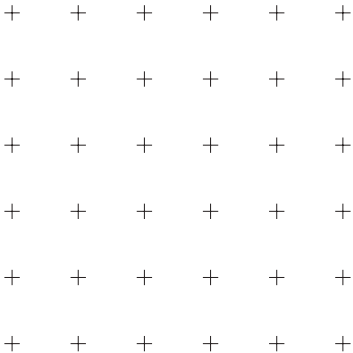
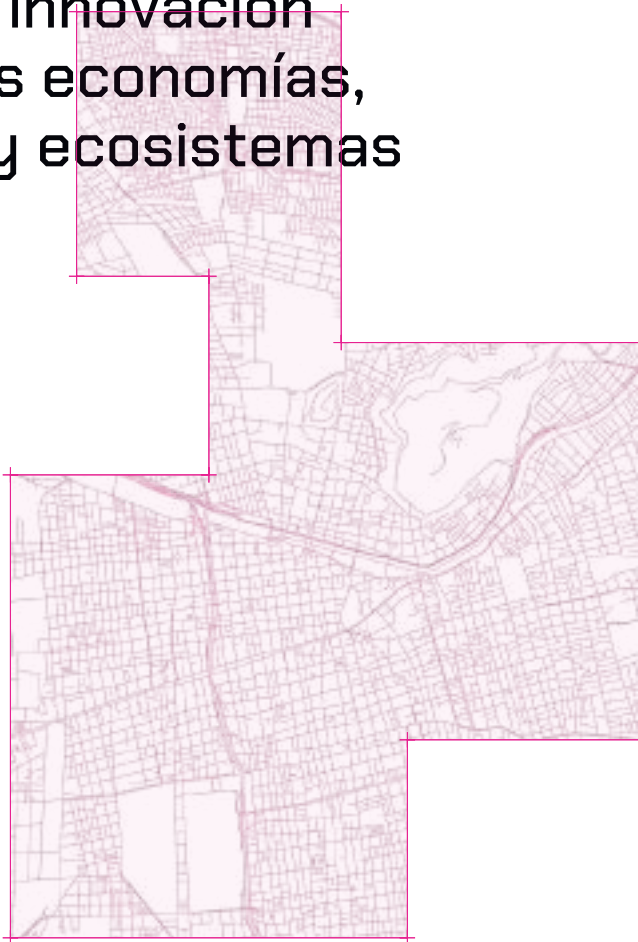


HUB Metropolitano

↘ Centros de innovación
para nuevas economías,
territorios y ecosistemas



Introducción	8
Palabras Introducción iCubo UDD	12
Una Puesta al Día sobre los Hubs de Innovación: Estudios e Insights	14
Hubs de Innovación como Política Pública	17
Escenarios Futuros y Nuevas Economías	22
Ecosistema de Innovación y Emprendimiento en la Región	27
La Oferta que Apoya la Innovación y Emprendimiento de la RM	30
Buenas Prácticas Nacionales e Internacionales	34
Casos: Buenas Prácticas en el Ecosistema Local y Global	37
Resumen de Buenas Prácticas de HUBs según Tipologías de Servicio	54
Resumen de Buenas Prácticas en la Infraestructura de HUBs	56
Principales Aprendizajes e Insights de la Gestión de HUBs	62
Cultura y Espacialidad de los HUB Locales	77
Síntesis del Estudio Etnográfico	79
Perfiles de Usuario	80
Síntesis de las Características de los Espacios Seleccionados como Caso de Estudio	81
Principales Hallazgos	108
Culturas e Identidades de los Hubs Estudiados	110
El Emprendedor de la Región Metropolitana	114
Radiografía del emprendedor regional	117
Experiencia Diseño Hub Metropolitano	122
Oportunidad	126
Propuesta de Valor	128
Validación y Co-creación de la Propuesta	132
Propuesta: Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento	138
Infraestructura y Espacialidad	144
Servicio y Experiencia	159
Gobernanza y Sustentabilidad Financiera	196
Metodología para el Diseño de Hubs	212
Referentes para el Diseño de Hubs	218
Modelo HUB: El Cubo 4x4	224
3 dimensiones y los 8 elementos para establecer el diseño de un Hub	226
Primera Dimensión: Analizar las geografías. El contexto territorial de un Hub	232
Segunda Dimensión: Definir el perfil del Hub	246
Identifica y reconoce el ecosistema	248
Define el propósito del Hub	249
Define los objetivos específicos del Hub	250
Define el carácter del Hub	251
Tercera Dimensión: Diseñar y desarrollar los componentes del Hub	252
Territorio y cultura	256
Gobernanza y sustentabilidad financiera	258
Infraestructura y espacialidad	260
Servicio y Experiencia	262
Empathy Toolkit	264
Referencias Bibliográficas	274
Palabras al Cierre	276

HUB Metropolitano



En el Gobierno de Santiago hemos asumido la responsabilidad de recuperar la ciudad para las personas, eso significa enfrentar desafíos que afectan a nuestra región. Problemas como la segregación, la desigualdad económica, inseguridad y el narcotráfico se han apoderado de los espacios, convirtiéndose en verdaderos enemigos de la ciudad. Por ello, se ha ido degradando, opacando su brillo y la de sus ciudadanos. Sumado a la crisis climática, nos dan golpes a una sociedad dolida y dividida. Eso es lo que tenemos que terminar y por ello, las hemos definido como áreas prioritarias que demandan acciones concretas, coordinadas y que convoquen a diversos actores.

Como Gobernador de Santiago, sé que estos desafíos no solo representan obstáculos, sino esperanza y también oportunidades para el desarrollo de nuestra región. Las nuevas economías más sustentables y responsables, el emprendimiento e innovaciones que emergen como herramientas para hacer frente a estos escenarios adversos, abrir nuevas perspectivas en las cuales el mundo laboral se adapte a las circunstancias actuales y futuras, que contribuyen a una ciudad renovada y con un desarrollo sostenible, son sin duda grandes retos que estamos dispuestos a asumir.

La tarea es lograr la recuperación de la ciudad no solo en su infraestructura, sino que también desde lo económico, lo creativo y lo innovador. Mejorar el entorno de negocios no es fácil y va más allá de las capacidades individuales, sino que se vuelve un trabajo de todos.

Por esta razón, el proyecto Centro metropolitano de innovación y emprendimiento (HUB metropolitano), es una de las fuentes para lograr dicha tarea, el cual esperamos tenga un rol como articulador de los diversos actores para generar iniciativas que recojan esta visión compartida.

A través de este Centro buscamos dinamizar una economía con foco en las personas, democratizando la innovación, brindando un sólido respaldo a los emprendedores e innovadores de la región. Y con estos esfuerzos, construir una región donde el desarrollo económico y el bienestar estén al alcance de todos.

— **Claudio Orrego Larraín**
Gobernador de Santiago



La ciudad y la innovación son dos conceptos fundamentales en las sociedades del siglo XXI. En primer lugar, la ciudad es donde vivimos y nos desarrollamos como personas y como sociedad. Por otro lado, la innovación es una herramienta que hemos usado desde tiempos inmemoriales para seguir avanzando y progresando. Es la capacidad innovadora del hombre la que en definitiva ha permitido generar mejores condiciones de vida, y es una herramienta que ha tomado especial relevancia y visibilidad en los tiempos desafiantes que nos tocan. En este contexto, es especialmente valioso que una ciudad como Santiago, extensa, cosmopolita, relevante en el país y la región, decida jugársela por la innovación a través de un proyecto, donde el concepto HUB se hace patente para instalar nuevas maneras de impulsar economías y sociedades deseables por la ciudadanía, las empresas y los gobiernos. En un hub como éste se cruzan los desafíos de la ciudad con la oportunidad de innovar. Tenemos la expectativa de que este hub se transforme en un centro que pueda producir una diferencia, promoviendo que más personas puedan desarrollar su capacidad creativa y transformar eso en innovación para una ciudad mejor.

En la Universidad del Desarrollo siempre hemos creído que la innovación y el emprendimiento son una parte fundamental de la respuesta a la pregunta sobre cómo este país puede seguir progresando para generar más prosperidad para todos. Es por esto que llevamos años estudiando, enseñando, promoviendo una cultura de innovación y emprendimiento, con nuestra comunidad de alumnos, profesores, investigadores y exalumnos, así como también en las ciudades y los lugares donde estamos presentes. Con mucho orgullo podemos señalar que nuestra participación activa en el desarrollo del HUB Metropolitano, desde iCubo nuestro Instituto de Innovación e Interdisciplina, ha buscado recoger desde nuestra capacidad, experiencia, tendencias globales y locales, un conocimiento acumulado al servicio de la sociedad. Y de esta manera proponerle al país, a la región y la ciudad, nuevas tendencias y modelos para llevar la innovación en la ciudad.

Esperamos que este aporte a la ciudad, construido entre la gobernación y la academia, produzca un resultado en el tiempo que nos permita poder decir que se logró efectiva colaboración para construir resultados que hacen de Santiago una ciudad más innovadora y mejor para sus ciudadanos.

— **Daniel Contesse**

Vicerrector de
Innovación y Desarrollo



¿Cómo avanzar en una política de innovación y emprendimiento más democrática para todos los segmentos de ciudadanos emprendedores?

Los ecosistemas son estructuras vivas, tejidas por las motivaciones, necesidades e intereses colectivos de las personas y organizaciones que participan de estos. La posibilidad de hacer crecer estos espacios y permitir que más usuarios puedan participar de la creación, la experimentación y el fallar de manera segura al momento de emprender, aporta a la generación de sociedades y mercados más inclusivos. Por ello, se hace relevante la inversión en infraestructura y servicios que faciliten la iniciativa emprendedora, dando oportunidades que respondan a sus reales necesidades, así sea una científica, un artesano, una consultora o un diseñador.

En una sociedad donde el cuidado es parte de la discusión transversal en torno a construir mejores condiciones para que toda la ciudadanía pueda desarrollarse, la seguridad social del emprendedor se torna en algo relevante de pensar, debatir y accionar. Avanzar hacia la seguridad social del emprendimiento involucra la implementación de nuevas infraestructuras y servicios, pensados para la diversidad de dinámicas de trabajo que tenemos hoy en día, que se hibrida cada vez más entre lo digital y lo físico. Instalar nuevos centros de innovación, convocantes y coordinantes es un claro paso hacia otorgar un lugar para nuevos creadores de valor en nuevas economías, más colaborativas, sustentables e innovadoras.

El diseño de mejores políticas públicas de innovación y emprendimiento necesita mirar las nuevas necesidades, las expectativas, el contexto y el saber hacer de la ciudadanía que se atreve a emprender. Solo de esta manera podemos crear mejores condiciones para el trabajo y la iniciativa innovadora en ecosistemas virtuosos que cuidan y a la vez provocan a sus usuarios a ir más allá.

— **Rodrigo Gajardo**
Director del proyecto
HUB Metropolitano

Introducción

HUB Metropolitano es un proyecto interdisciplinario desarrollado por el Instituto de Innovación e Interdisciplina de la Universidad del Desarrollo (iCubo UDD) y financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad del Gobierno de Santiago. Este proyecto se propuso el diseño de un nuevo modelo de implementación de laboratorios abiertos de innovación, a partir del capital territorial y lógicas de co-creación ciudadana, que fomenten economías locales y colaborativas en zonas altamente densificadas y productivas, pero que tienen bajo acceso a servicios e infraestructura pública especializada.

La iniciativa fue llevada a cabo por un equipo interdisciplinario de profesionales e investigadores de iCubo UDD y diversas facultades, incluyendo Diseño, Ingeniería, y Arquitectura y Arte, se unieron en un esfuerzo conjunto. Este equipo no solo se caracterizó por su diversidad de disciplinas, que incluyen el diseño, administración, sociología y arquitectura, sino también por su enfoque colaborativo, que se tradujo en el desarrollo de estudios, procesos de co-creación, implementación tecnológica, diseño de servicios y modelos de gestión de un espacio de innovación pública con impacto regional.

El Hub Metropolitano no solo representa el primer proyecto interdisciplinario en vinculación con el medio del iCubo sino que refleja su enfoque interdisciplinario. Todo ello queda de manifiesto en la variedad de perfiles que componen los equipos y en la diversidad de áreas que se debieron abordar. Estos equipos han contribuido al desarrollo y definición de los componentes estructurales de la propuesta. El proyecto, gracias a su enfoque holístico y a sus contribuciones interdisciplinarias, establece los fundamentos para una innovación abierta y la creación de ecosistemas de emprendimiento, pensados para relevar la innovación y cuidar los proyectos y a las personas que emprenden en todo el proceso de su viaje.



Equipo Interdisciplinario

iCubo UDD

Subdirección de Desarrollo

Daniel Contesse, Vicerrector de Innovación y Desarrollo. Master of Science in Management, Stanford University, EE.UU.

Paul O'Toole, Director de iCubo. MBA de IEDE Business School.

Rodrigo Gajardo, Director Hub Metropolitano. Mg. en Diseño Avanzado Pontificia Universidad Católica de Chile.

Felipe schiaffino, Jefe de proyecto, Ingeniero comercial Universidad Mayor.

Isidora Domínguez, Coordinadora general. Diseñadora UDD.

Valentina Aguilera, Coordinadora. Mg. Políticas públicas UDD.

Pablo Gálvez, Asesor investigación. Sociólogo Pontificia Universidad Católica de Chile.

Bruno Valencia, Control y gestión financiera.

Facultad de Arquitectura y Artes

CIC - Centro de Innovación en Ciudades

Pablo Allard, Decano facultad de Arquitectura y Artes

Francisca Astaburuaga, Directora del Centro de Innovación en Ciudades

Santiago Beckdorf, Coordinador Educación Continua

Andrés Valle, Arquitecto Universidad Mayor

Marcelo Cornejo, Arquitecto Pontificia Universidad Católica de Chile.

Facultad de Diseño

Centro de Diseño de Experiencias y Servicios, Facultad de Diseño UDD

Alejandra Amenabar, Decano facultad de Diseño

Mariluz Soto, Investigador docente

Carmen Gereá, UX / CX Researcher

Diego Labarca, Docente diplomado diseño de servicios

Magdalena Djeda, Diseñadora Gráfica

Facultad de Ingeniería

Dirección de Innovación / Centro C+

Fernando Rojas, Decano facultad de Ingeniería

Camilo Rodríguez, Director de Innovación y Desarrollo

Francisco Fuentes, Investigador Adjunto

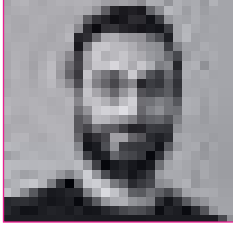
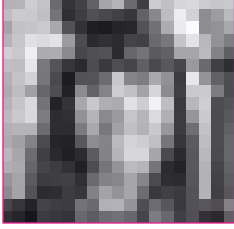
Joaquín Zerené, Investigador Adjunto

Nicolás Fierro, Investigador Adjunto

María Paz Raveau, Profesora investigadora

Colaboradores

Catalina Ellena	Rosario Palacios	Ángel Morales	Pablo Subercaseaux
Víctor Valderrama	Juan Felipe López	Paula Wuth	Héctor Torres
Gabriela Riquelme	Jerko Juretic	Catalina Hepp	Macarena Valenzuela
Tamara Vicencio	Ana Pérez	Paulo Rosales	Pablo Selman
Paulina Quinteros	Manuel Lopéz	Anabril Cerda	



Innovación e Interdisciplina para abordar problemas complejos

El Instituto de Innovación e Interdisciplina (iCubo UDD) de la Universidad del Desarrollo es una unidad académica y de extensión perteneciente a la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo. Su foco se encuentra en experimentar y desarrollar metodologías e iniciativas de innovación e interdisciplina, fomentando la colaboración y gestión de la innovación para generar soluciones con impacto. A través de su Subdirección de Desarrollo busca conectar las capacidades internas con el ecosistema y, de esta manera, comprender, explicar y proponer soluciones a problemas complejos de la sociedad actual, mejorando el bienestar general, la competitividad de los mercados y la calidad de vida de las personas.



Campus Rector Ernesto Silva Bafalluy

UDD Universidad del Desarrollo

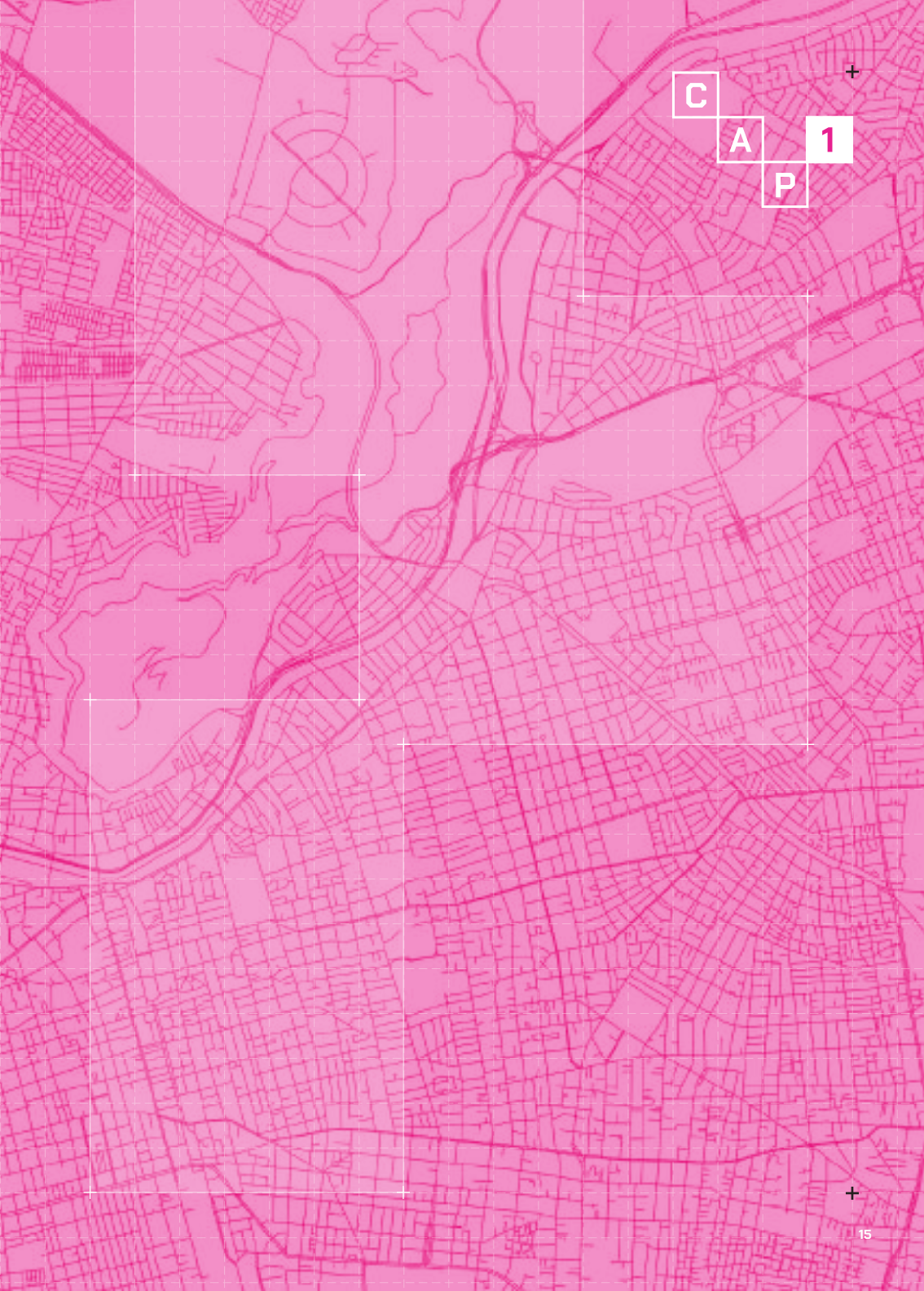
+

Una puesta al día sobre
los Hubs de innovación:



Estudios e Insights

+



C

A

P

1

+

+



El concepto de hub vinculado a la innovación y el desarrollo económico ha estado presente desde la mitad de la década de los noventa y ha sido intensamente difundido durante la primera y segunda década del 2000. En este contexto, los conceptos de “hub & spoke” estaban referidos al vínculo y organización espacial de nuevos tipos de industrias donde lo que prima es la conectividad de distintas localidades. A manera de graficar esta idea, podemos pensar en un cerebro central que establece distintas conexiones con otras localidades y así se despliega de manera más amplia geográficamente (Virani y Malem, 2015). La autora que comenzó a rastrear este concepto y a definirlo es Ann Markusen (1996) en un texto titulado “Sticky places in slippery spaces: a typology of industrial districts”. Desde la teoría de redes, la metáfora del rizoma también ha sido utilizada para comprender cómo las organizaciones públicas y privadas pueden responder a problemas contemporáneos “más complejos, híbridos, imbricados y transversales, exigiendo que insertemos nuestras estrategias definitivamente en el universo de los flujos” (Olivan, 2020, p.10), llevando la innovación hacia escenarios ecosistémicos, donde el concepto de hub tiene un rol fundamental para su articulación.

El sentido de ecosistema nos permite entender los hubs de innovación como áreas geográficas, donde instituciones, empresas y otros agentes de cambio mueven una vanguardia (Davis et al., 2023), incubando y acelerando a partir de la agrupación, la densificación, la conexión y vinculación. Los autores antes mencionados nos plantean tres categorías de hubs de innovación, según su complejidad y nivel de impacto: distritos de innovación, centros tecnológicos y ecosistemas interregionales de innovación, siendo estos últimos los más complejos, pero potencialmente con mayor impacto. Desde el punto de vista del impacto de los ecosistemas, las ciudades y áreas urbanas hacen emerger nuevas geografías de innovación en la medida que logran transformarse en centros de atracción de talento, de acceso a nuevos conocimientos técnicos, tecnológicos y de generación de economías de riesgo para lo cual lideran el flujo de los elementos globales de innovación.

Otro concepto relacionado que emerge en esta discusión es el de clúster. Los centros tecnológicos han estado relacionados al desarrollo y crítica del concepto de clúster, específicamente a los clústeres creativos. Una de las críticas a estos conceptos es su excesivo énfasis en el impacto local de sus acciones, así como el desestimar actividades o proyectos que no tuvieran un objetivo netamente económico (Virani y Malem, 2015). Sin embargo, aunque los hubs tienen una apertura hacia proyectos y actividades culturales y sociales con un impacto económico menor, la lógica de base de estos espacios es la economía creativa. Desde una lógica económica amplia y no tradicional, permiten que emerjan cada una de sus actividades o proyectos. Esto último es relevante, porque marcará una clara distinción con los laboratorios ciudadanos.

"Creative hubs have been understood as other types of industrial agglomeration that are closely aligned to the cluster concept, such as: quarters, districts, and zones. For instance: Oakley (2004, pp 68) understands creative hubs as synonymous with cultural quarters; Evans (2009) understands them as clusters of economic activity; Bagwell (2008) views them as clustered districts within the city; and the London Development Agency (2003) views them as creative zones and buildings made up of multiple creative and cultural industries [...] the Creative London policy document commissioned by the LDA (2003) described hubs as 'a general term' where the precise make up differs from place to place. In general they were understood as places that provide a space for work, participation and consumption.

— Virani y Malem, 2015, p. 5-6

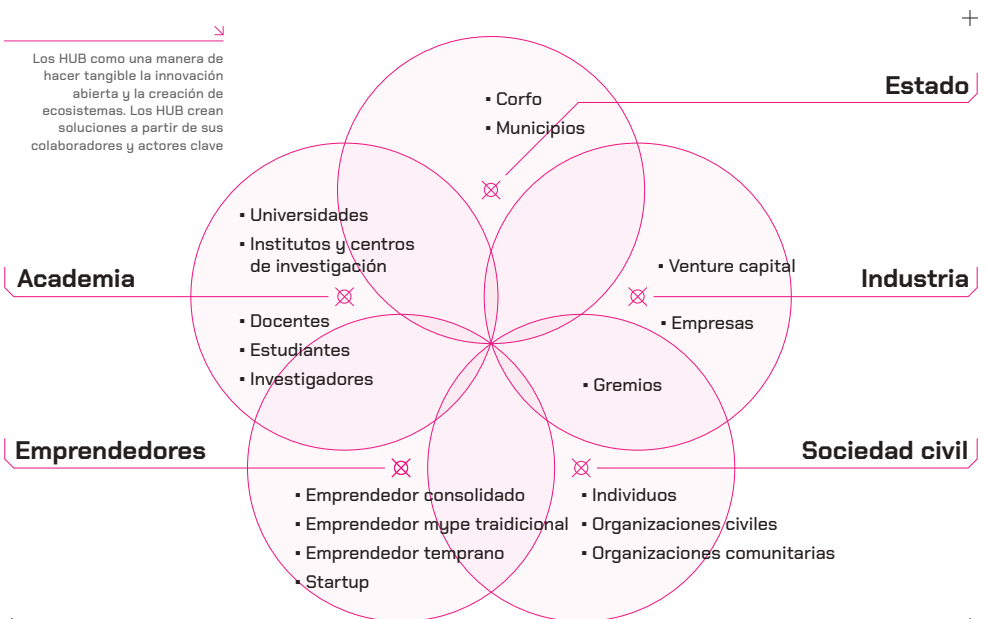
Los laboratorios ciudadanos nacen desde la lógica de lo común y la búsqueda de una ciudadanía activa. Si esto implica actividad económica, es bienvenido, pero el foco está en generar un tejido social denso. Los laboratorios ciudadanos integran el ámbito cultural, al igual que los hubs, pero su foco no está en crear un producto para un espectador, sino generar una experiencia que desborde todo límite de espectáculo y que permita crear nuevas formas de relacionarse. En este sentido, el objetivo principal es la experiencia misma más que el resultado de los proyectos. Además, se debe documentar cada proceso llevado a cabo por dichos proyectos, ya que desde allí surgen relaciones excepcionales, las cuales se pueden establecer como esos otros modos de relación.

“...un lugar, ya sea físico o virtual, que une a las personas creativas. Es un convocante, proporcionando espacio y apoyo para la creación de redes, desarrollo de negocio y compromiso dentro de la comunidad creativa, cultural y de sectores tecnológicos”.

—British Council. (s.f.). Creative Hub Kit.
Made by hubs for emerging hubs.

“La mayoría tendrá una propiedad como uno de sus elementos característicos, pero raramente es un edificio único y aislado. Dentro de su vecindario, el hub puede ocupar un espacio, pero sus actividades de apoyo abarcarán una variedad de instituciones y redes locales [...] Creative Hub formará una red que impulsará el crecimiento de las industrias creativas a nivel local y regional, brindando más empleos, más educación y más oportunidades para todos los londinenses”

— London Development Agency. 2003.
Creative London: Vision and plan.



En esta contracción de distritos, centros tecnológicos, ecosistemas y laboratorios de ciudadanos, emerge el formato de hubs públicos de innovación, los cuales serán descritos con mayor detalle más adelante. Estos son liderados por la institucionalidad pública local o regional, son heterogéneos en su contenido y gobernanza. Se encuentran entre la vocación ciudadana, la regeneración urbana, la innovación pública y el desarrollo económico local. Estos espacios se han instalado como nuevas iniciativas que transforman los servicios públicos de un municipio, reconfigurando el rol del funcionario público, el tipo de servicios que entrega la institucionalidad y el uso de la infraestructura desde la lógica de un hub [red – centro – ecosistema] hacia una ciudadanía que ve en el emprendimiento un modo de desarrollo personal y profesional.

El impulso del emprendimiento como una política pública generalizada del Estado, nos ha llevado a enfrentar la complejidad de diseñar mecanismos y servicios diferenciados hacia una ciudadanía emprendedora con prácticas y requerimientos más sofisticados, así como también lograr la democratización del acceso a estos servicios para segmentos que aún se encuentran marginados de estas posibilidades. Esto involucra una respuesta sistémica de parte de la política pública [Luhman,1998], una política que dé cuenta de la diversidad, pero que también apoye a quienes no

pueden o no han podido acceder a los impulsos necesarios para fomentar la acción de emprender y crecer como iniciativa personal, colectiva y de país. Por lo tanto, entender los distintos tipos de emprendedores y cómo la política pública puede ayudar a impulsarlos implica, por un lado, comprender la complejidad que hoy evidencia el sistema de emprendedores y, por otro lado, el ecosistema de la política pública del emprendimiento nacional (CORFO, 2017).

El fenómeno de surgimiento de hubs de innovación desde la institucionalidad pública y, en especial, desde los gobiernos locales, con capacidad de intervención en la microescala de la ejecución de una política determinada, es una señal de cambio en torno al modo sobre cómo evolucionarán los servicios públicos relacionados al impulso y fomento del desarrollo social y económico de un territorio determinado. Los hubs, en su capacidad de adaptabilidad y modularidad territorial, pueden desempeñar un papel estratégico en el desarrollo de políticas públicas que fomenten el emprendimiento y la innovación, actuando como mediadores entre las necesidades locales y las políticas a nivel micro y macro (Gascó, 2017). Por tanto, emergen como una manera de hacer tangible la innovación abierta y la capacidad de territorializar la creación de ecosistemas.

En el marco de su Estrategia de Desarrollo Regional, el Gobierno Regional Metropolitano ha asumido la responsabilidad de abordar diversas problemáticas que abarcan aspectos como la segregación, la desigualdad socioeconómica, la seguridad y la crisis climática, las cuales han sido identificadas como áreas de atención prioritaria. Desde un punto de vista prospectivo, podemos comprender posibilidades para los distintos territorios de la región.

En lo concerniente al contexto territorial, se delinea para Chile un panorama futuro caracterizado por un acentuado incremento en la afirmación de la identidad territorial y en la formulación de demandas de autonomía [Garretón y Sanfuentes, 2018]. La reciente introducción del indicador de bienestar territorial [Subdere-UAI], refleja una perspectiva orientada hacia el análisis meticuloso de las particularidades inherentes a cada región y, en consecuencia, podría robustecer a los gobiernos regionales.

Algunos aspectos a considerar se relacionan con los procesos migratorios a gran escala, puesto que generarán presiones sobre la disponibilidad de servicios públicos. Mientras que ciudades intermedias experimentan un incremento en su población, otras experimentan un visible retroceso o estancamiento. Lo anterior, sumado a la crisis hídrica que se extiende por más de una década, en la que numerosas comunas y regiones se han visto afectadas debido a la escasez del suministro de agua potable derivada de la crisis climática y la consiguiente sequía prolongada, mientras que la demanda de agua para uso doméstico continúa en aumento, pone en riesgo los caudales mínimos requeridos [Bozkurt et al., 2018]. Por otro lado, esta situación acarreará implicancias en el acceso a otros bienes y servicios más allá de los alimentarios e impactar de manera creciente en las cadenas de suministro a nivel global. Esto podría inducir a la necesidad de mantener a nivel local, materiales e insumos y originar una economía global inmaterial, incrementando las transacciones de importación y exportación con un carácter digital [Chile Territorio Futuro, 2022].

El sector empresarial está enfatizando el dar impulso a nuevas modalidades de producción y generación a nivel local o distribuido a partir de la descentralización de la manufactura, promoción de la sostenibilidad en detrimento de la cultura del consumo y profundizando en la bús-

queda de autosuficiencia y resiliencia. Sin embargo, este proceso de transición en las cadenas de suministro requerirá un período de ajuste con la consiguiente posibilidad de escasez multidimensional.

Bajo este escenario, abordar los desafíos de desarrollo económico sostenible de la región y la búsqueda de nuevas economías transformadoras será un movilizador de iniciativas de distinto tipo y sobre todo de las referidas a políticas públicas regionales que soporten un periodo de transición marcado por la escasez, cambio climático, nuevos modos de producción, descentralización y digitalización económica y social.

NUEVAS ECONOMÍAS

Los desafíos futuros, planteados anteriormente, permiten delinear oportunidades de desarrollo para la región, en consonancia con los posibles escenarios y las estrategias de intervención que serán implementadas para enfrentar las amenazas y capitalizar las oportunidades. En este contexto, emergen las denominadas Nuevas Economías Transformadoras (Tapia, 2017) como posibles enfoques para abordar estas intervenciones en la búsqueda de transformar el funcionamiento fundamental del sistema económico, tanto en términos de producción como de patrones y comportamientos de consumo, así como en sus principios y motivaciones subyacentes. Dichas economías podrían constituir una perspectiva viable para enfrentar los desafíos encaminados hacia un desarrollo económico sostenible en respuesta a los principales impulsores de cambio.

Las economías sociales, circulares, verdes, azules, las industrias tecnológicas, creativas, plateadas y las experiencias podrían presentar nuevas propuestas de valor que atiendan las necesidades básicas y expectativas emergentes de la población.

El panorama de desarrollo de la región pone de relieve una serie de ámbitos de oportunidad en términos de infraestructura y servicios públicos. El Gobierno de Santiago asumirá una función relevante al afrontar los desafíos relativos al desarrollo económico sostenible en la región en situaciones futuras críticas, que incluyen escenarios de escasez, transición climática, innovación en las modalidades de producción, evolución de las prácticas sociales, adopción de tecnologías digitales, descentralización y reconfiguración del poder en el ámbito territorial.

En este sentido, las nuevas economías no solo servirán como herramientas para enfrentar los posibles escenarios, sino que también abrirán nuevas esferas en las cuales el mundo laboral se adaptará a las circunstancias presentes y futuras, contribuyendo a una cultura laboral renovada y a la redefinición de responsabilidades. En este sentido, solo en el ámbito de la economía circular se prevé la creación de 100.000 empleos adicionales para el año 2030 (Ministerio del Medio Ambiente, 2020).

Los proyectos tipo hub han tenido un rol clave en el impulso de proyectos transformadores de gran escala, sea desde la iniciativa privada o la política pública, en la necesidad de dar respuesta a problemáticas complejas y desafíos futuros observados. El desarrollo económico fue un tema central para la implementación del Centro Metropolitano de Diseño en Buenos Aires, siendo parte de la política de distritos económicos (Hernández, 2017) del Gobierno Federal en la búsqueda de diversificación económica y revitalización luego de la crisis económica vivida en el país. Asimismo, la regeneración urbana ha sido un motor relevante para la instalación de proyectos hub como Medialab Prado, en la búsqueda institucional de instalar una imagen de ciudad y la visibilización de prácticas culturales, artísticas y activistas con un potencial retorno local que se estaba generando en Madrid (Criado, 2015). Finalmente, en el caso de BAT (Bizcaia Accelerator Tower) la necesidad de desarrollar la internacionalización de los emprendimientos y empresas del país Vasco concretó la generación de un hub enfocado en la incubación y aceleración de startups con alto potencial exportador mediante una red articulada por este centro.

De este modo, impulsar nuevas economías transformadoras, la regeneración urbana o el desarrollo de comunidades de creación con un alto potencial de impacto y retorno en los territorios, son desafíos que han movilizado la creación de centros de innovación y emprendimiento. Estos hub son la manera tangible en que un ecosistema colabora, experimenta, innova y emprende con el fin de impulsar iniciativas ciudadanas, de privados o del mismo mundo público para afrontar desafíos y escenarios futuros.

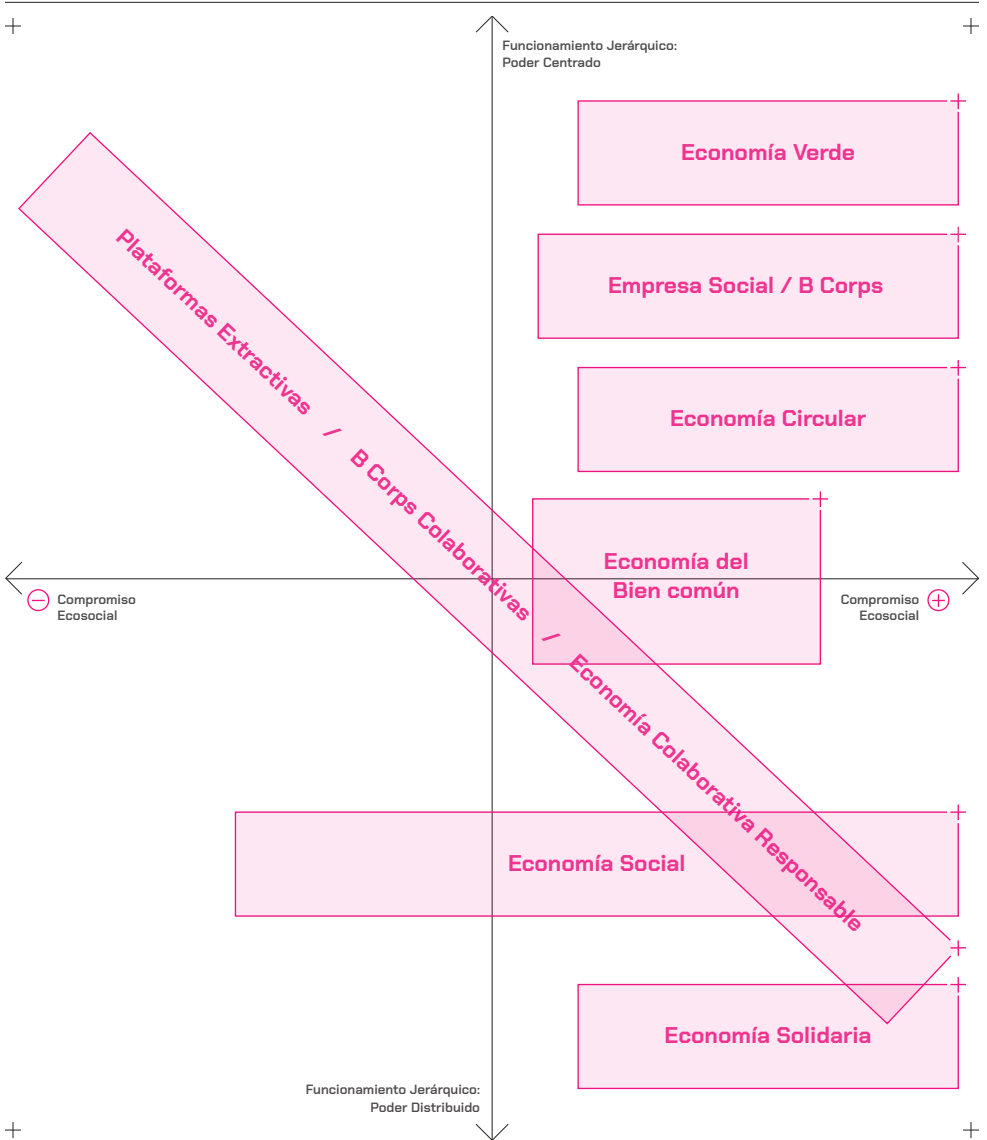
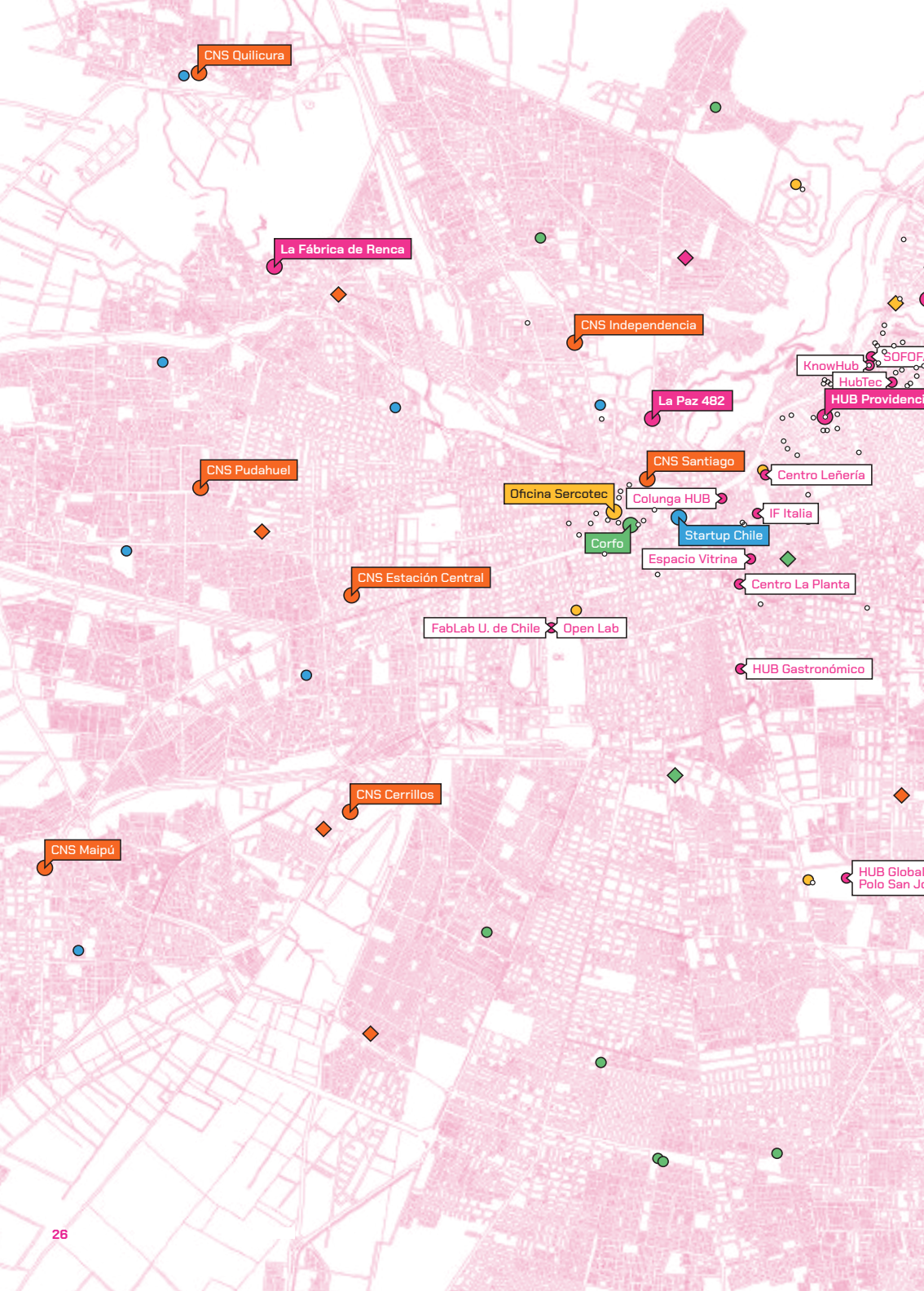


Figura nº1:
Diagrama de nuevas economías
Fuente:
Elaboración propia, a partir del
esquema de Alvaro Porro (2016)

Estas nuevas economías no solo servirán como herramientas para enfrentar los posibles escenarios, sino que también abrirán nuevas esferas en las cuales el mundo laboral se adaptará a las circunstancias presentes y futuras, contribuyendo a una cultura laboral renovada y a la redefinición de responsabilidades. En este sentido, solo en el ámbito de la economía circular se prevé la creación de 100.000 empleos adicionales para el año 2030 (Ministerio del Medio Ambiente, 2020).



CNS Quilicura

La Fábrica de Renca

CNS Independencia

KnowHub

COFOF

HubTec

HUB Providencia

CNS Pudahuel

CNS Santiago

Centro Leñería

Oficina Sercotec

Colunga HUB

IF Italia

Corfo

Startup Chile

Espacio Vitrina

CNS Estación Central

Centro La Planta

FabLab U. de Chile

Open Lab

HUB Gastronómico

CNS Cerrillos








CNS Maipú

HUB Global Polo San J

Ecosistema de innovación y emprendimiento en la región

Durante la década del 2000, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se propuso el reto de dinamizar una economía basada en la extracción y producción de materias primas, con el objetivo de fomentar una economía con base en el conocimiento. En el año 2006 se crea el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC), un instrumento que ha permitido dotar de nuevos y mayores recursos a los esfuerzos que realiza el Estado en torno a la innovación. En el desarrollo de este ecosistema, han surgido distintos agentes tanto públicos como privados, que han asumido roles con el propósito de crear valor para las instituciones, empresas y usuarios que participan activamente. En esta evolución del ecosistema, una de las problemáticas emergentes, ha sido la concentración de los servicios e infraestructuras orientados a la innovación y el emprendimiento.

Figura n°2:
Ecosistema de innovación y
emprendimiento de la RM

 HUB Públicos	[4]	 Subdirección DEL	[2]
 Corfo	[1]	 Departamento DEL	[7]
 Startup Chile	[1]	 DIDECO	[8]
 Oficina Sercotec	[1]	 OMIL	[10]
 Centro de Negocios Sercotec	[13]	 HUB Privados	[14]
 Corporación DEL	[2]	 Incubadoras y Aceleradoras	[13]
 Dirección DEL	[3]	 Coworks	[94]

La Región Metropolitana es la zona más poblada del país, concentrando aproximadamente el 40% de la población total. Esta alta densidad poblacional se traduce en una intensa actividad económica y un próspero ecosistema emprendedor. Se estima que existen alrededor de 1.450.000 emprendedores en la región, de los cuales el 57,7% son micro emprendedores (Gerencia de Redes y Territorios CORFO, 2022). El 42% del total de empresas de Chile se contabilizan en la RMS, de las cuales poco más de la mitad se concentra en tres comunas de Santiago, estas son: Las Condes, Providencia y Santiago.

La cercanía entre empresas y la interconexión entre ellas puede generar una mayor productividad, competitividad e incluso innovación (Sence, 2023), sin embargo, es importante considerar los posibles efectos negativos de esta hiper concentración. Si bien la proximidad geográfica y la interconexión entre las empresas pueden generar sinergias y oportunidades colaborativas, también pueden contribuir a una ciudad desigual y generar desafíos socioeconómicos. Además la concentración de empresas en una sola zona puede crear barreras de entrada para otras empresas y limitar la competencia, afectando negativamente a la diversificación económica y la creación de empleo en otras áreas de la región. (Martin & Simmie, 2008). En este contexto, la ciudadanía que emprende se enfrenta a desafíos y problemáticas para acceder al apoyo que otorga un ecosistema concentrado y desagregado. Razón por la cual es necesario abordar estos efectos negativos y revertirlos con nuevas iniciativas.

El emprendimiento ha adquirido una relevancia significativa en el país. Se estima que aproximadamente el 26% de la población en edad de trabajar en Chile se autoidentifica como emprendedora (GEM Chile, 2020). Esto refleja un porcentaje considerable de personas que están involucradas en actividades de negocios y que tienen el espíritu de crear, innovar o asumir riesgos en busca de nuevas oportunidades económicas o alternativas a su estilo de vida.

El emprendimiento se ha convertido en un motor clave para el funcionamiento de la economía chilena y la generación de empleo. Esto también evidencia que el entorno es cada vez más propicio para el desarrollo de esta actividad. El emprendimiento en Chile generó alrededor del 28% del empleo total en el país durante el 2019. Esto destaca su importancia como generador de oportunidades laborales (GEM, 2020).

VIAJE DEL EMPRENDEDOR Y ACTORES

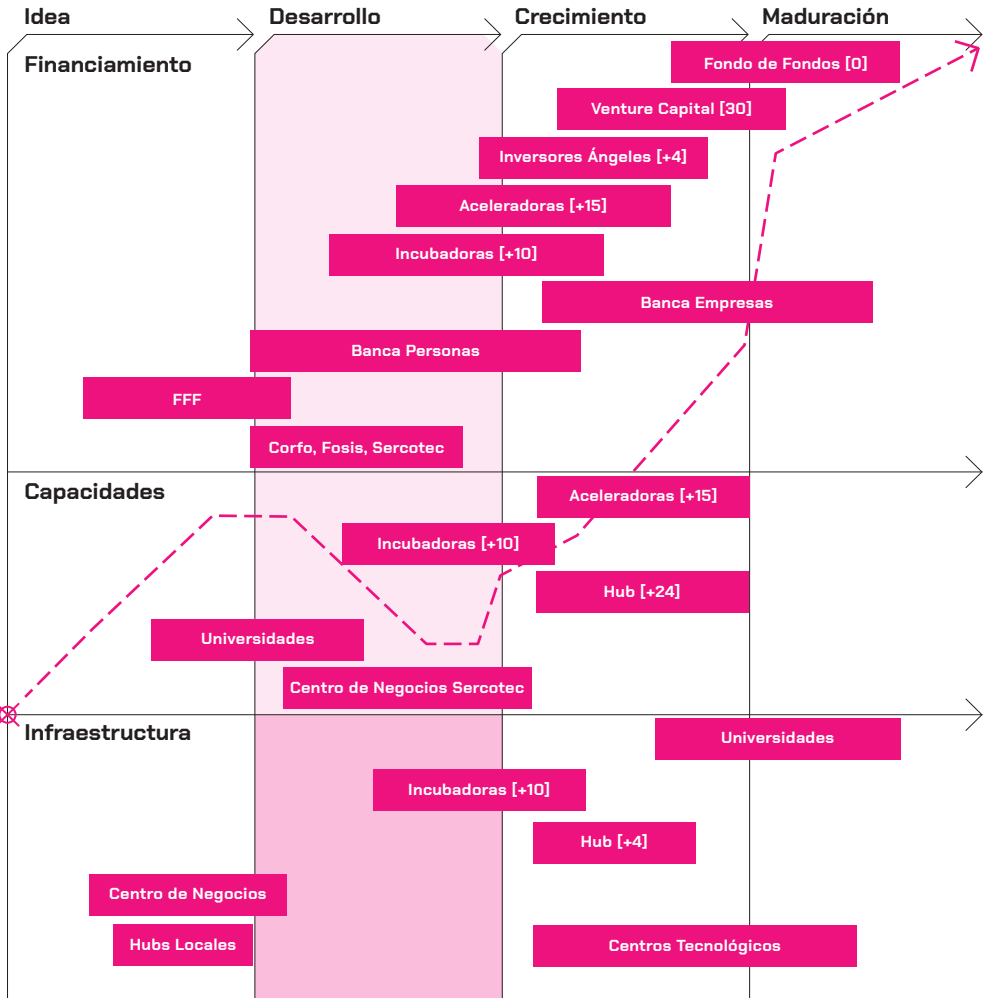


Figura N°3:
Viaje del emprendedor y actores
que apoyan cada etapa

Fuente:
Elaboración propia

La oferta que apoya la innovación y emprendimiento de la RM

En la Región Metropolitana, existen múltiples entidades que buscan apoyar el emprendimiento y la innovación. Aunque se pueden clasificar de diversas maneras, para la utilidad del proyecto que se pretende desarrollar -una entidad de alcance regional- las clasificaremos según su ámbito geográfico, es decir, si su enfoque es local o central:

Las entidades que tiene un rol en el ecosistema de innovación y emprendimiento pueden clasificarse en 2 tipos:

Organismos centrales de apoyo, entre los que encontramos a Corfo, Sercotec y Fosis como entes centrales que se orientan relativamente a segmentos específicos.

Organismos locales de apoyo, como los municipios y sus oficinas de fomento, así como la red de centros de negocios de Sercotec, los cuales operan en el sector público. Además, en el sector privado, se encuentran incubadoras, espacios de coworking y hubs privados que también ofrecen apoyo a emprendedores.

Si bien, las trayectorias de emprendimiento pueden tener un recorrido similar, el proceso puede variar en cuanto a las etapas y los requisitos que se necesitan para obtener apoyo por parte de los actores del ecosistema. No todos los emprendedores cuentan con las mismas redes de contacto o financiamiento, especialmente aquellos que inician el recorrido sin experiencia previa o sin las cualidades necesarias para crear y dirigir su propio negocio. Por lo tanto, el papel de las oficinas de fomento económico local es fundamental para brindar apoyo a estos emprendedores.

La oferta de servicios que el ecosistema provee se puede categorizar en: 1) **formación**, 2) **financiamiento**, 3) **acompañamiento**, 4) **prototipado y experimentación**.

Formación: Se refiere a los programas, cursos, mentorías, talleres y capacitaciones diseñados para fortalecer las habilidades para emprender y gestionar un negocio, estos programas pueden abarcar diversos temas; modelos de negocio, contabilidad, comunicación efectiva, entre otros. Dentro de la oferta pública organismos como los Centros de Negocio Sercotec (CNS) proporcionan capacitaciones mientras que las incubadoras lo hacen desde el sector privado.

Financiamiento: Entregar recursos permite a los emprendedores iniciar, desarrollar o expandir sus proyectos. En la región metropolitana existen diversas fuentes de financiamiento, FOSIS, Sercotec, CORFO y programas no gubernamentales como la banca, inversores ángeles, family office, inversionistas de riesgo, entre otros.

Acompañamiento: Son servicios que proporcionan orientación y asesoramiento personalizado a emprendedores por parte de expertos o profesionales con experiencia en los negocios.

Prototipado y experimentación: Este servicio se enfoca en brindar apoyo para la creación de prototipos a través de laboratorios, en donde los emprendedores obtienen acceso a recursos y herramientas para desarrollar sus ideas y productos, esto permite validar e identificar mejoras acelerando el proceso de desarrollo de productos y servicios innovadores. En la región metropolitana, existen 14 de estos espacios, de los cuales el 92% son fablabs vinculados a instituciones académicas, como el FabLab de la Universidad de Chile o Innova UTEM. No obstante, también están emergiendo desde entidades gubernamentales, como la fábrica de Renca o HUB Providencia.

- ↳ Si bien el ecosistema de emprendimiento e innovación chileno cuenta con una amplia gama de actores, mecanismos y servicios diferenciados, actualmente adolece de un trabajo conjunto, una respuesta sistémica que articule y coordine a los actores que la componen. De ahí que las estrategias de desarrollo a nivel local o regional, pudiendo tener un alto impacto en la economía, no llegan a ser cuantificadas como parte de una política pública con foco en el emprendimiento. Por este motivo, vuelve a emerger el concepto de hub como política pública en la medida que estos centros articuladores de orden regional, permitan impulsar nuevas economías transformadoras, generando un alto potencial de impacto y retorno para el territorio, gracias a la colaboración, experimentación, innovación y el apoyo a las iniciativas ciudadanas.



AKASHA Hub
Barcelona

BAT
Innovacione Screen

area
cowork

ATENEGOS DE
FABRICACIÓ

BARCELONA
HEALTHHUB

casa
sco

laBorio

Peñalolén
Innovacione Screen

CO
LUN
CA
HUB

OCMD

cowork

de:hub
Digital ecosystem

DFACTORY
BARCELONA

DIH4CAT
Digital Innovation Hub
for Catalonia

DHub

enel x

ENRED
INNOVATION HUB

eureka!

GDM

Andalucía

AP
TA

HUB
EASTRONÓMICO

HUB
DE CATALUNYA

HUB
LOS RÍOS

HUB MUSTAKIS

Medical Hub

HUB

HUB
TABARACA

HUB
MADRID

HUB
riacys

HubTec

iF

IMPACT
HUB

INNOVACIÓ
CIUTADANA

KICKSTARTER

LABORATORIO
DE INNOVACIÓ

laFábrica

LAPAZ
482

BLANCO

LYON

MC
MADRIDAL LIVER

MATADERO
MADRID

MEDIALAB
PRADO

NEURALIS

NOVA

Nube
LOWELL

OpenBeachef

Start
MAKER
SPACE

SJFFFA
NUS

ZAC
Zugarramurdi

Centre
Pompidou

Harinera
Zoz

sesc

laTabacalera

Se ha señalado cómo los HUB han surgido en respuesta a las necesidades emergentes de emprendedores e innovadores, diseñando mecánicas que constituyen su oferta y servicios que diferencian un proyecto de otro. Durante el proceso de investigación fueron analizados referentes tanto a nivel nacional como internacional, identificando en cada uno ellos paradigmas de apertura, drivers que los movilizan, formato y propuesta de valor.

En este ejercicio de observación de prácticas se puede destacar la búsqueda de diversas maneras de apertura de la infraestructura y los servicios, enfoques para incubar y acelerar proyectos, tácticas para construir comunidades involucradas con el espacio social y urbano donde se instalan así como también las distintas maneras de generar redes y capital social que impacte en el crecimiento de los proyectos y personas usuarias de estos servicios.



70

Hubs Nacionales Revisados



35

Hubs Internacionales Revisados

TABLA 1

MODELO DE ANÁLISIS

✓ Criterio	✓ Tipo	✓ Dimensiones	✓ SubDimensiones
+ Paradigma	Abierto Abierto - cerrado Abierto - pagado Cerrado - pagado	+ Vinculación con el territorio	Predio Barrio Comuna Ciudad Región
+ Driver	I+D Desarrollo Tecnológico Innovación Social Participación Ciudadana Emprendimiento/productividad Proyectos Comunitarios Cultura y creatividad Industrias Creativas Regeneración urbana	+ Capital Territorial	Cultura e identidad Imaginario Colectivo Recursos Físicos Recursos Humanos Conocimientos técnicos Actividades Comerciales Mercados y relaciones
+ Formato	Laboratorio ciudadano FabLab Makerspace Cowork Centro Cultural Centro de negocio Crowdfunding	+ Usuarios y agentes	Perfil demográfico Necesidades Interacciones Prácticas sociales Prácticas económicas
		+ Proximidad	Espacio Público Fachada
		+ Programa	Frecuencia de usos Características de los espacios
		+ Características	Metraje Sistemas constructivos Materialidades
		+ Mobiliario	
		+ Especialidades	
		+ Equipos de trabajo	
		+ Puntos de contacto	Canales de comunicación
		+ Servicios	Servicios digitales Programación Horario
		+ Experiencias	
		+ Alianzas	Formas de colaboración Filtros de alianzas
		+ Tipologías	Personalidad jurídica Estructura interna Público / privado / mixto
		+ Indicadores de éxito	Cantidad de personas Cantidad de innovaciones Reconocimientos


 Fuente:
 Elaboración propia

Casos: Buenas prácticas en el ecosistema local y global

Del total de hubs estudiados, relevamos un grupo internacional y nacional en el que se destaca su perfil público, ya sea porque dependen directamente de una institución u organización del estado o porque su impacto público ha sido parte constituyente de su propuesta de valor.

- ↳ **Bizkaia Accelerator Tower**
- ↳ **Centro Metropolitano de Diseño de Buenos Aires**
- ↳ **Barcelona Health Hub**
- ↳ **Seoul Innovation Park**
- ↳ **DE:HUB**
- ↳ **Hub Providencia**
- ↳ **La Paz 42 / Independencia Ciudadana**
- ↳ **La Fábrica de Renca**

4.000 m²

- + Generación de ecosistemas
- + Emprendimiento
- + Innovación
- + Networking

Infraestructura

- Oficinas privadas
- Cowork
- Zona de Presentaciones
- Espacios de networking
- Sala de exposiciones

Servicios

- Aceleración
- Incubación
- Mentorías
- Exposiciones
- Charlas
- Networking
- Matchmaking

Alianzas

- Gobierno Vasco
- BBVA
- Pwc
- Talent Garden





- ↳ Es una iniciativa de reconversión de Euskadi en un referente de emprendimiento e innovación, una pieza fundamental para la conexión internacional del ecosistema local y el desarrollo de nuevos sectores de negocios.

Territorio y personas: Se encuentra ubicado en el corazón económico y financiero de la región, esto se debe a su papel como capital de la provincia de Vizcaya en España y a la cantidad de instituciones financieras que alberga.

Infraestructura y espacialidad: El proyecto se sitúa en la torre Bizkaia, antigua sede del BBVA, fue planificado en 3 fases dependientes del crecimiento y adhesión de nuevas entidades. La primera cuenta con cuatro plantas, cinco plantas en una segunda fase, finalizando con dos nuevas en una tercera. Cuenta con un acceso cerrado y exclusivo para sus miembros.

Servicios y experiencia: BAT es una comunidad conectada a más de 140 nodos internacionales, ofrece servicios para facilitar las conexiones entre los miembros, apoyo personalizado para cada uno de sus emprendimientos, desarrollo de pilotos, conexión I+D+i facilitando la transferencia tecnológica, programas de matchmaking, asesorías, aceleración, entre otros.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Es una institución público-privada, que nace del impulso público de la Diputación Foral de Bizkaia y el ayuntamiento de Bilbao. La dirección y gestión es de PwC en alianza con Talent Garden e Impact Hub.

Centro Metropolitano de Diseño de Buenos Aires

14.500 m²

- + Cultura y creatividad
- + Emprendimiento
- + Innovación

Infraestructura

- Auditorio
- Cafetería
- Instituto de diseño
- Talleres
- Salas de exposiciones
- Incubadoras
- Aulas
- Laboratorios

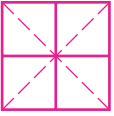
Servicios

- Aceleración
- Incubación
- Mentorías
- Exposiciones
- Charlas
- Networking
- Matchmaking

Alianzas

- Buenos Aires Ciudad
- Ba Laboratorio Tecnológico
- Cámara de Fabricantes de muebles [Cafydma]
- Escuela de Marroquinería CIMA
- Cosiendo redes
- Organización de formación en oficio téxtil





- ↳ Es un espacio referente del diseño e innovación, que potencia el encuentro de personas vinculadas a la industria creativa.

Territorio y personas: Se encuentra ubicado en una zona céntrica de la ciudad de Buenos Aires, en un área caracterizada por su historia industrial y una escena cultural vibrante, compuesta por una gran variedad de galerías de arte, centros culturales y edificios históricos. Durante los últimos años el barrio se ha revitalizado atrayendo artistas, diseñadores y profesionales jóvenes.

Infraestructura y espacialidad: El edificio que desde 1934 albergó el “Mercado de Concentración Mayorista de Pescado” sufrió una reconversión, otorgándole un nuevo propósito como Centro de innovación.

Servicios y experiencia: Ofrece servicios, eventos y actividades para fortalecer el emprendimiento dentro de los cuales se incluyen asesorías y programas dirigidos a distintos perfiles de emprendedores como “AcademiaBA emprende”, “Pacto emprendedor” e “IncuBÁte”, adicionalmente cuenta con un área dedicada a los oficios en donde se brindan capacitaciones y apoyo en la búsqueda laboral.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Es una institución pública dependiente del gobierno de la localidad de Buenos Aires, bajo la administración del departamento de “Desarrollo económico y producción” que opera gracias a financiamiento público - privado. Cuenta con alianzas con distintas universidades y cooperaciones con organismos internacionales.

5.000 m²

- + Generación de ecosistemas
- + Emprendimiento
- + Innovación

Infraestructura

- Oficinas privadas
- Cowork
- Zona de presentaciones
- Espacios de networking
- Salas de exposiciones
- Zonas de descanso
- Biblioteca

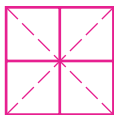
Servicios

- Aceleración
- Incubación
- Mentorías
- Exposiciones
- Charlas
- Networking
- conexión con I+D
- Programas de validación

Alianzas

- Banco Farmacéutico
- Medwaves
- ONU Habitat
- OMS
- Hospital Santa Creu





- ↳ Es una iniciativa que busca promover la innovación en salud digital y transferencia al sector, vinculando startups, organizaciones de salud y corporaciones e inversores.

Territorio y personas: Se encuentra ubicado en Horta-Guarnardó dentro del recinto modernista de Sant Pau, declarado patrimonio de la humanidad, este es un recinto cerrado y con alto tráfico de turistas, sólo los miembros e invitados cuentan con autorización de acceso gratuito. Dentro del recinto se concentran servicios ligados a la salud incluyendo el Hospital de La Santa Creu.

Infraestructura y espacialidad: Producto del carácter patrimonial del edificio el proyecto conserva la fachada original y la estructura interna fue habilitada según las características de cada recinto.

Servicios y experiencia: Ofrece mentorías especializadas para los negocios y programas de validación gracias a alianzas estratégicas como el Hospital de La Santa Creu además cuenta con una plataforma la cual da acceso a los siguientes servicios, encontrar y contactar a otros miembros, publicar ofertas de trabajo, eventos nacionales e internacionales, acceso a inversores en salud, networking y arriendo de espacios.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Es una institución privada sin fines de lucro, cuenta con alianzas estratégicas con centros de salud, organizaciones sociales y academia.

100.000 m²

- + Generación de ecosistemas
- + Bienestar comunitario
- + Cultura y creatividad

Infraestructura

- Oficinas privadas
- Laboratorios
- Cowork
- Salas de conferencias
- Espacios de exhibición
- Zonas de experimentación social
- Instalaciones para I+D

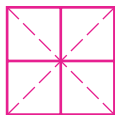
Servicios

- Promoción de economías creativas
- Apoyo de Startups
- Incubación

Alianzas

- Gobierno Metropolitano de Seoul





- ↳ Es una iniciativa que busca motivar a los ciudadanos a contribuir en la resolución de desafíos y problemas sociales de la ciudad, en diferentes campos, como la economía social, el arte, la cultura, la educación, el comercio justo y en especial la falta de autosuficiencia en alimentos y energía. Desde el 2015, el Parque ha invitado a su espacio a innovadores que realizan diversas actividades orientadas en Seúl, convirtiéndose en un campamento base para los experimentos sociales de los innovadores.

Territorio y personas: Se encuentra ubicado en Gangnam-gu, una de las zonas más concurridas de Seúl, reconocido por su importancia como centro financiero y comercial, además es considerado el destino educativo más atractivo del país.

Infraestructura y espacialidad: Se sitúa en lo que era antes, el Centro Coreano para el Control y la Prevención de enfermedades, cuyas instalaciones de más de cien mil metros cuadrados fueron abandonadas en 2010. El abandono de un espacio de esta magnitud no pasó desapercibido por las inmobiliarias, sin embargo, se optó finalmente por el desarrollo de la iniciativa promovida por el alcalde de ese entonces. El parque ha diseñado tres tipos de espacios, abiertos a todo público, de arriendo para sus residentes y talleres para quienes demuestren que serán utilizados por un bien social y sin fines de lucro.

Servicios y experiencia: Ofrece el uso de sus instalaciones para que los ciudadanos se reúnan, allí se han abierto sucursales de varias agencias de gobierno que prestan apoyo al trabajo de innovadores, promoviendo proyectos multisectoriales. En cada uno de los edificios que alberga operan distintos programas y también ofrece la organización de eventos y actividades de vinculación.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Proyecto lanzado por el gobierno de Seúl, quien contrata a una empresa privada para administrar el parque. El centro opera con presupuesto público que le asigna el gobierno.

1.500 m²

- + Generación de ecosistemas
- + Innovación
- + Experimentación tecnológica

Infraestructura

- Makerspace
- Cowork
- Oficinas privadas
- Laboratorios de Experimentación y prototipado

Servicios

- Plataforma digital
- Programas de desarrollo de proyectos
- Aceleración
- Eventos
- Residencias
- Scouting
- Consultorías para empresas

Alianzas

- Deutscher Commercial Internet Exchange
- Ministerio de Economía y Tecnología de Alemania
- IoT+ Network
- UFA Fabric
- Rolls Royce
- Academia
- Industrial Data Space Association





- ↳ Es una iniciativa compuesta por doce hubs, que buscan impulsar el desarrollo de un ecosistema digital sostenible y promover la innovación y crecimiento en el sector digital a través del intercambio de experiencia entre el mundo de la tecnología con los negocios. Cada uno de los hubs se especializa en una temática relacionada a la digitalización.

Territorio y personas: Opera con doce hubs estratégicos distribuidos en toda Alemania, cada uno destinado a establecer vínculos con actores clave en sus respectivas regiones. En Berlín, por ejemplo, la presencia internacional y atractivo de la capital impulsa la innovación en fintech e IoT, propiciando colaboraciones únicas, en cambio en Stuttgart, una importante región económica de Alemania y Europa, el hub reúne empresas consolidadas, instituciones de investigación y startups, promoviendo el avance hacia un futuro digital e inteligente en diversas industrias.

Infraestructura y espacialidad: Cada uno de los hubs está equipado con una infraestructura específicamente adaptada a sus necesidades particulares. Algunos de ellos disponen de amplias áreas dedicadas a la creación de prototipos y experimentación, fomentando así la innovación y el desarrollo de proyectos pioneros. En contraste, otros hubs se centran en proporcionar espacios de trabajo colaborativos que están disponibles para alquiler, facilitando la colaboración y el networking entre los emprendedores y profesionales que los utilizan.

Servicios y experiencia: Promueve la conexión entre pymes y corporaciones con innovaciones y tecnologías digitales mediante oportunidades de networking, ofrecen acceso a la experiencia y el conocimiento de empresas e instituciones de investigación establecidas, apoyo y financiamiento además, de visibilidad y reconocimiento dentro de la comunidad de innovación digital de Alemania.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Iniciativa pblico-privada liderada por la empresa alemana DE-CIX (Deutscher Commercial Internet Exchange) y el Ministerio de Economía y Tecnología de Alemania.

3.000 m²

- + Innovación
- + Emprendimiento
- + Empleabilidad

Infraestructura

- Oficinas privadas
- Cowork
- Zona de presentaciones
- Espacios de networking
- Sala de exposiciones
- Laboratorio de plástico
- Laboratorio textil
- Laboratorio de fabricación digital

Servicios

- Residencias
- Mentorías
- Exposiciones
- Charlas
- Capacitaciones

Alianzas

- Municipalidad De Providencia
- Sercotec
- GTD
- Depósito Central De Valores
- Bolsa De Santiago





- ↳ Es un espacio municipal gratuito especialmente acondicionado para desarrollar innovación abierta, pública y social, destinada a los vecinos de la comuna, empresas, emprendedores y universidades que busquen generar alianzas o convenios público-privado.

Territorio y personas: Se encuentra ubicado en la comuna de Providencia, específicamente en su periferia, cercano al barrio Italia, dentro de un barrio de carácter comercial y residencial.

Infraestructura y espacialidad: El edificio en el cual se ubica es de propiedad municipal, fue rehabilitado y reacondicionado para responder a los programas, los cuales se distribuyen en cuatro plantas.

Servicios y experiencia: Ofrece diferentes servicios como lo son; programa “Red de mentores”, talleres en laboratorios de prototipado (técnico, textil, plástico, impresión 3D y gestión de residuos), charlas, programas de formación, capacitaciones, seminarios, ferias de emprendimientos y workshops. Adicionalmente cuenta con un programa de residencias al que pueden postular emprendimientos de innovación con enfoque sostenible y que abarquen problemáticas con valor social, al quedar seleccionados pueden acceder a programas de pilotaje dentro de la comuna.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Es una institución pública dependiente de la municipalidad de Providencia que nace a partir de la dirección de desarrollo económico local, vinculando a los vecinos con los departamentos de innovación, emprendimiento y empleo.

750 m²

- + Innovación
- + Emprendimiento
- + Empleabilidad

Infraestructura

- Oficinas administrativas
- Cowork
- Taller de huertos
- Zona de radio
- Patio central
- Biblioteca
- Cafetería
- Taller de serigrafía
- Taller de mobiliario

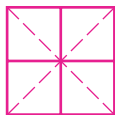
Servicios

- Eventos
- Club de emprendedores
- Club de huertos
- Club de podcast
- Pasantías
- Residencias

Alianzas

- Municipalidad de Independencia
- Fundación Mapocho





- ↳ Es una nueva tipología de equipamiento municipal enfocado en la innovación ciudadana, es decir aquellos procesos de innovación que provienen de las personas y sus comunidades, busca fortalecer a la ciudadanía, incentivar el trabajo colaborativo y estimular para enfrentar problemas públicos.

Territorio y personas: Se encuentra en el límite de la comuna de independencia ubicado en calle La Paz, calle que es compartida con la comuna de Recoleta, lo que la convierte en una avenida complicada en cuanto a su gestión, por lo mismo el hub se posiciona en ese punto álgido de la comuna en función de potenciar la regeneración urbana a través de la proyectos de innovación social.

Infraestructura y espacialidad: El edificio esta ubicado en una casa esquina, que solía ser las oficinas de Aseo y ornato de la municipalidad de independencia, por lo que su infraestructura fue modificada para adecuarse a los nuevos usos.

Servicios y experiencia: Es un lugar de encuentro que se pone a disposición de la comunidad para potenciar la innovación ciudadana, por ello cuenta con actividades espontáneas y otras planificadas, además el espacio cuenta con emprendimientos que complementan los servicios ofrecidos dentro del espacio. Además de las actividades espontáneas se encuentran clubes, asesorías de bolsillo, talleres y pasantías en oficios.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Es una institución pública dependiente de la Corporación de Innovación y Desarrollo Social de la municipalidad de Independencia. Entre sus objetivos están la promoción del desarrollo, especialmente de las personas, grupos y comunidades más vulnerables de la comuna y en general, el mejoramiento de la calidad de vida de todos los vecinos de la comuna.

367 m²

- + Bienestar comunitario
- + Emprendimiento
- + Experimentación tecnológica

Infraestructura

- Oficinas privadas
- Cowork
- Zona de presentaciones
- Oficinas administrativas
- Sala de exposiciones
- Laboratorio de fabricación digital

Servicios

- Eventos
- Mentorías
- Exposiciones
- Charlas
- Eventos
- Capacitaciones de exploración tecnológica

Alianzas

- Municipalidad de Rencá
- Innova UTEM
- CCU
- Do! Smart City
- Huella Local
- Construyendo mis sueños
- Banco Mundial
- CEPAL
- Bloomer Philanthropies





- ↳ Es una entidad para el impulso de iniciativas de desarrollo económico, social y urbano que mejoren los indicadores de bienestar territorial, a través de la colaboración entre la comunidad, las empresas, la academia y las ONGs en un pacto a largo plazo.

Territorio y personas: Se encuentra ubicado en el centro geográfico de la comuna, buscando potenciar nuevos polos de desarrollo comunitario, además es importante destacar que se sitúa junto a la farmacia y óptica comunitarias, lugares que son de alto flujo por personas de la comuna.

Infraestructura y espacialidad: El edificio corresponde a un galpón, ex supermercado, el cual fue reacondicionado y rehabilitado formando tres áreas distintivas, laboratorio de experimentación en el centro y espacio multiuso y cowork en los laterales.

Servicios y experiencia: Dentro del hub existen actividades planificadas, que están sujetas a horarios, las actividades que se realizan corresponden a webinars, talleres de exploración tecnológica, programas, desafíos, ciclos de regeneración urbana, entre otros.

Gobernanza y sustentabilidad financiera: Es una institución privada sin fines de lucro, promovida por la Municipalidad de Renca, para el impulso de iniciativas de desarrollo económico, social y urbano que mejoren los indicadores de bienestar territorial, a través de la colaboración entre la comunidad, las empresas, la academia y las ONGs.

Resumen de buenas prácticas de HUBs según tipologías de servicios

Se presentan a continuación estrategias y tácticas que han sido clave para el posicionamiento de este tipo de espacios como focos de innovación distinguiendo los servicios que ofrecen, que hemos categorizado en cuatro pilares: formación, experimentación, networking y transferencia de conocimiento.

↳ FORMACIÓN

Desafíos de innovación social, los usuarios aprenden a utilizar herramientas y recursos necesarios mientras resuelven desafíos que surgen de las demandas específicas de diferentes grupos e instituciones, de esta manera se busca mejorar la calidad de vida de los vecinos y promover una cohesión social a cambio de formación. Ateneu de Fabricació Les Corts

Sistema de formación rotativo, el hub sirve como un espacio donde las pequeñas pymes gastronómicas puedan operar y crecer, similar a un entorno de aprendizaje donde adquieren las herramientas y conocimientos necesarios durante un período de 6 meses, después del cual deben independizarse del espacio, Hub Gastronómico.

Banco de tiempo, para participar de un espacio de inteligencia colectiva el requisito de pago es a través del intercambio de ideas, experiencias y conocimiento a través de un banco de tiempo, fortaleciendo el intercambio entre pares, Zaragoza Activa

↳ EXPERIMENTACIÓN

Laboratorio de experimentación social, El HUB cuenta con una zona destinada a la elaboración de experimentos sociales a fin de abordar temáticas como; economía social, comercio justo, problemas educativos, etc. Seoul innovation Park.

Demolab, Espacio de exposición para que los emprendimientos desplieguen prototipos de sus proyectos del ámbito del turismo y de la tecnología, con el fin de que las empresas del sector, instaladas en el hub, observen los proyectos, Andalucía Lab

Pilotaje de transformación digital, El hub está orientado a satisfacer los retos de las pymes, en ellas pone a prueba avances en tecnología avanzada, evaluando su viabilidad y beneficios antes de que los proyectos sean implementados a gran escala, DIH4CAT

↳ NETWORKING

Embajadores, BHH cuenta con una red de embajadores, quienes difunden las labores de hub y contactan a las startups con sus redes contribuyendo en el cumplimiento de metas del hub, Barcelona Health Hub

Matchmaking, Mediante una plataforma que cuenta con una extensa red global de diferentes industrias el hub desarrolla programas de matchmaking para articular relaciones entre actores clave para el desarrollo de proyectos, B accelerator Tower

Experiencias de colaboración, Articulación y mapeo de ecosistemas de actores con iniciativas económicas locales, organizaciones sociales y vocaciones territoriales para incorporarlos en experiencias de colaboración y crear canales para impulsar el desarrollo regional. Ateneu de Fabricació Les Corts

Desafíos masivos, Articulación de una red global para la resolución de desafíos masivos, las startups entran en competencia y una vez seleccionadas cuentan con apoyo financiero, programas de aceleración y formación, MC Masschallenge

Grupos temáticos, Organiza mesas participativas para conectar a las personas con ideas y proyectos similares para fomentar la colaboración y el aprendizaje mutuo, Enel Hub&Lab

↳ TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Expo I+D, Plataforma de difusión de los resultados obtenidos en los institutos de I+D de Hong Kong para facilitar la comercialización y transferencia tecnológica, Innovation Hub@HK

Resumen de buenas prácticas en la infraestructura de HUBs

Al concebir y diseñar un hub, es esencial que todas las decisiones estén alineadas con su propósito, incluyendo los servicios ofrecidos, que deben ser una extensión directa de ese objetivo. Este enfoque no solo se relaciona con los servicios y actividades del hub, sino que también se extiende a la infraestructura y el espacio, comenzando desde la elección de la edificación como punto de partida

A partir de los casos estudiados, hemos observado que la tendencia se inclina de manera significativa hacia la construcción de edificaciones completamente nuevas cuando el propósito se enfoca principalmente en el crecimiento económico. En contraste, en aquellos hubs que priorizan el desarrollo social, se opta por la rehabilitación de espacios abandonados o la preservación de infraestructuras con un valor patrimonial. Esta elección, por razones evidentes, tiene un impacto directo en la configuración espacial de los recintos destinados a servicios y actividades específicas dentro del hub.

Un patrón que hemos identificado es la relación entre la **uniformidad** del espacio y el propósito del hub. Cuando el enfoque primordial es el desarrollo económico, el espacio tiende a ser más uniforme y estandarizado en su diseño. Por el contrario, en hubs con un enfoque en el

desarrollo social o comunitario, se promueve una mayor diversidad de espacios y actividades. Esto, a su vez, influye en la cantidad de interacciones que se producen entre los usuarios del hub. Los espacios más diversos tienden a fomentar una mayor actividad y flujo constante entre sus diferentes áreas, además de propiciar un contacto más directo con el espacio público circundante. Esta diferenciación en la configuración espacial contribuye de manera significativa a la experiencia y dinámica de cada hub en función de su propósito central.

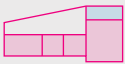
Además de la configuración espacial la **disposición** de los recintos también juega un rol fundamental. A mayor dispersión los espacios tienden a sectorizarse y viceversa. El cómo distribuir los espacios debe ser pensado estratégicamente, ya que los usuarios en espacios segmentados son propensos a hacer uso de espacios únicos al contrario de espacios concentrados en dónde el flujo de personas que se desplazan de un espacio a otro es mayor, esto no quita que sectorizar, dependiendo de la actividad que se realice o el nivel de accesibilidad que uno le quiera otorgar al espacio sea beneficioso en ciertos casos.

A continuación, presentamos cómo estos patrones pueden ser aplicados estratégicamente según la tipología del recinto.

Zonas privadas

Existen dos modelos de distribución de este tipo de espacios, uno aislado y otro mixto. Las zonas privadas que se encuentran aisladas cuentan con una mayor uniformidad dentro de esa área, son zonas de permanencia prolongada, por tanto, el flujo de personas disminuye y en consecuencia se generan zonas de quietud o silencio lo que contribuye a la productividad, mientras que las zonas privadas que comparten áreas con diferentes tipologías de espacios recurrentemente son zonas de permanencia breve, ya que cuentan con un flujo de personas mayor producto de los desplazamientos entre cada uno de los espacios y actividades, potenciando interacciones espontáneas entre los usuarios.

- Espacio privado
- Oficinas administrativas
- Sala reuniones
- Zonas arrendadas



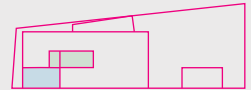
Plaza Universidad del Desarrollo



OpenLab +
FabLab Universidad de Chile



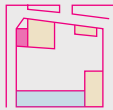
Centro Leñería



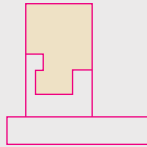
La Fábrica Renca



HUB Vitacura



La Paz 482



Colunga HUB



Cowork Barrio Italia



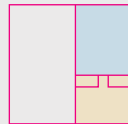
Centro La Planta



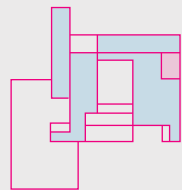
Hub Gastronómico



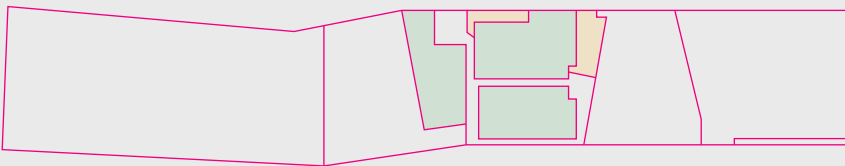
Casa Co



HUB Providencia





Hub Global Polo San Joaquín

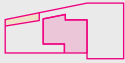


Gam



Las zonas comunes, en general, poseen un gran porcentaje del espacio del hub y tienden a ser versátiles, sin embargo, se encuentran delimitadas según su distribución dentro del hub. Existen tres modelos; perimetrales, laterales y centrales. Tanto las zonas comunes perimetrales como centrales tienden a congregarse a usuarios provenientes de todos los recintos del hub, sin embargo, cuando estas se ubican en el centro, la visibilidad y tracción de usuarios aumenta. En el caso de las zonas comunes laterales, de acuerdo a la magnitud del hub, estas se encuentran más apartadas, por lo que su visibilidad y accesibilidad disminuye.

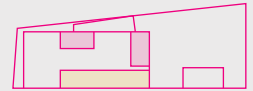
Networking 
Cowork 



Plaza Universidad del Desarrollo

OpenLab +
FabLab Universidad de Chile

Centro Leñería



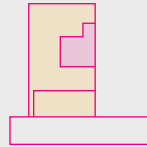
La Fábrica Renca



HUB Vitacura



La Paz 4B2



Colunga HUB



Cowork Barrio Italia



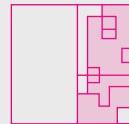
Centro La Planta



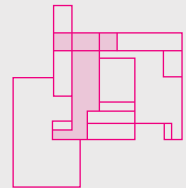
Hub Gastronómico



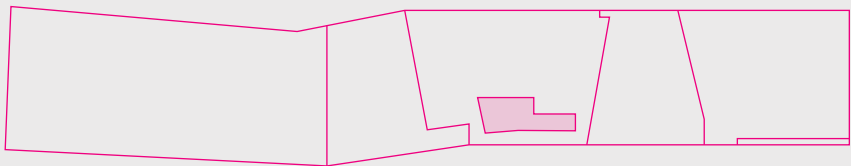
Casa Co



HUB Providencia




Hub Global Polo San Joaquín

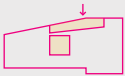


Gam

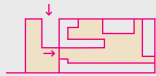


En el caso de las circulaciones horizontales y verticales, su distribución es un aspecto clave dentro de la experiencia del usuario. Las circulaciones horizontales son transversales a la totalidad del hub por lo que cuentan con puntos más y menos concurridos, lo que dependerá no solo de la actividad que se realiza en cada uno de los recintos, sino que también de su continuidad, mientras que las circulaciones verticales son un punto focal de conexión para todo el hub por lo que su ubicación debe ser pensada estratégicamente.

↘
Circulación Horizontal 



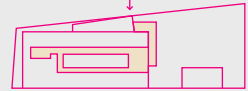
Plaza Universidad del Desarrollo



OpenLab + FabLab Universidad de Chile



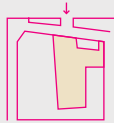
Centro Leñería



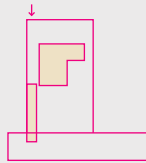
La Fábrica Renca



HUB Vitacura



La Paz 482



Colunga HUB



Cowork Barrio Italia



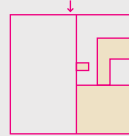
Centro La Planta



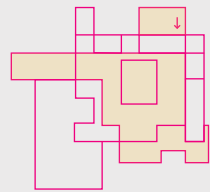
Hub Gastronómico



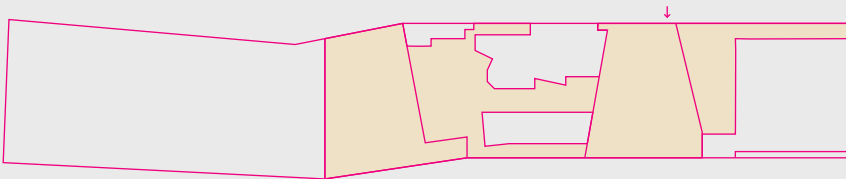
Casa Co



HUB Providencia




Hub Global Polo San Joaquín



Gam

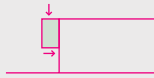




Circulación Vertical 



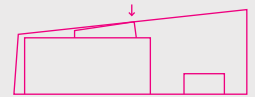
Plaza Universidad del Desarrollo



OpenLab +
FabLab Universidad de Chile



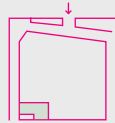
Centro Leñería



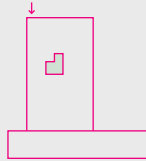
La Fábrica Renca



HUB Vitacura



La Paz 482



Colunga HUB



Cowork Barrio Italia



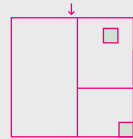
Centro La Planta



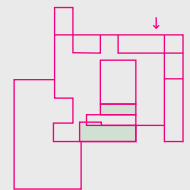
Hub Gastronómico



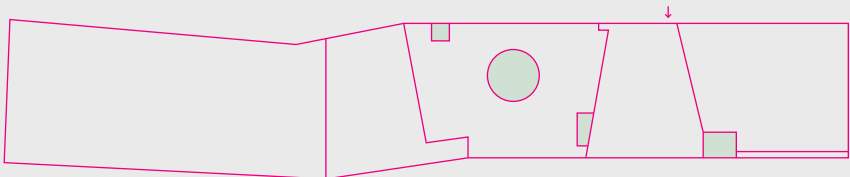
Casa Co



HUB Providencia



Hub Global Polo San Joaquín



Gam

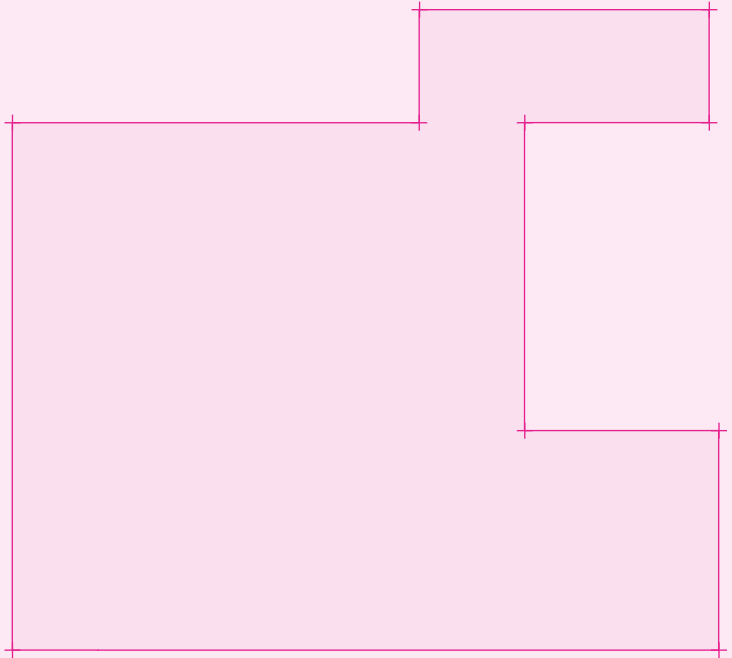


Principales aprendizajes e insights de la gestión de HUBs

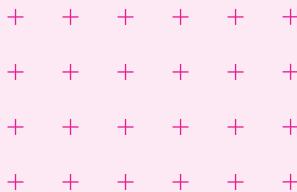


Como hemos explorado anteriormente, el ecosistema de apoyo al emprendimiento e innovación cuenta con una amplia gama de espacios y organizaciones que desempeñan un papel crucial. Sin embargo, en nuestra revisión de casos, hemos identificado distintas personalidades y atributos que distinguen a cada uno de ellos. Estos atributos refuerzan la singularidad y la propuesta de valor de cada espacio, lo que lleva a la creación de experiencias únicas para los emprendedores e innovadores. En esta sección, profundizaremos en los principales aprendizajes que hemos extraído de estas buenas prácticas y exploraremos las estrategias y tácticas utilizadas para atraer y conectar a los usuarios dentro de esos espacios de apoyo. Desde la apertura a la especialización, desde la transparencia en el ingreso hasta la identidad líquida, examinaremos los elementos que hacen que estos hubs sean tan efectivos en la promoción y el fortalecimiento del emprendimiento e innovación en sus respectivos territorios.

A ▾ El carácter de un HUB



Un primer conjunto de hallazgos giran en torno a los atributos que distinguen la gestión de hubs, esto tangibiliza el perfil de cada uno de ellos y la cultura que busca promover en un espacio de innovación abierta.



Diversificación vs Especialización

➤ **Enfoque**, mientras que la **diversificación** permite alcanzar una mayor cobertura de proyectos y perfiles de emprendedores como en el caso de Seoul Innovation Park, la **especialización** permite generar una identidad e impacto mayor dentro de una misma temática como en el caso de Andalucía Lab.



Macroescala vs Microescala

➤ **Escala**, la diferencia entre los hub de macroescala o microescala incide significativamente en su alcance y profundidad. Los hub, de macroescala como Seoul innovation Park, al abarcar vastas áreas, se destacan por su capacidad de llegar a una amplia audiencia en contraste de hub de microescala, como Andalucía Lab, al enfocarse en comunidades más pequeñas, tienen la oportunidad de desarrollar una identidad sólida y generar un impacto más significativo en una temática específica.



Comunidades Abiertas vs Cerradas

- **Apertura**, los espacios **abiertos** a las comunidades permiten que los usuarios se apropien del espacio como es en Independencia Ciudadana a diferencia de los espacios **cerrados** a miembros del hub cuya relación tiende a tener una mayor profundidad como en las Residencias de Matadero de Madrid.



Enfocados en el Producto vs la Experiencia

- +
- **Objetivo**, existen espacios que buscan generar resultados o productos, casos de éxito, formalización, cantidad de ventas, etc. Por el contrario de espacios que invitan a centrarse en las experiencias a fin de obtener un tejido social profundo.
- +



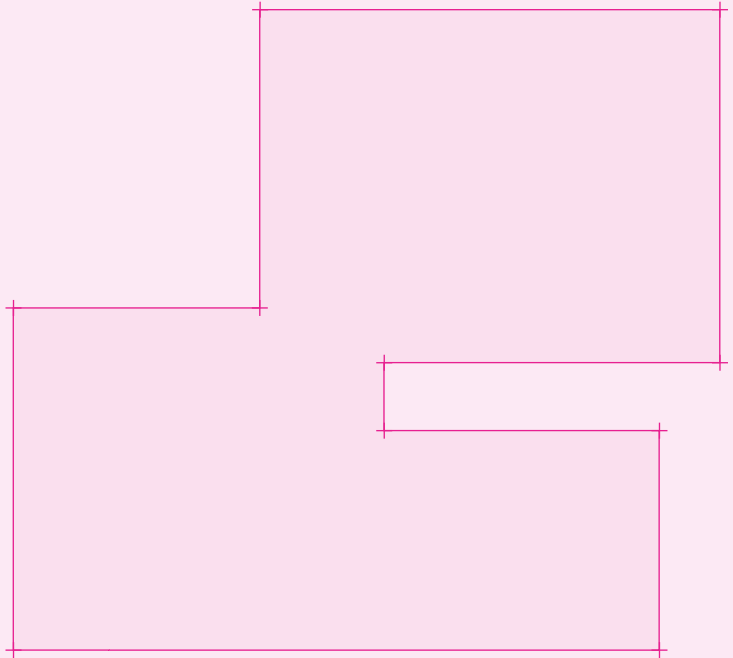
Centralizado Periférico Distribuido

+

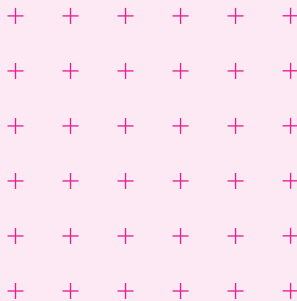
➤ **Ubicación**, existen hub céntricos que potencian la accesibilidad al servicio desde distintos puntos del territorio, periféricos potenciando nuevo polos y acceso a áreas desprovistas y distribuidos por medio de una red de nodos.

+

B ▾ Estrategias y tácticas



Adicionalmente a estos hallazgos, existen estrategias y tácticas para traccionar usuarios dentro del espacio, que abordan desde la experiencia y servicios que ofrecen hasta la infraestructura y espacialidad.





Ingreso transparente

- + El espacio público previo permite acoger y convocar a los usuarios antes de ser parte de una mediación programática. Algunas tácticas urbanas utilizadas para ello son las explanadas, plazas públicas, calles internas. +



Desorden planificado

- La infraestructura que se constituye como un hito público relevante requiere establecer espacios no mediados de valor para los usuarios. Algunas tácticas sociales son, un mix servicios y actividades mediadas v/s no mediadas, permitir la “toma” del espacio por parte de los usuarios y la apropiación de espacios construyendo identidades compartidas.



“Adhesivos” sociales

➤ Independiente del foco o driver de desarrollo de un HUB, este requiere de componentes que activen comunidades y sostengan dinámicas sociales. Esto sustentará todo esfuerzo programático que busque convocar grupos masivos y de nicho. Algunas tácticas proyectuales y sociales son, dinámicas comunitarias, proyectos comunes, eventos y actividades. Ejemplos: desayunos, fiestas, ferias, exposiciones, huertas colaborativas, radio comunitaria, espacio de trueques



La escasez como escenario principal

- La escasez es una variable altamente probable en escenarios futuros donde se desarrollan las señales de cambio relacionadas al cambio climático y encarecimiento de cadenas de valor. Algunas estrategias que permitirán abordar desafíos en torno a la escasez desde un HUB son, los tipos de emprendimientos que se impulsarán, los tipos de tecnologías a explorar y promover, la cultura y estrategia de desarrollo regional del territorio que aborda y el abordaje de microescalas.



Conocimiento espacial profundo

- Con relación a la conexión con los usuarios, comúnmente estos no están al tanto del abanico de servicios y espacios que pueden y no pueden hacer dentro del HUB, lo que impide que aprovechen su máximo potencial. Algunas tácticas proyectuales para abordarlo son, la generación de estrategias de comunicación y servicio omnicanal y el entrenamiento de anfitriones.



Identidad líquida vs identidad barrial

- Los HUB deben abordar un espacio social y territorial que a veces puede ser distinto de su intervención geográfica directa (un barrio, por ejemplo). Por ello, y en la búsqueda de equilibrar de buena manera la manera de llegar a un público objetivo amplio pero a la vez conectado a usuarios cercanos territorialmente, es que es relevante abordar una identidad flexible, que se adapta a todo tipo de usuario (objetivo) y a la vez genere una identidad sólida y arraigada a una comunidad o grupo de comunidades.



Interconexión para la gestión

- Los HUB son plataformas de los ecosistemas, por ello, conectarlos con otras instituciones y organizaciones permite generar canales de redirección o derivación hacia el HUB. Algunas tácticas que permiten abordar esto son las alianzas, los desafíos conjuntos, los nodos compartidos.



↘ En un entorno en constante cambio, donde las dinámicas sociales evolucionan de manera continua, el comprender los procesos emergentes no es una tarea sencilla. A pesar de que la noción de fomentar espacios de colaboración e innovación no es nueva, la efectividad de las estrategias para establecer conexiones significativas está sujeta a la evolución de la sociedad. En este sentido, enfocarse en el estudio de los procesos que aún están en desarrollo y evolución, y en comprender las relaciones, discursos y prácticas que se están construyendo de manera colectiva, se convierte en un elemento esencial. Esta perspectiva es lo que define el enfoque etnográfico en el estudio de campo.

La etnografía nos brinda la capacidad de explorar nuevos horizontes de investigación y anticipar lo que está por venir, incluso identificar las necesidades inmediatas de los usuarios. Desempeña un papel fundamental a la hora de detectar y analizar estos procesos emergentes (Hannerz, 2010). Esta metodología nos permite sumergirnos en la realidad de los usuarios, captar sus experiencias y entender su dinámica a un nivel profundo.

Para cualquier iniciativa que busque diseñar y desarrollar proyectos de esta naturaleza, la etnografía se convierte en una herramienta crucial a la hora de anticipar las necesidades y expectativas de la comunidad a la que se dirige.

El estudio etnográfico que se llevó a cabo como parte de este proyecto implicó la selección de seis casos de estudio, cada uno de ellos con sus propias características distintivas. Aunque tres de ellos se consideran hub en el sentido tradicional, es importante destacar que los otros tres difieren en términos de autodeterminación y enfoque. Entre estos últimos, se encuentra GAM, que como centro cultural, aporta una perspectiva única en cuanto a su relación con el público y su conexión con diversos aspectos culturales. Independencia Ciudadana, en cambio, se distingue del concepto de hub y se presenta como un laboratorio ciudadano. Por último, Blanco Recoleta no se autodenomina un hub, sino una plataforma para el emprendimiento.

El estudio etnográfico no se limitó a entrevistas; también incluyó visitas a los espacios seleccionados y recorridos comentados con los administradores. Además, se participó en actividades relacionadas al emprendimiento y la creatividad en los espacios, como el “Taller de sillas Enzo Mari” y la feria de artes y oficios en Independencia Ciudadana, así como el “Encuentro de emprendedores makers” en La Fábrica de Renca. Estas experiencias permitieron una inmersión más profunda en la vida de los espacios y una comprensión holística de sus dinámicas.

Ahora, exponemos los perfiles de usuarios identificados en este estudio.

Nombre perfil



Características



Immigrante sin residencia definitiva

Género: mujer/hombre
Edad: 50 años
Estado civil: casado/a

- + **Bio:** Es una persona con estudios universitarios, ha salido de su país de origen a buscar nuevos horizontes, tiene hijos y no encuentra trabajo
- + **Objetivos:** Ejercer la carrera que estudió y generar una entrada de dinero extra en la familia.
- + **Motivaciones:** Alcanzar la realización profesional y personal.
- + **Frustraciones:** No tener la residencia definitiva, comenzar un emprendimiento con sus propios recursos, dificultades para validar su título universitario.

Crianza presente

Género: mujer
Edad: Entre 28 a 33 años
Estado civil: Soltera

- + **Bio:** Es una mujer que ha pasado por el trabajo formal con horario full-time, que ha experimentado el alejamiento de la crianza de sus hijos y que no posee una pareja presente que apoye la crianza.
- + **Objetivos:** Manejar sus propios tiempos, ser el sustento de su hogar.
- + **Motivaciones:** Estar presente en el crecimiento y desarrollo de sus hijos, pasar un tiempo de calidad con su familia.
- + **Frustraciones:** No contar con los recursos y el conocimiento suficiente para escalar su emprendimiento, tener el miedo continuo a tener que volver a una jornada laboral fija.

Profesional académico

Género: mujer/hombre
Edad: entre 26 a 60 años
Estado civil: casado/a y soltero/a.

- + **Bio:** Es una persona con estudios universitarios, terminó y está en camino a terminar su post grado. Cuenta con redes de su vida universitaria del pregrado.
- + **Objetivos:** Innovar en el área de su interés, poner sus conocimientos a prueba en un proyecto.
- + **Motivaciones:** Realizarse profesionalmente, impactar el área de negocio al que apunta su proyecto
- + **Frustraciones:** No tener la seguridad de contar con el financiamiento necesario para continuar con el proyecto generado.

Emprendedor/a con impacto social y ambiental

Género: mujer/hombre
Edad: entre 26 a 60 años
Estado civil: casado/a y soltero/a.

- + **Bio:** Es una persona que no solo busca una satisfacción personal, sino que intenta tener un impacto en su comunidad.
- + **Objetivos:** Ejercer un aporte en su territorio, poner a prueba sus conocimientos.
- + **Motivaciones:** Busca mejorar la calidad de vida de las personas, cooperar con otros emprendedores.
- + **Frustraciones:** No contar con los recursos suficientes, falta de conocimiento en el desarrollo del proyecto.

Emprendedor por impedimento de salud

Género: mujer/hombre
Edad: Entre 40 a 60 años
Estado civil: casado/a

- + **Bio:** Es una persona que ha terminado sus estudios escolares, pero no necesariamente ha seguido una carrera universitaria. Por eventos imprevistos de su vida, ha llegado a un punto en que, por recomendación médica, no puede tomar trabajos a tiempo completo.
- + **Objetivos:** Generar un sustento para su familia, establecer tiempos moderados de trabajo.
- + **Motivaciones:** Mejorar su calidad de vida, mantenerse activa.
- + **Frustraciones:** Desconocer técnicas para mejorar sus ventas, salir más allá del entorno barrial.

Síntesis de las Características de Espacios Seleccionados como Caso de Estudio

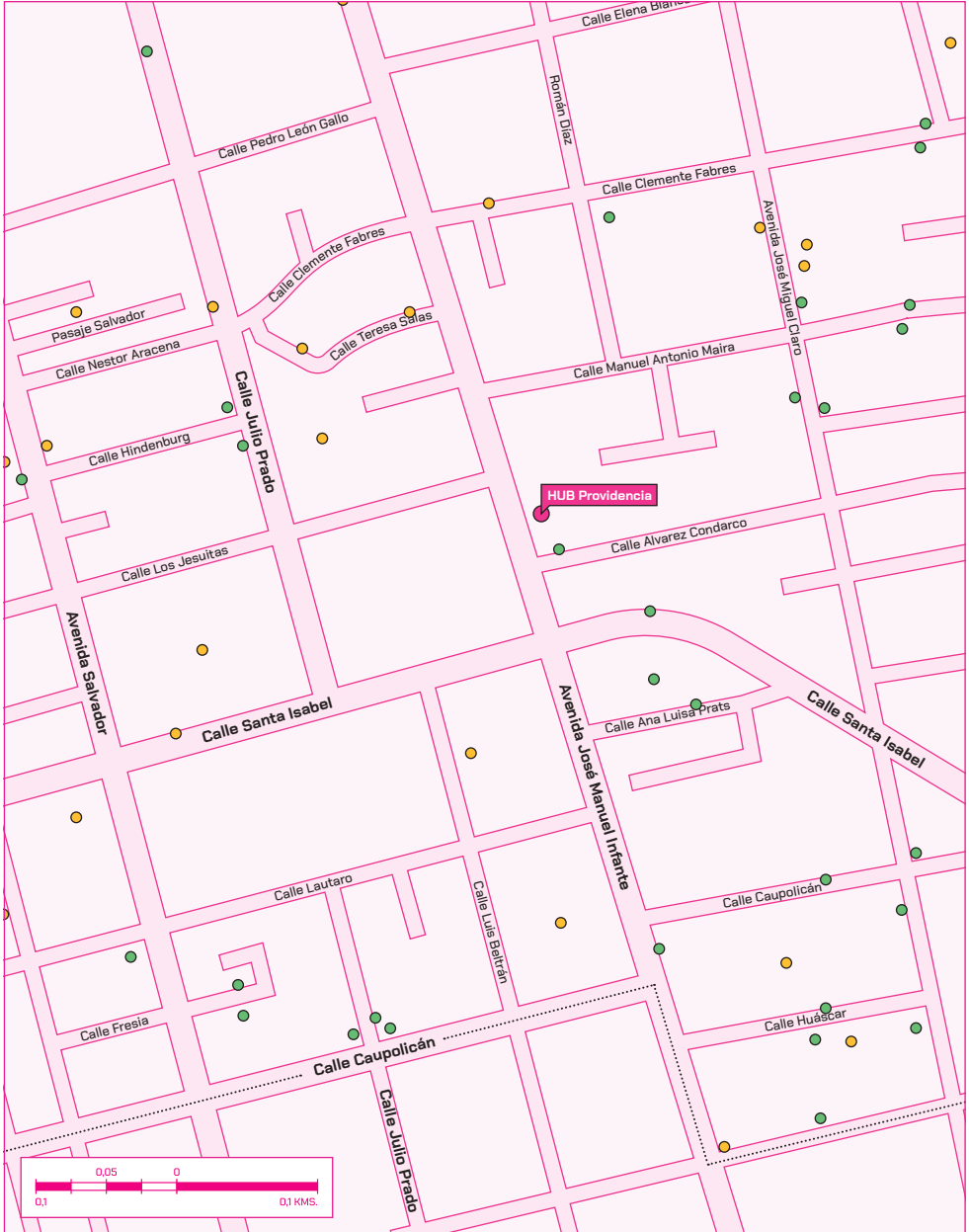
A continuación, resumiremos los casos de estudio, destacando los aspectos más relevantes y las lecciones claves aprendidas de cada uno. Esta síntesis nos proporcionará una visión completa de la diversidad y complejidad de los hubs analizados.

- CASO 01** HUB Providencia
- CASO 02** Independencia ciudadana
- CASO 03** Openbeauchef
- CASO 04** La Fábrica
- CASO 05** GAM
- CASO 06** Blanco Recoleta

- ↳ a) Descripción del caso
- ↳ b) Percepción de los usuarios sobre el lugar.
- ↳ c) Caracterización de los usuarios



Tabla 2:
Perfiles de usuario
Fuente:
Elaboración propia





● Hub Providencia

● Actividades financieras y de seguros

● Actividades Inmobiliarias

..... Límite Comunal



El análisis revela cómo Hub providencia ha evolucionado con el tiempo. Inicialmente era conocido como Infante 1415, según la apreciación de Vania Tapia del departamento de Experiencia y Comunidad, Infante 1415 tenía un foco dirigido al emprendimiento y cultura, el cambio de nombre a Hub Providencia refleja una reestructuración de objetivos hacia la tecnología e innovación. Esta evolución es un indicador del compromiso del espacio con mantenerse actualizado para atender las necesidades cambiantes de la comunidad.

Existen tres departamentos funcionando en este espacio: Innovación, Empleo y Experiencia y Comunidad. Este último, antes se denominaba Producción y tenía como objetivo la configuración del mobiliario del hub según el tipo de actividad que recepcionaban. Actualmente, su foco también está en la propuesta de diferentes actividades en el Hub Providencia, así como evaluar la experiencia de los usuarios en el espacio. Por su parte, el departamento de innovación se hace cargo de las residencias permanentes como itinerantes, ya que no todas utilizan un espacio físico del hub. El departamento de empleo se dedica a capacitar a vecinas/os en la generación de currículums, así como uso de LinkedIn, entre otras actividades.

Los hubs que se presentará en este informe, presentan distintos tipos de gobernanzas. El hecho de que sean espacios municipales no implica que su organización sea similar, incluso cuando se asemejen en cuanto a pertenecer a una corporación. Tal como se había indicado, el Hub Providencia se destaca por ser una dirección municipal:

“Somos una dirección municipal que tienes tres departamentos, como te decía. Además, tiene un área o una oficina de experiencia y comunidad, que es todo lo que tiene que ver con el co-work y el mantenimiento de los espacios. Tenemos nuestra área administrativa, que ve todos los trámites internos municipales y también tenemos un área de comunicaciones propia, debido a la cantidad grande de actividades que vamos realizando”

—N. Castro, Jefa del departamento de innovación Hub Providencia, 28 de diciembre de 2022.

En tanto dirección municipal tienen un recurso de base que les permite mantener el espacio, así como los recursos humanos, pero también tener algunos insumos de base como papelería y coffee. Hub Providencia no recibe dinero de otras instituciones, pero buscan la forma de generar alianzas para proyectos que se acoplen a los intereses de una empresa, por ejemplo, y desde ese lugar se establece una cooperación mutua a través de conocimientos determinados que se comparten.

↳ PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL LUGAR

Hub Providencia se percibe por las personas usuarias del espacio desde distintas perspectivas. El primero tiene que ver con personas que utilizan el hub como espacio de trabajo, principalmente hace uso del cowork. Esto les permite ahorrar el dinero de arriendo de una oficina, pero también socializar con otros. Aunque en la práctica no siempre los grupos que se dedican a trabajar en el cowork interactúan entre sí, lo que atrae es tener la posibilidad en potencia de poder, en algún momento y si así se decide, de conectar con aquellas personas que habitan el espacio cowork.

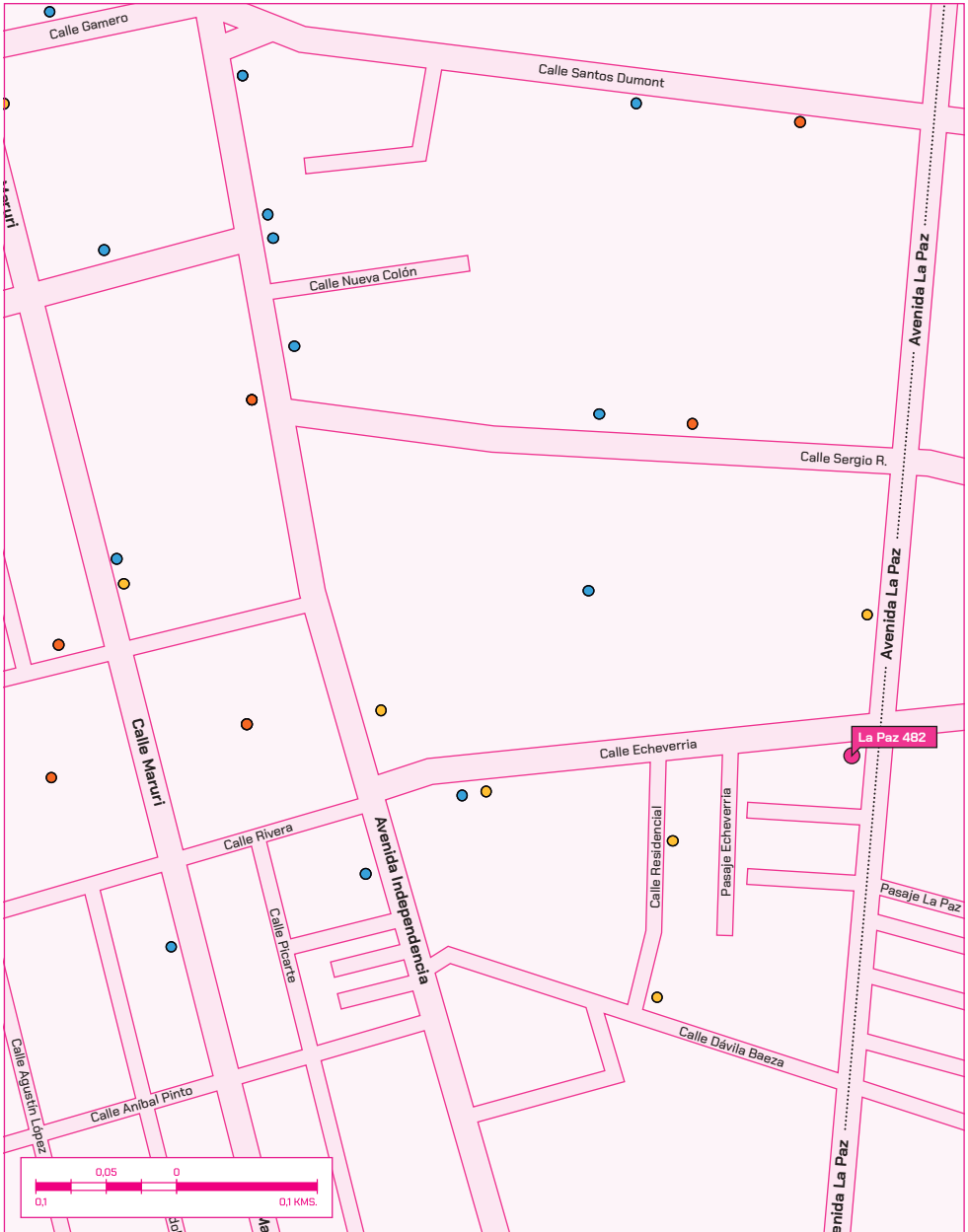
Por otro lado, las personas que utilizan el espacio cowork perciben de buena manera lo amplio del lugar, que se trate de un espacio limpio, luminoso, donde se aprovecha la luz natural del día, donde hay espacios de relax. A la vez, es un hub que está conectado con otros servicios del barrio, es una conexión que hace el territorio mismo, no algo que busque deliberadamente Hub Providencia y los locatarios de sus alrededores. Este hub se encuentra rodeado por cafeterías y algunos bares del sector de Santa Isabel, servicios que son aprovechados por quienes visitan el espacio.

Otra de las perspectivas que se pudo describir tiene que ver con las residencias de Hub Providencia, tanto Yaku como Reciklast, el hub les permitió tener un espacio fijo de trabajo, donde poder tener algunas máquinas, agrandar el equipo y también la posibilidad de acceder a mentores. Por otro lado, unas de las cosas valoradas por estos emprendimientos residentes en el hub, está vinculado a la posibilidad de acceder a una red de contactos que provee el espacio. El hub se configura, de esta manera, como una caja de herramientas para los emprendedores, en un apoyo indispensable para seguir escalando su negocio.

Otro grupo de usuarios son las personas que llegan a Hub Providencia desde los distintos departamentos que lo componen. El más activo dentro de una de las últimas visitas realizadas al espacio fue el departamento de empleo. Mientras realizábamos una entrevista de 30 minutos, se observó el paso de 10 personas que consultaban dicho departamento. Algunas de ellas, como Gladys Lismari, habían asistido al hub por las capacitaciones que brinda la Municipalidad de Providencia en el lugar.

↳ CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

La mayoría de los usuarios resulta ser personas con estudios universitarios, algunas personas -como la residencia Yaku- con estudios doctorales. Son usuarios que tienen conocimiento sobre los fondos disponibles para emprendedores, se han ganado fondos y gracias a esos recursos pueden continuar con sus proyectos. En general, carecen de los contactos necesarios para poder seguir desarrollando sus emprendimientos, en el caso de ser residencias, esta red es proporcionada por el hub.





- La Paz 482
- Actividades de serv. adm. y de apoyo
- Actividades Inmobiliarias
- Infomación y Comunicaciones
- Límite Comunal



El caso de Independencia Ciudadana es diferente, se trata de un proyecto que es respaldado por la municipalidad, pero fue pensado por un externo. En este caso, Henry Bauer, quien había tenido experiencias similares en Infante 1415 y también en Pasarelas Verdes en las Torres de San Borja. Bauer llega el año 2017 a plantear el proyecto con una idea clara de lo que quería para el espacio y su impacto en el territorio que lo rodea.

"Entonces me empezó a interesar el tema de mezclar arquitectura, urbanismo y el trabajo comunitario, como para generar procesos de conocimiento colectivo, procesos de innovación colectiva. Entonces, en ese momento tuve la oportunidad de acercarme a la Municipalidad de Independencia y plantear este proyecto. Plantee hacer un área de innovación ciudadana municipal. Esto comenzó el 2017, ese año consistió en realizar un levantamiento de organizaciones que tengan algún tipo de interés en la creación de valor público y el 2018 fue más conseguir fondos, el espacio y diseñar el proyecto, construirlo. El 2019, en junio, abrió las puertas".

—H. Bauer, arquitecto y administrador de Independencia Ciudadana, 10 de noviembre de 2022

Aquí se puede observar una de las principales diferencias con el Hub Providencia, el laboratorio ciudadano de La Paz 482 no se entiende sin su territorio. No es un espacio autónomo que, independiente de la gente que lo rodee, va a funcionar de igual manera. Es un espacio que busca adaptarse y pensar posibles soluciones a problemáticas que aquejan a los habitantes de los barrios aledaños. Esto no quiere decir que el espacio no es replicable. Lo es, pero debe pensarse en sintonía con las personas que serán sus posibles usuarios.

En el caso de Independencia, hay un plan de regeneración urbana que se complementa con la posibilidad de creación de un tejido social denso. Para Bauer, Independencia necesita reconectarse con el centro de Santiago, con la ciudad. En este sentido, el proyecto busca tener un impacto territorial, pero también ir más allá de los límites de la comuna. La idea de reconexión que tiene Bauer, en este sentido, va mucho más allá de que las personas conecten entre sí, también significa que Independencia, como comuna, alcance cierta visibilidad.

↳ PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL LUGAR

Al igual que en Hub Providencia están los usuarios que asisten al cowork o espacio en común, algunas residencias y también personas que participan de talleres de capacitaciones y oficios. Los residentes del laboratorio ciudadano están en ese lugar por abaratar costos de oficina/taller, pero también porque tienen una convicción respecto del proyecto en sí. Existe una colaboración plena entre los distintos tipos de proyectos que se han instalado en el laboratorio ciudadano. Los restos de café de Coffee Culture son utilizados por Planeta Musgos, al igual que desechos que provienen de Aonikenk, taller de muebles y carpintería. Flúor Natural, como taller de serigrafía, colabora con el lettering o cualquier tipo de servicio que ellos puedan proporcionar al espacio. Así como Yorka, con su sala de ensayo, da un espacio a la música y colabora con el laboratorio ciudadano cuando necesitan de sonido para actividades. Esta interconexión entre los distintos tipos de proyectos, da cuenta de que estos emprendimientos son fieles al espacio por los valores y visión social, política y cultural que encarna.

Los usuarios que utilizan los espacios comunes y talleres también tienen algo en común con la visión del proyecto, ya sea por cómo intenta activar el territorio o por las posibilidades que entrega de aprender oficios que pueden llegar a ser parte del sustento de una persona. En este sentido, destacaría la experiencia de Aurora Godoy quien intenta asistir a los diferentes talleres y, de esta manera, aprender una variedad de oficios que le posibiliten trabajar desde casa y tener una crianza presente con su hija.

↳ CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

El usuario de este espacio es variado, puede ir desde personas con estudios técnicos hasta estudios universitarios. Su foco no está en emprender, sino participar de un espacio de encuentro con otros, donde se puede dar la posibilidad de aprender nuevas herramientas que puedan terminar o no en un emprendimiento. Los usuarios de Independencia utilizan el espacio por ser parte de una comunidad barrial, como la junta de vecinos del sector, o por concordar con un proyecto que les permita expresar su voz en particular, como emprendedores, dirigentes sociales, inmigrantes que participan del taller de radio, etc.





● Hub Provisencia

● Información y Comunicaciones

● Actividades Inmobiliarias

..... Límite Comunal



A diferencia de otros espacios, en OpenBeauchef se consideran a sí mismos un hub, el cual tiene varias funciones como un área de transferencia tecnológica, un FabLab y también una incubadora. Alejandro Pantoja, director del espacio, destaca que en otras universidades estos servicios funcionan por separado, no como en OpenBeauchef donde forman parte de un todo complementario. Respecto de esta compleja unidad de servicios, Alejandro Pantoja indica lo siguiente:

“tiene sus desafíos y sus virtudes, oportunidades que plantea eso. OpenBeauchef es el centro de innovación y emprendimiento de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, nace al alero de un Ingeniería 2030, un fondo CORFO de hace varios años atrás, estamos en una tercera etapa de ese fondo y hoy de mano de la ANID (Agencia Nacional de Innovación y Desarrollo), finaliza el año 2024. Por lo tanto, como es un Ingeniería 2030, la perspectiva es asociar la innovación y emprendimiento a este cambio curricular. Hay un cambio curricular de la formación en ingeniería que involucra cambios, que no necesariamente son curriculares, pero que abren oportunidades de vínculo con el medio y del desarrollo de innovación y emprendimiento”.

—A. Pantoja, director de OpenBeauchef, 22 de diciembre

Una de las áreas que más destaca Alejandro Pantoja es la incubadora y aceleradora, donde tienen un portafolio de cerca de 140 a 150 emprendimientos con distintos grados de avance. Gran parte de ellos proviene de los estudiantes de la Universidad de Chile, de distintas facultades. Se trata de una incubadora que está abierta a externos, a distintos emprendedores que tengan soluciones con base científica y tecnológica.

↳ PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL LUGAR






Los usuarios del espacio perciben a este hub como un lugar positivo en relación a las redes y mentores con las cuales trabajar. Al igual que en Hub Providencia, quienes participan del espacio son emprendimientos que no podrían continuar con sus fases de escalamiento del negocio si no fuese por el lugar gratuito que le brinda OpenBeauchef, incluso después de haber concluido el periodo de aporte de algún fondo estatal.

Se percibe de buena forma, el contar con espacios en común tipo cowork, pero también con espacios cerrados para reuniones tanto de equipos como con posibles clientes. Algo que remarcaron los usuarios de OpenBeauchef, es que la existencia de espacios más privados, son tan importantes como los espacios abiertos. A lo anterior, se suman los espacios de relajo como una cafetería, donde interactuar con la gente que participa de este hub, independientemente del quehacer de cada cual en este lugar. OpenBeauchef carece de esto último y los usuarios entrevistados lo proponen como algo deseable frente a un nuevo espacio.

↳ CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

En general, los equipos de trabajo están compuestos por exalumnos de la Universidad de Chile, algunos cuentan con maestría o doctorado y son personas que, por distintos motivos, han dejado el mundo académico, decidiendo emprender, poner en práctica sus ideas y conocimiento. Gran parte de estos proyectos se sostienen por recursos proporcionados por CORFO o Sercotec. Además, esa ha sido la forma por la cual han llegado al espacio, siendo Open-Beauchef una de las incubadoras posibles para su emprendimiento propuesta por el fondo adjudicado.



-  Fábrica de Renca
-  Actividades de serv. adm. y de apoyo
-  Actividades Inmobiliarias
-  Infomación y Comunicaciones
-  Límite Comunal



Según el PLADECO comunal de los años 2020-2024, Renca es una comuna que, por su nivel de pobreza, se sitúa en el lugar 14 dentro de la Región Metropolitana. Una de sus debilidades tiene que ver con la sensación de inseguridad y aumento de denuncias por actos delictivos. Por otro lado, se sitúa dentro de las comunas que se encuentra por encima de la tasa de la Región Metropolitana en cuanto a violencia intrafamiliar.

Es un territorio donde predominan las grandes industrias. Esto debido al fácil acceso a infraestructura vial que les permite desplazarse a otros territorios con mayor facilidad. Tal como se puede apreciar en el mapa, en el caso de Renca y el sector aledaño a La Fábrica, no se cuenta con hitos patrimoniales identificados por el INE. Esto es algo que lo diferencia de los otros territorios estudiados, al estar cercanos al centro, cuentan con hitos históricos reconocidos más allá de sus límites comunales.

La educación promedio de los y las jefas de familia se sitúa en 9,8 años, en promedio. Se trata de la cuarta comuna con mayor cantidad de población indígena, 14% de las personas encuestadas para el PLA-DECO se declara perteneciente a un pueblo originario, en su mayoría pueblo mapuche.

Al igual que en el Hub Providencia, la figura del alcalde aparece como gestor de la idea principal de proyecto de La Fábrica de Renca, algo que también se evidenció en la visita al lugar realizada el 21 de noviembre de este año.

"Este hub parte primero cuando el alcalde Claudio Castro establece, dentro de su gabinete, a una persona a cargo del área de innovación que tenía que ver, más bien, con la vinculación con las empresas. Desde ahí fue evolucionando la idea, después llegó Gabriel Elgueta en el 2019 y empieza a conversarse sobre la idea de generar una Corporación para el Desarrollo Económico y luego se establece la corporación, nos incorporamos varios dentro de un equipo entre diciembre y enero 2020. Febrero 2020 se construye La Fábrica, se logran acuerdos con empresas privadas, se compra el espacio, se hace la infraestructura y se establece una gobernanza, se hace la personalidad jurídica de La Fábrica y luego se hace una consultoría con una empresa que establece que, más que una corporación de desarrollo económico, se va a llamar Corporación La Fábrica, que también tiene una perspectiva de mayor estrategia dentro la comuna".

— M. Orellana, Gestor de área de proyecto e innovación
La Fábrica, 21 de noviembre de 2022

Mario Orellana destaca que una de las problemáticas y necesidades que detectaron fue la de cambiar el polo de innovación dentro del área metropolitana, debido a que la mayoría de las iniciativas se concentran en la zona oriente. Dentro de los objetivos del proyecto, estaba explícitamente, el albergar este tipo de espacios en una de las comunas más populares de la Región Metropolitana, Renca. Por otra parte, democratizar un espacio de la innovación y el emprendimiento y que esto, a su vez, les permitiera tener una mejor plataforma para vincularse con industrias o empresas. De este modo, la apuesta del proyecto es generar áreas de innovación que se traduzcan en ejercicios de innovación y que tengan la capacidad de convocar a los vecinos y vecinas.

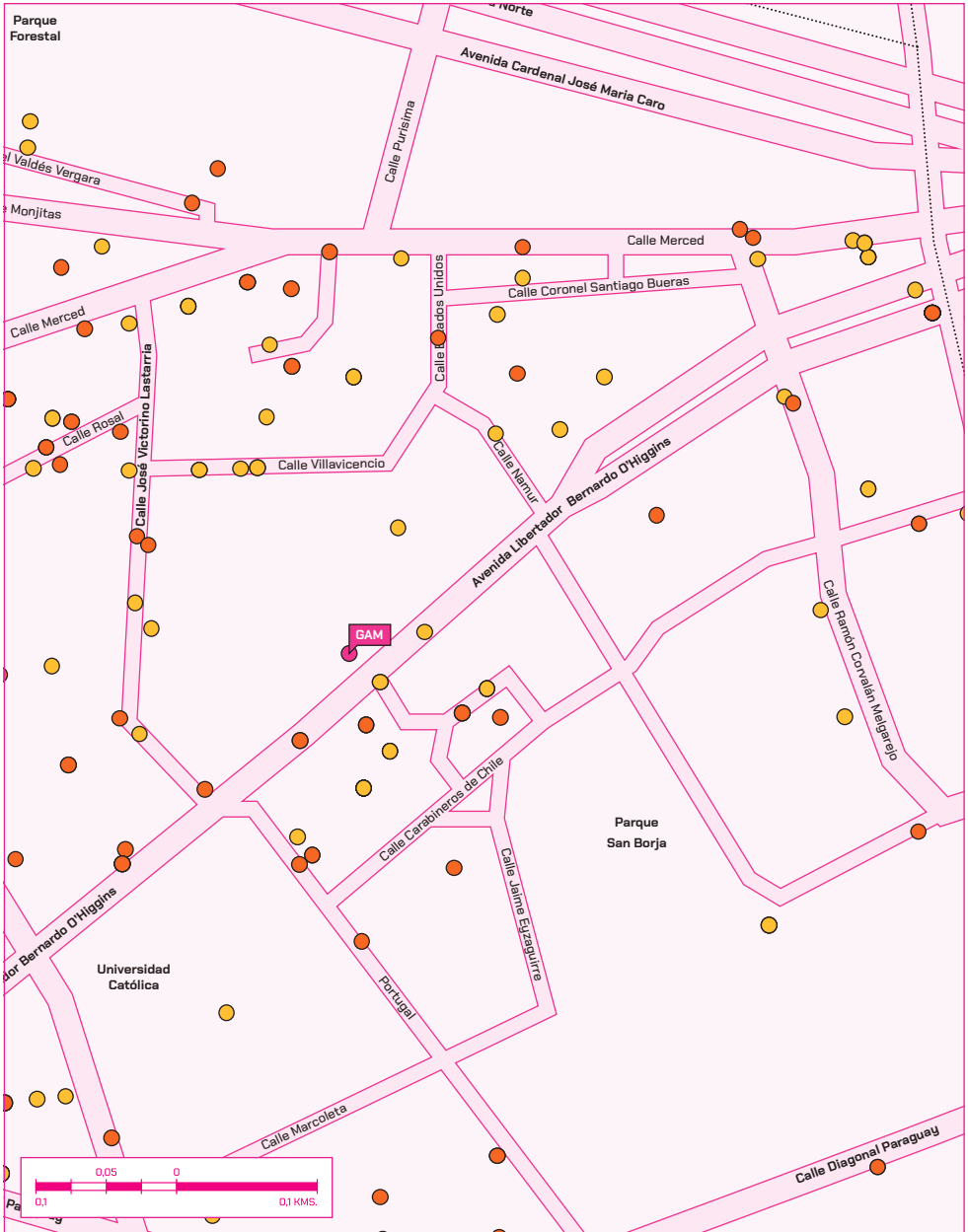
↳ PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL LUGAR

Los usuarios valoran la existencia de La Fábrica por varias razones. En primer lugar, perciben perfectamente que pertenecen a otro estrato económico, distinto del de las comunas de Providencia, Ñuñoa, donde generalmente se encuentran estas iniciativas. Por lo tanto, celebran que esté en una comuna como Renca y que de esa manera, también se dé visibilidad a sus ideas, las cuales no eran tomadas en cuenta en la alcaldía anterior. En ese sentido, La Fábrica da voz y reconocimiento a los habitantes de una comuna que no siempre destaca las nuevas ideas que se generan en el territorio.

Vinculado con lo anterior, la percepción es que el lugar hace que las ideas de emprendimiento tengan una seriedad que antes no alcanzaban al mantenerse dentro de los límites del hogar. La Fábrica potencia sus ideas y permite ser un espacio de reunión con potenciales clientes de sus emprendimientos. Además, es un espacio bien evaluando en cuanto a las capacitaciones que brinda a sus usuarios, vecinos de la comuna y también por ser un lugar que permite crear redes entre, por ejemplo, mujeres emprendedoras. Muchas de éstas utilizan el espacio de La Fábrica para sus reuniones y conexión entre otras organizaciones. Para los vecinos se trata de un espacio que abre perspectivas e invita a explorar un mundo desconocido para ellos.

↳ CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

La Fábrica tiene la capacidad de convocar a emprendedores en distintas fases de desarrollo de su emprendimiento, como a personas con diferentes niveles de escolaridad. Algunas personas solo terminaron enseñanza media, otras tienen educación técnica, así como también hay quienes alcanzan estudios universitarios. Los emprendimientos son variados, desde vecinas tejedoras hasta proyectos que incluyen el uso de impresoras 3D y proyectos prontos a incorporarse, donde se incluye la ciencia y tecnología.





- GAM
- Actividades Inmobiliarias
- Información y Comunicaciones
- Límite Comunal



Se trata de un espacio donde, inicialmente, se llevó a cabo un proyecto del gobierno de Salvador Allende en el contexto de la Guerra Fría. Era una propuesta de ser visible ante el mundo donde la izquierda estaba siendo cuestionada. Se acoge la Tercera Conferencia Mundial de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas, UNCTAD III, para de alguna forma mostrar el desarrollo que tenía Chile en aquel entonces. La torre Villavicencio era originalmente una torre residencial, que luego se utilizó para recepcionar a las autoridades que llegaban a la conferencia. El edificio original del GAM se construye por placas, se instalan los pilares que están hasta el día de hoy junto con la placa que está en el techo de la plaza central. Lo sobresaliente de la estructura del edificio de Villavicencio, era su conexión con el espacio abierto donde se desarrollaría la UNCTAD III.

Del edificio original que contó con la colaboración de numerosos artistas, se mantienen algunas obras como el vitral de Juan Bernal Ponce que estaba en la entrada, la escultura "pez de mimbre" que cuelga de la plaza central, el cual es una réplica de las creaciones de Alfredo Manzano, que estaban en el Comedor Popular. El Comedor Popular era un punto de encuentro del sector para vecinos, transeúntes del barrio cívico y estudiantes universitarios. El GAM, en ese entonces, era un lugar de mucho tránsito al no tener las rejas que actualmente lo resguardan en su parte trasera. Eso le permitía ser un espacio que conectaba directamente el eje Alameda con el resto del Barrio Lastarria y Forestal. Luego de la convención, el edificio pasa a ser el Centro Cultural Metropolitano Gabriela Mistral. Fue un espacio que permaneció por 6 meses, porque luego el Golpe Militar termina todo proyecto de la Unidad Popular.

Otro aspecto relevante de este centro, es el conjunto de obras de arte que estaba en su interior. El GAM en su origen se vio influido por un movimiento arquitectónico, que pretendía conectar todas las manifestaciones del arte con la arquitectura. Se trataba de hacer un arte más funcional, pero que se vio interrumpido en 1973, cuando el edificio pasó a manos de Defensa, perdiéndose un alto número de estas obras durante el periodo de la dictadura militar. Posteriormente, luego del incendio que sufrió en 2006, durante el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, se decidió reconstruir su infraestructura y devolverla a su sentido original, rescatando con su reinauguración en 2010, numerosas de sus obras hoy exhibidas en su interior, así como la idea de acercar las artes a la ciudadanía, a través de lo funcional.

Así se puede encontrar en el GAM obras escultóricas que son tiradores de puertas creados por grandes escultores de la época, los bebederos de agua, así como otras obras del edificio que pueden ser tocadas por quienes visitan el lugar. El supuesto que está detrás es desmarcarse de la experiencia del museo tradicional y establecer una lógica ciudadana donde la gente participa de las obras y la vida cultural. En la actualidad, el edificio pretende seguir cumpliendo un rol para la ciudadanía, pero desde otra mirada, así lo comenta Mauricio Martínez, Coordinador de Relaciones Institucionales del espacio.

"Hoy en día es un espacio que estaba pensado, originalmente, para las artes escénicas, pero también con los años ha ido tomando sentido para muchas otras disciplinas. De hecho, hay un ejercicio ciudadano que se ha hecho que replica un poco lo que ocurrió durante el corto periodo del Centro Cultural Metropolitano Gabriela Mistral, que es la apropiación por parte de las comunidades del propio edificio. Entonces hemos pasado de esta cosa más purista de las artes escénicas a un trabajo mucho más ciudadano, que es justamente los espacios abiertos... que

inclusive hemos hecho un ejercicio con los espacios más cerrados, pero ahí tenemos una gran brecha cultural con las comunidades, donde todavía hay una distancia entre las salas y los espacios abiertos. Entonces, principalmente las comunidades se han tomado los espacios abiertos.

Ahí hemos hecho un ejercicio, a duras penas todos estos años, de poder fidelizarlos; pero también hemos comprendido que eso responde al devenir natural de las comunidades. Entonces, hay algunas comunidades que están un tiempo, se van, después vuelven otras y así sucesivamente. Entonces, nosotros más que fidelizarlos, hemos intentado sumarlos. Entendemos que son un valor agregado del edificio y que se han ido instalando naturalmente. Además, es un ejercicio de coexistencia que se ha ido trabajando durante el tiempo. Hemos descubierto como bidireccionalmente cómo ellos funcionan, cómo funcionamos nosotros. Entonces, ha sido un trabajo bien interesante porque creo que es de los pocos espacios en Santiago donde efectivamente la convivencia es equitativa y sana y se ha transformado en un espacio seguro para comunidades que históricamente han sido desplazadas o violentadas, como el caso del mundo LGBTQ+, los mismo migrantes. Es un espacio que, por su ubicación y emplazamiento, ha sido muy protagonista de hecho políticos y sociales. Ahí también ha demandado institucionalmente como responder a esa impronta, tradición que tiene este espacio como espacio democrático. Entonces, también es un espacio tensionado, pero eso es lo bonito del edificio".

— M. Martínez, Coordinador de Relaciones Institucionales,
enero 2023

Uno de los elementos a destacar de este espacio, es que se hace cargo de las tensiones y las demandas ciudadanas expresadas por sus usuarios o visitantes. Todo dentro del contexto de lo que un centro cultural puede hacer. Ha sido de esta manera que, poco a poco, se ha ido incluyendo lo territorial en su quehacer. Lo principal a tener en cuenta con este espacio, es el rol público que propone dentro de una ciudad diversa como Santiago.

↳ PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS SOBRE EL LUGAR

Lo primero que destacan los usuarios del GAM es la seguridad que les da el lugar, sobre todo dentro del casco histórico de la ciudad. Es un lugar que invita a entrar, recorrerlo, usar sus dependencias para cuestiones básicas como el ingreso al, baño o visitar la sala de exposiciones gratuitas, visitar la biblioteca, encontrar el libro de interés en su variada librería, reunirse con amigos y familiares y participar de sus diversas actividades.

Esto último, es otro de los elementos importantes destacados por los usuarios. Cada vez que visitan el espacio del GAM ocurren distintas expresiones artísticas o culturales en cada una de las plazas con las que cuenta el lugar. La diversidad de actividades abiertas a la ciudadanía, donde una multiplicidad de identidades se ve reflejada y tiene un espacio de respeto, es algo altamente valorado.

Por otro lado, los usuarios rescatan el rol político del espacio, político en el sentido de incentivar la reflexión sobre hechos importantes de la contingencia nacional. El GAM ha quedado en la memoria de las personas que lo visitan como un lugar que se hace cargo de las tensiones presentes en el mundo social, lo cual es algo que se valora.

↳ CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

Los usuarios de este espacio son personas vinculadas al mundo de las artes, jóvenes escolares que les interesa tener un lugar donde expresarse, emprendedores del mundo editorial, pero por sobre todo, quienes se desempeñan en las artes escénicas. Desde los 14 años a los 50 años es el rango de edad que más visita el espacio.



- Hub Provisencia
- Actividades de serv. adm. y de apoyo
- Actividades financieras y de seguros
- Actividades Inmobiliarias
- Infomación y Comunicaciones



Blanco Recoleta fue un espacio complejo de estudiar, no se nos permitió tomar contacto directo con los proyectos que emprenden en el lugar, tampoco se nos dejó tomar fotografías. Es un espacio cerrado, hecho para la interacción entre proyectos, pero no cuenta con alianzas o grandes redes como los otros espacios descritos.

Al igual que el espacio LaPaz482, el espacio Blanco Recoleta se encuentra en un sector que históricamente ha sido habitado por el mundo popular en el sector norte de la ciudad de Santiago. En las últimas décadas, también ha sido un territorio donde la migración ha encontrado un hogar, desde las primeras oleadas migratorias de personas provenientes de Perú hasta la última llegada de inmigrantes haitianos o venezolanos. Una mezcla de diversidad compone el territorio donde se inserta este espacio. Las actividades económicas más bien responden a la economía local barrial, así como a algunas bodegas que se encuentran cercanas al lugar.

Blanco Recoleta es un espacio que se encuentra cercano a la estación de Metro Cerro Blanco. A diferencia del espacio de Renca, que aún siendo un territorio de población popular, cuenta con gran cantidad de edificios patrimoniales dentro del sector. Además, avenidas que conectan con el centro de Santiago, tanto Avenida Recoleta como Avenida Perú.

Ubicado en la Chimba, como se le conocía a ese sector desde tiempos de la Colonia, el espacio Blanco Recoleta es un lugar que estuvo abandonado hasta el año 2015. Desde ese momento, el actual equipo del lugar, comenzó una limpieza de los escombros y apropiar el espacio.

"Este lugar, originalmente, fue una fábrica de vidrio, por debajo de esto pasa un canal de agua. Después, fue una fábrica de muebles durante muchos años, hace 30 años, hasta que la persona que hacía los muebles se murió y esto quedó en abandono por 20 años más. Mientras estuvo en abandono, hubo espacios de este lugar que se usaron para fiestas electrónicas y la parte de al medio era una acumulación de escombros, como una cosa en ruinas. Entonces, era un punto conflictivo y negativo para el barrio en el que estamos insertos. Para nosotros es súper importante tener una buena relación con los vecinos y ser un aporte para ellos. Partimos los primeros 6 meses limpiando y nos logramos poner de acuerdo en qué es lo que queríamos hacer en este lugar. Partimos llamando amigos que tenían emprendimientos y no tenían donde tener sus talleres. Aquí se instalaron, había una pintora, habían otros que hacían muebles de cocina y así fuimos juntando personas que se instalaron por un tiempo hasta que logramos ir acomodando el concepto que queríamos para el espacio".

— M. J. Gemes, gerenta general Blanco Recoleta, enero 2023

A medida que el espacio iba tomando forma, logran establecer una alianza con iF. Esta alianza durará 5 años, ya que finalizaba el contrato y ya no compartían los mismos objetivos. Para María José, siguen teniendo una buena relación con iF, pero fue mejor seguir por caminos separados. "Nosotros tenemos el foco en este lugar y el iF tiene las

ganas de ser una red a nivel de país, tiene sedes en hartas partes, en Antofagasta, muchas en Santiago, en varias partes y nosotros seguimos aquí" (M. J. Gemes, gerenta general Blanco Recoleta, enero 2023).

Ante la pregunta sobre la caracterización de los usuarios, la principal característica tiene que ver con la diversidad de proyectos. Sin embargo, María José destaca que la característica transversal a estos emprendedores es el tener un propósito determinado.

"Lo que nosotros quisimos hacer es que fueran todos distintos, todos diferentes. hay gente que trabaja acá que tiene 60 años, 70 años y tienen un proyecto súper tradicional y otro que son dos, que hacen unas aplicaciones para personas con discapacidad visual. Entonces, ¿cómo lo puedo categorizar yo? No tengo un rango etario, no tengo las categorías tradiciones, pero lo que nos caracteriza es que son todos distintos. Nosotros nos llamamos "Blanco Recoleta. Comunidad de emprendedores con propósito", como que alguien tenga un proyecto no solo comercial, sino un propósito distinto. Sin descalificar, pero si alguien viene y me dice que quiere una oficina para vender productos Avon, no va a calzar con el perfil de acá porque el propósito es diferente, más creativo, más de innovación"

— M. J. Gemes, gerenta general Blanco Recoleta, enero 2023

En el análisis de estos espacios y sus usuarios, surgen varios hallazgos significativos que arrojan luz sobre la dinámica de los hubs y sus impactos en la comunidad. Uno de los hallazgos clave es la importancia del contacto humano en la experiencia de los usuarios. Los relatos subrayan la necesidad de sociabilizar y de encontrar personas que compartan un camino que a veces describen como solitario. En este sentido, se reconoce que los hubs no solo ofrecen espacios de trabajo, sino que también facilitan la creación de comunidades a través del networking y la colaboración. Los usuarios valoran la posibilidad de establecer vías de comunicación y participar en actividades donde puedan expresar sus frustraciones, temores y conocimientos en un contexto de respeto y apoyo mutuo.

Asimismo, se destaca la importancia de generar instancias o actividades que promuevan el networking, lo que puede estar vinculado a la creación de una red de colaboradores a la que se puede acceder al participar en un hub específico. Esto se presenta como uno de los aspectos más valorados al seleccionar un lugar de trabajo y desarrollo de ideas.

La interconexión de estos espacios con otros servicios del territorio es otro hallazgo relevante. Se ilustra con la llegada de Gladys al Hub Providencia, que involucra incluso al Cesfam de la comuna. Esto pone de relieve la imagen de una interconexión que no solo se limita a departamentos de empleo, innovación y comunidad, sino que también abarca otras direcciones municipales relacionadas con la salud y la situación migratoria de los habitantes del área.

Un elemento adicional que los usuarios aprecian son los espacios de café y relajación, que les permiten tomar un descanso y disfrutar de un café, té u otras bebidas. Si bien es un aspecto positivo, su ausencia en algunos hubs, genera el deseo de contar con estas comodidades.

En cuanto a las capacitaciones ofrecidas en estos espacios tipo hub, se observa una percepción mixta. Aunque se valoran positivamente estas actividades, también se manifiesta una visión crítica en cuanto a la competitividad en una economía tan abierta como la de Chile.

Por último, una característica fundamental que comparten emprendedores de diferentes hubs es la fragilidad de sus proyectos, lo que refleja la inestabilidad inherente a la vida de un emprendimiento. Los emprendimientos de OpenBeauchef, por ejemplo, sobreviven gracias a los fondos de CORFO o Sercotec, lo que les permite pagar sueldos y mantenerse a lo largo del tiempo.

En términos de género, algunos hubs atienden a personas, en su mayoría mujeres, que tienen responsabilidades de cuidado, ya sea con hijos o personas mayores que requieren atención especial. Estas mujeres recurren al emprendimiento por necesidad, y en algunos casos, el emprendimiento les brinda independencia económica y autonomía para coordinar sus tiempos con tareas de cuidado. Este es un aspecto que tratan de abordar las mujeres que pertenecen a la red emprendedoras donde participa Vania Ossa de Independencia Ciudadana.

En este sentido, una lectura sobre las dolencias del territorio, es fundamental para que las mismas personas usuarias del hub, encuentren un sentido mayor en sus propósitos de emprendimiento, identidad u otras búsquedas, al poder participar de los programas y actividades que ofrece un lugar con estas características.

En relación con lo anterior, hay un aspecto relacionado con la identidad que es clave de entender. Espacios públicos como el GAM, son espacios de flujos, de tránsito de personas. Eso no quiere decir que no tenga identidad, pero se trata de una identidad móvil, poco definible, más allá de que pertenezca a un ámbito en particular como el arte. La ciudad puede tener espacios de identidad arraigada como Independencia Ciudadana o como Renca. Por lo tanto, la ubicación también determina las dinámicas del espacio. Un eje Alameda demanda una identidad mucho más líquida que un espacio ubicado en territorio barrial. Este último, debería conectar con las identidades del espacio.

Culturas e Identidades de los Hubs Estudiados

Los principales hallazgos en la descripción de los espacios y sus usuarios revelan aspectos fundamentales que definen la experiencia en los hubs de la Región Metropolitana. Sin embargo, estos aspectos no existen en un vacío; están estrechamente vinculados a las diversas culturas y misiones de los hubs. A continuación, exploraremos más a fondo estas culturas e identidades y cómo influyen en la experiencia de los usuarios.

↳ CULTURA SIN LIMITACIONES GEOGRÁFICAS

“En el fondo, apelamos a que se genere una comunidad acá. Cada vez que nos movemos los proyectos se mueven con nosotros, los usuarios se mueven con nosotros, las comunidades, etc.”.

— N. Castro, Jefa del departamento de innovación Hub Providencia, 28 de diciembre de 2022

En este grupo encontraremos hubs que buscan crear comunidades que trasciendan barreras físicas, como es el caso de Hub Providencia, que en sus inicios operaba de manera itinerante, desplazándose por las calles Constitución y Manuel Montt. Aunque ahora se ha establecido en una ubicación permanente en José Manuel Infante 1415, su objetivo de llevar consigo una comunidad a dónde quiera que se encuentre.

Este enfoque ha llevado al Hub Providencia a forjar alianzas estratégicas fuera de su barrio original, ampliando su red más allá de los límites geográficos. Sin embargo, cabe señalar que, en este proceso, podrían estar desaprovechando el potencial latente de su entorno local.

↳ CULTURA ARRAIGADA EN LA COMUNIDAD Y EN LA REGENERACIÓN URBANA

“La economía urbana sana tiene que ver con la multiplicidad de ofertas. Entonces, yo entendí que ponerse acá iba a significar apuntar a esa recuperación de centro urbano”.

— H. Bauer, arquitecto y administrador de La Paz 482, 10 de noviembre de 2022

“En el fondo, La Fábrica apuesta por la innovación como un motor de desarrollo local para una comuna muy desatendida dentro del ecosistema de innovación y nosotros estábamos buscando un lugar donde instalarnos que cumpliera con esas condiciones para poder generar un impacto relevante dentro de las comunidades desde la tecnología. La Fábrica no tenía el componente tecnológico y nosotros sí lo teníamos. Por lo tanto, hicimos un match juntamos dos proyectos que se venían armado e hicimos un puente para que pudiesen trabajar colaborativamente”.

— H. Torres, director de Hub Innova UTEM, enero de 2023

Este grupo incluye hubs que buscan cultivar culturas arraigadas en la comunidad y promover la revitalización del entorno local y de barrios en específico.

En este contexto, destacamos a Independencia Ciudadana, una iniciativa de la municipalidad de Independencia, que adopta una perspectiva diferente, pero igualmente valiosa. Este espacio se define como un laboratorio ciudadano, que fusiona arquitectura, urbanismo y trabajo comunitario para catalizar procesos de conocimiento e innovación colectiva. Aquí, el espacio no se concibe como una entidad aislada que funcione independiente de su entorno; por el contrario, busca arraigarse en la comunidad y el territorio circundante. Ubicado en un sector caracterizado por el comercio de telas y una constante llegada de población migrante, este hub busca activamente la regeneración urbana y la visibilidad de la comuna de Independencia como un nuevo centro. Su infraestructura promueve la inclusión y democracia, creando un espacio donde aprender a convivir con el otro es esencial. Además, destaca por su enfoque en la reciprocidad, tejiendo vínculos sólidos entre todos los participantes. Los servicios ofrecidos no son unidireccionales, sino que implican una colaboración activa entre el equipo del hub y la comunidad.

Al igual que Independencia ciudadana, La fábrica de Renca, busca revitalizar un territorio específico, en este caso el centro geográfico de la comuna e impulsar el desarrollo local. A través de la creación de un espacio de innovación y emprendimiento, La Fábrica busca establecer vínculos con la industria y fortalecer los lazos dentro de la comunidad. Además, La Fábrica se inserta dentro de un plan mayor, el Hub de innovación UTEM,

compuesto por nodos de innovación que tienen como objetivo atender territorios desatendidos. Esta colaboración fortalece la capacidad de la Fábrica para abordar desafíos específicos de Renca y promover la innovación en un entorno que enfrenta desafíos únicos.

↳ CULTURA INTERNA Y ESPECIALIZADA

"Los desafíos que estamos abordando son los que nosotros mismos, en OpenBeauchef, estamos proporcionando a través de nuestra colaboración con la industria. Así, al establecer este vínculo con la industria, buscamos comprender sus necesidades a fondo y guiar a los talentos a lo largo de su desarrollo educativo, de manera que queden completamente integrados. Esto nos permite conectarlos con las empresas o su entorno de manera efectiva. En definitiva, estamos creando estos espacios de apertura y otras propuestas con el objetivo de fomentar la conexión entre las empresas y el talento, facilitando su incorporación en etapas más avanzadas del proces formativo".

— A. Pantoja, director de OpenBeauchef, 22 de diciembre

Este grupo a diferencia de los casos anteriores, potencia y fortalece comunidades desde un enfoque más interno y especializado, como es el caso de Open Beauchef, centro de innovación y emprendimiento de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, cuyo enfoque se centra en el desarrollo de proyectos académicos y científicos a través de servicios de incubación, experimentación y transferencia tecnológica. Su identidad se construye en torno a la colaboración interna y a la promoción de la investigación y la innovación dentro de la Universidad, afectando de manera directa a su contexto territorial cercano.

En resumen, los hubs en la Región Metropolitana de Chile son microcosmos de innovación y desarrollo, cada uno con una identidad única. Desde la creación de comunidades que trascienden las ubicaciones físicas, hasta aquellos que, trabajan incansablemente para revitalizar sus territorios y fortalecer los lazos comunitarios.

Estos espacios son ejemplos de cómo la diversidad de enfoques enriquece la región y la conecta con un futuro vibrante y prometedor.



colab
i **HUB** **HUB**
empre
experimen

iCuboLDD

El emprendedor de la Región Metropolitana

Chile es uno de los países en que el emprendimiento ha adquirido una fuerza sustantiva como motor y alternativa de desarrollo para porcentajes importantísimos de la población (GEM, 2022). El relato sobre el emprendedor en Chile se puede visualizar a través de tres ejes principales. El primero involucra un vínculo estrecho entre la figura del emprendedor y los procesos de innovación asociados a la transferencia tecnológica. En este relato, el emprendedor irrumpe como un agente innovador en la economía, haciendo posible que aumente la competitividad y, con ello, el círculo virtuoso en la economía. El segundo relato establece una relación entre el emprendimiento y el desarrollo económico. Lo anterior se desprende de las llamadas “economías desarrolladas”, donde el emprendimiento resulta ser una parte clave. El tercer relato está relacionado con la construcción cultural vinculada a la validación del acto de emprender. Esto implica la creación de una subjetividad que está relacionada con el individualismo, el sacrificio y una gestión individual del riesgo. (González, 2012)

Este imaginario del esfuerzo se transmite a los sectores más vulnerables, transformando algunas de sus características. Se resignifica como la cultura del esfuerzo y de la pobreza digna. De esta manera, se establece una diferenciación respecto de la pobreza que se asocia con la marginalidad o el clientelismo. Finalmente, en los sectores considerados medios, como la población que vive bajo la línea de la pobreza, lo que se observa actualmente es un estado de vulnerabilidad. Es decir, el emprendedor tiene que lidiar constantemente con la fragilidad socioeconómica. (González, 2012).

A medida que el emprendimiento se ha ido institucionalizando y diversificando en Chile, también han surgido distintos tipos de emprendedores. Todo emprendedor, desde el momento en que concibe una idea, inicia un proceso, un viaje en el desarrollo de su emprendimiento. Este proceso se divide en varias etapas, cada una de ellas con características y desafíos propios. Comúnmente, el emprendedor se encuentra solo durante este viaje, por lo que el acompañamiento se convierte en una de las necesidades más importantes. Este acompañamiento se relaciona estrechamente con la amplia gama de servicios de apoyo disponibles. Sin embargo, persisten dudas sobre si esta nueva complejidad de emprendedores está siendo comprendida, apoyada e impulsada en función de sus necesidades y características únicas.

En Chile, tenemos un sistema creciente y complejo de emprendedores con distintas escalas de crecimiento, motivaciones para emprender, diferentes bases científicas y tecnológicas, proyecciones y alcances de sus negocios, géneros diversos, distribuciones geográficas variadas, desarrolladores de productos locales y/o globales, con y sin infraestructura para el trabajo físico y/o remoto, con productos tangibles o servicios intangibles, y con estructuras individuales o en equipos. Sin embargo, todos estos emprendedores tienen una fuerte influencia en la economía local y un potencial eventual de crecimiento.

Con el propósito de abordar la diversidad de emprendedores y facilitar su comprensión, hemos desarrollado perfiles que definen a los emprendedores en función de elementos como su nivel de educación, capital socioeconómico y redes de contacto. Estos perfiles se describen a continuación.

- ↳ **A. Emprendedor de subsistencia**, estos emprendedores establecen negocios con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia. Por lo general, tienen un acceso limitado a redes de apoyo y conexiones vinculadas a su entorno cotidiano, lo que les dificulta el acceso a financiamiento. Su principal motivación para emprender radica en la necesidad de asegurar su sustento económico. No obstante, cuentan con un respaldo importante de entidades como municipios, SERCOTEC y FOSIS, que brindan recursos y apoyo para su desarrollo empresarial en contextos desafiantes.
- ↳ **B. Emprendedor intermedio**, estos emprendedores poseen una educación incompleta o de nivel medio, un capital socioeconómico moderado y carecen en su mayoría de redes de contacto, pero detectan una oportunidad de negocio y se animan a emprender.
- ↳ **C. Emprendedor con alto potencial de escalamiento**, este grupo de emprendedores que ha completado su educación superior, poseen un sólido capital socioeconómico y se encuentran insertos en redes de contactos beneficiosas para iniciar negocios. Además, cuentan con respaldo a través de incubadoras, aceleradoras, CORFO, Startup - Chile, apoyo bancario, entre otros.

En términos generales, el ecosistema de innovación y emprendimiento chileno se caracteriza por ofrecer un apoyo sólido en las etapas iniciales a los emprendedores del tipo A y, posteriormente en la fase de crecimiento a los emprendedores de tipo C. No obstante, este ecosistema enfrenta desafíos notables, como la limitada accesibilidad a infraestructura. Además, el emprendedor tipo B no califica para acceder a las ayudas convencionales que se dirigen principalmente a los otros dos grupos, ya que dichas ayudas se basan en el grado de madurez empresarial en lugar de las motivaciones que impulsan el emprendimiento. Si vinculamos este grupo de emprendedores con aquellos que se encuentran en las etapas iniciales, se configura un perfil específico que demanda una atención especial debido a la falta de apoyo que experimenta.

Por otro lado, el 21,4% no persevera en su proyecto (GEM,2020) lo que indica la existencia de barreras que obstaculizan la consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos. Este alto porcentaje de abandono refleja desafíos que enfrentan los emprendedores y resalta la necesidad de identificar y abordar las causas subyacentes.

Resulta fundamental comprender y superar estas barreras para promover un entorno favorable que permita la consolidación de los emprendimientos, impulsando así el crecimiento económico de la región. Esto puede lograrse a través del análisis de los obstáculos estructurales, financieros, habilidades y conocimiento de mercado.

Radiografía del Emprendedor Regional

- La radiografía del emprendedor regional fue un estudio cuantitativo realizado para obtener información e inteligencia de mercado que permitiera segmentar, validar y definir espacios y oportunidades de desarrollo en el perfil del emprendedor regional, en el contexto de la implementación de un hub regional.

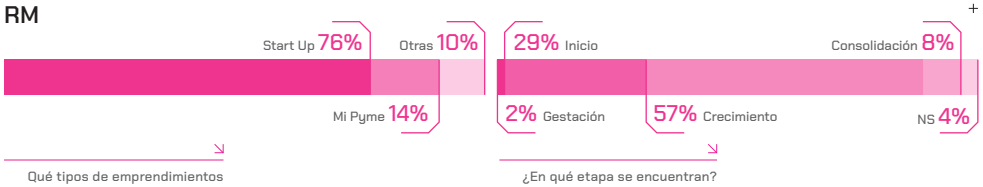
El estudio concluyente se realizó en base a metodología cuantitativa, ejecutado mediante 235 encuestas online, captadas de manera dirigida y por medio de redes sociales con emprendedores y emprendedoras de la Región Metropolitana. El segmento objetivo fue, hombres y mujeres entre los 18 y 65 años, propietarios/socios de emprendimientos con una diversidad de rubros y años de antigüedad. El trabajo de campo se realizó entre el 24 de mayo y 18 de junio de 2023. Las encuestas fueron captadas de manera dirigida en espacios que habitan los emprendedores y mediante medios digitales. Los resultados fueron ponderados de acuerdo al peso de la variable de género considerada en GEM Reporte Nacional de Chile 2021.

A continuación se presenta una síntesis visual de los principales resultados.

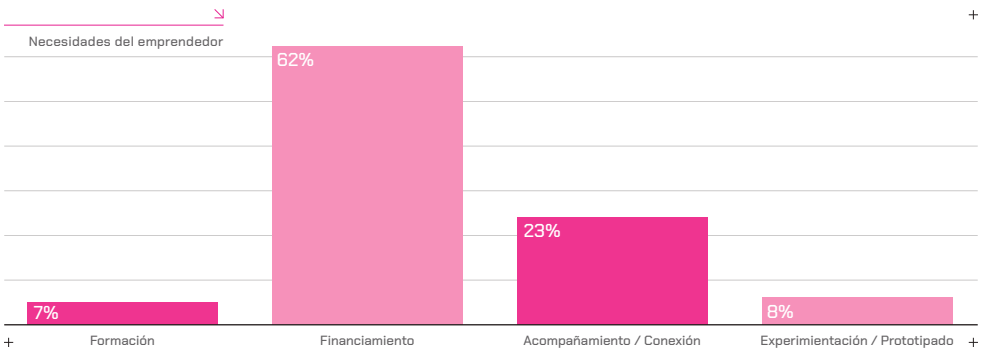
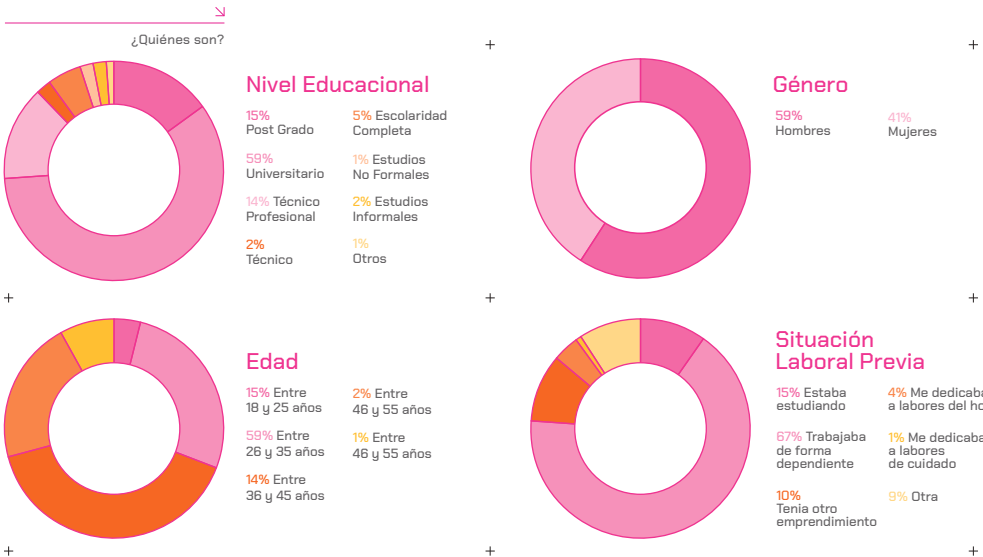


Radiografía del Emprendedor Regional

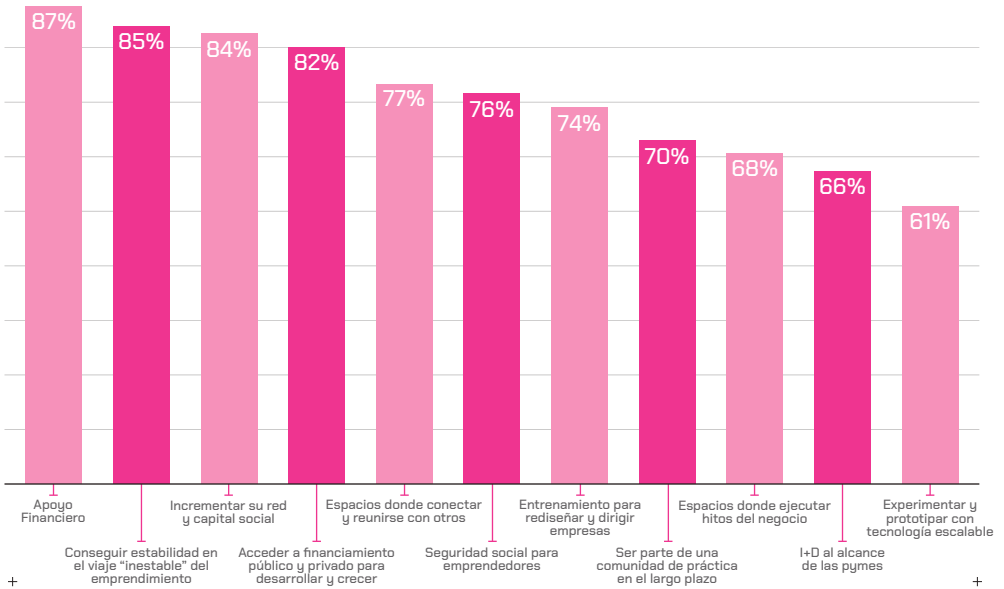
EMPRENDIMIENTOS RM



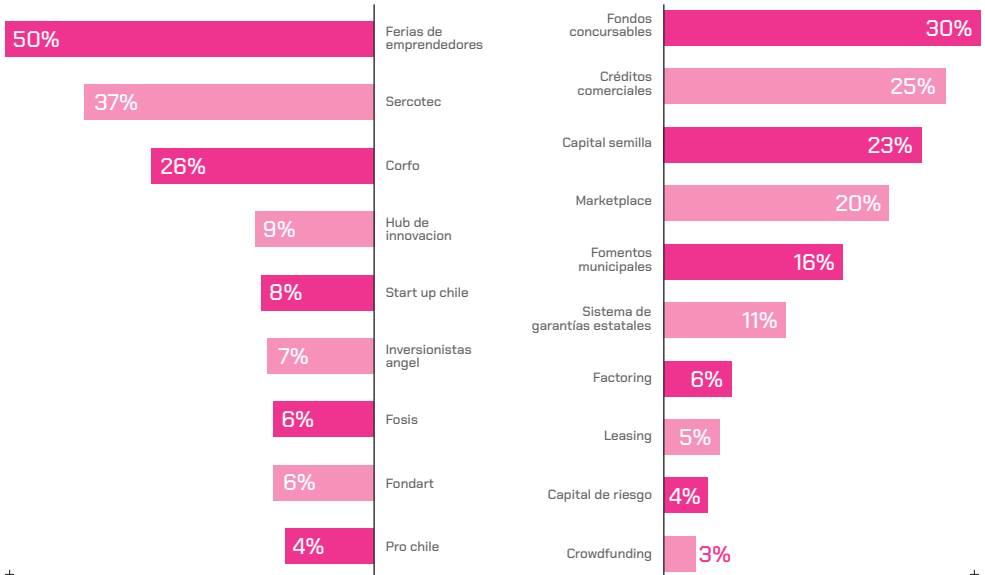
EMPRENDEDORES RM



Necesidades del emprendedor



¿Cómo se relacionan con el ecosistema?










Emprendedores RM

¿Qué perfiles vemos dentro del territorio?

COMUNAS ALTO NSE

COMUNAS MEDIAS

↙	Alto nivel de estudios universitarios (61%) y mayor presencia de postgrados		Alto nivel de estudios universitarios (57%) y mayor presencia de educación técnica	↘
↙	La proporción de emprendimientos con más de 5 trabajadores alcanza el 26%		La proporción de emprendimientos con más de 5 trabajadores alcanza el 5%	↘
↙	un 34% de ellas ha vendido menos de 5 \$ millones al año		68% de ellas se encuentra en el rango de menor facturación	↘
↙	Emprenden más como propósito de vida		Emprenden más para acceder a mayores ingresos e independencia	↘
↙	Declaran en mayor medida tener necesidades de conexión		Sus necesidades se concentran en mayor medida en el financiamiento	↘
↙	Mayor contacto con instituciones (Corfo, Inversionistas, Start Up Chile, capital semilla)		Menor contacto con instituciones (Fosis, Municipios, Ferias Emprendedores)	↘
↙	Conocen lo que es un Hub y participar del HubM es de mediano atractivo para ellos		La mayor parte no sabe lo que es un Hub, pero la oferta de HubM es altamente atractiva	↘

COMUNAS ALTO NSE

COMUNAS MEDIAS

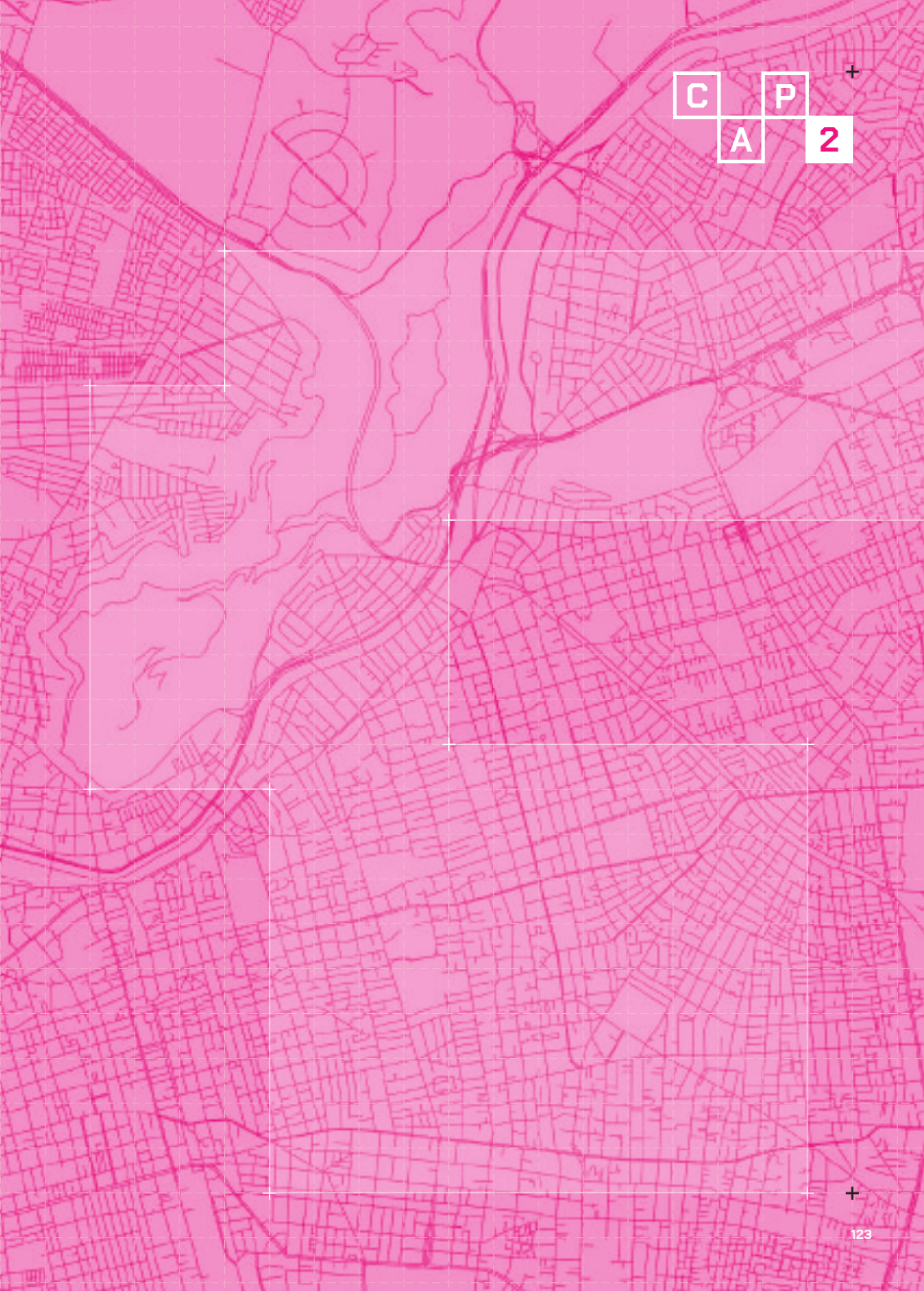
+

Diseñando un centro de
innovación y emprendimiento
para la región



Experiencia Diseño Hub Metropolitano

+



C

P

+

A

2

+



Chile está experimentando un proceso de descentralización de larga duración que ha ido evolucionando progresivamente. Las leyes 21.073 y 21.074 han marcado un hito importante al otorgar a los gobiernos regionales un mayor grado de autonomía y capacidad de toma de decisiones en asuntos cruciales para el desarrollo económico de sus respectivas regiones. Estas nuevas atribuciones permiten que los gobiernos regionales lideren de manera efectiva una nueva propuesta de desarrollo productivo a nivel local y regional.

La coordinación de organismos públicos en la región es esencial para alinear los esfuerzos de las diferentes instituciones hacia un objetivo común de desarrollo económico. Los gobiernos regionales tienen ahora la capacidad de dirigir esta coordinación y diseñar políticas que se adapten mejor a las necesidades específicas de las empresas y el desarrollo económico de su región. Esto es fundamental, ya que cada región de Chile tiene características únicas y desafíos particulares que requieren soluciones específicas.

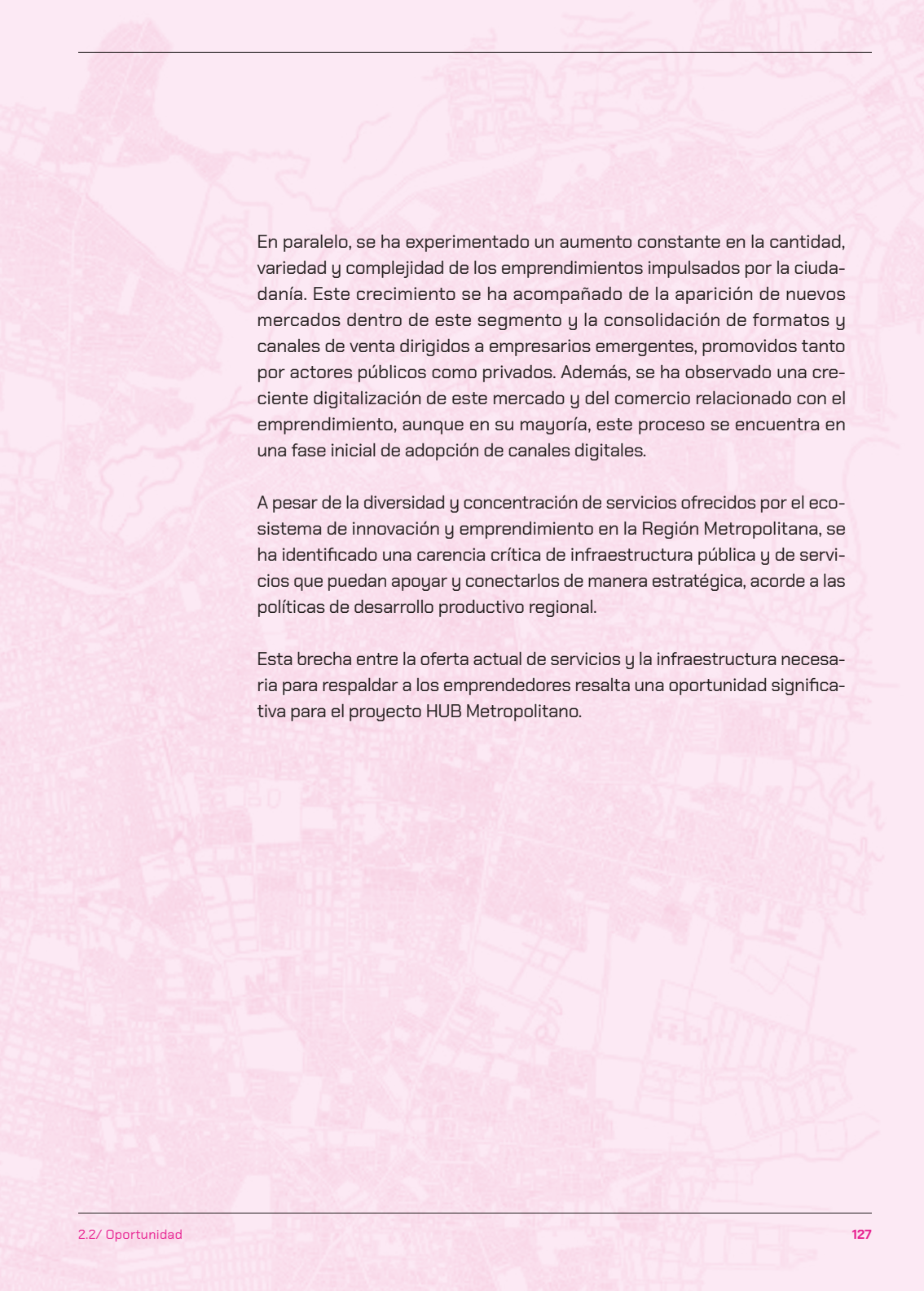
Además, la capacidad de solicitar la transferencia de competencias específicas de organismos centrales, incluidas competencias presupuestarias y técnicas brinda a los gobiernos regionales un mayor control sobre los recursos y herramientas necesarios para impulsar el desarrollo económico local. Esto permite la asignación más eficiente de recursos y la implementación de políticas adaptadas a las realidades locales, en contraposición a una visión centralizada.

La creación de instrumentos para apoyar el desarrollo productivo territorial se ve favorecida por estas nuevas atribuciones. Los gobiernos regionales pueden diseñar y ejecutar políticas y programas que fomenten la innovación, el emprendimiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a nivel local. Esto genera que las políticas regionales puedan ser más ágiles y flexibles, adaptándose a las necesidades cambiantes de la economía local.

La descentralización, junto con la coordinación público-privada, permite a los gobiernos regionales colaborar estrechamente con las partes interesadas, identificar y resolver las fallas de mercado y validar políticas de desarrollo que tengan un enfoque más cercano a la realidad del territorio.

El contexto ecosistémico de innovación y emprendimiento de la Región Metropolitana nos revela una rica diversidad de actores y una creciente concentración de servicios especializados tanto del sector público como del privado, principalmente entre las comunas de la zona centro-oriente de la ciudad de Santiago correspondiente al 83% de los coworks, 77% de las incubadoras y aceleradoras, y un 66% de los hubs. Además, se observa la existencia de infraestructuras especializadas de acceso limitado, diseñadas para atender a segmentos específicos de usuarios, como clientes, residentes de la comuna, funcionarios y estudiantes universitarios.

Existen varios factores que conspiran contra una mayor integración de estas infraestructuras. En primer lugar no existe en Chile una política nacional que guíe la acción de estas instituciones y que establezca una visión común; en segundo lugar, falta coordinación formal y vinculante en la dimensión del desarrollo productivo para organizar acciones conjuntas, potenciar sinergias o, al menos, evitar duplicaciones. Finalmente estándares como el diseño estratégico, la asignación de presupuesto y la definición de términos de referencia de instrumentos para apoyar el desarrollo productivo, se elaboran a nivel nacional para todo el territorio con pocas excepciones. Lo que implica una falta de distinción y consideración de las diversas necesidades y potencialidades de las diferentes regiones [Correa, Dini & Letelier, 2022].

The background of the page features a light pink, semi-transparent illustration of a city map with various street patterns and building footprints. Overlaid on the top left of this map is a faint silhouette of a person's head and shoulders, looking towards the right. The overall aesthetic is clean and modern, with a monochromatic pink color scheme.

En paralelo, se ha experimentado un aumento constante en la cantidad, variedad y complejidad de los emprendimientos impulsados por la ciudadanía. Este crecimiento se ha acompañado de la aparición de nuevos mercados dentro de este segmento y la consolidación de formatos y canales de venta dirigidos a empresarios emergentes, promovidos tanto por actores públicos como privados. Además, se ha observado una creciente digitalización de este mercado y del comercio relacionado con el emprendimiento, aunque en su mayoría, este proceso se encuentra en una fase inicial de adopción de canales digitales.

A pesar de la diversidad y concentración de servicios ofrecidos por el ecosistema de innovación y emprendimiento en la Región Metropolitana, se ha identificado una carencia crítica de infraestructura pública y de servicios que puedan apoyar y conectarlos de manera estratégica, acorde a las políticas de desarrollo productivo regional.

Esta brecha entre la oferta actual de servicios y la infraestructura necesaria para respaldar a los emprendedores resalta una oportunidad significativa para el proyecto HUB Metropolitano.

- +
 - Democratizar el acceso a los servicios de emprendimiento e innovación, habilitando infraestructura crítica que visibiliza, da soporte y tracciona la oferta disponible del ecosistema a los emprendedores regionales. Este propósito se logrará mediante la implementación de los cuatro componentes fundamentales de la operacionalización de este espacio público.



+

↘ El HUB Metropolitano se presenta como una entidad pública con una misión central, fomentar la colaboración entre diversos actores incluyendo el sector privado, el sector público, la academia, los emprendedores y la sociedad civil. Estos actores, en muchos casos desconectados entre sí y del mundo empresarial, se beneficiarán de la función clave que desempeña el HUB. Este actúa como un articulador y observador del complejo ecosistema regional, identificando conexiones potenciales que puedan ser ventajosas para todos los involucrados.

La materialización de esta vinculación se traduce en una plataforma de infraestructura que facilita la conexión y convergencia con los servicios que respaldan la oferta existente en el ámbito de la innovación y el emprendimiento. Esta plataforma tiene la capacidad de eliminar barreras que a menudo impiden el establecimiento y la consolidación de emprendimientos. Entre estas barreras se incluyen el acceso a apoyo financiero, programas de capacitación, recursos para investigación y desarrollo, infraestructura adecuada y acceso a redes de contacto.

Los atributos diferenciadores del Hub Metropolitano son esenciales para su éxito y su impacto en el entorno regional.

1. Articulación y gestión, la capacidad de conectar y gestionar ideas, proyectos e innovaciones procedentes de diversos hubs en la región metropolitana.

2. Visión sistémica, ofrece una perspectiva integral del emprendimiento local, considerando todos los aspectos relevantes del proceso.

3. Transparencia y Colaboración, facilita un servicio único que fomenta la transparencia, la colaboración, la relevancia y el impacto en todas sus actividades.

4. Accesibilidad, está disponible para todos aquellos que se identifiquen con el perfil emprendedor.

5. Experiencia y referencia, cuenta con expertos y líderes en la detección de oportunidades e innovación, proporcionando orientación.

6. Personalización, se adapta a las necesidades individuales de los emprendedores, ofreciendo comunicación y diálogo a medida.

+

+

+

+

Propuesta política territorial de implementación de una red y nodos HUB

↳ Céntrico / Distribuido

↳ Infraestructura Liviana / Móvil

Alianzas con HUB existentes que se sumen a cumplir con un objetivo de desarrollo regional.

Habilitación liviana en sectores sin aliados o servicios.

↳ Servicios Digitales

La plataforma digital del HUB[m].

↳ Infraestructura Principal (Centro Histórico)

Desafío de regeneración y revalorización urbana

+



2.3 /

Validación y co-creación de la propuesta

PROCESO DE VALIDACIÓN



MECANISMOS DE VALIDACIÓN



PARTICIPANTES

Encuesta con emprendedores / potenciales usuarios

235 CONSULTADOS

Entrevistas y focus group con emprendedores:

- + Simón de Cirene
- + ASECH
- + UDD Ventures
- + New Future
- + Go Plan Be.

Actores del ecosistema:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + Corfo + Áreas de desarrollo económico local o afines de 16 municipios RM + Sercotec / Centros de Negocios + Startup Chile + Hub Públicos <ul style="list-style-type: none"> _Hub Providencia _La Fábrica _Independencia Ciudadana _HUB Vitacura _Innovación _Lo Barnechea + Hub Privados <ul style="list-style-type: none"> _Wayra _Enel HUB _Entel _Emasa _Cowork Latam | <ul style="list-style-type: none"> + Universidades <ul style="list-style-type: none"> _Universidad de Chile _Universidad Tecnológica Metropolitana _Pontificia Universidad Católica de Chile _Inacap _Universidad del Desarrollo + Comisión de fomento GORE Metropolitano + Expertos internacionales <ul style="list-style-type: none"> _Koldo Atxutegi (Bizkaia Accelerator Tower) _Raúl Olivan (Gobierno de Aragón) _José Ramírez (Ruta N) |
|--|---|

El proceso hacia una implementación exitosa comienza mucho antes, en la fase de diseño del proyecto, donde no se trata únicamente de concebir ideas brillantes, sino de someterlas a una rigurosa validación para asegurarnos de que esas ideas tengan un fundamento sólido y real. En el caso del Hub Metropolitano, reconocimos desde el principio la importancia de no solo planificar en función del diagnóstico, sino de involucrar activamente a los diversos actores del ecosistema, con un enfoque especial en la comunidad emprendedora.

Para dar forma a esta iniciativa, llevamos a cabo un trabajo de investigación que incluyó métodos cuantitativos y cualitativos. Estos métodos nos permitieron obtener una comprensión profunda de las necesidades, desafíos y aspiraciones de los emprendedores que se amoldan al perfil de emprendedor iniciado por oportunidad. Las personas consultadas provienen de 18 comunas de la región Metropolitana, y abarcan tanto a hombres como mujeres de edades comprendidas entre los 18 y 65 años. Estos emprendedores se caracterizan por haber detectado oportunidades y encontrarse en etapas iniciales o establecidas de su emprendimiento, abarcando negocios tradicionales como no tradicionales, con una firme aspiración de lograr un crecimiento sostenible y escalable.

En el estudio cuantitativo se realizó una encuesta a 235 emprendedores que encajaban con este perfil en específico. Los resultados de esta encuesta proporcionaron datos valiosos para comprender las tendencias y necesidades predominantes en el ecosistema emprendedor.

Sin embargo, reconocimos que la perspectiva cualitativa era igualmente esencial. Por lo tanto, organizamos mesas participativas y realizamos entrevistas individuales con otros emprendedores y actores clave del ecosistema. Estas conversaciones enriquecedoras brindaron una visión más profunda y contextualizada de las experiencias, desafíos y aspiraciones de la comunidad emprendedora, lo que a su vez contribuyó a dar forma a la visión del Hub Metropolitano. Además, para asegurarnos de que la propuesta de valor del Hub Metropolitano estuviera fundamentada en las necesidades reales de los emprendedores y fuera verdaderamente efectiva en la promoción del desarrollo económico regional, llevamos a cabo el "Taller de simulación de experiencia". En este taller, pusimos a prueba la propuesta con emprendedores y actores del ecosistema en tres momentos diferentes del servicio, inter-

pretando estos momentos mediante una experiencia inmersiva. Este enfoque de validación se convirtió en un paso crucial hacia una implementación exitosa.

A continuación, profundizaremos en los resultados de este proceso de validación y co-creación, destacando cómo las voces y aportes de la comunidad emprendedora se han convertido en el fundamento mismo de nuestro proyecto. Este enfoque colaborativo asegura que el Hub Metropolitano no solo sea una idea prometedora, sino una realidad que responda de manera precisa y efectiva a las demandas reales de quienes aspiran a innovar y emprender en la Región Metropolitana.

↳ EL VIAJE INTERRUMPIDO DEL EMPRENDEDOR

“A veces nos sentimos perdidos en un grupo, por qué están en diferentes etapas, estamos en esa etapa de al medio”

— Emerson Basoalto, Artesanías Chilenas, 2023

El inicio del viaje del emprendedor no se encuentra resuelto, y menos del 30% de la muestra que consultamos se siente conectado de manera efectiva con el ecosistema de innovación y emprendimiento. Este problema de desconexión se acentúa aún más debido a la inexactitud de la segmentación de los emprendedores, quienes en su camino buscan la conexión entre pares. Esta sensación de desorientación y falta de alineación con otros actores del ecosistema dificulta la navegación y el progreso del emprendedor en su camino.

Tomás Guiloff, otro de los emprendedores con los que conversamos, expresó una preocupación similar “hay una sensación como de que, si no ganas fondos públicos, quedas fuera de las redes y patrocinio de entidades”. Esta percepción de que el acceso a recursos y apoyo depende de gran medida de obtener fondos públicos puede ser un obstáculo significativo para aquellos emprendedores que buscan formas alternativas de financiamiento o que no cumplen con los requisitos para acceder a estos recursos.

↳ EL TECHO DEL TRABAJO REMOTO: LA NECESIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y LOS ESPACIOS DE CONEXIÓN

“Existe la necesidad de un lugar para reunirse con clientes y con los mismos equipos de trabajo, ya que el teletrabajo no basta para funcionar de manera óptima, existe la necesidad de un espacio físico que tenga disponibilidad por más de una hora para reuniones de trabajo en equipos”

— Nicolás Rosetti, TricepsMDA, 2023

El trabajo remoto cuenta con una limitación inherente, la cual se relaciona directamente con la necesidad de contar con infraestructura que facilite espacios de conexión y de colaboración. En efecto, el 57% de la muestra manifestó un interés significativo en disponer de espacios de trabajo gratuitos donde poder reunirse y colaborar de manera presencial. Javier Barahona, de “Rukafe”, respalda esta inquietud con el siguiente comentario “En pandemia nos vimos forzados a trabajar de manera remota, pero después de dos años de esta modalidad, sentimos la necesidad de reunirnos presencialmente, como en una especie de 'modo guerrilla', para abordar todos los temas pendientes. Lamentablemente, en la actualidad no encontramos un lugar adecuado que nos permita reservar una sala durante varias horas para llevar a cabo esta dinámica” Este testimonio destaca la importancia de contar con espacios físicos que fomenten la colaboración y la interacción en persona. A pesar de los avances en el trabajo remoto, los emprendedores reconocen la necesidad de momentos de encuentro presencial para abordar desafíos, intercambiar ideas y establecer conexiones significativas con otros actores del ecosistema.

↳ ASPIRACIONES: CRECER SIN ESCALAR

“Nuestro negocio se basa en la integración de sistemas de e-commerce y logística, estamos en el proceso final de aceleración con Startup Chile y nos dimos cuenta de que no queremos ser unicornios, buscamos crecer siendo sustentables económicamente, creciendo orgánicamente. Más bien somos camellos”

— Cristóbal Délano, Pinflag, 2023

La significativa mayoría de los emprendedores tiene la aspiración de crecer en lugar de escalar. En concreto, el 76% de la muestra se auto-define como MiPYME, mientras que sólo el 14% se identifica como startup. Este hallazgo pone de manifiesto que no todos los emprendedores persiguen un crecimiento exponencial o la búsqueda de un exit rápido. Muchos emprendedores tienen proyectos que están impulsados por un propósito más allá de la generación de utilidades mientras que eso les permita un crecimiento constante y sostenible del cual puedan disfrutar de una calidad de vida adecuada a sus exigencias.

↳ COORDINACIÓN DE UN ECOSISTEMA

“Hay fragmentación de los actores en el sistema y no hay nadie que los aglutine”

— Paulina Berwart, Coordinadora Centro de Negocios Ñuñoa, 2023

Aunque existen numerosos servicios de apoyo y acompañamiento para emprendedores, a menudo operan de manera aislada, sin una colaboración efectiva entre ellos. Esto ha llevado a la duplicación de esfuerzos en la creación de servicios similares y, lo que es más preocupante, a la falta de mecanismos efectivos para derivar a los emprendedores de un servicio a otro de manera fluida.

Un ejemplo concreto de esta problemática se observa en las oficinas de desarrollo económico local de los municipios, que derivan a algunos de sus emprendedores a entidades como SERCOTEC, pero luego pierden el seguimiento de su progreso. Esta falta de continuidad en el apoyo puede tener un impacto negativo en el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos.

Nuestros hallazgos indican que el **87% de la muestra considera de gran interés la idea de contar con un espacio que reúna a varios socios del ecosistema emprendedor**. Este resultado subraya la necesidad de crear un punto de encuentro donde los emprendedores puedan acceder a una variedad de servicios y recursos de manera integrada y coordinada.

Propuesta: Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento

El Hub Metropolitano emerge como una figura pública que busca potenciar vinculación privada, dentro de un contexto en el que los emprendedores se encuentran desconectados del ecosistema empresarial. Su principal objetivo es actuar como un articulador y observador de los distintos actores del ecosistema y, de esta manera, identificar posibles conexiones que puedan ser favorables para todas las partes involucradas.

Dicha vinculación se ve expresada en una plataforma de infraestructura que genera conexión y convergencia con los servicios que apoyan la oferta existente del ecosistema de innovación y emprendimiento, eliminando las barreras (acceso a apoyo financiero, programas de capacitación, acceso a I+D, infraestructura adecuada y acceso a redes de contacto, entre otras) que evitan el establecimiento y consolidación de los emprendimientos y con ello el abandono de proyectos.

↳ OBJETIVO PRINCIPAL:

Articular y gestionar el ecosistema de innovación y emprendimiento a través de un instrumento de apoyo al desarrollo productivo que promueva el acceso a servicios de emprendimiento e innovación hacia la ciudadanía, disponiendo de infraestructura y servicios de apoyo al desarrollo de proyectos, siendo las dimensiones sociales, económicas y culturales, variables que impactan en el incremento y profundización del capital territorial de nuestra región.

↳ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Colaborar en el ecosistema de innovación y emprendimiento RM como un articulador del viaje del emprendedor regional, conectando y resolviendo brechas de crecimiento.

2. Experimentar e instalar una cultura de innovación, emprendimiento y exploración tecnológica en áreas de desarrollo de nuevas economías, que ayuden a dinamizar y diversificar la matriz productiva regional.

3. Transformar el viaje de emprendedores que buscan un crecimiento sostenible, mediante la generación de redes y derivación hacia centros especializados para su consolidación.

4. Impulsar la economía regional a partir de una estrategia de innovación abierta que permita el acceso a servicios y productos a los emprendedores regionales.

▷ PÚBLICO OBJETIVO

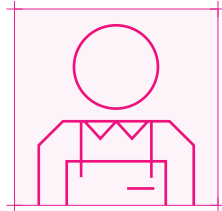
▷
INE, Síntesis de
resultados EME VII, 2023

+ 876.758 +

Personas micro
empendedoras en la RMS.

+ 728.760 +

Micro emprendedores
por oportunidad en la RMS.



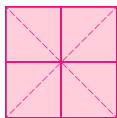
- + Nueva generación de MIPYMES que busca innovar y crecer el negocio familiar
- + El emprendimiento es un estilo de vida y parte de su desarrollo laboral
- + Altamente digitalizados operando de manera híbrida
- + Se mueven a través de la ciudad para desarrollar negocios
- + Buscan y usan infraestructura según lo requerido en sus proyectos actuales
- + Colabora en canales de venta con otros emprendedores
- + Son “camellos”, no “unicornios”

El Hub Metropolitano tiene como propósito apoyar de manera transversal al emprendedor de la región, al mismo tiempo que establece un enfoque prioritario en el desarrollo del emprendedor iniciado por oportunidad. Este grupo representa un 83% del conjunto de micro emprendedores en la Región Metropolitana, lo que equivale a 728.760 individuos (INE, 2023).

Como se mencionó anteriormente, el emprendedor iniciado por oportunidad es una nueva generación de MIPYME que busca innovar y/o hacer crecer el negocio familiar. Comienza su negocio motivado por una mayor libertad en términos de tiempo o la posibilidad de aumentar sus ingresos. Están altamente digitalizados y operan de manera híbrida, asumiendo la responsabilidad de todo y buscando un crecimiento sostenible a largo plazo.

Es importante recordar que este grupo de emprendedores no es elegible para las ayudas convencionales que se orientan hacia otros dos grupos, cuyos criterios se basan en el nivel de madurez empresarial y no en las motivaciones que impulsan el emprendimiento. Estos otros grupos comprenden el emprendedor de subsistencia y el emprendedor que busca expandir su proyecto de manera considerable, contando con los recursos socioeconómicos necesarios para ello.

El Hub Metropolitano se propone cerrar esta brecha y brindar apoyo específico a los emprendedores iniciados por oportunidad que, a pesar de su potencial, a menudo carecen de acceso a recursos y asesoramiento convencional.



▷ COMPONENTES DE LA PROPUESTA

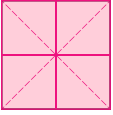
La creación del Hub Metropolitano es el resultado de un enfoque integral e interdisciplinario en la construcción de un ecosistema de emprendimiento e innovación efectivo. Cada uno de los componentes de este proyecto, aunque se explican por separado para facilitar su comprensión, se ha diseñado reconociendo que están intrínsecamente relacionados y que su colaboración es esencial para el éxito del proyecto. Estos componentes incluyen la infraestructura y espacialidad, servicios y experiencia, y gobernanza y sustentabilidad financiera.

En primer lugar, **la infraestructura y espacialidad** no son simplemente marcos físicos aislados, sino cimientos sobre los cuales se crea el entorno de apoyo a los emprendedores. Su diseño y disposición deben responder de manera precisa a las dinámicas y requerimientos de los servicios ofrecidos. Del mismo modo, la infraestructura proporciona la plataforma que permite que estos servicios se lleven a cabo. El trabajo entre los diferentes especialistas se ha convertido en un pilar del proyecto a fin de maximizar la eficacia de los servicios y la comodidad de los usuarios.

En segundo lugar, **los servicios y la experiencia** ofrecidos a los emprendedores son intrínsecamente dependientes de la infraestructura que los respalda. El diseño de servicios especializados requiere un entendimiento profundo de la infraestructura disponible y, a su vez, esta infraestructura debe ser capaz de soportar y potenciar la ejecución de estos servicios.

Finalmente, **la gobernanza y la sustentabilidad financiera** actúan como el enlace que une a los componentes anteriores. Un enfoque interdisciplinario coordina las decisiones y acciones de múltiples actores, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y estratégica para mantener tanto la infraestructura como los servicios en funcionamiento. Sin una gobernanza y un modelo de sostenibilidad sólido, todo proyecto sería insostenible.

En conjunto, estos componentes interdependientes conforman el núcleo que transforma al Hub Metropolitano en un proyecto integral, generando una sinergia que va más allá de la simple suma de sus partes. A continuación, exploraremos detenidamente cada uno de estos elementos.

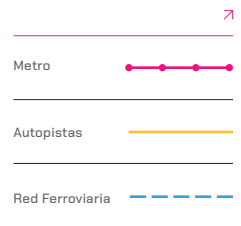


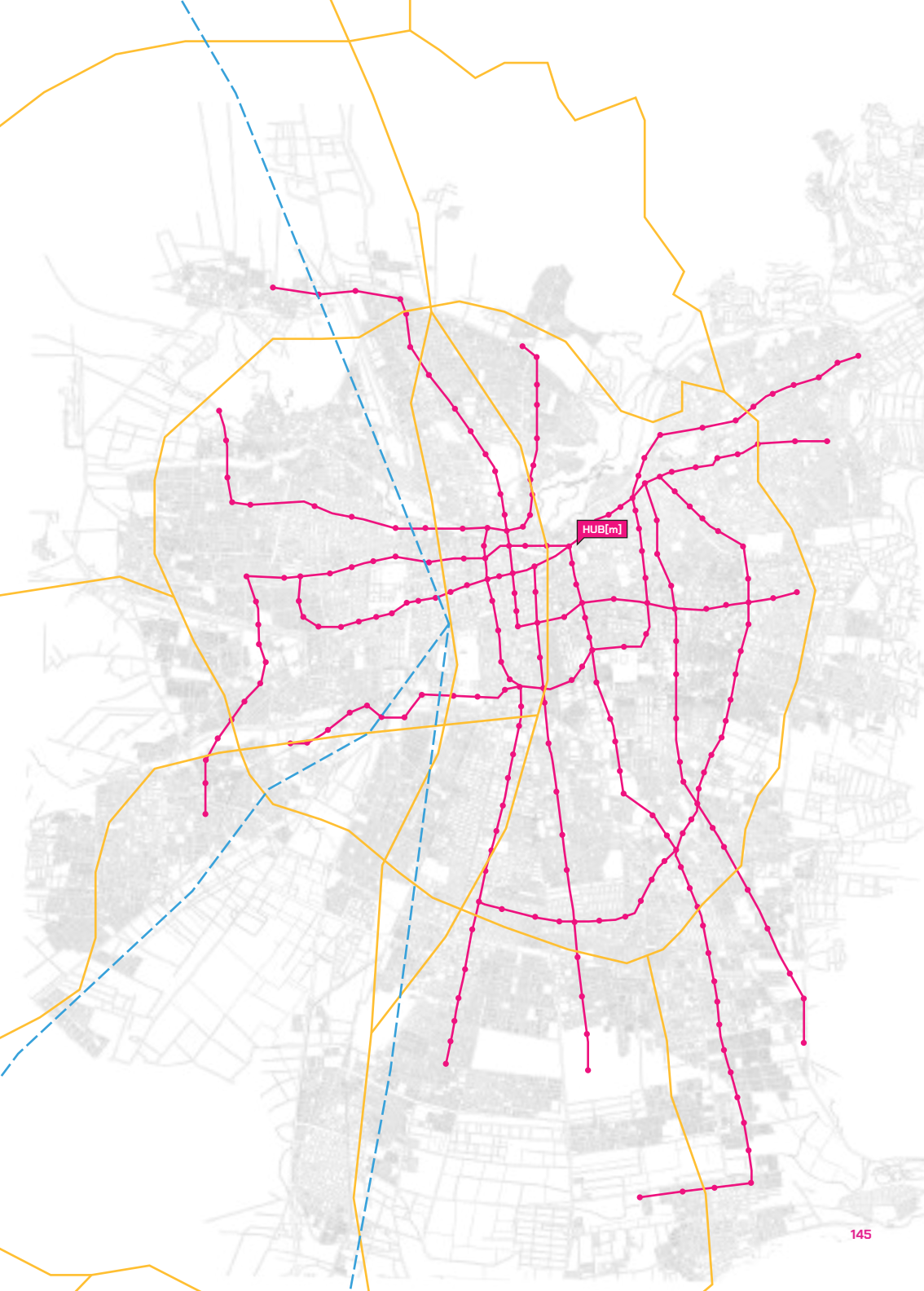
La infraestructura y espacialidad, el primer componente que abordaremos en este proyecto, desempeñan un papel crucial en la creación de un entorno dinámico y eficiente propicio para la innovación. La elección de iniciar con este componente no es fortuita, sino que se basa en la condición de que una infraestructura preexistente proporciona una base desde la cual abordar los otros elementos de nuestro proyecto.

En esta elección estratégica, hemos considerado dos aspectos críticos. En primer lugar, la accesibilidad regional, que es una de las claves para desencadenar el potencial de un Hub Metropolitano. En segundo lugar, el entorno urbano, que desempeña un papel trascendental al establecer una relación bidireccional con la innovación; es decir, cómo el entorno puede influir directamente en el desarrollo del Hub y, a su vez, cómo el Hub puede moldear el entorno circundante.

En este contexto, subrayamos la noción de que un espacio físico es esencial para fomentar la innovación, pero al mismo tiempo, cuestionamos la relevancia de definiciones estáticas y permanentes en un entorno caracterizado por un cambio constante. La infraestructura y su espacialidad, por lo tanto, no se limitan a una serie de espacios y recintos, sino que se conciben como un lienzo adaptable y maleable, capaz de albergar la evolución constante que demanda un proyecto de esta magnitud.

A medida que profundizamos en este componente, descubriremos cómo la infraestructura se integra con los demás aspectos de este proyecto, desempeñando un papel vital en su éxito y su capacidad para dar forma al futuro de la región.





↳ ACCESIBILIDAD DESDE TODA LA REGIÓN

La accesibilidad desde toda la región es un aspecto que debe centrarse en la red estructurante de transporte público y los sectores de mayor flujo de personas para maximizar su alcance. Dentro de este contexto, identificamos varios elementos clave. Actualmente la red ferroviaria está en proceso de actualización a través de dos proyectos importantes, el Tren a Melipilla y el Tren a Valparaíso con ruta en Batuco-Tiltil. Estos proyectos están generando una nueva red de transporte regional que se vinculará con la red urbana en la Estación Central, ubicada en el eje Alameda Providencia, a su vez, los estudios de origen destino y los datos de la municipalidad de Santiago indican que la zona central de la ciudad es la que recibe mayor cantidad de viajes diarios, con una población flotante de alrededor de 2.000.000 de personas. Además, también se deben considerar otros modos de movilización, por lo que las estaciones de metro, puntos de alta conectividad en la región, podrían ser estratégicos al igual que considerar el rol que desempeñan las autopistas, al vincular la zona central de la ciudad con el resto de la región.

↳ ENTORNO URBANO

El entorno urbano establece una relación bidireccional, que influye tanto en la captación de usuarios como en la regeneración urbana. Aquí destacamos conceptos clave, un acceso transparente desde el espacio público no solo sirve como un imán para atraer a usuarios al hub, sino que también dota al entorno circundante de un nuevo dinamismo. La facilidad de acceso no se limita al ingreso de personas al hub, sino que también crea un flujo constante de interacción entre él y su entorno próximo. Esta relación bidireccional se traduce en un beneficio mutuo, ya que la presencia activa del hub en la vida cotidiana del barrio circundante extiende sus potencialidades. A su vez, la comunidad local influye en su atmósfera y el ambiente del hub, creando un intercambio constante que enriquece tanto el espacio como la comunidad. A su vez, el hub tiene la posibilidad de revitalizar edificios o áreas en desuso y convertirse en un catalizador de cambio, donde las áreas se vuelven atractivas tanto para empresas como nuevos residentes, generando un aumento de personas, fortaleciendo la posición del Hub Metropolitano en el tejido urbano.

El emplazamiento es un factor estratégico en cualquier proyecto, especialmente cuando se trata de una iniciativa de la envergadura del Hub Metropolitano. Una vez que se ha seleccionado el lugar adecuado, es esencial considerar la infraestructura necesaria. A continuación, presentaremos algunas consideraciones generales que surgen a partir del entendimiento del estado del arte tanto a nivel local como global.

I. Organización Espacial Dinámica: La infraestructura del Hub Metropolitano debe ofrecer una organización espacial dinámica que proporcione diversas instancias de trabajo, descanso e interacción entre las personas. Esto favorece un entorno virtuoso, creativo y productivo en el que los usuarios pueden desempeñarse de manera óptima.

II. Atmósfera de Comodidad y Seguridad: La creación de una atmósfera que entregue comodidad y seguridad es fundamental. Estos atributos favorecen la toma de decisiones correctas, especialmente en situaciones que implican ciertos riesgos. La sensación de seguridad es esencial para que los usuarios se sientan a gusto y confiados en el entorno.

III. Equipamiento Adecuado: La infraestructura debe contar con un equipamiento adecuado que garantice la entrega de herramientas y recursos según las necesidades de los potenciales usuarios del centro. Esto asegura que puedan llevar a cabo sus proyectos de manera eficiente.

IV. Espacios de Encuentro y Reunión: Es esencial crear espacios de encuentro y reunión que estén vinculados al espacio público. Estos espacios permiten la correcta conexión y comunicación entre el centro y su entorno, fomentando la interacción y colaboración entre las personas.

V. Distribución Programática y Espacial: Todos los atributos mencionados anteriormente tendrán una influencia directa en la propuesta de distribución programática y espacial del proyecto. Esto incluye la disposición de espacios y la toma de decisiones de diseño que materializarán el proyecto en sí.

VI. Condiciones de Seguridad y Accesibilidad Universal: Para garantizar el funcionamiento óptimo del espacio, es fundamental que todos los recintos ofrezcan condiciones de seguridad, inclusión y accesibilidad universal para los usuarios del Centro Metropolitano. Esto implica contar con una señalización adecuada que permita identificar zonas de seguridad, vías de evacuación y sistemas de combate de incendios.

VII. Condiciones Ambientales Aptas: Además de la seguridad, es necesario cumplir con estándares de iluminación natural y artificial, ventilación y temperatura que garanticen el correcto desempeño de los espacios según su diseño. Esto crea un entorno propicio para la creatividad, la productividad y la interacción fructífera entre sus usuarios.

↳ Propuesta Conceptual

Antes de adentrarnos en el programa arquitectónico del Hub Metropolitano, es fundamental comprender el enfoque de diseño que ha moldeado esta iniciativa. La propuesta se ha erigido como un factor determinante, y su visión se centra en la creación de un espacio destinado a la experimentación y la colaboración. Estos conceptos se han traducido en principios formales, adaptabilidad, versatilidad y plasticidad, que han sido incorporados de manera integral en la concepción del proyecto. La idea subyacente es que la infraestructura no debe limitarse a ser un espacio estático, sino convertirse en un entorno que se ajuste y evolucione en consonancia con las necesidades de sus usuarios, brindando acceso libre y público a todos aquellos que deseen formar parte del Hub Metropolitano.

La planificación de estos espacios se llevará a cabo con el propósito de promover una organización espacial dinámica, que proporcione múltiples oportunidades para trabajar, descansar y establecer interacciones significativas. La adaptabilidad y versatilidad serán los cimientos que permitirán que el entorno se adecúe de forma continua a las cambiantes necesidades de los usuarios, generando un ambiente virtuoso, creativo y altamente productivo.

↳ PROGRAMA ARQUITECTÓNICO

La definición de los espacios que conforman la oferta programática se realiza mediante un detenido estudio de los arquetipos de usuarios potenciales del proyecto. Estos perfiles se generan a partir de un riguroso análisis etnográfico y son cuidadosamente desarrollados por el equipo especializado en servicios y experiencia. Este enfoque permite abordar de manera específica las necesidades individuales de cada usuario. En este contexto, el programa del Hub Metropolitano se estructura de la siguiente manera.



Trabajo Colaborativo

Residencias Cerradas

Lab. Intangible

Maker Space

Residencias Cerradas

Residencias Abiertas

Lounge

Trabajo Colaborativo

Estar y Comer

Espacio Creadores

Multiespacio / Auditorio

Trabajo colaborativo /
Salas de reunión

Espacio de Muestra

Recepción

I. Recepción/acceso (4,5% de la superficie total), espacio donde se recibe a los usuarios, se maneja la interacción y la dinámica del lugar. Debe contar con buena visibilidad y fácil acceso al recinto.

II. Espacio de muestra (4,5% de la superficie total), espacio donde se exponen los proyectos destacados generados dentro del Centro. Debe ser de acceso libre y contar con buena visibilidad

III. Zonas de trabajo colaborativo (36% de la superficie total), debe ser un espacio amplio y cómodo, con mesas y sillas acorde a lo requerido. Se espera contar con mesas que permitan tanto el trabajo en conjunto como individual

IV. Zona de estar y comer (1,5% de la superficie total), debe ser un espacio abierto y con luz natural, se espera que cuente con diversos tipos de mobiliario que permitan usos variados y flexibles del espacio.

V. Residencias (1,5% de la superficie total), deben contar con mobiliario adecuado para la instalación de emprendimientos durante un período prolongado de tiempo, condiciones de iluminación, climatización, ventilación, acceso a puntos eléctricos y de red para conexión a internet, estas se subdividirán en residencias abiertas y cerradas, lo que repercutirá en la cantidad de tiempo que pueden ser utilizadas por un mismo emprendimiento.

VI. Sala de reuniones (4,6% de la superficie total), Debe contar con aislación acústica tal que permita tener un uso adecuado, sin verse afectado por las condiciones del exterior, y al mismo tiempo sin afectar a los usuarios que utilicen recintos aledaños.

VII. Laboratorio de experimentación (18% de la superficie total), este espacio debe contar con recintos amueblados y libres a fin de promover el uso de diferentes equipos. Debe contar con una amplia dotación de puntos eléctricos, además de proveer un espacio para trabajos manuales. Adicionalmente dentro de esta zona se definen dos áreas de trabajo diferenciadas

A. Laboratorio de tangibles, vinculados a la fabricación de prototipos materiales.

B. Laboratorio de intangibles, vinculados a la experimentación y desarrollo de prototipos digitales.

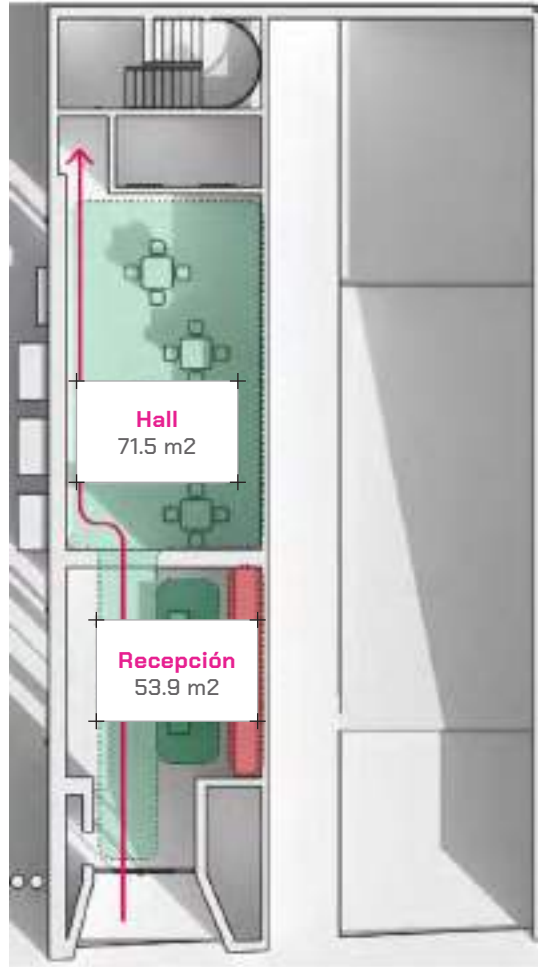
VIII. Zona lockers [5,7% de la superficie total], espacio de guardado para los usuarios, debe ser un espacio visible y seguro.

IX. Oficinas administrativas [equipo gestor] [5,7% de la superficie total], espacio para el equipo administrativo del Centro.

X. Multiespacio/auditorio [18% de la superficie total], debe ofrecer flexibilidad para diversos tipos de eventos se puedan alojar, debe contar con la posibilidad de oscurecerse de la luz natural y a su vez posibilitar distintas configuraciones de iluminación artificial.

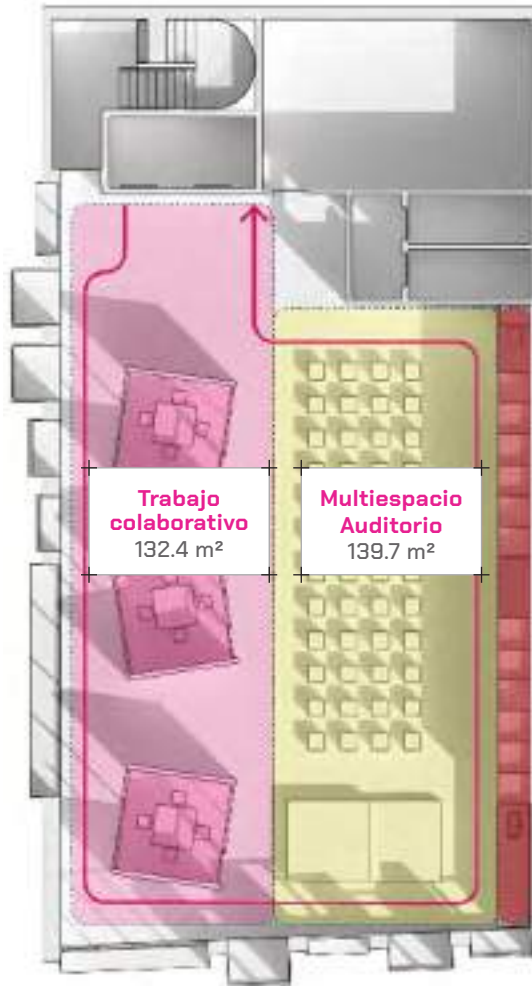
Hall Transparente 71.5 m²

Recepción 53.9 m²



- ↘ Se abre paso para generar un hall abierto con mucha luminosidad de manera que el traspaso desde la calle al interior del edificio sea lo más fluido posible.

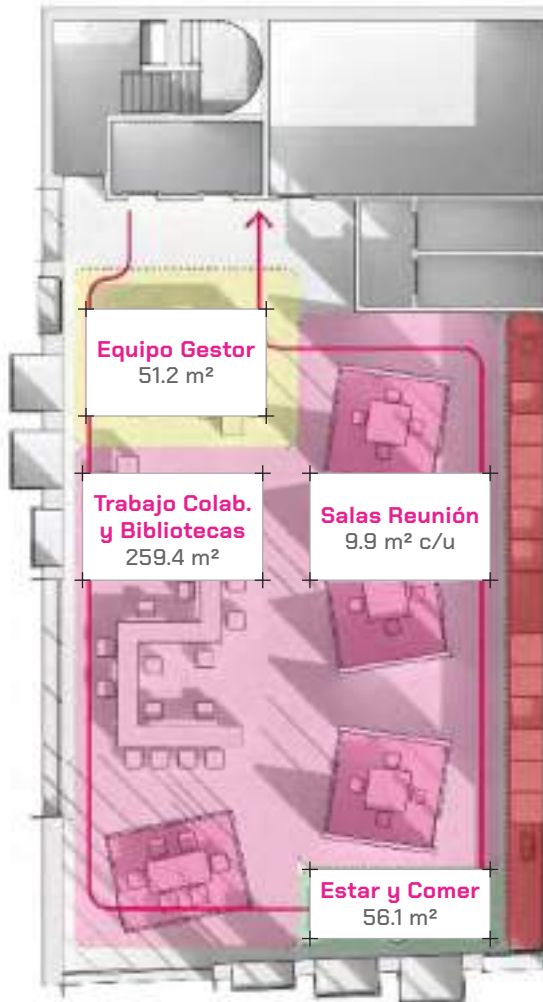
- ↳
- Multiespacio / Auditorio 139.7m² ■
- Trabajo Colaborativo 132.4 m² ■
- Salas de reunión 9.9 m² c/u ■
- Gran Closet Modular ■



- ↳ En la planta libre, se divide el espacio en dos, incorporando una jerarquía libre en el multiespacio y un mobiliario como una pieza continua para trabajo colaborativo, además, se incorpora la pieza de un gran closet modular que permite almacenamiento y exposición de proyectos.






Trabajo Colaborativo / Bibliotecas / Estar y Comer

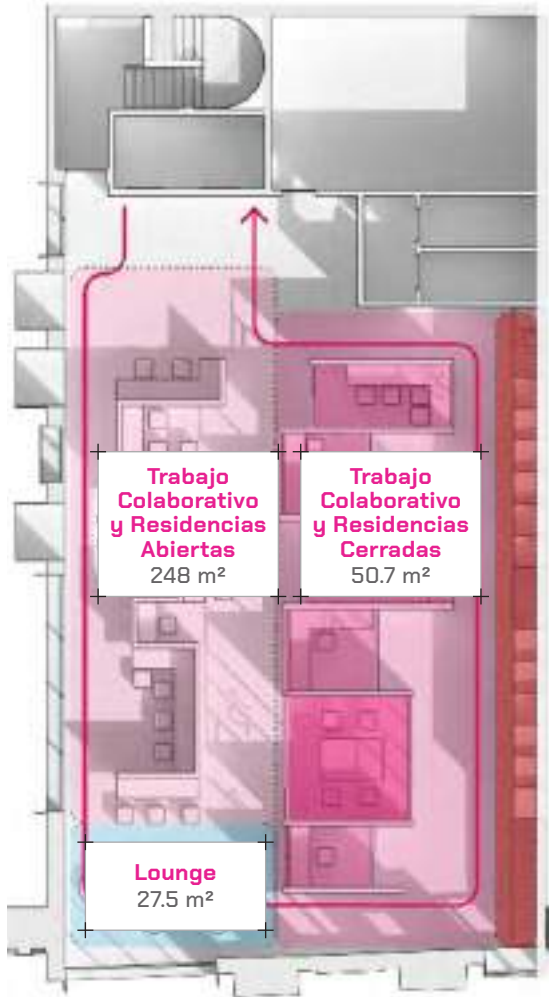
Trabajo Colab. / Bibliotecas	259.4 m ²
Sala Reunión	9.9 / 10.3 m ² c/u
Estar y Comer	56.1 m ²
Gran Closet Modular	



- ↘ Se dispone una antesala con mobiliario para actividades de trabajo colaborativo, mesones continuos y módulos individuales. De la misma forma, se remata el espacio con un área recreativa de ocio y comida, al igual que en el resto de los pisos, se incorpora la pieza de un closet modular.

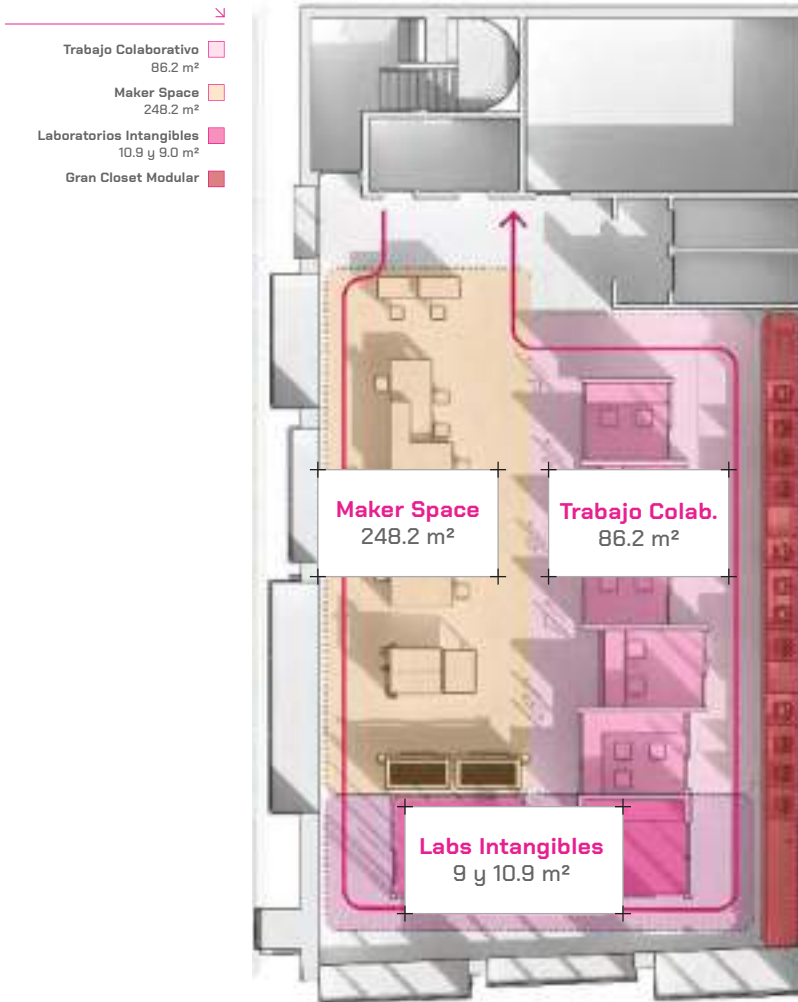
Trabajo Colaborativo / Residencias y Lounge

Trabajo Colaborativo y Residencias Abiertas 248.8 m ²	
Trabajo Colaborativo y Residencias Cerradas 50.7 m ²	
Salas de reunión 13.5 m ²	
Lounge 27.5 m ²	
Gran Closet Modular	



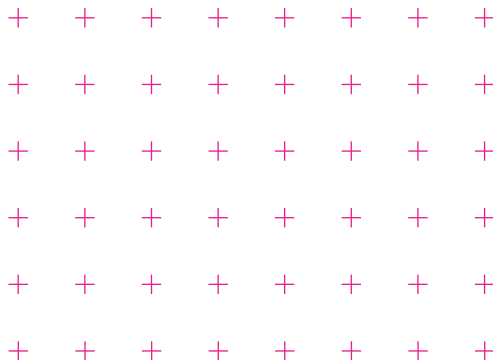
- Se incorporan residencias cerradas y abiertas, complementando además con mobiliario para trabajo colaborativo. Se retranquea el programa de manera que se libere un remate libre como espacio de estar, al igual que otros pisos, se incorpora la pieza de un closet modular que permite almacenamiento y exposición de proyectos.

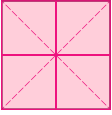
Maker Space y Trabajo Colaborativo



- Se dispone de una planta que incorpore en su mayoría un espacio para trabajo, mesones amplios y continuos, además se subdivide en una estación de trabajo para el maker space con maquinaria, de igual forma el closet se incorpora, pero esta vez cuenta con espacio para las impresoras 3D.

-
- A través de un enfoque integral que abarca desde el emplazamiento estratégico y la accesibilidad total hasta la concepción de un diseño dinámico y versátil, se ha sentado la base para un entorno arquitectónico que potencie la generación de un ecosistema de emprendimiento e innovación.





Una vez que hemos comprendido a fondo la propuesta, el emplazamiento estratégico y la infraestructura preexistente del Hub Metropolitano, se abre la posibilidad de proyectar los servicios de manera efectiva. Esto se logra a través de una colaboración estrecha con el equipo de arquitectura, trabajando de la mano en la definición de los recintos y la disposición de espacios que mejor se adapten a las necesidades de los usuarios y a la visión general del proyecto. Este enfoque integral garantiza que los servicios estén plenamente alineados con la dinámica del entorno, brindando una experiencia integral que maximiza el potencial del Hub Metropolitano como un centro de innovación y colaboración.

En este contexto, el Hub Metropolitano desempeña un papel crucial al reunir una variedad de actores que conforman el ecosistema de innovación y emprendimiento. Se destaca por tres características fundamentales que contribuyen a su misión.

↳ FORTALECER EL VÍNCULO DE LAS PERSONAS

El centro actúa como un punto de encuentro que fomenta la colaboración entre emprendedores, empresas y organizaciones públicas. Facilita la creación de sinergias y el intercambio de ideas.

↳ VINCULAR LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA

Simplificar los procesos y promover un diálogo efectivo entre los diversos organismos públicos es esencial para el funcionamiento eficiente del servicio. Esto no solo beneficia a los usuarios del hub, sino que también promueve un entorno más propicio para el emprendimiento.

↳ FOMENTAR LA TRANSICIÓN ENTRE LO PRESENCIAL Y LO VIRTUAL

La experiencia de emprendedores y emprendedoras no se limita a un espacio físico. El hub debe proporcionar un entorno fluido que permita a las personas moverse fácilmente entre las interacciones presenciales y virtuales, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece cada uno de estos entornos.

Nuestra aspiración es que el Hub Metropolitano sea un espacio vivo y creativo que refleje el espíritu emprendedor de la región y que contribuya al crecimiento sostenible de la comunidad empresarial mediante un enfoque centrado en la calidad de servicios ofrecidos y en la optimización de la experiencia de todas las personas que interactúen con el centro.

El hub Metropolitano es un elemento esencial para impulsar y fomentar el espíritu emprendedor en la región metropolitana. A través de diversas actividades, brinda una oportunidad para aquellos interesados en desarrollar, fortalecer y expandir sus ideas.

Este espacio desempeña un papel fundamental como nuevo actor en el ecosistema emprendedor, conectando a personas y oportunidades de colaboración. Es un punto de encuentro para aquellos involucrados en la innovación y el emprendimiento en diversas capacidades. Sirve como puente entre oportunidades, necesidades y personas, impulsando la exploración de nuevos caminos y facilitando conexiones.

El Hub alberga las expectativas y motivaciones de los emprendedores, actuando como un lugar donde se encuentran las emociones e ilusiones que respaldan cada proyecto. Ofrece un apoyo concreto, estimulando el espíritu emprendedor. El aprendizaje a través de las experiencias de otros crea un entorno propicio para el crecimiento y fortalecimiento de la comunidad emprendedora. Esto permite conexiones en diversos niveles, tanto en el mundo virtual como en el presencial, y se extiende a lo largo de diversas etapas del viaje del emprendedor, acompañando a los emprendedores en su proceso y abriendo nuevas oportunidades desde una perspectiva colectiva.

El Hub ofrece la posibilidad de ampliar la red de contactos y oportunidades para la convergencia de ideas, propuestas e intereses. Brinda acceso a instancias que impulsan el crecimiento de los emprendimientos, tanto en el ámbito presencial como en el virtual, teniendo en cuenta las características únicas de cada proyecto como un eje central para encontrar sinergias con otros actores, proyectos e ideas.

Contribuye a la formación de una comunidad de ciudadanos emprendedores conectados, que comparten sus aprendizajes de manera generosa y respetuosa con otros.

Siguiendo nuestra visión de fortalecer el espíritu emprendedor y brindar un espacio dinámico para la innovación, el Hub Metropolitano se enfoca en tres énfasis clave del servicio. Estos énfasis son laboratorio de networking, integración pública y sinergia presencial-virtual. A continuación, exploraremos en detalle cada uno de ellos para comprender cómo se materializa en la experiencia del servicio.

↳ LABORATORIO DE NETWORKING

El laboratorio de networking desempeña un papel esencial al consolidar y fortalecer los lazos entre los emprendedores y el ecosistema. Su enfoque principal se centra en la creación de oportunidades para que los emprendedores establezcan vínculos con empresas, lo que a su vez está estrechamente relacionado con el concepto de innovación abierta. Este laboratorio está diseñado para fomentar conexiones y colaboraciones que impulsan la generación de ideas y soluciones innovadoras.

Sus objetivos principales son fomentar la colaboración y facilitar el acceso a recursos. Estos se logran a través de una serie de actividades diseñadas para estimular la interacción y la colaboración, entre los que se incluyen, eventos de networking, mentorías, proyectos de colaboración, programas de aceleración y desafíos de innovación abierta.

El laboratorio de networking se distingue por algunas características clave, allí se organizan actividades en función de las áreas económicas, lo que permite un enfoque específico, estas se diseñan con una estructura participativa, donde se asigna tiempo al diálogo y la creación de conexiones significativas, algunas de ellas pueden seguir el formato de hackatones, por ejemplo, para impulsar la creatividad y la colaboración, además, para medir su efectividad se implementa un sistema de fichas de ingreso actualizadas regularmente. Esto permite rastrear las actividades en las que participaron emprendedores y las conexiones que se forjaron durante su participación.

Para garantizar la efectividad del Laboratorio de Networking, un articulador de la comunidad revisa la información contenida en las fichas de ingreso y define el calendario de actividades según los perfiles y necesidades de los emprendedores. Esto asegura una alineación precisa con los objetivos y requisitos cambiantes del ecosistema.

↳ INTEGRACIÓN PÚBLICA

El Hub Metropolitano, respaldado por el Gobierno Regional, desempeña un papel fundamental al actuar como un agente de coordinación y articulación de oportunidades con todas las instituciones públicas relacionadas con el emprendimiento e innovación. Establece un eficaz mecanismo de comunicación entre los municipios y otros organismos que forman parte del ecosistema como Sercotec, Corfo, centros de negocios, entre otros.

Sus objetivos principales son generar una comunicación eficiente y dinámica entre los organismos públicos, promoviendo así la convergencia de oportunidades a través del sector.

Si bien el Hub Metropolitano se esfuerza por ofrecer apoyo a emprendedores que buscan soluciones alineadas con sus necesidades, su coordinación con la institucionalidad pública funciona en ambas direcciones. No solo atrae a emprendedores mediante derivaciones de otras entidades, sino que también deriva a otros actores del ecosistema, operando como la “ventanilla del ecosistema de innovación y emprendimiento”.

Para garantizar el éxito de esta integración, se requiere el establecimiento de un sistema interconectado que permita la identificación de emprendedores y otros actores del ecosistema. Además, se deben crear mecanismos comunes con las instituciones públicas relacionadas con el emprendimiento e innovación para asegurar una coordinación efectiva en todo el ecosistema.

↳ SINERGIAS PRESENCIAL-VIRTUAL

Este énfasis distingue al Hub Metropolitano de las formas tradicionales de comunicación con los emprendedores, que se basan en la presencialidad. En lugar de limitarse a lo físico, el hub ha desarrollado espacios exclusivos de interacción virtual para enriquecer la experiencia de los emprendedores. Estos espacios permiten crear una interacción previa y posterior a las visitas presenciales fortaleciendo las relaciones y conectando a los emprendedores con información y recursos adecuados. El resultado es una experiencia presencial única que trasciende las fronteras geográficas y ofrece una experiencia virtual óptima.

Los objetivos centrales son integrar las dinámicas de relación, es decir integrar de manera efectiva las acciones presenciales y virtuales en la relación entre los usuarios y los servicios ofrecidos, y extender la virtualidad de forma integral, esto se lleva a cabo mediante la creación de mecanismos de comunicación ágil que vinculan la presencialidad y la virtualidad según los arquetipos y características específicas de los emprendimientos. Por ejemplo, se reducen las solicitudes de información para evitar la burocracia y facilitar un acceso rápido a los recursos y servicios necesarios.

La efectividad de esta sinergia requiere de un sitio web funcional y una presencia activa en redes sociales que facilite la comunicación virtual y el compromiso con la comunidad emprendedora.

↳ PERSONAS DEL SERVICIO

Los servicios requieren una identificación precisa de las personas involucradas, poniendo al beneficiario en el centro de cada acción. Esto implica no solo considerar a quienes se benefician directamente, sino también a todas las personas que hacen posible la ejecución de cada acción, siguiendo los pasos diseñados en el proceso.

Las personas son quienes ocupan la infraestructura, dan vida a los procesos y aportan el espíritu que impregnará el servicio. Son elementos cruciales que moldean cada aspecto de las interacciones, asegurando respuestas precisas y claras a cualquier consulta o nueva oportunidad de desarrollo. Poner a las personas en el centro de todo requiere de un diseño minucioso y detallado que atienda sus necesidades y formas de relacionarse con su entorno inmediato. Este diseño define su experiencia y, en última instancia, influye en la percepción de su bienestar, trascendiendo la mera interacción para impactar en su calidad de vida. Esa es la responsabilidad fundamental del diseño de servicios crear experiencias significativas para las personas y contribuir a la realización de sus objetivos. Este es el compromiso del Hub Metropolitano.

↳ LOS EMPRENDEDORES

Las personas que desarrollan sus emprendimientos y serán parte del Hub Metropolitano han sido definidas en función de sus interacciones con los servicios que ofrece el Centro. Para lograrlo, se ha desarrollado un perfil basado en dos herramientas: la identificación de arquetipos y escenarios de interacción.

Cada arquetipo explica la forma en que los emprendedores interactúan con el servicio, teniendo en cuenta la descripción de su emprendimiento y la etapa en la que se encuentran. Estos perfiles se han creado a partir de la información recopilada, que permitió identificar las características de los emprendedores y enfocarse en su relación con el servicio. A continuación, se detallan los arquetipos identificados.



Biofiltro

➤ Perfil: La nueva generación del negocio Mi Pyme

+ Hombre

+ 37 años

+ Zapatero

+ Emprendimiento tradicional

+ No residente

Etapas de crecimiento

Inicial

Intermedio

Avanzado

DESCRIPCIÓN:

Es un arquetipo que muestra interés por nuevos temas, busca lo que necesita en un momento puntual. En general su forma de interactuar es variable, cuando está en un entorno de mayor seguridad su desenvolvimiento es activo, pero en ocasiones llegar a ese punto requiere un proceso prolongado.

Dependiendo de su dominio en alguna temática o comodidad en algún lugar dependerá de su necesidad de mayor contención o guía. Habitualmente se adapta a las situaciones y busca llegar a un punto de comodidad.

ASPIRACIONES:

Digitalizar la empresa, utilizar impresión 3D e innovar en los productos. Transformar el negocio familiar en una empresa del siglo XXI, es decir, resiliente e innovadora desde una producción local hecho a mano.

QUIEBRES:

Necesita más apoyo para poder dirigir un negocio con el nuevo enfoque al que se quiere llegar. No tiene los equipos suficientes para experimentar.

NECESIDADES:

¿Qué necesita para su emprendimiento?

Ampliar sus redes, experimentar con materiales, vincularse con nuevos proveedores o diseñadores, financiamiento y un modelo de negocio que le permita crecer.

MOTIVACIÓN PARA USAR EL SERVICIO

¿Ha usado un hub? ¿Para qué? ¿Por qué no?

¿Sabe qué hace un hub?

No ha usado un hub, no los conoce. Además, no sabe cuál es la oferta de uno, desconoce si es que hacen actividades o si es solo un espacio de trabajo.

RELACIÓN CON EL SERVICIO PRESENCIAL

¿Qué usará físicamente del hub?

Un taller de experimentación de materiales, con sus respectivas máquinas. Sus cursos de modelos de negocios, marketing y administración. Las áreas comunes, salas de charlas y cursos.

RELACIÓN CON EL SERVICIO DIGITAL

¿Qué usará digitalmente del hub?

Sus redes sociales para informarse de nuevos cursos y talleres. La suscripción al boletín de noticias para estar al día de las últimas novedades. La página web, para arriendo de salas y talleres.

EXPECTATIVAS Y ASPIRACIONES DEL SERVICIO

¿Qué buscará en el hub? ¿Para qué lo usará?

Utilizará el hub como un espacio de experimentación, como generador de redes de contacto y apoyo para el aprendizaje de temas relacionados con su emprendimiento, donde asistirá a cursos y consultorías para seguir formándose en el tema de las ventas y modelos de negocios.

➤ Perfil: Desarrolladora solitaria

+ Mujer

+ 32 años

+ Programadora

+ Emprendimiento no convencional

+ No residente

Etapa de crecimiento



DESCRIPCIÓN:

Es un arquetipo que profundiza solo en los contenidos que ya conoce, le cuesta encontrar nuevos temas relacionados con su proyecto. Además, requiere de su entorno para tomar decisiones, le cuesta desenvolverse en ambientes nuevos, los evita y generalmente incorpora nuevas posibilidades acompañada de alguien cercano. Sus procesos de integración de nuevas oportunidades de crecimiento son lentos, recibe la ayuda de otros que le expliquen de forma simple los distintos pasos para lograr un objetivo.

ASPIRACIONES:

Dedicarse de forma exclusiva a desarrollar distintas aplicaciones para contribuir al bienestar de pacientes.

QUIEBRES:

Actualmente ha desarrollado todo sola, no se siente como emprendedora porque no ha participado de instancias de emprendimiento.

NECESIDADES:

¿Qué necesita para su emprendimiento?

Fortalecer el modelo de negocio, la difusión, la estructura de trabajo y crear una red.

MOTIVACIÓN PARA USAR EL SERVICIO

¿Ha usado un hub? ¿Para qué? ¿Por qué no?

¿Sabe qué hace un hub?

No ha usado un hub, no los conoce. Además, no sabe cuál es la oferta de un hub, desconoce si es un espacio de trabajo o si es que hacen actividades.

RELACIÓN CON EL SERVICIO PRESENCIAL

¿Qué usará físicamente del hub?

Un espacio de trabajo con wifi y conexión a la corriente. Sus cursos de modelos de negocios, marketing y administración. Las áreas comunes y las salas de charlas y cursos.

RELACIÓN CON EL SERVICIO DIGITAL

¿Qué usará digitalmente del hub?

Sus redes sociales para informarse de nuevos cursos y talleres. La suscripción al boletín de noticias para estar al día de las últimas novedades. La página web, para arriendo de salas y talleres.

EXPECTATIVAS Y ASPIRACIONES DEL SERVICIO

¿Qué buscará en el hub? ¿Para qué lo usará?

Utilizará el hub como un espacio de trabajo, como generador de redes de contacto y como apoyo para buscar nuevos modelos de negocio.

➤ Perfil: El nuevo consultor

+ Hombre

+ 42 años

+ Consultor

+ Emprendimiento
no convencional

+ Residente

Etapa de crecimiento

Inicial

Intermedio

Avanzado

DESCRIPCIÓN:

Es un arquetipo que busca constantemente oportunidades de crecimiento, escribe a otras personas que considera con mayor experiencia. Tanto en lugares nuevos como conocidos su desenvolvimiento es igual, fácilmente está conversando con otras personas. Sus desplazamientos por los lugares son con seguridad y comúnmente ayuda a otras personas con recomendaciones para sus proyectos. Es quien lidera las conversaciones y se acerca a las personas que identifica pueden ser una contribución en su proyecto.

ASPIRACIONES:

Creer como consultoría y aumentar su cartera de clientes.

QUIEBRES:

La gestión financiera y equipos de trabajo han sido un obstáculo para crecer, con sus socios han decidido no tener oficina, con una operación remota que a veces le genera dificultades en la gestión del equipo, reuniones con clientes y sobre todo actividades con más personas.

NECESIDADES:

¿Qué necesita para su emprendimiento?

Ampliar sus redes, servicios e infraestructura para momentos específicos del negocio y gestión financiera.

MOTIVACIÓN PARA USAR EL SERVICIO

¿Ha usado un hub? ¿Para qué? ¿Por qué no?

¿Sabe qué hace un hub?

Si ha usado anteriormente un hub pero este era de pago por lo que, por temas económicos, dejó de usarlo. Usó las salas de reuniones y espacios comunes para reunirse con clientes. No sabe que los hubs tienen ofertas de cursos y talleres.

RELACIÓN CON EL SERVICIO PRESENCIAL

¿Qué usará físicamente del hub?

Utilizará las salas de reuniones, las áreas comunes y salas para acceder a sus cursos de modelos de negocios, marketing y administración.

RELACIÓN CON EL SERVICIO DIGITAL

¿Qué usará digitalmente del hub?

Sus redes sociales para informarse de nuevos cursos y talleres. La suscripción al boletín de noticias para estar al día de las últimas novedades. La página web, para arriendo de salas y talleres.

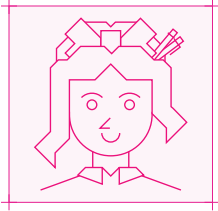
EXPECTATIVAS Y ASPIRACIONES DEL SERVICIO

¿Qué buscará en el hub? ¿Para qué lo usará?

Utilizará el hub como un espacio de trabajo y encuentro, como generador de redes de contacto y búsqueda de nuevos clientes.

Los escenarios-persona son herramientas que permiten visualizar las acciones clave realizadas por los arquetipos en contextos específicos durante su interacción con el servicio. Estos instrumentos establecen conexiones entre las personas y los procesos, integrando la propuesta de experiencia de servicio en contextos simulados.

ARQUETIPO:
RECEPTIVO



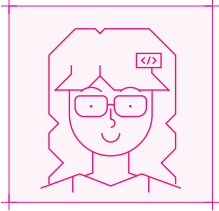
1. La Eco Diseñadora

Hace un par de días me recomendaron una charla, que se haría en el Hub Metropolitano, sobre "Moda sostenible y su impacto" por lo que decidí inscribirme en el link de registro, fue grato que no me pidieran tanta información en el formulario de inscripción. Había escuchado sobre los Hubs pero no entendía bien cómo podía ser útil a mi negocio, pero al llegar me llevé una gran sorpresa. Me recibió un anfitrión, donde validó mis datos y luego me preguntó si conocía el Hub Metropolitano y si me interesaba registrarme como emprendedor para acceder a la información. ¡Me contó sobre los beneficios de ser parte de una red de emprendedores, él no tenía idea que yo no pertenecía a ninguna red! Inmediatamente quise inscribirme y ya con mis datos que había entregado anteriormente sumaron algunos detalles de mi proyecto, y me conectaron con el grupo de emprendedores de moda y sustentabilidad. Al instante recibí un correo donde me daban la bienvenida al Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento, al grupo de moda y sustentabilidad y me indicaban todas las próximas actividades que se iban a realizar relacionadas a mi emprendimiento.

Luego, me dirigieron hacia el lugar donde se impartiría la charla, me sorprendió que nos estuvieran esperando con bebidas, café y algunas cosas para comer. Esperando que partiera pude conversar con algunas personas que asistieron y me di cuenta de que teníamos mucho en común y que había una gran variedad de proyectos.

En el break de la charla se me acercó un mentor del grupo moda y sustentabilidad para darme la bienvenida al Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento, me preguntó sobre mi proyecto y cuales eran mis aspiraciones y que me faltaba para poder lograr eso. Luego me dijo las posibilidades que tenía, acá en el Hub, para poder fortalecer mi proyecto y mi red de contactos. Me envió su contacto para coordinar una videollamada y conversar en más detalle.

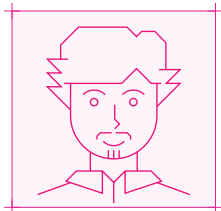
2. La Desarrolladora Solitaria



Hace unas semanas la Municipalidad abrió su nueva convocatoria del Departamento de Desarrollo Social para acceder a opciones de financiamiento de apoyo para los habitantes de la comuna. Una amiga me envió el link con el llamado a postulación, pero lamentablemente ninguno de los concursos se ajustaba a mis requerimientos o experiencia. Me frustró saber que vender dos de mis aplicaciones me dejó fuera de bases. Lo que yo buscaba era obtener un curso de capacitación sobre algún tema relacionado con administración o alguna habilidad que me permita vender mis aplicaciones. Decidí enviar un correo de consulta para ver si había más opciones.

Me respondieron el mail con la noticia de que mi perfil estaba por sobre el apoyo que ellos estaban ofreciendo en este momento, pero me recomendaron acercarme al Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento para explorar las posibilidades apropiadas a mi proyecto, me dejaron conectada con el Hub a través de un mail.

El día siguiente el Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento me envió un correo ofreciendo apoyo y solicitando información para realizar mi registro. Me comentaron sobre los grupos de trabajo temáticos y según mi registro sugerían el grupo de ciencia y tecnología. Me consultaron si deseaba que me contacten directamente (indicando por qué medio) o prefería yo contactarse en otro momento. Decidí que ellos me contactaran por lo que a través de un mail me llegó la notificación de que ya me habían incorporado al grupo y que luego me llamarían. El mismo día en la tarde, el mentor a cargo del grupo se comunicó conmigo para coordinar una videollamada para conocerme a mí y a mi proyecto y así poder ayudarme en mis requerimientos.

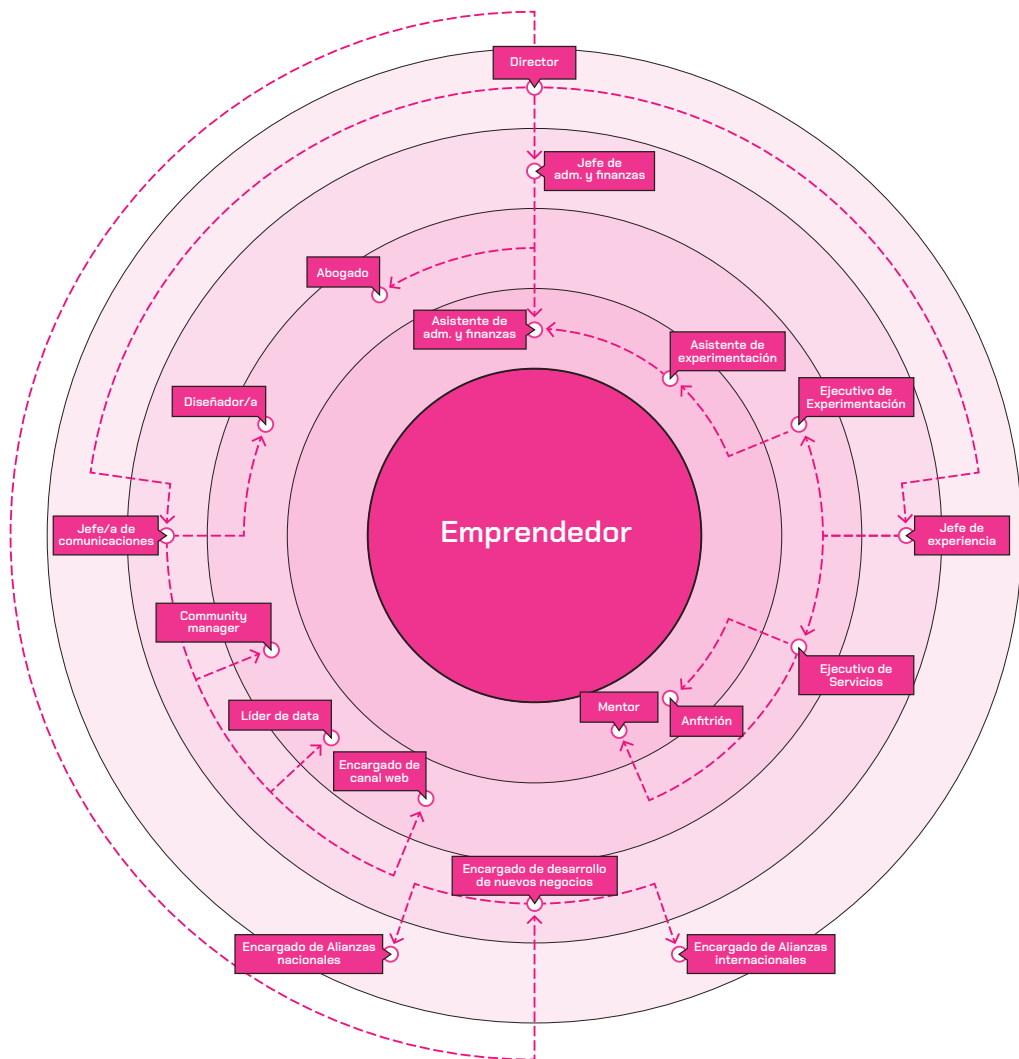


3. El Nuevo Consultor

Mientras revisaba Instagram, me apareció una publicidad del Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento, ¡justo yo estaba buscando una oficina para reuniones! Desde hace un tiempo hemos tenido algunos problemas para realizar reuniones y encuentros con clientes debido a nuestra modalidad de trabajo online.

Al entrar en la publicación me dirigió al sitio web del Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento, revisé rápidamente el sitio web y encontré el recorrido virtual de los espacios disponibles. ¡Pensé "Es justo lo que estoy buscando!" Me acordé de que la próxima semana tengo una reunión con clientes para presentar el presupuesto y cerrar el trato, este espacio era ideal para impresionar a mis clientes y dar seguridad del servicio que estoy ofreciendo. Seleccioné uno de los espacios, se desplegó un formulario que solicitaba mi registro al Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento y luego una ventana me mostró los días y horarios disponibles. También me preguntó si necesitaba de otros servicios, como un técnico audiovisual, comidas, etc. Ingresé mis datos y los mails de las personas que asistirán a la reunión y automáticamente me llegó un mail confirmando el arriendo y avisando que mis invitados, ellos también recibieron en sus correos la confirmación de la reunión, con la ubicación y mapa del edificio del Centro Metropolitano de Innovación y Emprendimiento, y donde además a través del mismo medio pueden confirmar asistencia. ¡En pocos minutos mi reunión quedó confirmada!

Los roles del Hub Metropolitano



I. Director ejecutivo, Persona encargada de liderar la operación del hub según las líneas estratégicas definidas en su propuesta de valor.

II. Jefe/a de administración y finanzas, persona encargada de la sustentabilidad financiera, realizar rendiciones y levantamiento de capital.

III. Abogado/a, persona encargada de revisar y preparar documentos legales necesarios para la operación del centro.

IV. Asistente de administración y finanzas, persona encargada de apoyar las funciones del jefe/a de finanzas.

V. Anfitrión, persona encargada de la recepción de las personas, difusor de la aplicación del Centro Met y entrega información general.

VI. Jefe/a de comunicaciones, persona encargada de liderar los desafíos comunicaciones del Centro.

VII. Diseñador/a, persona encargada del diseño general del centro, manteniendo la identidad gráfica y visual.

VIII. Community Manager, persona encargada de la definición de acciones orientadas al fortalecimiento de la comunidad en los diversos canales y espacios, gestionar todas las acciones de los canales digitales del Centro. de redes sociales y de articular y difundir las acciones contempladas en la estrategia digital.

IX. Jefe de experiencia, persona encargada de la administración de los espacios físicos y virtuales, incentivando la creación de actividades puntuales para el fortalecimiento de la comunidad. Definición y fortalecimiento constante de la experiencia del servicio del Centro. Articulador general de las acciones.

X. Ejecutivo de servicios, persona encargada de conectar a los emprendedores con las oportunidades de crecimiento conectándolos con asesores especializados. Búsqueda de nuevas oportunidades dentro y fuera del Centro.

XI. Ejecutivo de experimentación, persona encargada de facilitar la experimentación y el prototipado, por medio de herramientas, programas de pilotaje u otros mecanismos.

XII. Asistente de experimentación, persona encargada de facilitar la labor del jefe de experimentación.

XIII. Expertos externos, persona que aporta conocimientos especializados para dinamizar las temáticas al interior del Centro.

A. Encargado de prospección nacional, Coordinar los proyectos con institucionalidad pública (Municipalidades, CORFO)

B. Encargado de prospección internacional, coordinar los proyectos con organizaciones internacionales

C. Encargado de economías emergentes, encargado de identificar oportunidades de colaboración en temáticas asociadas a nuevas economías.

XIV. Mentor, persona encargada de guiar a los emprendedores en su proceso. Se le asigna un grupo de emprendedores los cuales serán definidos según volumen.

XV. Líder de Data (jefe de proyectos TI), persona encargada de gestionar, administrar y poner en valor la data generada.

XVI. Encargado de canal web, persona encargada de la mantención de los canales digitales dependientes del sitio web.

A. Analista de Datos

B. Soporte de redes

Service Blueprint

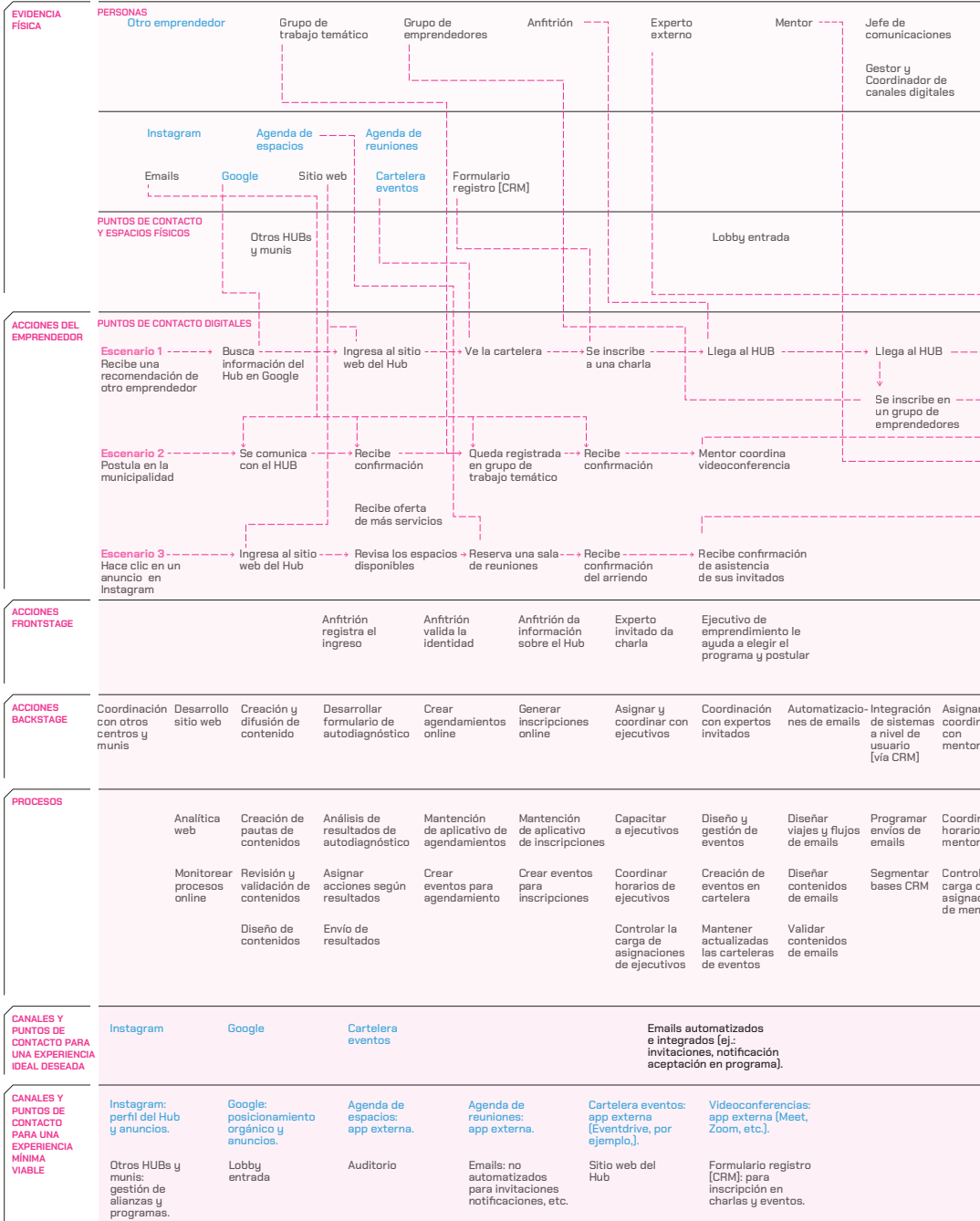
El Service Blueprint, es el mapa del servicio, una herramienta fundamental ya que proporciona una representación visual detallada de todo el servicio, desde la perspectiva de los usuarios y los procesos internos. El service Blueprint nos permite desglosar y comprender en profundidad la secuencia de interacciones, los puntos de contacto con los usuarios y cómo se integran los diferentes elementos del servicio.

Al utilizar el Service Blueprint, podemos analizar y mejorar la eficiencia de los procesos, identificar áreas de mejora en la experiencia del usuario, y asegurarnos de que todos los aspectos del servicio estén alineados con los objetivos y necesidades de los usuarios. Esta herramienta se convierte en un recurso esencial para garantizar la excelencia en la prestación de servicios y para mantenernos en sintonía con las expectativas cambiantes de nuestros usuarios y beneficiarios.

[Esquema en página siguiente ↘](#)

FIGURA 30

Service Blueprint



Encargado de vinculación con actores públicos	Red de contactos	Ejecutivos para empresas	Director de la experiencia presencial-virtual	Líder de programación y audiencias	Líder de Data	Investigador	Diseñador	Community Manager de redes sociales		
Ejecutivo para municipalidades y actores públicos	Líder de comunidad presencial	Líder de comunidad online	Gestor de la comunidad	Ejecutivo de innovación	Ejecutivo de emprendimiento	Gestor de espacios	Creador de contenidos	Creador de contenidos		
		Videokonferencias	LinkedIn	Whatsapp HUB	Grupo Whatsapp	Comunidad Whatsapp	Youtube			
	Emails	Invitación Videokonferencia	Formulario postulaciones	Encuesta web	App reserva	Sala Videokonferencia	App			
	Auditorio	Afiches	Teléfono	Espacio cowork cerrado	Oficinas	Estudio audiovisual	Zona Maker	Guardería	Cafetería	
		Tarjetas	Pantallas	Espacio cowork abierto	Salas de reuniones	Estudio de fotografía	Biblioteca	Ludoteca	Zona lounge	
	Asiste a la charla	Conoce a otros emprendedores								
	Recibe la confirmación	Conoce al mentor del grupo								
	Pantallas muestran información	Mentor gestiona la mentoría	Personal de cafetería atiende al emprendedor	Se publican afiches con QR en sitios estratégicos	Personal del estudio orienta al emprendedor	Personal de espacios co-work orienta al emprendedor	Gestor de comunidad responde dudas	Personal del auditorio orienta a los asistentes	Personal de las salas de reuniones orienta a los asistentes	Personal del lounge atiende a los asistentes
	Recepción de postulaciones online		Desarrollar y distribuir afiches con códigos QR	Desarrollar encuestas de satisfacción		Mantenimiento del estudio	Mantenimiento de los espacios co-work	Gestión de comunidad	Mantenimiento de las instalaciones del auditorio	Mantenimiento de las instalaciones de las salas de reuniones y lounge
	Mantenimiento de aplicativo de postulaciones	Envío de resultados de postulaciones	Diseñar flujo de la experiencia phygital con QR	Diseñar encuestas de satisfacción	Generar acciones según resultados de encuestas	Coordinar reservas para el uso del estudio	Coordinar reservas para el uso de los espacios co-work	Generar contenido para la comunidad	Coordinar reservas para eventos	Coordinar reservas para reuniones
	Análisis de postulaciones	Coordinar entrega de los beneficios	Probar correcto funcionamiento de la experiencia phygital con QR	Automatizar el envío de encuestas				Capacitar al gestor de comunidad		
	Asignar acciones a los resultados de las postulaciones			Procesar resultados de encuestas				Diseñar acciones para la comunidad		
				Análisis resultados de encuestas						
<p>Nota: en un contexto de recursos limitados, vamos a definir cuál es el mínimo de cada dimensión (procesos, datos, canales, etc.). Aquí un ejemplo para los canales.</p>										

Desde la experiencia del emprendedor

PASO 0

- El Emprendedor encuentra o recibe información sobre el HUB a través de terceras personas, terceras instituciones o de las redes sociales del HUB.

Acción: Recibe una recomendación de otro emprendedor.

- Proceso:** Gestión de referidos. Es importante mantener el contacto con los emprendedores que han pasado por el HUB y solicitar que lo recomienden o refieran a nuevos emprendedores.

Acción: Postula en la municipalidad.

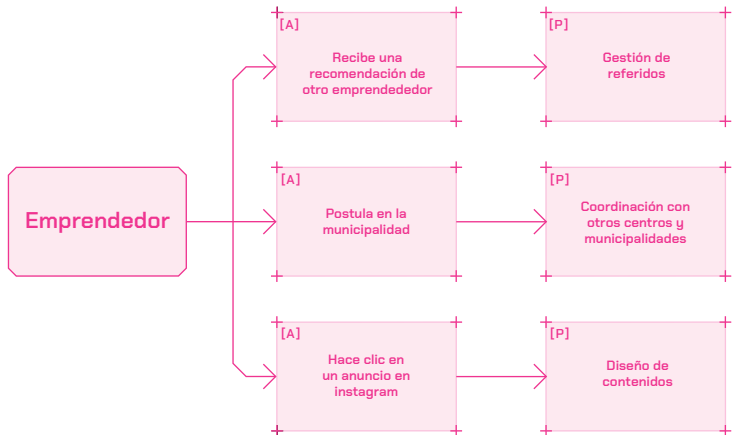
- Proceso:** Coordinación con otros centros y municipalidades para construir una red de contactos que permita expandir el alcance del HUB.

Acción: Hace clic en un anuncio en Instagram.

- Proceso:** Diseño de contenidos para las redes sociales del HUB con fines informativos que ayuden a promover las actividades, servicios y beneficios.

+

+



+

+

PASO 1

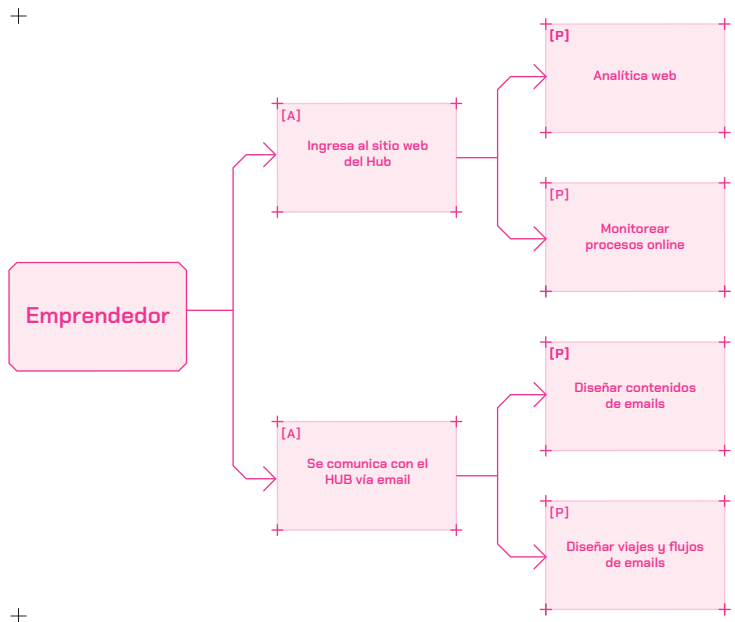
- El Emprendedor hace su primer contacto con el HUB a través de sus canales de comunicación.

Acción: Busca información en internet e ingresa al sitio web del HUB.

- **Procesos:** Analítica web [P1] y Monitorear procesos online con el fin de mantener funcionando correctamente el sitio web y así asegurar el acceso permanente a los contenidos y los servicios en línea del HUB.

Acción: Se comunica con el HUB vía email.

- **Procesos:** Diseñar contenidos de emails y Diseñar viajes y flujos de emails con el objetivo de proveer una respuesta oportuna y acompañar al Emprendedor en su viaje con el HUB.



PASO 2

- El Emprendedor, en línea, reserva un espacio o se inscribe en alguna actividad del HUB.

Acción: Se inscribe a una charla.

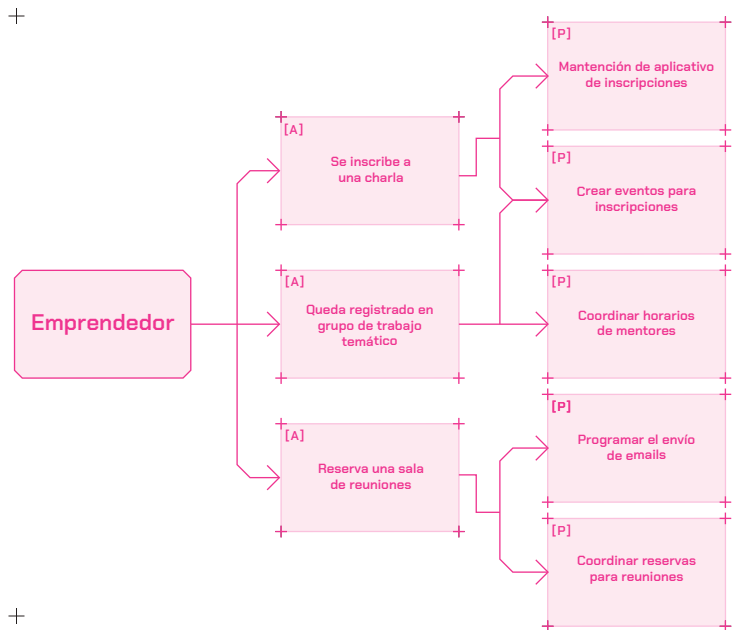
- **Procesos:** Mantenimiento de aplicativo de inscripciones y Crear eventos para inscripciones con el fin de informar los eventos vigentes y ofrecer la inscripción en línea.

Acción: Queda registrado en grupo de trabajo temático.

- **Procesos:** Coordinar horarios de mentores y Programar el envío de emails para garantizar el funcionamiento oportuno de los grupos de trabajo.

Acción: Reserva una sala de reuniones.

- **Procesos:** Coordinar reservas para reuniones y Programar el envío de emails para ofrecer los espacios disponibles, realizar la reserva en línea y confirmar a los asistentes.



PASO 3

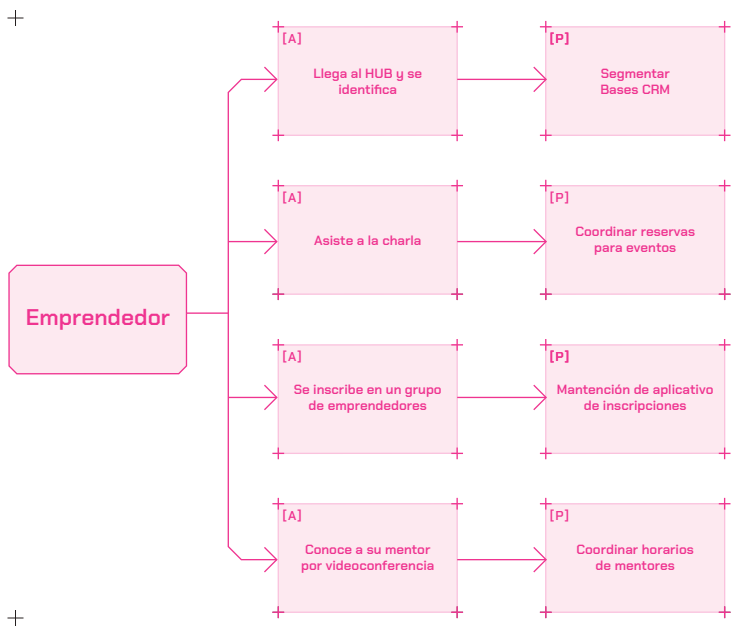
- El Emprendedor llega al HUB, se identifica y asiste a un evento presencial o conoce a su Mentor a través de una Videoconferencia.

Acciones: El Emprendedor llega al HUB y se identifica, y asiste a la Charla para la que estaba inscrito donde conoce a un grupo de emprendedores.

- Procesos:** Segmentar Bases CRM y Coordinar reservas para eventos con el fin de poder identificar a los asistentes al HUB y desarrollar los eventos programados según lo previsto.

Acciones: El Emprendedor se inscribe en un grupo de emprendedores y conoce a su Mentor por Videoconferencia.

- Procesos:** Mantenimiento de aplicativo de inscripciones y Coordinar horarios de mentores para garantizar el desarrollo de los encuentros programados entre los Emprendedores y sus Mentores.



Desde la experiencia del Encargado de innovación

PASO 0

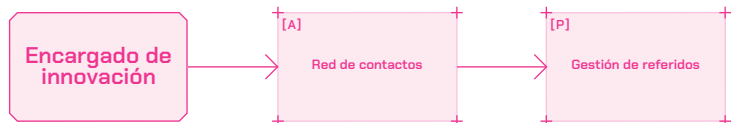
- ↘ El Encargado de innovación de una empresa recibe un requerimiento para diseñar y ejecutar un proyecto, y pide referencias a su red de contactos.

Acción: Pide referencias a su red de contactos compuesta por colegas y emprendedores que han pasado por el HUB o tienen información sobre él.

- ↘ **Proceso:** Gestión de referidos. Es importante mantener el contacto con los emprendedores y profesionales que han usado servicios del HUB, y solicitar que lo recomienden o refieran a nuevos emprendedores y profesionales.

+

+



+

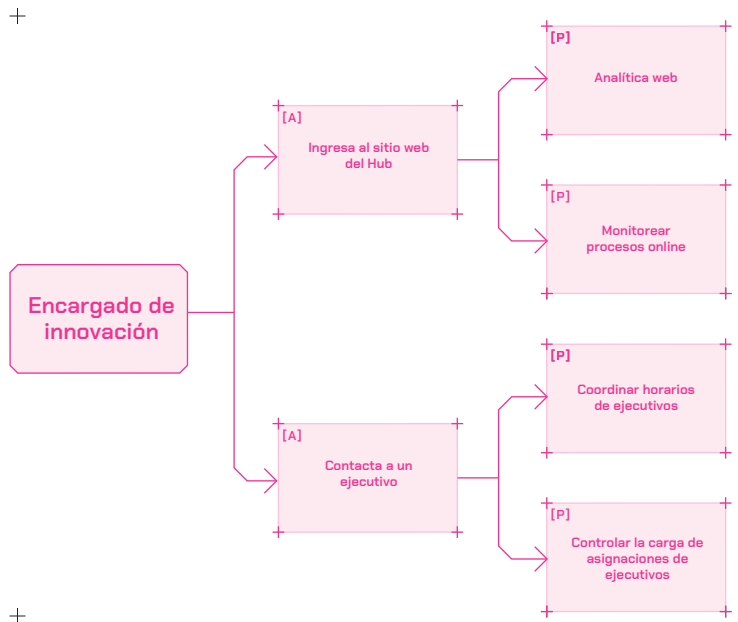
+

PASO 1

- El Encargado de innovación de una empresa hace su primer contacto con el HUB buscando información en Internet y contactando a un ejecutivo a través del formulario del sitio web del HUB.

Acciones: Ingresa al sitio web del HUB y contacta a un ejecutivo a través del widget de WhatsApp o de LinkedIn.

- **Procesos:** Analítica web y Monitorear procesos online con el fin de mantener funcionando correctamente el sitio web y así asegurar el acceso permanente a los contenidos y los servicios en línea del HUB. Así también, Coordinar horarios de ejecutivos y Controlar la carga de asignaciones de ejecutivos para garantizar una pronta respuesta y atención de los requerimientos del solicitante.

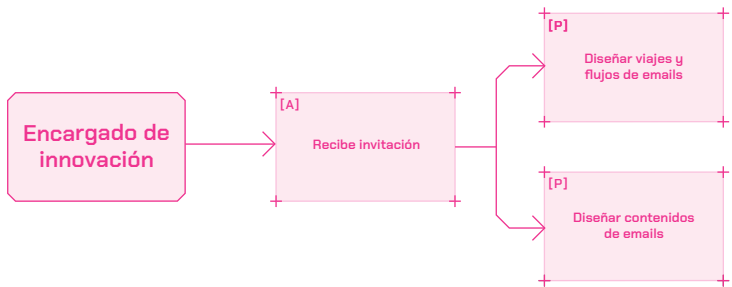


PASO 2

- El Encargado de innovación de una empresa recibe por email una invitación para evaluar sus requerimientos.

Acción: Recibe una invitación por email.

- Procesos:** Diseñar viajes y flujos de emails, y Diseñar contenidos de emails con el fin de entregar las respuestas oportunas a los requerimientos de los usuarios.

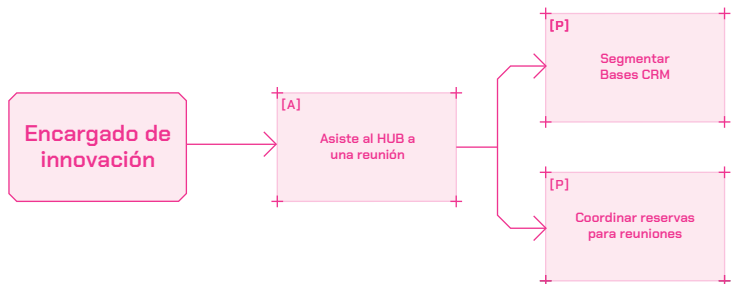


PASO 3

- El Encargado de innovación de una empresa asiste al HUB, donde verifican sus datos y participa en la reunión de evaluación de requerimientos con un Ejecutivo de empresas.

Acción: Asiste al HUB donde verifican sus datos y participa en una reunión.

- **Procesos:** Segmentar Bases CRM y Coordinar reservas para reuniones con el fin de poder identificar a los asistentes al HUB y desarrollar las reuniones programadas según lo previsto.

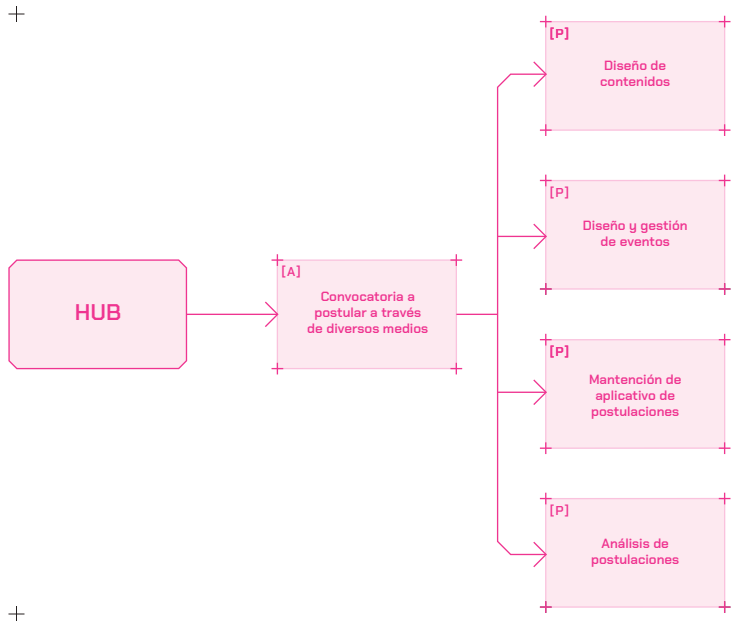


PASO 4

- Se abre una convocatoria a través del sitio web y las redes sociales del HUB, como también de otros HUB y municipalidades, para invitar a emprendedores que aporten ideas innovadoras durante una Hackatón, con el fin de desarrollar un proyecto de innovación según los requerimientos del Encargado de innovación de una empresa.

Acción: Convocatoria a postular a través de diversos medios.

- Procesos:** Diseño de contenidos, Diseño y gestión de eventos, Mantenimiento de aplicativo de postulaciones y Análisis de postulaciones, con el fin de comunicar la convocatoria por diversos canales propios y externos, de garantizar la recepción de postulaciones y la selección de los postulantes, como también de diseñar el evento según las necesidades del proyecto de innovación.

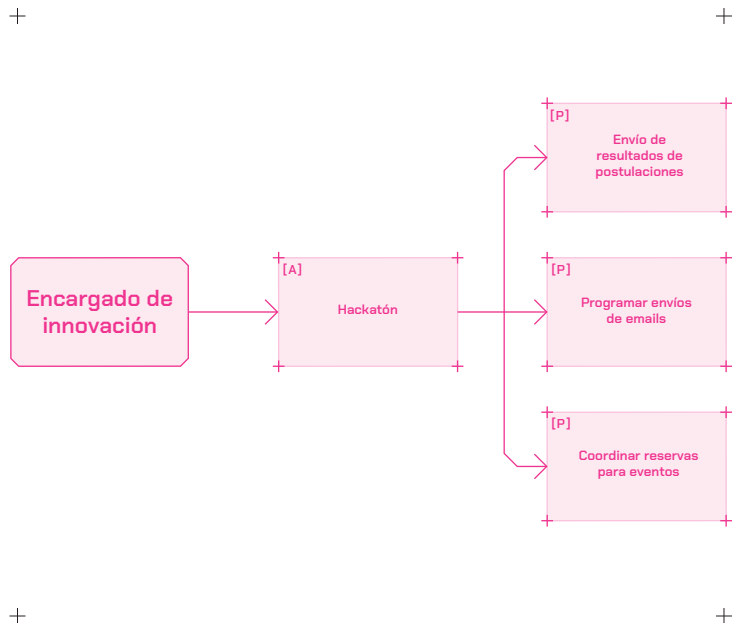


PASO 5

- Se realiza la Hackatón en el HUB y se efectúa la selección del emprendedor que participará en el Laboratorio de coworking con el Encargado de innovación de una empresa.

Acción: Se invita a los emprendedores seleccionados entre los postulantes, se realiza la Hackatón y se selecciona a un emprendedor.

- Procesos:** Envío de resultados de postulaciones, Programar envíos de emails y Coordinar reservas para eventos, con el objetivo de citar a los participantes, realizar el evento según lo diseñado y convocar al emprendedor seleccionado de la Hackatón al Laboratorio de coworking.

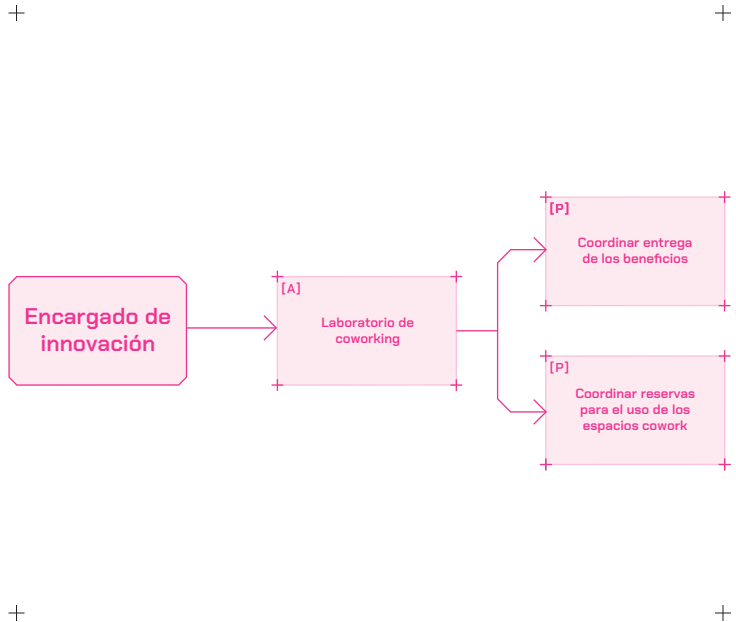


PASO 6

- El Encargado de innovación de una empresa y el emprendedor seleccionado participan en un Laboratorio de Coworking en las instalaciones del HUB, donde Desarrollan una solución innovadora.

Acción: Se realiza el Laboratorio de Coworking.

- **Procesos:** Coordinar entrega de los beneficios y Coordinar reservas para el uso de los espacios cowork.



Estrategia de Omnicanalidad

La estrategia de omnicanalidad del Hub Metropolitano se basa en una visión unificada del viaje del emprendedor. Buscamos proporcionar una experiencia consistente y accesible en todos los puntos de contacto que implementemos. Creemos que un emprendedor debe poder experimentar el Hub a través de una variedad de canales y dispositivos.

Para materializar la omnicanalidad, utilizamos un modelo de madurez basado en ocho dimensiones, cada una de ellas con criterios específicos que detallamos a continuación.

Estrategia de negocios: Cuando hablamos de estrategia omnicanal, nos referimos a una estrategia que parte desde la alta dirección de la organización, donde la omnicanalidad es una prioridad. Esto implica una inversión de recursos humanos y materiales, basada en la centralidad del emprendedor.

Gestión de la omnicanalidad: Esta dimensión se enfoca en cómo articulamos los canales y puntos de contacto para respaldar las interacciones del emprendedor con el hub. Mantener la calidad en cada canal es clave, y esto se logra manteniendo la información integrada y compartida.

Experiencia del usuario: Evaluamos nuestra capacidad para diseñar y entregar una experiencia personalizada y fluida a lo largo del ciclo de vida del emprendedor, a través de los canales que elijan.

Personas y cultura: Las personas, la estructura y la cultura organizacional son fundamentales para ejecutar la estrategia de experiencia omnicanal. Fomentamos la colaboración multifuncional.

Datos y analítica: La gestión y el uso de los datos son esenciales para el seguimiento y personalización de servicios, enriqueciendo la experiencia del emprendedor.

Procesos: Los procesos deben permitir la entrega coordinada de productos y servicios, un servicio de atención al emprendedor integrado y facilitar sus interacciones.

Tecnología: La tecnología es fundamental para la omnicanalidad, y debe permitir la integración de canales, proporcionar herramientas adecuadas al personal y enriquecer la experiencia del emprendedor.

Gestión de la marca: Las personas se relacionan con las marcas, no solo con canales o puntos de contacto. Por lo tanto, es fundamental mantener la consistencia de nuestra marca y fomentar la lealtad de los emprendedores.

Para implementar esta estrategia, debemos comprender claramente cuáles serán los canales y puntos de contacto. El Hub incluirá un espacio físico que se considerará un canal presencial con varios puntos de contacto, como colaboradores y otros actores relevantes en el ecosistema.

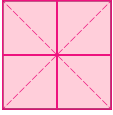
Además, contará con canales digitales, tanto propios como de terceros. El canal propio será el sitio web, y en una etapa posterior, consideramos una aplicación centrada en la gestión y el uso inteligente de datos generados, lo que permitirá una mayor interacción y personalización de servicios.

Además, utilizaremos canales de terceros, como redes sociales, Google, comunidades de WhatsApp, correo electrónico, plataformas de eventos y formularios interactivos, para facilitar la conexión con nuestra audiencia.

Esta estrategia omnicanal nos permitirá brindar una experiencia de servicio coherente y relevante, independientemente de cómo los emprendedores elijan interactuar con el Hub Metropolitano.

A modo de conclusión, la estrategia y el diseño de servicios del Hub Metropolitano están orientados hacia un compromiso profundo con el emprendedor, la colaboración con la institucionalidad pública, la innovación, la calidad y la creación de experiencias significativas. Esto lo posiciona como un actor clave en el ecosistema de emprendimiento e innovación de la región metropolitana, con un enfoque en el crecimiento sostenible de la comunidad empresarial y el fomento del espíritu emprendedor en la región.

Gobernanza y Sustentabilidad Financiera



La gobernanza y sustentabilidad financiera se convierte en el elemento cohesivo que da viabilidad a la propuesta. Si bien hemos desglosado cada uno de los componentes por separado, en la práctica, estos elementos no pueden funcionar de manera independiente ni alcanzar su pleno potencial sin la adecuada gobernanza y sustentabilidad financiera.

En esta sección, presentamos un modelo de gobernanza diseñado específicamente para el Hub Metropolitano, basado en una revisión de la literatura y la percepción de los actores clave en el ecosistema. Este modelo se apoya en siete pilares que actúan como cimientos para el éxito sostenible del hub.

a) Participación de instituciones públicas: Es fundamental contar con la participación y colaboración de los gobiernos municipales, el gobierno regional y los distintos ministerios que impulsan la innovación. Su compromiso y apoyo son esenciales para establecer políticas y programas efectivos, dada su incidencia en las políticas públicas, las redes que poseen y a los fondos que tienen a disposición.

b) Integración de universidades y centros de investigación: Las instituciones académicas desempeñan un papel crucial en la generación de conocimiento y la formación de emprendedores. Su participación activa en el HUB fortalecerá la vinculación entre la academia y el sector empresarial, fomentando la transferencia de tecnología y la creación de proyectos conjuntos.

c) Promoción de la inclusión y la no discriminación: Esto se basa en promover un ecosistema de innovación que sea accesible y equitativo para todos los actores involucrados, sin importar su género, origen étnico, discapacidad u otras características personales. Además, se busca abordar la discriminación territorial y la falta de acceso al financiamiento y la formalización, que pueden ser barreras para la participación de ciertos grupos y territorios. Al fomentar la inclusión, se busca crear un entorno en el que todas las personas y comunidades tengan igualdad de oportunidades para participar en la innovación; acceder a recursos y beneficios, y contribuir con sus conocimientos y habilida-

des. Al priorizar la inclusión y eliminar las barreras, se fortalece el potencial de generación de soluciones innovadoras que aborden los desafíos regionales y se impulsa el desarrollo integral y sostenible de la Región Metropolitana de Santiago.

d) Especialización en desafíos regionales: Esto implica centrar los esfuerzos y recursos en aquellos desafíos y oportunidades específicos que son relevantes para la región y su entorno socioeconómico. La especialización inteligente se refiere a identificar y desarrollar áreas de conocimiento y capacidad en las que la región tenga ventajas competitivas y potencial de crecimiento. Al enfocarse en los desafíos y oportunidades regionales, se busca impulsar la creación de soluciones innovadoras y orientadas al desarrollo sostenible, que respondan a las necesidades particulares de la Región Metropolitana. Además, la especialización inteligente permite aprovechar al máximo los recursos y talentos disponibles, promoviendo la colaboración entre actores públicos, privados y académicos en torno a áreas estratégicas prioritarias. Asimismo, esta base común fomenta la generación de sinergias y la construcción de una identidad regional sólida en el ámbito de la innovación, potenciando así el posicionamiento de la región en el contexto nacional e internacional.

e) Gobernanza multinivel: Además de la participación de actores locales, es necesario establecer una gobernanza multinivel que involucre a distintos niveles de gobierno y organizaciones a nivel regional, nacional e incluso internacional. La colaboración entre estas entidades permite compartir buenas prácticas, acceder a recursos adicionales y promover la coordinación de políticas e iniciativas en el ámbito de la innovación. La gobernanza multinivel garantiza una visión integral y una mayor capacidad de respuesta a los desafíos y oportunidades que surgen en el hub de innovación metropolitano.

f) Importancia de un espacio físico y digital activo: Este enfoque busca establecer tanto un entorno físico como una plataforma digital que fomente la interacción y colaboración entre los diferentes actores del ecosistema de innovación y emprendimiento. El espacio físico actúa como un centro de encuentro donde emprendedores, empresas, universidades, instituciones públicas, ONG y otros agentes relevantes

pueden reunirse, trabajar en conjunto y compartir conocimientos y recursos. Este espacio físico debe ser diseñado de manera inclusiva y accesible, brindando las facilidades necesarias para el intercambio de ideas, la realización de eventos, la incubación de proyectos y la promoción de la creatividad. Además, el aspecto digital del HUB de innovación se vuelve fundamental en la actualidad, permitiendo la conexión y participación activa de los diferentes actores de forma remota. Una plataforma digital activa y robusta facilita la comunicación, la colaboración en línea, la difusión de información relevante, la realización de capacitaciones y la gestión de proyectos. Esto amplía las oportunidades de participación y fomenta la inclusión, superando las barreras geográficas y permitiendo la interacción entre personas y organizaciones de diferentes áreas y contextos.

g) Relacionamiento activo con los municipios: El relacionamiento efectivo con los municipios debe darse en tres categorías principales: "Apoyo al Emprendimiento," "Desarrollo Económico," e "Innovación". Cada categoría representa diferentes etapas de desarrollo en las gestiones locales, desde el apoyo a emprendimientos en sus primeras fases hasta el fomento de la innovación avanzada. Es esencial reconocer que este relacionamiento debe respetar las características propias de cada comuna, incluyendo su identidad, cultura y ubicación geográfica, ya que cada una presenta una diversidad de empresas y emprendimientos. Para lograr una colaboración efectiva es fundamental adaptarse a las necesidades específicas de cada etapa de desarrollo, donde se proporcione orientación y recursos adecuados en cada fase, desde la orientación inicial hasta la validación de proyectos.

El modelo de gobernanza propuesto es una combinación de participación activa del modelo regional en las etapas iniciales, seguida de una transición hacia un modelo autónomo multinivel. Esta transición es esencial para garantizar que el Hub Metropolitano continúe operando de manera independiente y efectiva, sin depender de los plazos políticos cambiantes, pues al permitir que se incorporen las agendas de otras instituciones potencia la creación de valor compartido. La gobernanza es el pilar que permite la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos a lo largo del tiempo, asegurando la sostenibilidad a largo plazo del hub como un sistema integrado y adaptable.

Se entiende por gobernanza a la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, donde la competencia y cooperación coexisten como reglas posibles, y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad.

↳ REFERENTES INTERNACIONALES

En la revisión de literatura respecto a los diseños de gobernanza, se ha explorado una amplia gama de fuentes y publicaciones relevantes de los últimos 10 años que abordan la temática de los hubs de innovación y los ecosistemas de emprendimiento. Estos documentos han proporcionado una visión integral de las estrategias, modelos de gobernanza y desafíos que enfrentan los hubs de innovación en todo el mundo.

A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos y enfoques destacados en la literatura actual sobre este tema.

En el informe de la OCDE del año 2013, titulado “Innovation-Driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation”, se destaca la estrategia de especialización inteligente como un motor para la innovación y el crecimiento regional. Esta idea se basa en teorías económicas y pruebas empíricas de larga data, que postulan que los gobiernos deberían centrar sus inversiones en actividades -no en sectores en sí- que reflejen áreas en las que una región o país tiene alguna ventaja comparativa (especialización) o áreas emergentes en las que las empresas podrían desarrollar nuevas actividades (diversificación). Esta conexión entre especialización y diversificación tecnológica se ha instalado como marco político, es muy adecuada para abordar los problemas del crecimiento en zonas geográficas específicas. Por tanto, se subraya la importancia de la colaboración entre actores públicos y privados y la necesidad de una gobernanza adaptable.

En el reporte "The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America", del año 2014, se describe el surgimiento de distritos de innovación en Estados Unidos. Estos distritos se definen como áreas urbanas densas que combinan investigación, empresas y

capital de riesgo, y se caracterizan por una colaboración estrecha entre la academia, la industria y el gobierno. El autor sostiene que los distritos de innovación pueden ser un modelo efectivo para fomentar la innovación y el crecimiento económico en las ciudades, ya que proporcionan un ambiente propicio para la colaboración, la creación de empleos y el desarrollo de nuevos productos y servicios. En este modelo de gobernanza, el gobierno local actúa como facilitador y catalizador, proporcionando recursos y apoyo para la investigación, la infraestructura y la formación de capital humano. Al mismo tiempo, los actores del sector privado, incluyendo a las empresas y a los inversores, contribuyen con recursos financieros y conocimientos especializados para impulsar la innovación y el crecimiento económico.

En el libro del año 2017, "The Innovation Blind Spot: Why We Back the Wrong Ideas--And What to Do About It", se explora la problemática de los hubs de innovación en las ciudades, específicamente la manera en que estos pueden tener limitaciones y desigualdades en cuanto a la selección de ideas y proyectos que respaldan. El autor argumenta que los hubs de innovación a menudo se enfocan en un conjunto limitado de problemas y oportunidades, y que esto lleva a la sobrevaloración de ciertas ideas y proyectos y la subvaloración de otros. Además, los hubs de innovación tienden a concentrarse en sectores específicos, en su mayoría con más recursos y conexiones, lo que puede dejar fuera a emprendedores y proyectos que no se ajustan a este perfil. También aborda la falta de diversidad en los hubs de innovación, señalando que muchas veces se pasan por alto a emprendedores de comunidades subrepresentadas o que enfrentan barreras socioeconómicas. No se propone un modelo de gobernanza específico, sin embargo, se sugieren soluciones como la necesidad de involucrar a una amplia gama de actores en la selección de proyectos de innovación, fomentar la diversidad en los equipos de innovación, y proporcionar apoyo financiero y de recursos a emprendedores subrepresentados.

Por su parte, en el reporte nacional del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – Universidad del Desarrollo, del año 2020, la dimensión de transferencia de investigación y desarrollo es una de las peores evaluadas en Chile por los expertos, pues se cuestiona fuertemente que las nuevas empresas puedan costear las últimas tecnologías. Además,

se evidencia el acceso desigual entre pequeñas y grandes empresas y el apoyo a científicos e ingenieros para la explotación comercial de sus proyectos. Si bien persiste una valoración desfavorable en este ámbito, se ha mantenido en los últimos años la opinión favorable de los expertos respecto a los subsidios gubernamentales para la adquisición de nuevas tecnologías. Desde su punto de vista, las condiciones del ecosistema que representaron un obstáculo para la actividad emprendedora chilena fueron la falta de apoyos financieros, de políticas gubernamentales, y la crisis económica derivada de la pandemia. Los expertos chilenos, en tanto, reconocen el papel de los programas de gobierno, la apertura de los mercados y la infraestructura comercial-profesional en apoyo a la actividad emprendedora.

Por último, "Building Innovation Ecosystems: Accelerating tech hub growth", publicado por la consultora McKinsey & Company, del año 2023, analiza el potencial de los polos de innovación para impulsar el crecimiento económico en Estados Unidos y establece pasos concretos para crearlos con éxito: establecer una visión audaz, centrarse en sectores y socios específicos, atraer talento y capital de inversión, y cultivar una comunidad diversa e integradora. Postulan que el éxito de un ecosistema depende de las asociaciones con organizaciones comunitarias e instituciones educativas para garantizar que las oportunidades beneficien a todos. El modelo de gobernanza de los ecosistemas de innovación puede variar en función del tamaño y de su alcance. En general, los ecosistemas requieren una colaboración interinstitucional para apoyar las nuevas tecnologías a lo largo del embudo de la innovación y compartir instalaciones que catalicen la innovación. A menudo requieren que los gobiernos desempeñen un papel importante, por ejemplo, mediante incentivos fiscales o inversiones de capital.

Mientras, los distritos de innovación ocupan un barrio o distrito empresarial específico dentro de las zonas urbanas y los polos suelen tener un tamaño similar, pero a veces se extienden a varios barrios o a la mayor parte de una ciudad. Los ecosistemas tienden a ser más grandes, abarcando ciudades enteras o incluso cruzando fronteras de condados y estados. Dado su tamaño y su entorno propicio, los ecosistemas suelen dar lugar (y, en última instancia, albergar) centros o distritos con mandatos más definidos.

TABLA 3

REFERENTES DE MODELO DE GOBERNANZAS

N°	Título	Modelo de Gobernanza	Actores	Fortalezas	Riesgos
1	Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialization	Enfoque de gobernanza multinivel	Gobierno, sector privado, academia	Fomenta la especialización inteligente y la colaboración intersectorial	Dificultad para definir y medir la especialización inteligente
2	The Rise of Innovation Districts: A New Geography of Innovation in America	Enfoque de gobernanza compartida	Gobierno local, empresas, universidades, residentes	Facilita la interacción y colaboración entre los actores locales	Riesgo de exclusión de grupos marginados y aumento de
3	The Innovation Blind Spot: Why We Back the Wrong Ideas--And What to Do About It	Enfoque de gobernanza privada	Inversionistas, emprendedores, aceleradoras	Promueve la innovación disruptiva y la inversión en nuevas tecnologías	Puede ignorar a sectores importantes que no encajan en el modelo de innovación actual
4	Campinas, un hub de innovación en busca de maximizar su potencial	Enfoque de gobernanza colaborativa	Gobierno, sector privado, academia, sociedad civil	Involucra a múltiples actores en el proceso de innovación	Puede haber falta de alineamiento en la estrategia de innovación entre los diferentes actores
5	Building innovation ecosystems: Accelerating tech hub growth	Enfoque de gobernanza flexible	Gobierno, sector privado, academia, sociedad civil	Permite una adaptación más rápida a los cambios en el ecosistema de innovación	Puede ser difícil lograr la colaboración entre actores con intereses diversos

↳ PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES SOBRE EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO REGIONAL

En el marco de la caracterización del futuro HUB Metropolitano, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a diversos actores involucrados en el ecosistema de emprendimiento e innovación local. En estas entrevistas se abordaron temas como los roles de cada stakeholder, los desafíos y oportunidades en el desarrollo de un hub de innovación en este territorio, el viaje del emprendedor, el seguimiento y evaluación del hub, las fuentes de financiamiento y otros aspectos relevantes para el funcionamiento.

En primer lugar, todos reconocen la importancia de la participación y colaboración de múltiples actores en el proceso de innovación en la ciudad. Se destaca la presencia de instituciones académicas, organismos públicos, empresas, consultoras y organizaciones no gubernamentales como actores clave en este ecosistema. Asimismo, se resalta la vinculación con entidades gubernamentales como la CORFO, los ministerios relacionados con la ciencia, tecnología y economía, así como también la colaboración con universidades y fundaciones. Estos comentarios evidencian la necesidad de una convergencia de esfuerzos y la importancia de establecer una red de colaboración entre los diferentes actores para promover la innovación en la ciudad.

Sobre los mecanismos de coordinación, se reconoce la necesidad de colaboración y coordinación entre los diferentes actores involucrados en el ecosistema de innovación. Existe el reconocimiento de que hay múltiples actores ofreciendo servicios similares, pero falta una comprensión clara de las necesidades de los clientes, usuarios o ciudadanos. Se destaca la importancia de trabajar juntos, aprovechando la experiencia y conocimientos de cada uno, para lograr una verdadera sinergia. Otra segunda línea de expresiones sobre la coordinación, se refiere a los temas que pueden explicar esta falta de coordinación o ayudar a mejorarla. Se destaca la necesidad de compartir experiencias y conocimientos, así como de establecer modelos de colaboración público-privada para abordar problemáticas comunes. Además, se resalta la necesidad de contar con un mecanismo centralizado que coordine la información y ordene el panorama, funcionando como un "paraguas".

En relación a las oportunidades y desafíos que puedan emanar del HUB, según los entrevistados, el HUB de innovación ofrece oportunidades interesantes para los emprendedores, como la posibilidad de acceder a una red y reuniones que de otra forma no serían posibles. Además, según otros entrevistados, el momento actual es favorable gracias a las herramientas con beneficios tributarios y a que las empresas chilenas están expandiéndose a nivel internacional. Sin embargo, se tienen amenazas y riesgos que son variados, tales como, el desafío de ir más allá del período de una administración gubernamental; escepticismo ante estos esfuerzos que se han realizado previamente y no han funcionado o que las iniciativas tienden a concentrarse en las zonas de alta renta; la dificultad de generar espacios de colaboración sin pedir retribución a cambio y el nivel de informalidad en los emprendimientos.

Al consultar por la brecha de escalamiento en el viaje del emprendedor, la dificultad de los emprendedores locales para acceder a mayores fuentes de financiamiento, como CORFO, fondos de inversión o capital de riesgo, es una preocupación compartida por los diversos actores. Desde los municipios, se destaca la necesidad de aumentar el nivel de exigencia y promover la vinculación con CORFO. Los emprendedores enfatizan la importancia de generar valor para atraer inversores. Por otro lado, los representantes de los organismos públicos mencionan la falta de un viaje del emprendedor y de un espacio físico para convocarlos, mientras que otros entrevistados señalan que aquellos que ya reciben fondos no se sienten capaces de acceder a capitales ángeles. Además, se destaca la existencia de fallas de coordinación y brechas entre los actores, especialmente en la conexión entre start-ups científicas y venture capital.

En cuanto a las fuentes de financiamiento del HUB, se destaca que existe poca novedad en las fuentes propuestas, especialmente en el financiamiento basal de este tipo de iniciativas. Se menciona el uso de fondos programáticos de habilidades digitales provenientes de empresas u organismos internacionales como un modelo exitoso, aunque se reconoce la falta de fondos de capital. Además, enfatiza la necesidad de profundizar las relaciones con los venture capital para asegurar una mayor inversión en el ecosistema. También se menciona a los servicios

públicos y sus fondos de innovación presentes en varios ministerios como otra fuente de financiamiento potencial para el HUB. A pesar de que el sector público ha desempeñado su rol, se sugiere una mejor articulación y búsqueda de recursos financieros adicionales.

↳ PROPUESTA DE GOBERNANZA

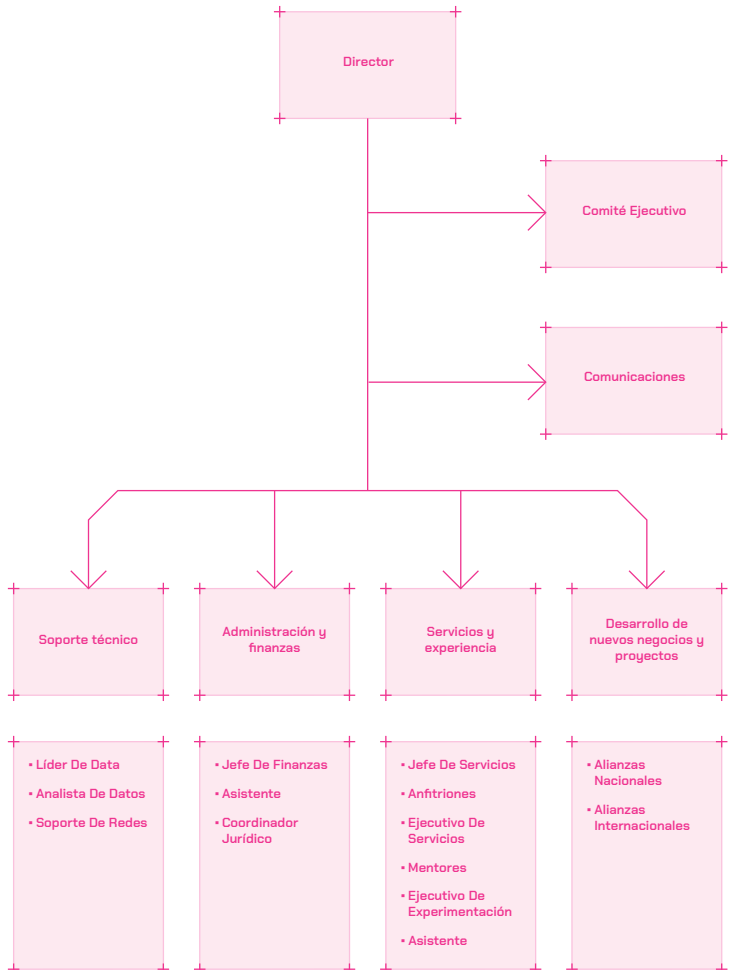


Figura 29:
Roles del Hub Metropolitano
Fuente:
Elaboración propia

Se plantea la implementación de un modelo que combine la participación activa del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago en las etapas iniciales del proyecto, tanto en la toma de decisiones como en el financiamiento y, posteriormente, transitar hacia un modelo autónomo multinivel, manteniendo al Gobierno Regional Metropolitano de Santiago en un rol principal. Esta propuesta busca garantizar una adecuada implementación, desarrollo y sostenibilidad del HUB Metropolitano, así como mantener su visión e identidad regional y promover la colaboración con las agendas municipales y locales.

↳ ETAPA INICIAL

En la primera etapa del proyecto Hub Metropolitano se propone que el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago desempeñe un papel central en la toma de decisiones y financiamiento. Esto es esencial para establecer una base sólida y garantizar una implementación efectiva. Además, se destaca la importancia de mantener una estrecha relación con las agendas municipales y reconocer la visión regional como un factor clave para el éxito del HUB.

Se recomienda la creación de una estructura de gobernanza sólida, como un Consejo Directivo de Innovación Regional, compuesto por representantes del Gobierno Regional, instituciones académicas, empresas privadas y otros actores clave en innovación y emprendimiento. El Gobernador/a Regional jugará un papel fundamental como presidente/a de esta instancia, contribuyendo a la dirección estratégica y toma de decisiones del HUB.

Además, se plantea la formación de tres unidades esenciales: la Secretaría Ejecutiva del HUB para la coordinación general, la Unidad de Desarrollo Tecnológico para promover la innovación tecnológica, y la Unidad de Promoción y Comunicación Innovadora para difundir actividades y logros del HUB. Estas unidades trabajarán en conjunto para fortalecer el ecosistema de innovación regional.

↳ **ETAPA FINAL:
TRANSICIÓN HACIA UN MODELO AUTÓNOMO MULTINIVEL**

En la etapa final, que ocurre después de seis a ocho años, se busca una transición hacia un modelo autónomo multinivel en la gobernanza del Hub Metropolitano. El Gobierno Regional Metropolitano de Santiago seguirá teniendo un papel principal, pero se promoverá una mayor autonomía en la toma de decisiones y la gestión del financiamiento. Esto permitirá que el Hub se involucre activamente en la colaboración a nivel regional, nacional e internacional. La continuidad del apoyo del Gobierno Regional y el diálogo constante con las agendas municipales siguen siendo fundamentales para la visión e identidad regional del Hub.

Para estructurar esta gobernanza, se sugiere la creación de una Junta Directiva del Hub, con representantes del Gobierno Regional, municipios, instituciones académicas, empresas privadas y otros actores clave. Esta junta definiría la estrategia de innovación a nivel regional y coordinaría las acciones de los diferentes actores. Además, se proponen Mesas o Secretarías Técnicas a nivel regional y municipal para gestionar y coordinar acciones relacionadas con la innovación en distintos niveles de gobierno.

↳ **PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA PROPUESTA DE GOBERNANZA MIXTA**

La transición del Modelo de Gobernanza con Enfoque Regional Prioritario al Modelo de Gobernanza Autónoma Multinivel implica un cambio significativo en el poder del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. Inicialmente, el Gobierno Regional tiene un papel central en la toma de decisiones y financiamiento. Sin embargo, en la etapa final, se promueve una mayor autonomía y colaboración entre actores, lo que redistribuye el poder.

La resistencia al cambio puede surgir de actores como la burocracia gubernamental, empresas privadas y políticos que temen perder influencia o control. Superar esta resistencia requerirá una comunicación efectiva sobre los beneficios de la nueva gobernanza, fomentar la confianza y la cooperación, y construir una cultura de colaboración.

Para la transición se pueden explorar alternativas como la descentralización gradual y la creación de una entidad de gobernanza específica o aprovechar la modificación legal de la estructura de los Gobiernos Regionales en Chile. Sea cual sea la opción, la coordinación, el respeto a los marcos legales vigentes y las evaluaciones de impacto son esenciales.

↳ SUSTENTABILIDAD FINANCIERA

El Hub Metropolitano está diseñado para operar de manera efectiva, respaldado por una sólida estructura financiera que se adhiere a las mejores prácticas nacionales e internacionales. La gestión financiera de este proyecto se basa en dos consideraciones clave:

Influencia de organismos públicos en el financiamiento: Se distinguen dos modelos, uno altamente dependiente de los aportes públicos y otro relativamente dependiente de los mismos. Estos aportes son esenciales, especialmente en las primeras etapas del proyecto, ya que permiten minimizar costos y errores de coordinación. A medida que el proyecto madura, se busca la generación de recursos propios y oportunidades de colaboración que contribuyan a la sostenibilidad financiera.

↳ **Desarrollo de capacidades estratégicas:** En este contexto, las capacidades estratégicas representan un conjunto esencial de competencias que el centro debe cultivar y fortalecer con el propósito de asegurar su sostenibilidad y éxito continuo en el largo plazo. Estas capacidades desempeñan un papel fundamental en la mejora y la optimización de la calidad de los servicios ofrecidos, lo que, en última instancia, repercute en la sustentabilidad del proyecto. A continuación, se detallan las áreas clave de acción que requieren un enfoque de fortalecimiento y potenciación.

a. Propósito: visión de futuro y set de metas ambiciosas que involucran y comprometen a todas las personas y capacidades del proyecto y son comunicadas clara y sistemáticamente.

b. Apoyo político: cuando hay un ecosistema es necesario el apoyo político para potenciarlo.

c. Independencia: capacidad de tomar decisiones estratégicas, coherentes con el propósito del proyecto, de forma ágil.

d. Personas: es necesario un buen equipo. Los buenos equipos arman buenos proyectos y los buenos proyectos atraen talento.

e. Exploración y aprendizaje: práctica sistémica que involucra explorar y definir perfiles de usuarios, comprender problemáticas, ofrecer nuevas soluciones y lograr que se adopten.

f. Desarrollo de ecosistema: set de actividades que apuntan a desarrollar y gestionar una comunidad objetivo.

g. Sistema de medición: sistema de métricas que permitan trazar el desempeño de usuarios del proyecto y generar correlaciones con los servicios prestados por el proyecto.

h. Gestión de conocimiento y vinculación: capacidad especializada en vincularse sistemáticamente con la industria en orden de identificar desafíos y vincularlos con fuentes de generación de conocimiento para explorar potenciales soluciones.

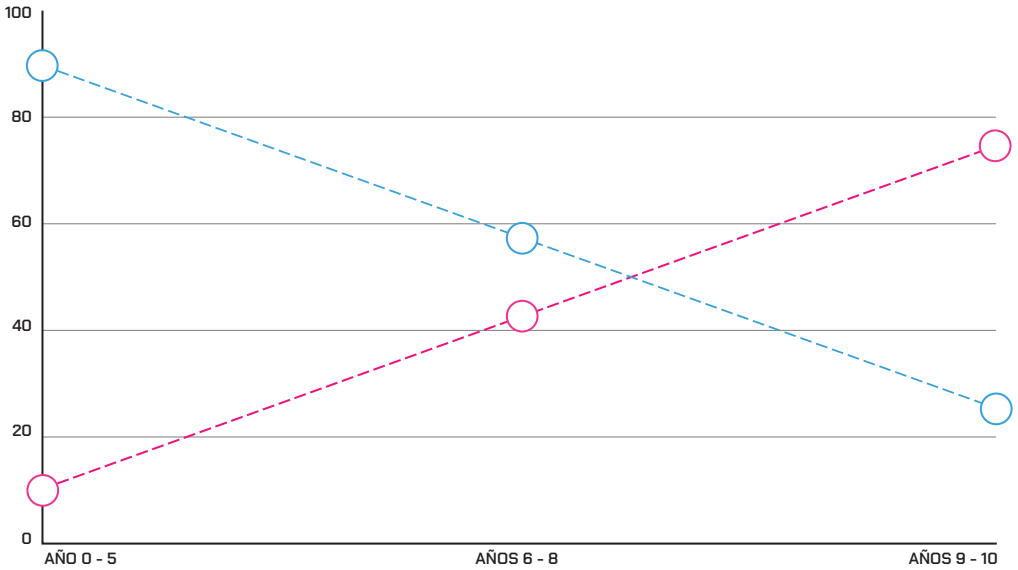
i. Colaboración serial: exploración de oportunidades con actores nacionales o internacionales, coherentes con el propósito.

j. Levantamiento de capital: exploración de oportunidades con actores nacionales o internacionales, coherentes con el propósito del proyecto, que permiten generar recursos que aporten a la sustentabilidad financiera.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se sugiere una disminución gradual en los aportes públicos a lo largo del tiempo, categorizando estos aportes en fundamentales y condicionales. Los fundamentales son necesarios para mantener una relación política y operativa constante, mientras que los condicionales pueden ser cubiertos por ingresos externos. Se propone también la creación de un fondo de amortización de imprevistos.

FIGURA 43:

EVOLUCIÓN ESTRUCTURA FINANCIERA



Fuente:
Elaboración propia

Con esta comprensión, se sugiere implementar una disminución gradual en los aportes basales a lo largo del tiempo, de manera que la dependencia de organismos públicos sea decreciente. Estos aportes se han dividido en las siguientes categorías:

Aportes Basales Fundamentales: Estos son esenciales para mantener una relación política y operativa sostenible a lo largo del tiempo. En su mayoría, están relacionados con el equipo gestor y los gastos operacionales críticos para el funcionamiento continuo del centro como arriendo, iluminación, agua e internet.

Ingresos complementarios: Estos aportes están sujetos a variaciones y pueden ser cubiertos en parte o en su totalidad mediante ingresos pecuniarios externos. Su cobertura depende de la disponibilidad de recursos exógenos, como aquellos generados por actividades específicas y proyectos, así como inversiones o fondos realizadas en línea con los objetivos del proyecto. La aportación de ingresos pecuniarios exógenos puede reducir progresivamente la carga financiera que recae en el mandante, lo que contribuye a la sostenibilidad económica del Centro Metropolitano. La disminución gradual de estos aportes refleja el propósito de fortalecer la independencia financiera del proyecto con el tiempo. Dentro de ellos se incluyen las inversiones y actividades adicionales.



○ Capacidades, Servicios

○ Basal, Sector Público

El éxito sostenible del Centro Metropolitano se basa en la construcción de un modelo de negocios sólido y adaptable. Para lograrlo, es esencial establecer criterios clave que guíen el diseño y la ejecución de este modelo. En este contexto, definiremos objetivos concretos en términos de ingresos y exploraremos las diferentes fuentes de ingresos que el centro puede aprovechar.

I. Diversificación de ingresos: Para minimizar riesgos y aumentar la estabilidad financiera. Esto podría incluir ingresos pecuniarios directos, ingresos por servicios, alianzas estratégicas y actividades generadoras de ingresos.

II. Costos consistentes a los ingresos proyectados: Los gastos operativos y las inversiones deben estar alineados con los ingresos proyectados y se deben buscar eficiencias operativas para maximizar la rentabilidad.

III. Escalabilidad: Se buscará un modelo que permita expandir las operaciones del centro, tanto de forma presencial como virtual, con el fin de aumentar la captación de ingresos y adaptarse ágilmente a las necesidades cambiantes del ecosistema emprendedor y empresarial.

Esta estrategia se basa en un presupuesto anual que cubre diversos aspectos, desde los costos relacionados con el personal hasta las actividades, gastos operativos, inversiones y arriendo. La proyección se realiza a lo largo de 10 años, y se busca alcanzar un equilibrio entre los aportes basales condicionales e ingresos a partir del cuarto año. Establecer objetivos concretos en términos de ingresos y plazos es esencial, con la meta de alcanzar la autosuficiencia financiera en un horizonte de tiempo determinado.

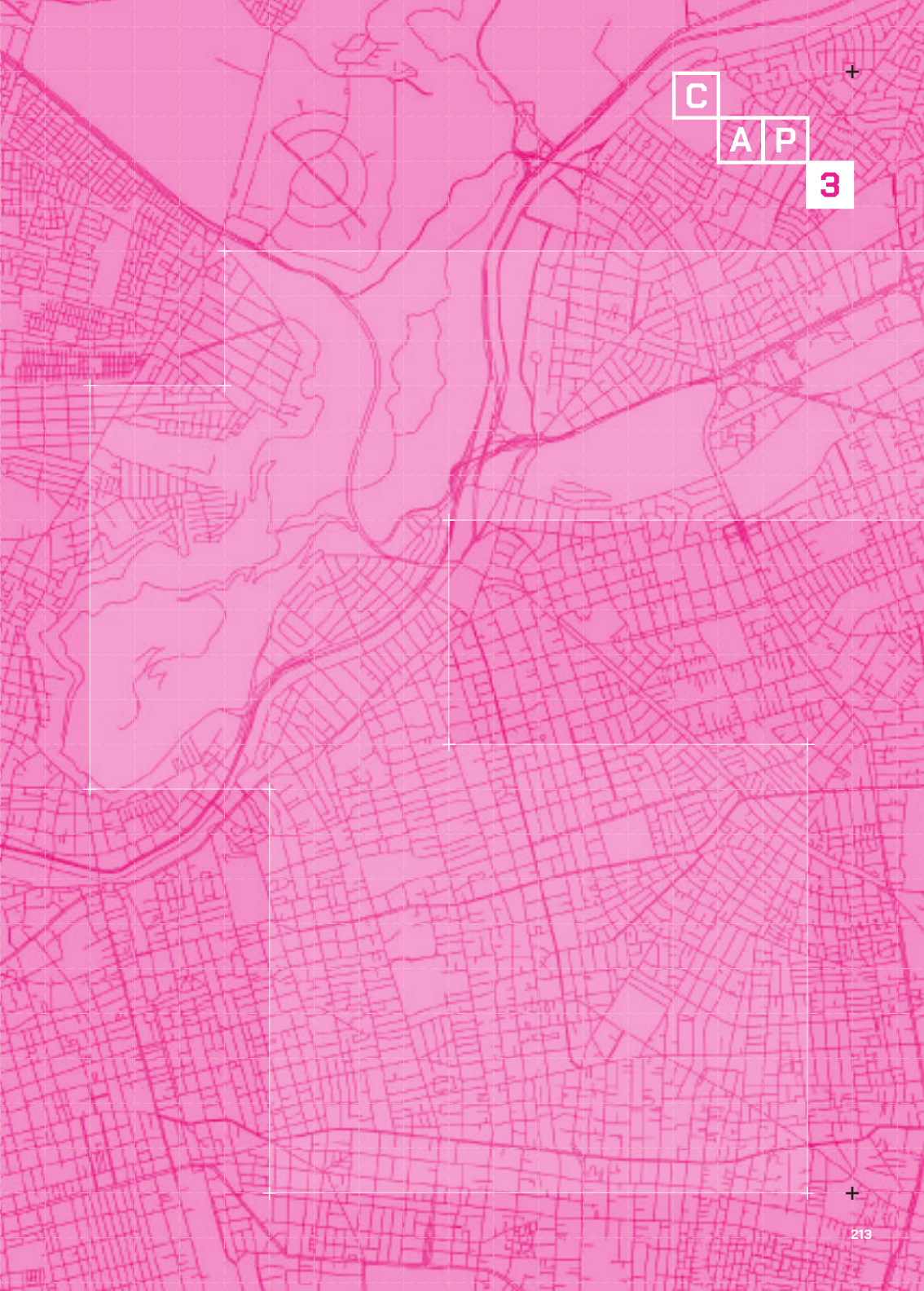
En resumen, la gestión financiera del Hub Metropolitano busca pasar de depender en gran medida de aportes públicos a lograr una mayor autonomía financiera, en sintonía con la transición de modelos de gobernanza.

Esto se logrará a través de la generación de ingresos propios y al establecer colaboraciones estratégicas. La sostenibilidad financiera es esencial para garantizar el crecimiento continuo y el éxito del proyecto.

+ HUB[m]: Un modelo para replicar la experiencia en nuevos espacios territoriales



Diseño de Hubs



C

A P

3

+

+



Diseñar hubs de innovación con impacto público

El modelo hub se ha transformado en un camino a seguir por distintas organizaciones –públicas y privadas– que buscan colaborar con un ecosistema e impulsar iniciativas desde una lógica de innovación abierta. Es posible señalar que hay una apuesta hacia este modelo para abordar problemáticas complejas, desafíos ecosistémicos e incertidumbre en los escenarios futuros.

Lo que se presenta a continuación es un ejercicio de sistematización del proceso de diseñar un hub para la institucionalidad regional y, de esta manera, llevar el conocimiento empírico hacia el modelamiento de buenas prácticas. Debido a lo anterior, el modelo que presentamos reestructura algunos elementos y pasos que se siguieron en el diseño del HUB Metropolitano, además de intencionar el requerimiento de análisis que fueron incorporados durante el diseño del proyecto original, pero que no son evidentes como etapa o procesos concretos.

+

+

+

+

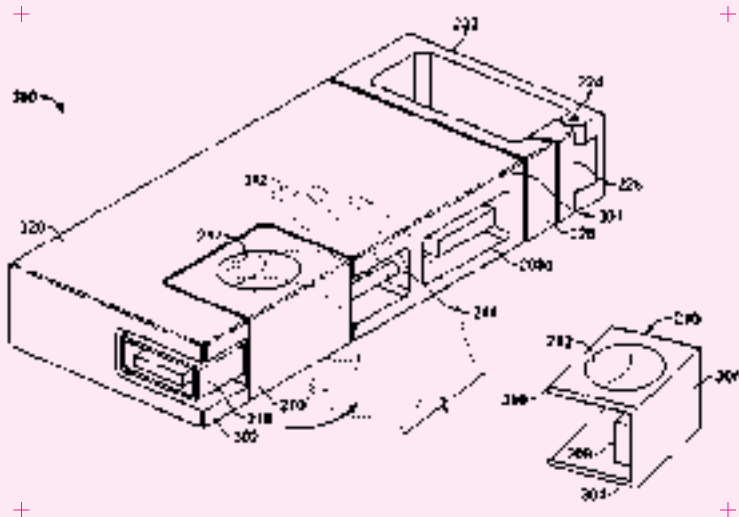
+

¿Por qué generar un modelo y metodología para diseñar hubs?

El diseño e implementación de hubs ha sido un ejercicio extensivo alrededor del mundo y también en el contexto local. La configuración de estos grandes proyectos colaborativos ha tenido diversas maneras de abordaje, desde la definición inicial de una infraestructura a la cual posteriormente se le llena de contenido, la articulación de ecosistemas que requieren de espacios físicos y servicios donde congregarse, hasta la discusión de una gobernanza que defina objetivos políticos que se tangibilizan en un proyecto tipo hub.

Bajo este contexto diverso y en relación a los referentes de modelos de hubs expuestos, proponemos una metodología para diseñar hubs que busquen un impacto en lo territorial, desde una perspectiva de innovación pública y estrategias de innovación abierta, impulsadas por gobiernos y organizaciones que requieren modernizar y actualizar servicios ligados al desarrollo económico, social y la innovación que está dirigido a una ciudadanía en constante emprendimiento.

Más allá de proponer una sola manera de diseñar hubs, lo que buscamos instalar con este modelo es abrir los andamiajes, estructuras y cimientos que están detrás de proyectos exitosos de hubs públicos o privados, y de esta manera, democratizar el conocimiento para implementar un proceso de innovación abierta basada en el modelo hub.





Referentes para el Diseño de Hubs

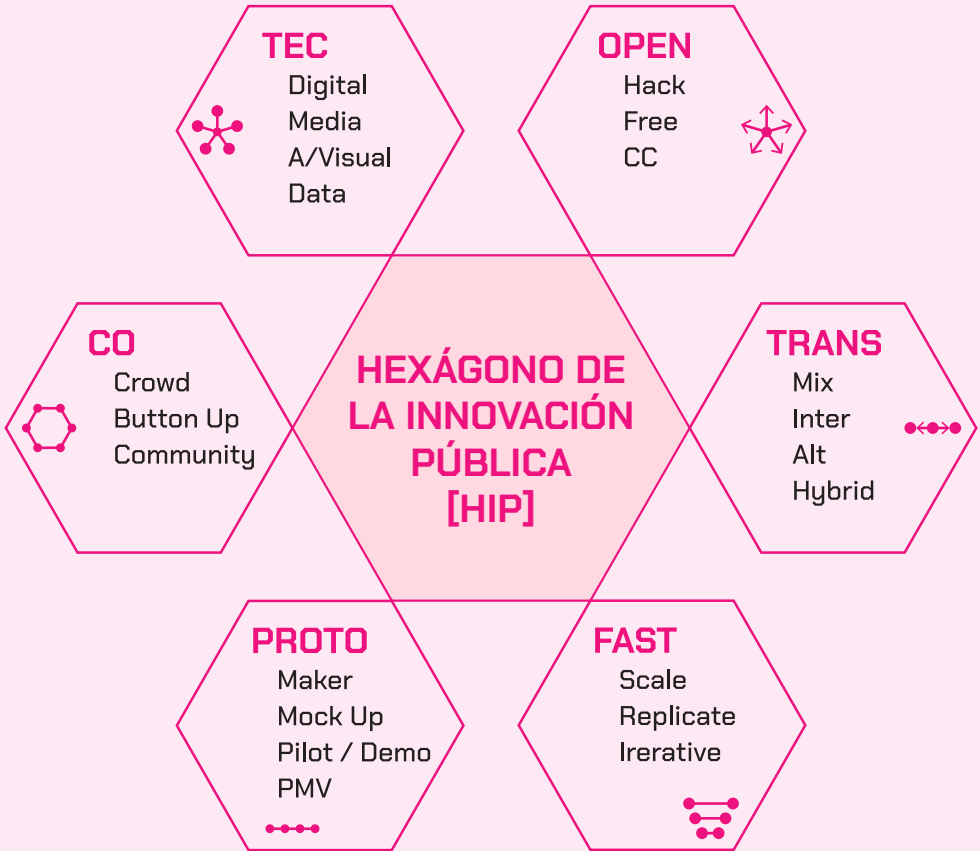
Existen diversos referentes para imaginar una metodología que sistematice el proceso de diseñar hubs o laboratorios de innovación. Hemos considerado algunos de estos para la construcción de una manera propia que aporte a la diseminación y democratización de este modelo para todas aquellas organizaciones que quieran incorporarlo.

REFERENTE 1: HIP: UN MODELO DE INNOVACIÓN PÚBLICA PARA LA ERA POST-COVID

Este modelo fue presentado en el contexto de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno del año 2020 y celebrado en Andorra. En la búsqueda de poner en marcha la Agenda de Innovación Pública en Iberoamérica se encomendó la elaboración del informe “Instituciones que aprenden”, a cargo de Raúl Oliván. El modelo presentado en este documento tenía como fin “identificar y potenciar herramientas para poder avanzar en y desde nuestras instituciones públicas para poder ser agente capaz de liderar el desarrollo sostenible de una forma sincronizada con otros sectores” (Oliván, 2020, p.3).

El hexágono de la innovación pública (HIP) es un modelo basado en seis vectores, que una vez desarrollados, permitirán guiarnos a crear ecosistemas de innovación y creatividad desde la institucionalidad pública, buscando acelerar la transición de un paradigma jerárquico y cerrado de las organizaciones públicas, hacia organizaciones que trabajan de manera abierta, en red, dinámicas, empáticas y democráticas.

Figura 44:
 Hexágono de la innovación
 pública
 Fuente:
 Olivan (2020)



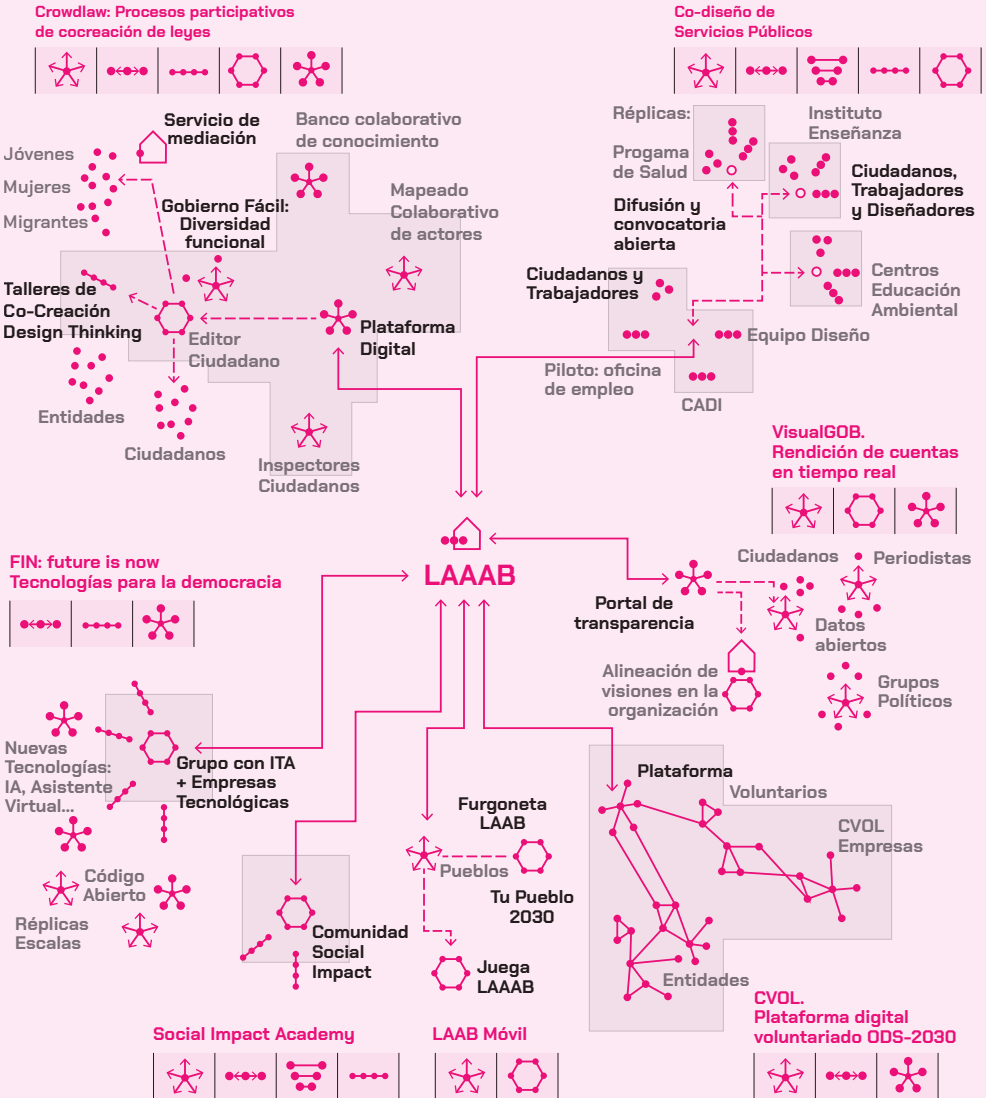
Los vectores para desarrollar un laboratorio para un ecosistema:

- ↳ **OPEN:** Abrir las organizaciones, ampliar las redes de colaboradores, tener conversaciones bidireccionales. conectarlas a las demandas de la sociedad.
- ↳ **TRANS:** Trabajar de forma transversal, potenciar equipos interdisciplinarios, mezclar e hibridar ideas, superar cuellos de botella de la jerarquía.
- ↳ **FAST:** Introducir dinámicas ágiles en la organización, reducir distancias entre actores, hacer un uso intensivo del tiempo disponible, incrementar el tiempo dedicado a conversaciones productivas.
- ↳ **PROTO:** Trabajar enfocado a la producción de prototipos, pilotos o productos mínimos, reducir el nivel de abstracción, alinear visiones e inspirar el cambio con ejemplos.
- ↳ **CO:** Fomentar la colaboración y la cooperación, la co-creación y la inteligencia colectiva, potenciando el sentimiento de pertenencia y la creación de comunidades.
- ↳ **TEC:** Impulsar la digitalización y otras herramientas tecnológicas que multipliquen la conectividad, permitiendo más y mejores conversaciones.

La ejecución del diseño en esta metodología se basa en la creación de un ecosistema, utilizando los vectores y estableciendo las conexiones de esta red. La metáfora del rizoma ilustra bastante bien la idea de imagen objetivo a conseguir utilizando el lenguaje visual, metodología y herramientas que nos aporta este modelo, buscando de esta manera generar dinámicas de red donde están insertas las instituciones que necesariamente –bajo el ideal que nos propone– deben ser más abiertas y tener la capacidad de operar más demócratadamente en red.

↳
Figura 45:
Ejemplo Mapeo
ecosistema del IAAB
Fuente:
Olivan (2020)

ECOSISTEMA DEL LAAAB



Bajo esta metodología, un hub o laboratorio de innovación se diseña como organización participante –o activante– de un ecosistema. Los ecosistemas se entienden como comunidades de comunidades, entendiendo estas últimas como “segmentos de red con alta densidad conectiva” (p. 37). En este ejercicio es necesario distinguir el concepto de hubs [como puertos múltiples] del de clusters [grupos de afinidad], además de reconocer los tipos de relaciones establecidas en esta red, buscando el “acortamiento de distancias y el fortalecimiento de lazos [relaciones significativas] que acaban generando conversaciones fluidas hasta alcanzar la sincronía [coordinación y alineación de visiones] y redundan en el sentimiento de pertenencia a una comunidad” (p.37).

REFERENTE 2: ↘ **THE INNOVATION ECOSYSTEM PLAYBOOK – MCKINSEY & COMPANY**

Modelo presentado en el artículo “Building innovation ecosystems: Accelerating tech hub growth” de autoría de Davis, Safran, , Schaff y Yayboke consultores y asociados de McKinsey & Company (2023), donde se establecen categorías de hubs de innovación, desde los distritos a los tech hubs, hasta los ecosistemas de innovación. En este esquema se plantea un camino para explorar cómo líderes de los sectores público y privado pueden lanzar y escalar un ecosistema de innovación anclado en activos regionales, así como también acelerar procesos de desarrollo actuales. El manual aborda elementos o acciones clave para la construcción de un hub de innovación, incluyendo priorización de sectores, atracción de talento y capital de inversión, el mapeo de fortalezas y oportunidades y la identificación de formas de dar soporte al esfuerzo.

SEIS ACCIONES CLAVE PARA CONSTRUIR UN HUB DE INNOVACIÓN:



Figura 46:
Acciones clave para construir un
ecosistema de innovación.

Fuente:
Davis et al. [2023]

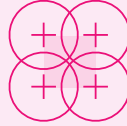
Establecer la aspiración
y una visión audaz.



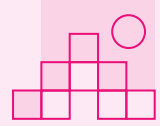
Desarrollar una estrategia
de ecosistema de talento
y fuerza laboral.



Centrar la acción en sectores,
socios y residentes ancla
específicos.



Diseñar infraestructura y
habitabilidad de alta calidad.



Catalizar una masa crítica de
capital de riesgo (venture
capital) y start-ups a
través de una sólida
columna vertebral
de innovación.



Cultivar una comunidad
diversa, vibrante y un
sentido de pertenencia.



Algunos elementos que se rescatan de este modelo es una mirada más amplia en la construcción de los ecosistemas donde se alojan hubs de innovación, un enfoque tecnológico-empresarial característico de los centros norteamericanos de innovación y relevamiento del concepto de comunidad como un eje central para el desarrollo y mantención de estos ecosistemas en el largo plazo. Por otro lado, el trabajo público-privado es un tema central para mover una agenda de desarrollo económico que permita agrupar empresas y anclar nuevas start-ups y residentes con una promesa de retorno financiera que puede ser capturada por todos los stakeholders y accionistas.

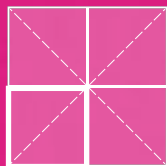
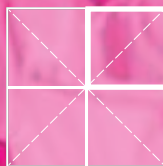
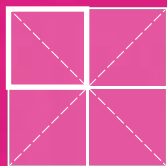
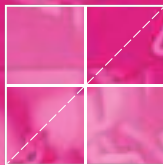
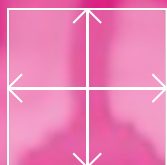
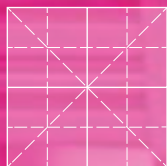
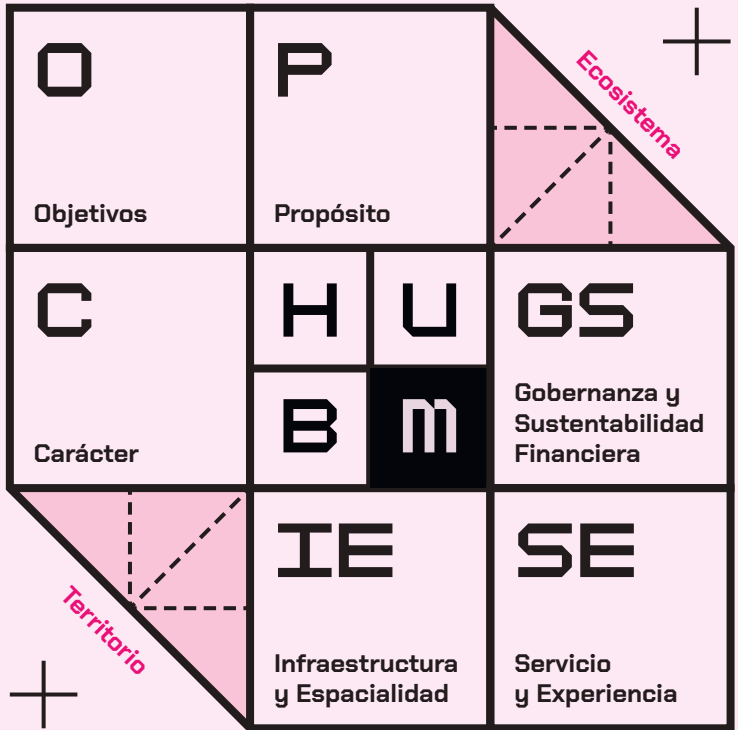


FIGURA 47:

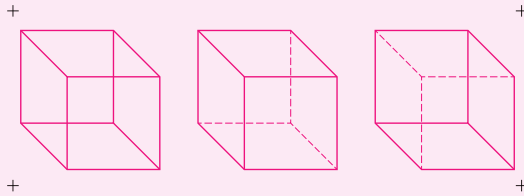
Modelo Cubo 4x4

+ ↘

Fuente:
Elaboración propia



3 dimensiones y 8 elementos para establecer el diseño de un hub



Hemos utilizado la metáfora del **Cubo de Necker**¹ como una manera de representar los elementos necesarios y su lógica interna para diseñar un hub. La ilusión óptica de esta representación del cubo – que juega con nuestra interpretación de lo que está arriba o abajo, pues puede ser ambas cosas– es muy útil para representar las posibilidades de inicio y término en el diseño de un hub. Puesto que el orden de desarrollo de cada uno de estos elementos podría ser reordenado según la interpretación del equipo de diseño, sus intereses, conocimientos o perspectivas disciplinares.

Si bien, el abordaje de un proyecto complejo como este es necesariamente interdisciplinario, el liderazgo de la iniciativa puede estar llevado, por ejemplo, por la gobernanza, el diseño de servicios o el diseño arquitectónico.

La creación y puesta en marcha de hubs representa un proceso intrincado, demanda un conocimiento complejo y profundo de los sistemas y entornos de los agentes de la innovación, lo cual requiere un conocimiento del ecosistema en el cual se incorporará o que habilitará este proyecto.

➤ 1

El cubo de Necker es una ilusión óptica presentada por el suizo Louis Albert Necker, que en el siglo XIX e inspirado en la observación de cristales vio como estos fluctuaban en su apariencia. En su dibujo de trazos lineales se puede observar un cubo que puede tener múltiples interpretaciones respecto de su orientación ¿el cubo está arriba o está abajo?

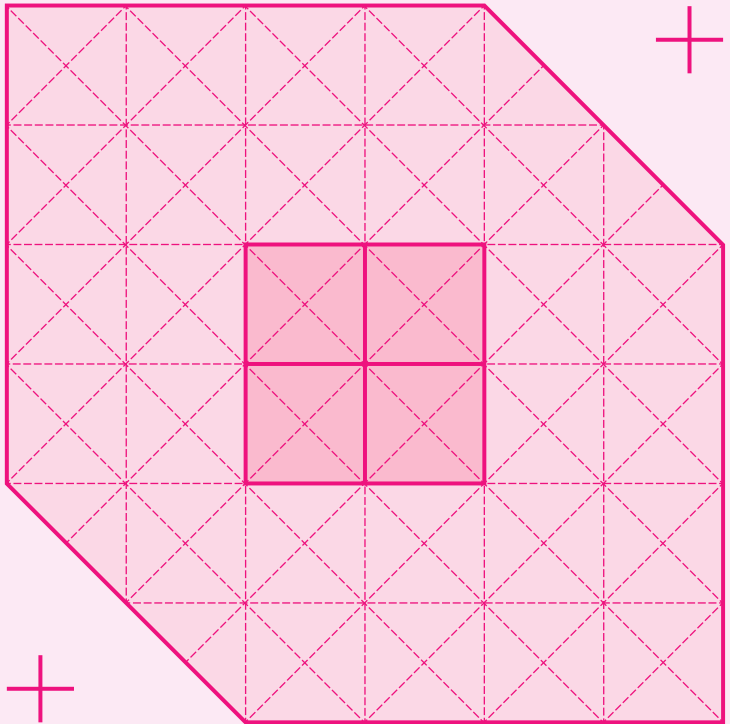
Dimensiones del modelo Cubo 4x4

Para implementar este proceso de diseño proponemos desarrollar tres dimensiones de análisis:

01_ DIMENSIÓN ↘ El sistema relacionado al hub

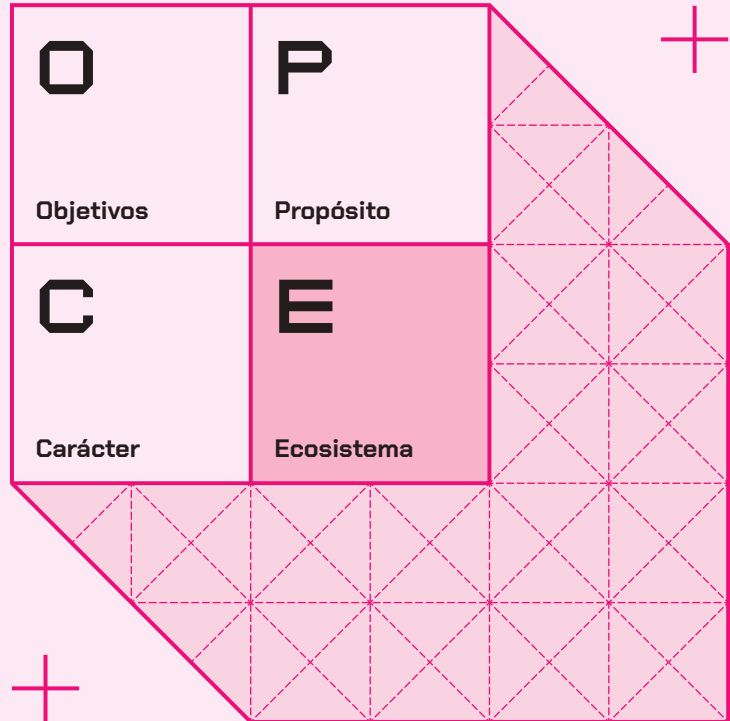
Dimensión sistémica que analiza de manera general las geografías, el ecosistema y el territorio donde se inserta e interactúa un hub. [Esto se profundizará en cada una de las categorías siguientes].

↘
Figura 48:
El sistema relacionado al hub
Fuente:
Elaboración propia



Dimensión estratégica que contiene los elementos esenciales para dotar del proyecto hub de sentido político, territorial y estrategia. Está compuesto por: el Propósito, los Objetivos, el Carácter y Ecosistema del hub.

Figura 49:
El perfil del hub
Fuente:
Elaboración propia



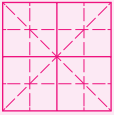
Dimensión proyectual que contiene los elementos esenciales para dar forma y contenido al diseño del hub. Está compuesto por: el Territorio y la Cultura, la Infraestructura y Espacialidad, el Servicio y la Experiencia y la Gobernanza y Sustentabilidad financiera.

Figura 50:
Los componentes del hub
Fuente:
Elaboración propia

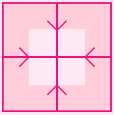


Ecosistema y Territorio se encuentran al centro de este esquema, comparten un tipo de análisis geográfico y sistémico que permite conectar el perfil con los componentes de una manera orgánica. Mientras que el ecosistema influencia y da sentido estratégico al hub. El Territorio es un espacio a conquistar, donde conectar con la cultura local, influenciar positivamente, promover circuitos económicos locales y/o regenerar espacios urbanos de convivencia.

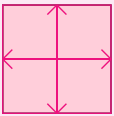
A continuación, se detallan cada uno de los ocho elementos necesarios para diseñar el hub:



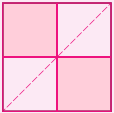
- 1) El **"Ecosistema"** es un espacio geográfico que vincula actores diversos que se encuentran conectados por un tejido social, cultural y económico de recursos, que se complementan, compartiendo necesidades, motivaciones, intereses mutuos y confianza.



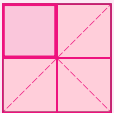
- 2) El **"Propósito"** establece la dirección central del hub y orienta las acciones internas, marcando un rumbo claro y una visión compartida entre distintos actores involucrados en el diseño e implementación de un proyecto de estas características. Las definiciones establecidas en este elemento deberían ser inspiración y guía para elementos y componentes posteriores.



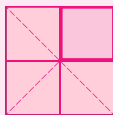
- 3) Los **"Objetivos"** establecen la estrategia que impulsarán acciones que se realizan desde adentro [organización / hub] hacia afuera [ecosistema / territorio], definiendo metas medibles y alcanzables que dirigen el esfuerzo colectivo hacia resultados específicos.



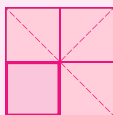
- 4) El **"Carácter"** establece los atributos del hub. Esto influirá en las acciones internas al promover valores, actitudes y comportamientos que moldean la cultura organizativa y una cultura de innovación organizacional.



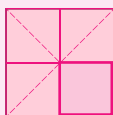
- 5) El **"Territorio y la cultura"** es el entorno urbano que establece una relación bidireccional que influye tanto en la captación de usuarios como en la regeneración urbana potencial provocada por un hub. El emplazamiento será un factor estratégico para conectar con un grupo determinado, la percepción de seguridad, accesibilidad y conectividad que dan sentido a la capacidad de traccionar usuarios atraídos por todo lo que rodea exteriormente al hub. Esto no solo involucra lo tangible del espacio urbano, sino también todas las manifestaciones intangibles de la ciudad o un barrio, las prácticas, rutinas de las personas, empresas y organizaciones, que en general, constituyen la cultura de un espacio territorial.



- **6) La "Gobernanza y sustentabilidad financiera"** es el componente cohesivo que da viabilidad política y financiera a un proyecto de hub. La gobernanza ayuda a integrar de buena manera las definiciones realizadas en componentes anteriores y, para ello, es necesario considerar la vinculación con actores clave en al menos cinco dimensiones (Estado, Academia, Empresa, Sociedad Civil y Ciudadanía), promover la inclusión y democratización de políticas públicas relacionadas, foco en desafíos regionales/locales y globales y la capacidad de abrir su gobernanza y gestión financiera a otros actores que puedan tomar un rol relevante en el crecimiento de un hub. Para este crecimiento y sustentabilidad del proyecto se deben considerar costos basales y complementarios del proyecto, aportes que pueda obtener, además de los potenciales ingresos por servicios.

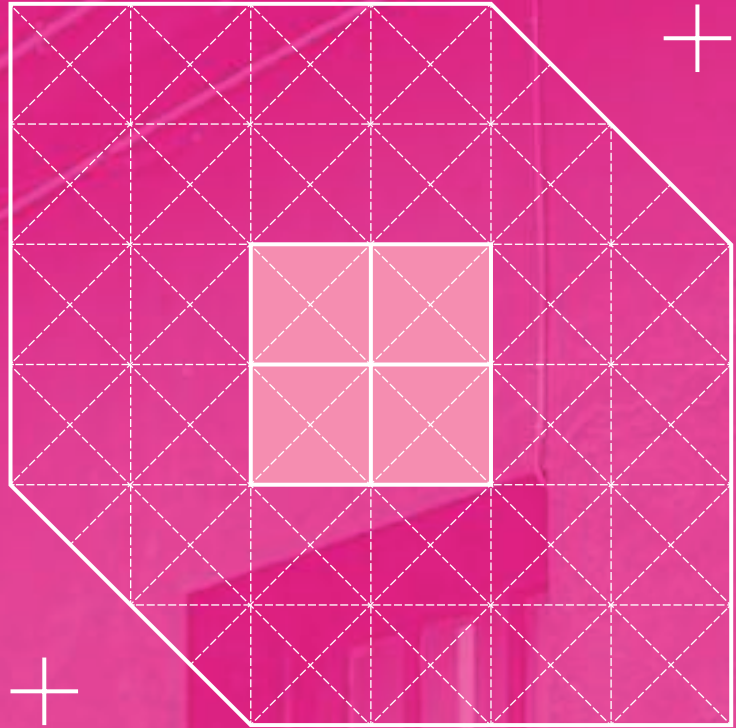


- **7) La "Infraestructura y espacialidad"** es el espacio físico es un catalizador de prácticas específicas en procesos de innovación y emprendimiento. En estas infraestructuras los usuarios pueden encontrar entornos favorables para desarrollar sus proyectos, desde lo individual a lo colectivo. Para ello se debe contar con una organización espacial dinámica, una atmósfera que otorgue comodidad, seguridad y contención, equipamiento adecuado, además de contar con espacios que promuevan el encuentro y la reunión. Para todo lo anterior, será esencial definir una distribución programática de usos y establecer decisiones de diseño que materializarán el hub.



- **8) El "Servicio y la experiencia"** generada por la interacción entre el hub y sus usuarios a través de los servicios es un componente clave para traccionar, impulsar y fomentar un espacio de innovación abierta, experimentación de ideas y desarrollo de redes en un ecosistema coordinado. Los servicios generan un entorno dinámico donde se fortalece el vínculo con las personas, se tangibiliza y vincula la institucionalidad pública y se fomenta una experiencia integrada entre servicios disponibles en lo presencial y en lo digital.

Primera dimensión:
Analizar las geografías.
El contexto territorial de un hub



La dimensión territorial y ecosistémica es un elemento central para este modelo. Desde los referentes estudiados y la literatura revisada se evidencia la relevancia del contexto territorial para el diseño y la implementación de hubs de innovación. A pesar de que, en lo visible, estos proyectos son infraestructura y servicios, en el fondo son nodos y redes en un espacio geográfico. Por este motivo, consideramos que un análisis territorial –cualitativo y/o cuantitativo– del contexto y ecosistema donde se instala un hub, es un requerimiento esencial para nuestro modelo y diseño de hubs.

El diseño e implementación de hubs es un proceso altamente complejo que exige una comprensión profunda de los ecosistemas de emprendimiento y la importancia de la territorialidad. Los ecosistemas de emprendimiento no surgen en lugares al azar, sino en áreas que poseen activos específicos. Por lo tanto, es esencial comprender a fondo la identidad de un territorio, sus recursos y sus actores para permitir que un Hub potencie un ecosistema de manera óptima.

En este contexto, el concepto de "territorialidad" se convierte en un pilar fundamental al explorar los modelos de innovación abierta y el papel del análisis de datos en la gestión pública (Remneland & Styre, 2022; Gascó, 2017; Abuljadail et al., 2023; Pirog, 2014). La territorialidad juega un papel fundamental al definir la escala del ecosistema que se pretende fomentar. La ubicación estratégica de un Hub debe ser seleccionada considerando factores geográficos, así como la habilidad de los actores involucrados, los recursos disponibles, las instituciones y las redes que los componen (Schaefer et al., 2018).

Los Hubs desempeñan un papel esencial, ya que no solo actúan como puntos de convergencia que estimulan la interacción y la colaboración dentro del ecosistema de emprendimiento, sino que también desempeñan un rol activo en el desarrollo y potenciación de estos ecosistemas. Por lo tanto, su instalación conlleva una serie de actividades intensivas orientadas al desarrollo de estos entornos productivos. De allí surge una pregunta crucial:

↳ **¿CÓMO DEFINIR LA ESCALA DEL ECOSISTEMA QUE SE PRETENDE FOMENTAR, DÓNDE DEBE UBICARSE DE MANERA ESTRATÉGICA Y CUÁLES SON LOS DETERMINANTES DEL TERRITORIO?**

Para desarrollar estrategias de intervención efectivas, es de suma importancia adentrarse en el conocimiento profundo del territorio en cuestión. En este sentido, el análisis territorial se convierte en el núcleo de este enfoque. Se hace necesario crear un modelo integral de visualización y análisis territorial con el objetivo de identificar las zonas óptimas para la instalación de hubs e incluso identificar áreas potenciales para el desarrollo de economías. Esta información no solo beneficiará a los propios hubs, sino también a otros actores relevantes, como emprendedores e innovadores, al tomar decisiones más fundamentadas en la planificación y desarrollo de sus proyectos. A continuación, se resume una propuesta de modelo de análisis de variables territoriales que sugerimos para preparar el diseño de un hub.

Para abordar estos desafíos de manera efectiva, se ha concebido un modelo respaldado por datos que siguen un enfoque lógico dividido en tres partes fundamentales: descripción del territorio, ubicación y determinantes. Este modelo permite la evaluación y ponderación de diversos criterios territoriales clave, ofreciendo un enfoque completo para identificar las áreas óptimas a tener en cuenta en la instalación de hubs y áreas potenciales para el desarrollo de economías.

TABLA 4:

Metodología de Análisis

ETAPA	UNIDAD DE OBSERVACIÓN	OBJETIVO	VARIABLES ANALIZADAS	MÉTODOS
+ Descripción	+ Unidad vecinal	+ Describir el tejido empresarial local y los actores que lo conforman	+ Actores	+ Clulsterización
		+ Describir los recursos territoriales	+ Disponibilidad de uso de suelos. + Infraestructura. + Recursos naturales.	
+ Ubicación	+ Unidad vecinal	+ Determinar la ubicación óptima para emplazamiento de hubs	+ Identificación y comparación de ubicaciones con potencial de éxito	+ Modelo Location-allocation + Análisis de accesibilidad
+ Determinantes	+ Comuna	+ Explorar el potencial comunal para el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento especializados en nuevas economías	+ Variables económicas, medioambientales y sociales.	+ Análisis de dependencia espacial y aglomeración. + Análisis de heterogeneidad.

DESCRIPCIÓN DEL TERRITORIO

Esta fase se centra en comprender el territorio, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que puedan influir en la ubicación estratégica de un hub.

Descripción del territorio

↳ ACTORES DEL ECOSISTEMA I+E

En relación a los posibles colaboradores que un hub podría atraer, esta visualización facilita la identificación de los diversos tipos de actores presentes en el ecosistema de emprendimiento e innovación en la Región Metropolitana y su ubicación en el territorio. Comprender su distribución geográfica dentro del ecosistema brinda información sobre las áreas de mayor concentración y las que requieren mayor atención. Además, permite proyectar posibles sinergias entre distintos actores, basándose en su proximidad geográfica.

Para la construcción de este mapa se utilizaron datos relativos a la ubicación de una amplia gama de instituciones y entidades, entre las que se incluyen: universidades privadas, institutos profesionales, universidades estatales CRUCH, espacios de coworking, centros de formación técnica, universidades privadas CRUCH, centros de negocios SERCOTEC, incubadoras y aceleradoras, oficinas municipales de intermediación laboral (OMIL), Departamento de Desarrollo Económico, hubs privados, hubs públicos, Dirección de Desarrollo Económico Local, Corporación de Innovación y Desarrollo Económico Local, Subdirección de Desarrollo Económico Local, CORFO, Oficina Sercotec y Startup Chile. Estos datos se han utilizado como base para comprender la disposición geográfica de los actores clave en el ecosistema de emprendimiento e innovación en la Región Metropolitana.

Por otro lado, la comprensión de la distribución territorial de la actividad económica permite proyectar, de manera más efectiva, estrategias y acciones. A su vez, dentro de esta fase es fundamental visualizar y comprender la distribución de Pymes en la región. La concentración de emprendedores y empresas emergentes en este ecosistema es un factor a considerar al momento de determinar la ubicación estratégica de un hub. Su proximidad geográfica puede generar oportunidades de colaboración, impulsar la innovación y facilitar el acceso a recursos y servicios clave para su crecimiento. Por lo tanto, la identificación y el análisis de la distribución de las Pymes en la Región Metropolitana se convierte en un componente valioso para la toma de decisiones estratégicas en su planificación. Adicionalmente, es importante destacar la relevancia de una perspectiva de género en el análisis. Además de visualizar la ubicación de las pymes en general, consideraremos la distribución de las pymes lideradas por mujeres en la región. El análisis proporciona información sobre las áreas que pueden requerir un mayor apoyo para fomentar el emprendimiento femenino.



Figura 51:
Actores del ecosistema.

Fuente:
elaboración propia

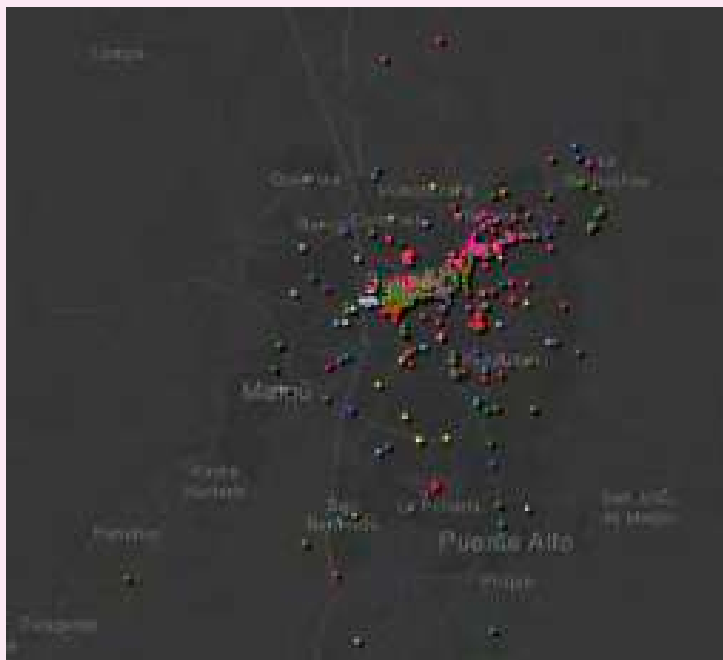


Figura 51:
Influencia Pymes.

Fuente:
Elaboración propia



↳ RECURSOS TERRITORIALES

Un análisis territorial debe tener en cuenta la distribución de los recursos territoriales en la región. Esto nos proporciona una visión más profunda de las potencialidades, carencias y restricciones presentes en diversas zonas, lo que se convierte en un insumo de gran valor según el propósito del Hub que se pretenda establecer.

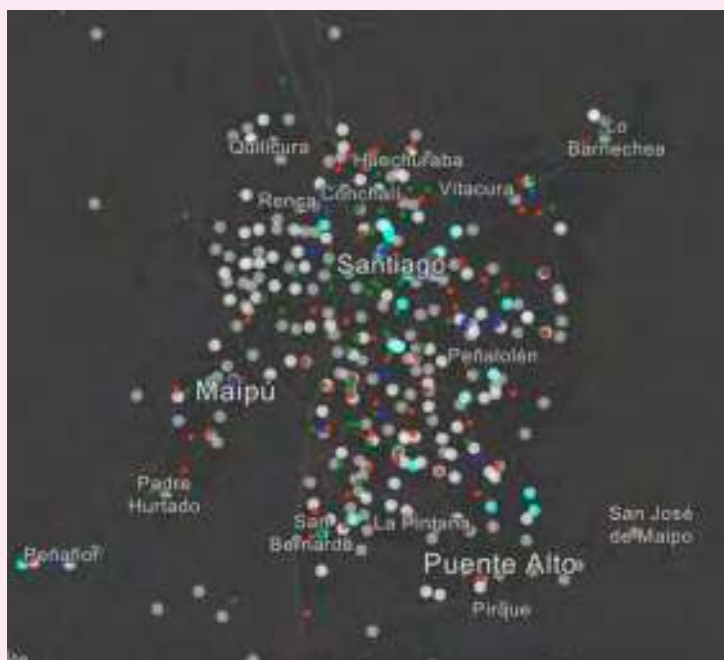
La disponibilidad de estos recursos ejerce un impacto significativo en la calidad de vida y las oportunidades de desarrollo tanto para individuos como para comunidades en su conjunto. Entre estos recursos, el uso de suelo es un factor clave, ya que permite proyectar posibles infraestructuras y, al mismo tiempo, proporciona una comprensión detallada de la disponibilidad, las normativas y las restricciones a las que están sujetos.

Además del uso del suelo, la infraestructura relacionada con el transporte, los servicios, la seguridad, la salud, las áreas verdes y otros aspectos también desempeñan un papel crucial en la actividad económica de una ubicación determinada. Estos elementos pueden influir en la viabilidad de un ecosistema emprendedor y en el desarrollo económico general de una región

Figura 59:
Usos de suelos
Fuente:
Elaboración propia



Figura 54:
Infraestructura
Fuente:
Elaboración propia



Ubicación:

Una vez que hemos caracterizado e identificado el área que deseamos potenciar dentro de un territorio, el siguiente paso es determinar la ubicación óptima para desplegar el impacto de nuestro hub dentro de esa área. Para lograrlo hemos desarrollado dos modelos clave: el modelo sin restricciones y el modelo con restricciones.

↳ MODELO SIN RESTRICCIONES

El modelo sin restricciones ha sido diseñado para otorgar libertad de elección al visualizar todas las ubicaciones óptimas para la instalación de un hub. En la creación de este modelo, hemos tenido en cuenta una amplia gama de variables intrínsecamente vinculadas al capital territorial. Estas variables abarcan aspectos cruciales como la calidad de vida, la actividad económica, la disponibilidad de servicios, el capital humano, el sistema de transporte y la seguridad en cada área considerada.

También se establece la importancia de considerar el capital humano y la actividad económica en los diferentes territorios. La incorporación de estos datos permite una comprensión más profunda de los usuarios y mercados presentes en cada ubicación potencial. Para efectos del proyecto, se contó con información a nivel de unidad vecinal para las comunas de Santiago, Providencia, Estación Central, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, El Bosque y parcialmente Recoleta.

↳ MODELO CON RESTRICCIONES

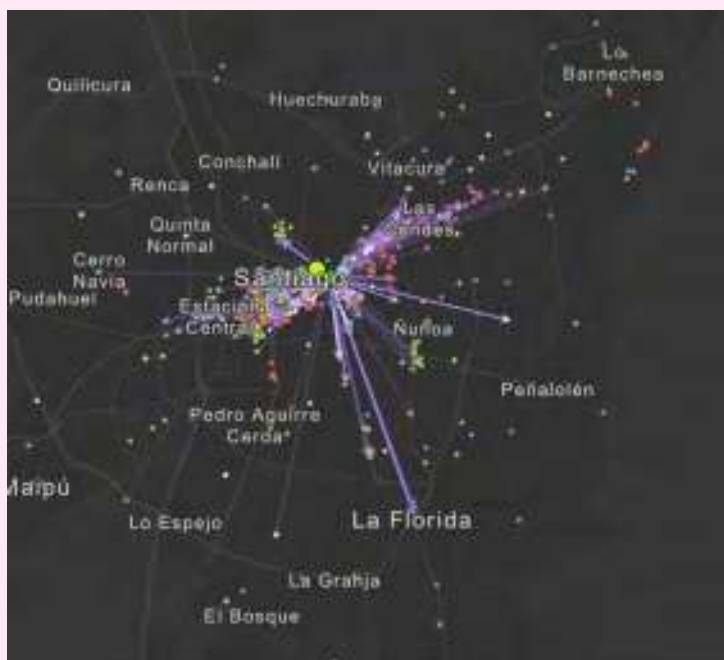
El modelo con restricciones opera de la siguiente manera: se identifican ubicaciones potenciales previamente definidas. Este enfoque resuelve un desafío espacial crítico relacionado con la optimización de la ubicación y la asignación de la demanda. Evalúa ubicaciones de referencia para determinar cuál de ellas maximiza la eficiencia y cumple con criterios específicos, como la minimización del tiempo de viaje.

Un aspecto crucial en este modelo es la consideración del entorno, particularmente la red de transporte urbano, que fue previamente mencionada en el componente de infraestructura y espacialidad. El análisis de redes permite modelar estas interacciones de manera sistemática, lo que mejora la planificación y la toma de decisiones. Facilita la distribución equitativa de recursos y servicios, contribuyendo a reducir las desigualdades territoriales. Este enfoque permite una representación precisa de la red de transporte y las conexiones entre puntos de interés, como áreas de alta demanda y ubicaciones candidatas.

Figura 55:
Modelo sin restricciones
Fuente:
Elaboración propia



Figura 56:
Modelo con restricciones
Fuente:
Elaboración propia



Determinantes

El siguiente y último paso del análisis se enfoca en la identificación de los determinantes que desempeñarán un papel crucial en la detección de las potencialidades presentes en el territorio o en el área designada para la implementación de un hub. Como hemos mencionado anteriormente, entendemos a los hubs como entidades que no solo generan y fortalecen ecosistemas, sino que también tienen la capacidad de impulsar el emprendimiento y la innovación en nuevas economías. Estas son esenciales para abordar desafíos futuros, como la escasez de recursos, el cambio climático, la digitalización, entre otros.

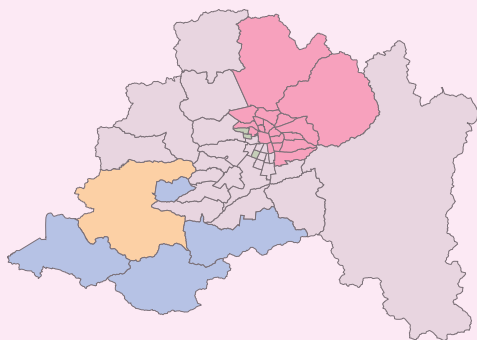
A continuación, se presentarán dos análisis detallados que exploran estos determinantes en mayor profundidad. Estos análisis ayudarán a identificar factores críticos que impulsarán la creación y el crecimiento de ecosistemas emprendedores en el territorio designado, contribuyendo a la resolución de los desafíos emergentes.

↳ ANÁLISIS DE AGLOMERACIÓN

En el ámbito comunal, este análisis se enfoca en la identificación y evaluación de patrones espaciales dentro de la región, permitiéndonos detectar agrupaciones locales. Dado que nuestro enfoque se centra en la perspectiva económica, la variable de interés en este caso se refiere al nivel de ventas agregadas de micro, pequeñas y medianas empresas. Estos perfiles representan uno de los grupos potenciales que los hubs podrían atender, de modo que esta variable es esencial para entender el impacto que se podría generar.

Desde esta perspectiva económica, surgen preguntas clave: ¿Existen patrones notables en los datos? ¿En qué medida se manifiestan? ¿Y cómo han evolucionado con el tiempo? Abordar estas preguntas se vuelve esencial, y un enfoque efectivo para obtener respuestas es combinar datos con información geoespacial. Este análisis híbrido nos permitirá desentrañar los patrones de aglomeración económica en el territorio y, en última instancia, contribuirá a una toma de decisiones más informada en la implementación de Hubs.

Figura 57:
Clústers comunales ventas
Mipymes 2005-2020



HH HL LH LL ns

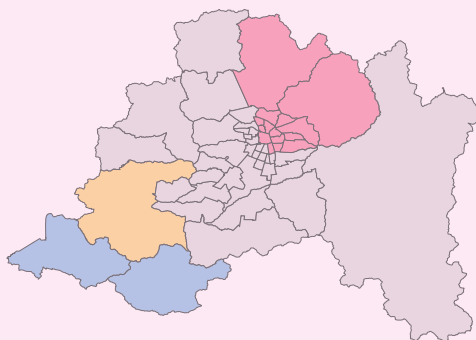
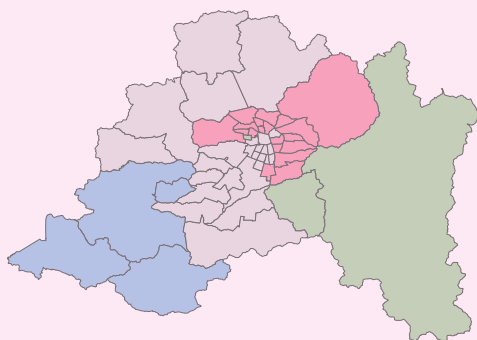
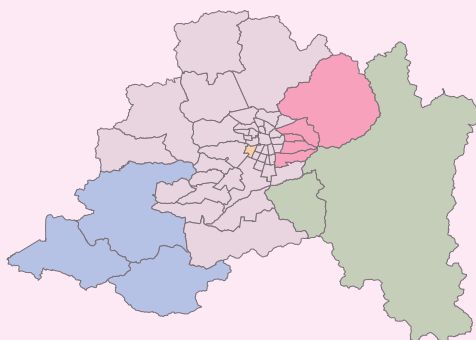


Figura 58:
Clústers comunales intensidad
luces nocturnas 2009-2020



HH HL LH LL ns



ANÁLISIS DE HETEROGENEIDAD ESPACIAL

Considerando el papel que creemos debiesen tener los hubs en la promoción del emprendimiento, la innovación y las economías emergentes como la economía verde y plateada, este análisis busca proporcionar comprensión sobre las comunas de la Región Metropolitana y su potencial como ecosistema emprendedor. Esta perspectiva se basa en los resultados obtenidos a partir de los análisis de aglomeración previos.

La dimensión económica de este análisis comprende variables como la difusión de luces nocturnas [proxy de actividad económica comunal], las ventas de Pymes [variables visualizadas en el modelo de aglomeración] y la creación de nuevas empresas. Además, se integran variables medioambientales y sociales, como la concentración promedio de CO2 y la vegetación [un proxy de áreas verdes] en la dimensión medioambiental. La dimensión social se relaciona con la cantidad de personas de la tercera edad en comunas específicas.

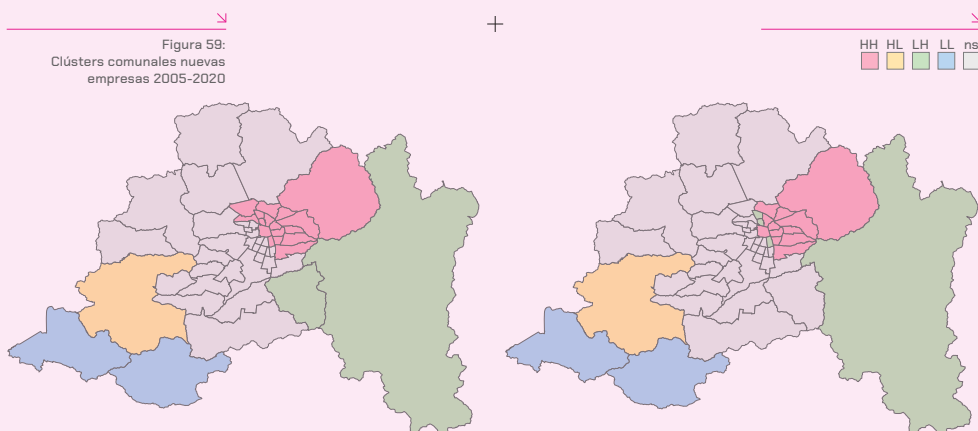
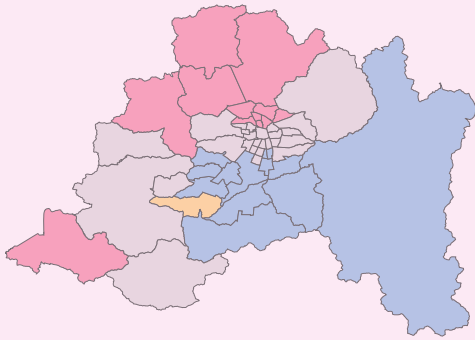


Figura 60:
Clústers comunales concentración
promedio CO2 2015-2020



+

HH HL LH LL ns

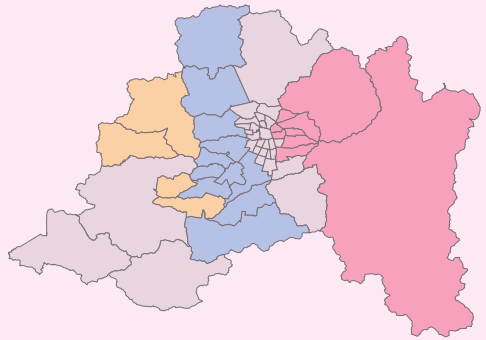
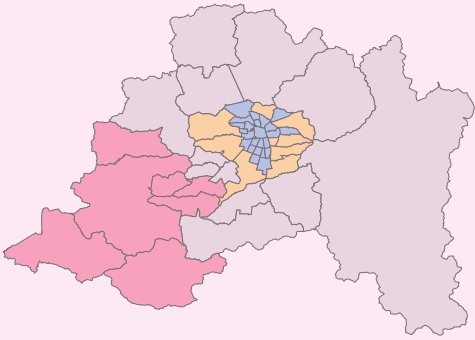


Figura 61: Clústers comunales
superficie con presencia de
vegetación 2005-2020



+

HH HL LH LL ns

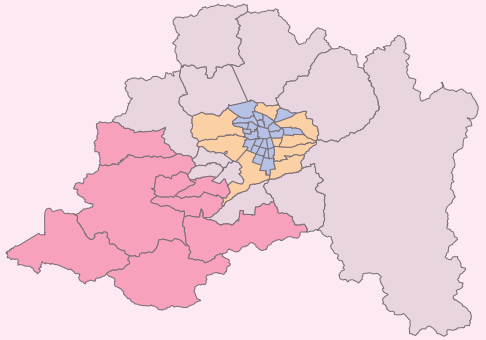
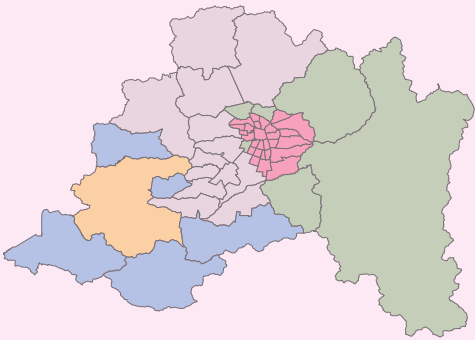


Figura 62:
Clústers comunales personas de
tercera edad 2005-2020



+

HH HL LH LL ns

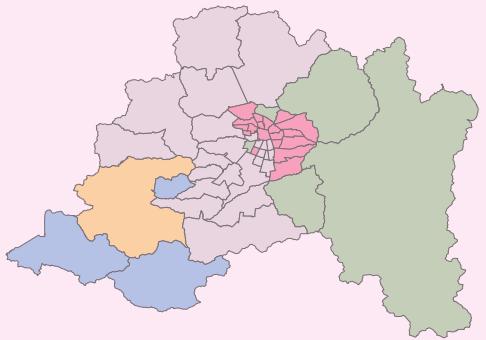
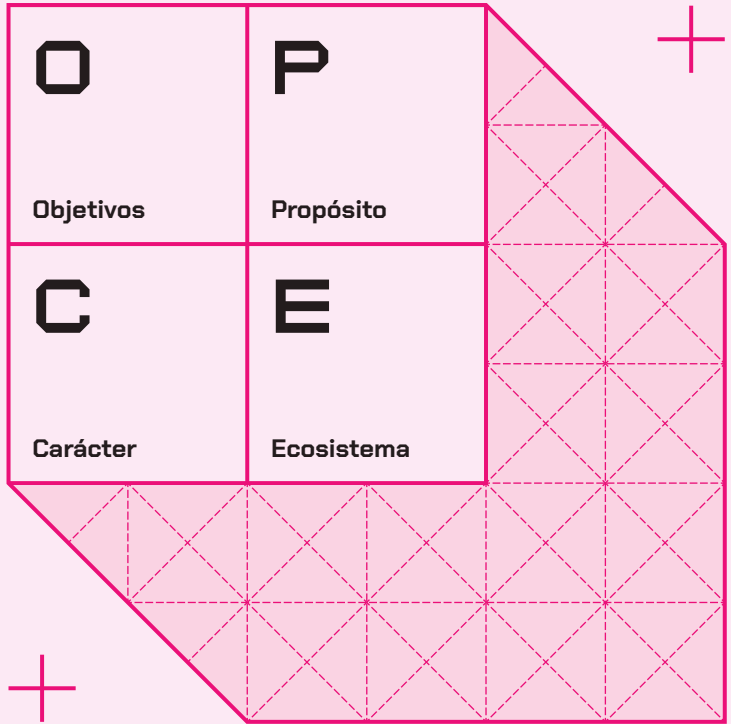




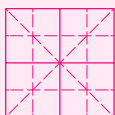
FIGURA 63:

PERFIL DEL HUB



El perfil de un hub se define a partir de cuatro primeros elementos:

- 1) **Ecosistema**
- 2) **Propósito**
- 3) **Objetivos**
- 4) **Carácter**



➤ IDENTIFICA Y RECONOCE EL ECOSISTEMA

- + ¿Cuál es el ecosistema que vamos a crear o en el cual participaremos?

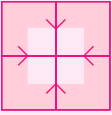
- + ¿Cuáles son los principales actores de este ecosistema? Distínguelos según categorías (ej: Estado, Empresas, Academia, Emprendedores y Sociedad Civil)

- + ¿Cuáles son los objetivos o metas de desarrollo de este ecosistema? (regionales, comunales, locales)

- + ¿Cuáles son los objetivos que persiguen los actores más importantes de este ecosistema? ¿Existen metas u objetivos regionales / locales de desarrollo a los que están alineados?

- + ¿De qué manera están relacionados estos actores? ¿Hay brechas de colaboración que podemos resolver?

3.4.2



↳ DEFINE EL PROPÓSITO DEL HUB

+ ¿Cuáles son los desafíos del territorio?

+ ¿Cuál/es desafío/s buscará abordar en el territorio?

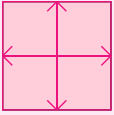
+ ¿Cuál es su aporte en un ecosistema determinado?

+ ¿A quién estará dirigido?
¿Cuál es su público y audiencia?

+ ¿Cuál será su vocación?

+ ¿Cuál es su valor público?

3.4.3



↳ DEFINE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL HUB

+ ¿Qué logros y resultados buscamos conseguir?

Escribe sus objetivos específicos:

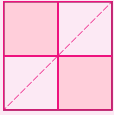
+ Colaborar

+ Experimentar

+ Transformar

+ Impulsar

3.4.4



▷ DEFINE EL CARÁCTER DEL HUB

+ ¿Cuáles son las características del hub?

+ ¿Cómo se comporta?

___ Diversificado

___ Especializado

___ Microescala

___ Macroescala

___ Público abierto

___ Público cerrado

___ Foco en el producto y
resultados

___ Foco en la experiencia
y el proceso

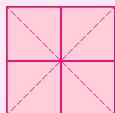
___ Céntrico

___ Periférico

___ Distribuido



COMPONENTES DEL HUB



El diseño de un hub toma forma desarrollando cuatro componentes:

5) **Territorio y cultura**

6) **Gobernanza y sustentabilidad financiera.**

7) **Infraestructura y espacialidad**

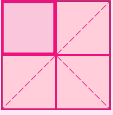
8) **Servicio y experiencia**

TERRITORIO Y CULTURA	INFRAESTRUCTURA Y ESPACIALIDAD
<p>+ ¿Cuál es el espacio social territorial que vamos a abordar con un hub?</p>	<p>+ ¿Qué tipo de infraestructura es la más idónea?</p>
<p>+ ¿Cómo es el territorio? ¿Qué hay? ¿Cuál es el capital territorial?</p>	<p>+ ¿Qué usos necesitan los usuarios en el espacio del hub?</p>
<p>+ ¿Dónde vamos a instalar el hub?</p>	<p>+ ¿Cómo será el ingreso al hub? ¿Qué uso tendrá?</p>



Fuente:
Elaboración propia

SERVICIO Y EXPERIENCIA	GOBERNANZA Y SUSTENTABILIDAD FINANCIERA
+ ¿Quiénes son los usuarios de los servicios? ¿Qué necesitan?	+ ¿Cómo se administra políticamente el hub?
+ ¿Cómo se interactúa con ellos?	+ ¿Con quiénes haremos alianzas?
+ ¿Cómo se gestiona y operan los servicios?	+ ¿Cuáles son los flujos del hub? Aportes, ingresos y costos
+ ¿Cuál es el equipo más idóneo para operarlo?	
+ ¿Cómo se crea valor?	



El primero de los componentes que recomendamos definir en la creación de un hub es el “Territorio y su cultura”. Comprender en profundidad el alcance y las potencialidades del ecosistema que se busca crear, previamente delineado durante la construcción del perfil, resulta fundamental para abordar este componente. Explorar el territorio en el que se encuentra el hub y conocer a las personas e infraestructuras que lo integran no solo influirá en la configuración del ecosistema que se pretende fomentar, sino también en las acciones que se emprenderán y en las alianzas que se forjarán.

Para abordar el componente proponemos responder estas preguntas:

- + ¿Cuál es el espacio social y territorial que vamos a abordar con un hub?

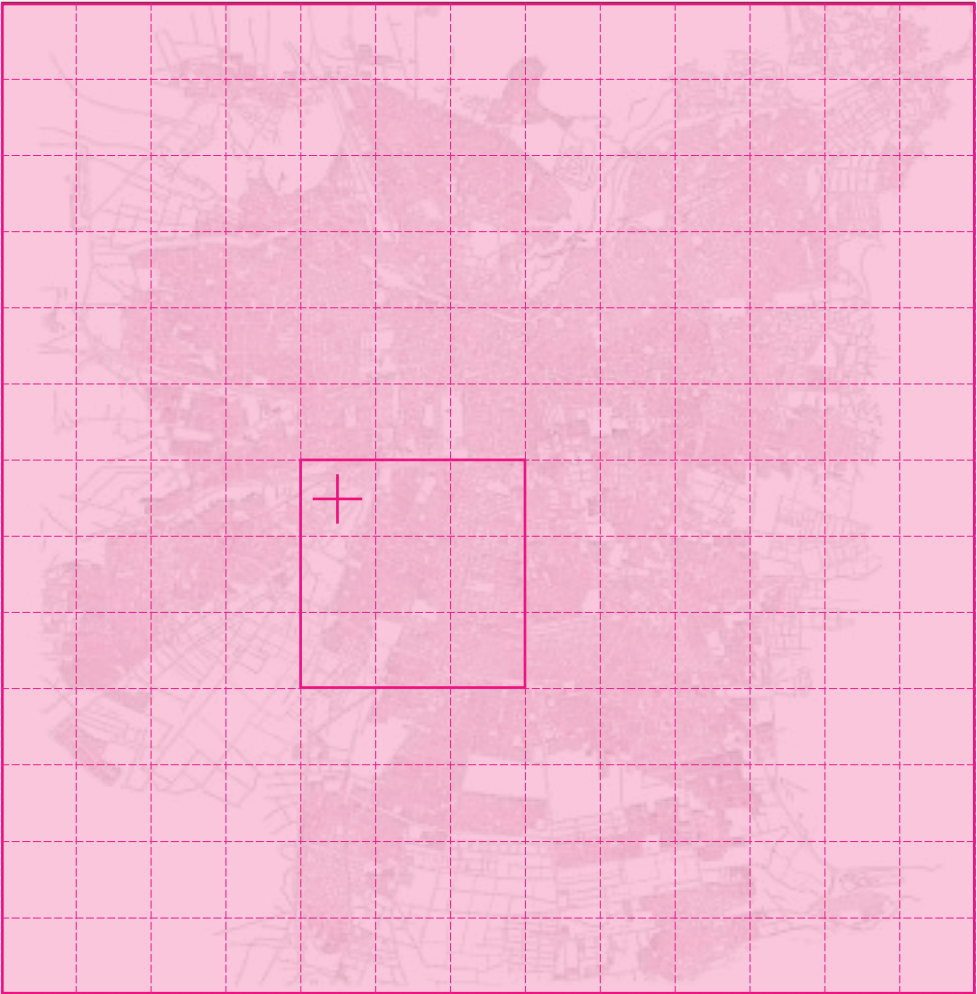
- + ¿Cómo es el territorio? ¿Qué hay en el territorio?

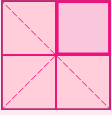
- + ¿Cuál es el capital territorial?

- + ¿Dónde vamos a instalar el hub?

∨ INSTRUCCIONES DEL MAPEO:

1. Discutan sobre la delimitación geográfica que tendrá la intervención del hub. Marcar los límites en el mapa.
2. Describan y definan las características de ese territorio. Identifiquen fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
3. Seleccionen la ubicación exacta de implementación del hub. Justifiquen su respuesta.





El componente de “Gobernanza y Sustentabilidad financiera” representa un aspecto que involucra la identificación de actores claves con los que se pueden generar sinergias. Por ello, es necesario determinar quiénes son los participantes relevantes del ecosistema del hub, cómo se estructuran las relaciones, la toma de decisiones y la determinación de aportes e ingresos para el proyecto. Una gobernanza eficaz implica definir los roles, responsabilidades y procesos que guiarán la interacción y la coordinación entre estos actores. La sustentabilidad financiera del hub estará determinada en buena medida por su gobernanza y la definición de un modelo de ingresos conectado a las necesidades del ecosistema.

Para abordar el componente proponemos responder estas preguntas:

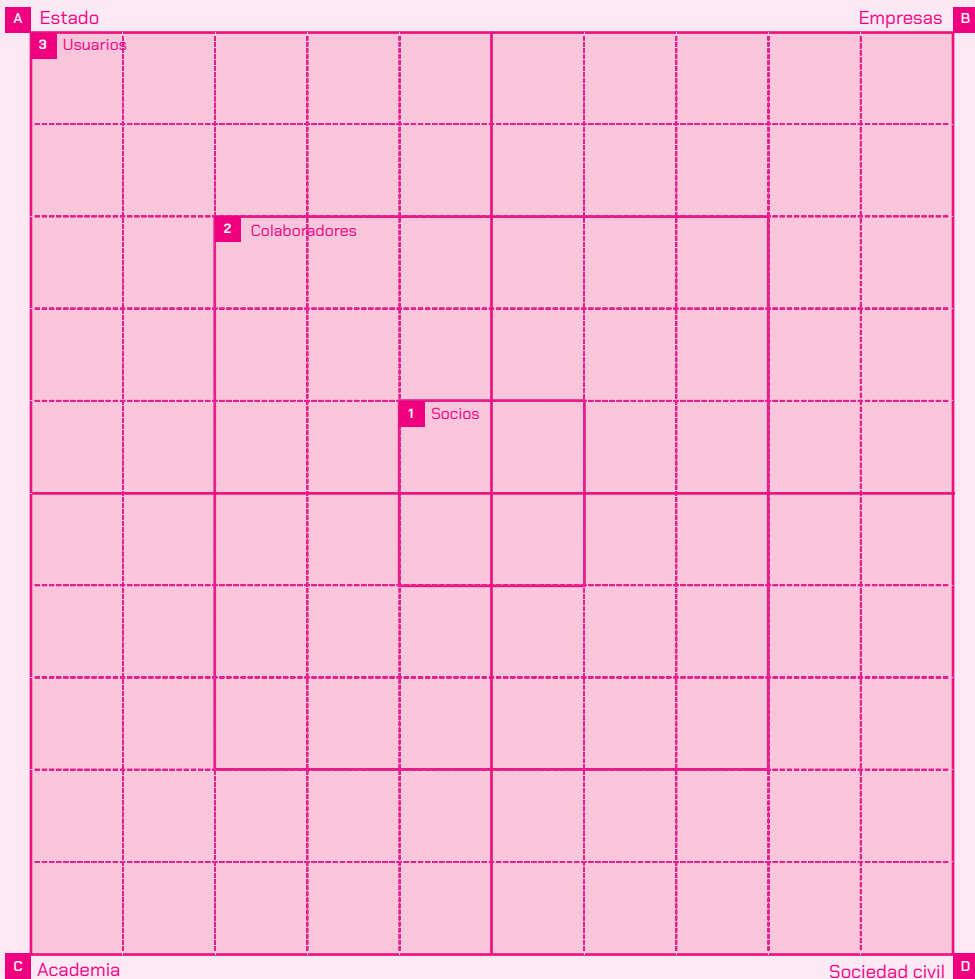
- + ¿Cómo se administra políticamente el hub?
- + ¿Con quiénes haremos alianzas?
- + ¿Cuáles serán los flujos del hub? Costos, aportes e ingresos

INSTRUCCIONES PARA MAPEAR LOS ACTORES INVOLUCRADOS:

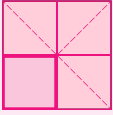
1. Identificar principales actores para el logro de los objetivos.
2. Definir cuáles serán los actores con relación directa y cuáles tendrán una relación indirecta con el hub.
3. En relación a lo anterior, reconoce a tus usuarios, colaboradores y socios en el mapa.

Determina el modelo general de financiamiento.

Se sugiere considerar una división entre los aportes fundamentales y condicionales. Los aportes fundamentales engloban los elementos mínimos necesarios para garantizar el funcionamiento básico. Estos pueden incluir costos mínimos como arriendo, personas y gastos operativos esenciales. Por otro lado, los aportes condicionales abarcan elementos adicionales, como inversiones en proyectos específicos, actividades o programas especiales. La distinción permitirá una gestión más efectiva y flexible para aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo adicionales. Se deberá determinar entonces la estructura de costos, aportes e ingresos para el hub, para lo cual se sugiere:



1. Identificar los principales costos del hub. Considera costos en torno a recursos humanos, equipamiento, operación, inversión, administración, entre otros.
2. Identificar los aportes que podrá obtener, sea de recursos basales públicos o recursos privados.
3. Identificar los potenciales ingresos por servicios que puedan tener un costo para usuarios u otros actores.



La infraestructura física se nutre en gran medida del propósito y objetivos y su vinculación con un territorio. Es esencial además comprender cómo la infraestructura y espacialidad se alinean con un carácter que buscamos promover. Además, la infraestructura debe ser concebida como la plataforma que posibilita el desarrollo de los servicios del hub, por lo que se recomienda considerar su adaptabilidad y flexibilidad.

Para abordar el componente proponemos responder estas preguntas:



¿Qué tipo de infraestructura es la más idónea?



¿Qué usos necesitan los usuarios en el espacio del hub? ¿Para qué?



¿Cómo será el ingreso al hub? ¿Qué uso tendrá?

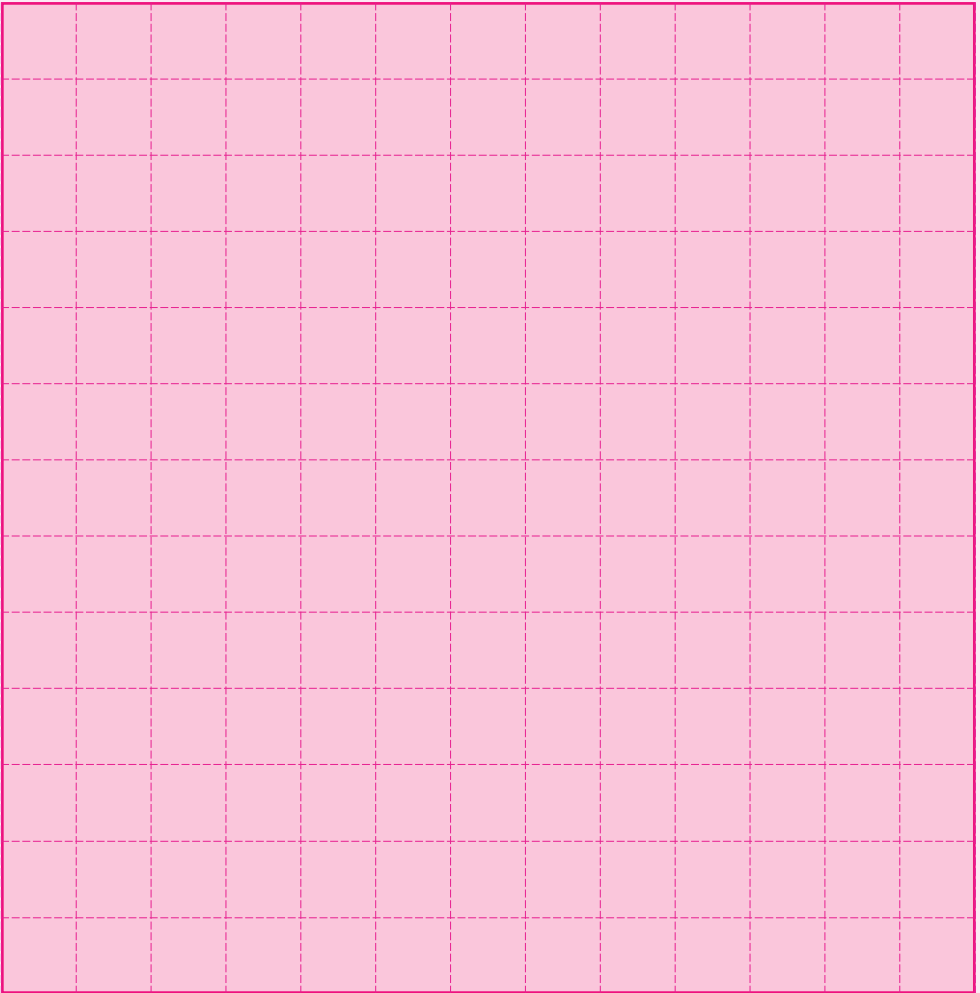


¿Cómo se relaciona con su propósito?



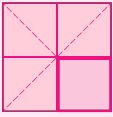
INSTRUCCIONES DE LA PLANTA PROGRAMÁTICA DE USO:

1. Seleccionar los tipos de uso que consideraremos en nuestro hub.
2. Situar los usos en la planta cuadriculada. Decidan qué usos ocuparán más o menos espacio. Justifiquen.



Algunos usos para el programa son:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Recepción | <input type="checkbox"/> Exteriores / jardín / huerta |
| <input type="checkbox"/> Espacio de muestra exhibición | <input type="checkbox"/> Baños/camarines |
| <input type="checkbox"/> Trabajo colaborativo [co-work] | <input type="checkbox"/> Bicileteros |
| <input type="checkbox"/> Estar / descanso / conversación | <input type="checkbox"/> Espacio para socios |
| <input type="checkbox"/> Comer [cocina/cafetería/casino] | <input type="checkbox"/> Espacio financiamiento |
| <input type="checkbox"/> Residencias | <input type="checkbox"/> Biblioteca |
| <input type="checkbox"/> Salas de reuniones | <input type="checkbox"/> Talleres de oficio |
| <input type="checkbox"/> Oficinas administrativas | <input type="checkbox"/> Marketplace |
| <input type="checkbox"/> Laboratorio experimentación | <input type="checkbox"/> Salas de capacitaciones |
| <input type="checkbox"/> Auditorio | |



El componente de “Servicio y experiencia” se centra en la creación de interacciones, productos y canales que sean de valor para sus usuarios. Los servicios deberían estar orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, al mismo tiempo que promuevan la interacción y colaboración entre los diferentes actores del ecosistema. Para definir este componente, es necesario comprender quiénes son los usuarios, a quienes se desea congregar y qué tipo de vínculos se pretenden formar. Una vez que esto se encuentre definido el siguiente paso consiste en concretar qué servicios se incorporarán para materializar la experiencia.

Para abordar el componente proponemos responder estas preguntas:

- + ¿Quiénes son los usuarios de los servicios? ¿Qué servicios necesitan?

- + ¿Cómo va a crear una experiencia de valor para los usuarios?

- + ¿Cómo se interactúa con ellos? ¿Cuáles son los principales puntos de contacto online y offline?

- + ¿Cómo se gestiona y operan los servicios? ¿Cuál es el equipo más idóneo para operar los servicios?

- + ¿Qué alianzas crearemos para integrar otros?

A continuación se presentan algunos servicios sugeridos para un hub

FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO

- Capacitación
- Incubación
- Aceleración
- Workshops
- Mentorías
- Charlas
- Residencias
- Clubes

EXPERIMENTACIÓN Y PROTOTIPADO

- Acceso y uso de laboratorios
- Workshop / Bootcamps
- Feria de prototipos y pilotos
- Laboratorios abiertos - co diseño
- Rutas experienciales

NETWORKING

- Eventos temáticos
- Desayunos / almuerzos
- Ruedas tecnológicas
- Mentorías
- Encuentros / fiestas
- Actividades y fortalecimiento comunitario
- Perfiles online
- Scouting corporativo

FINANCIAMIENTO

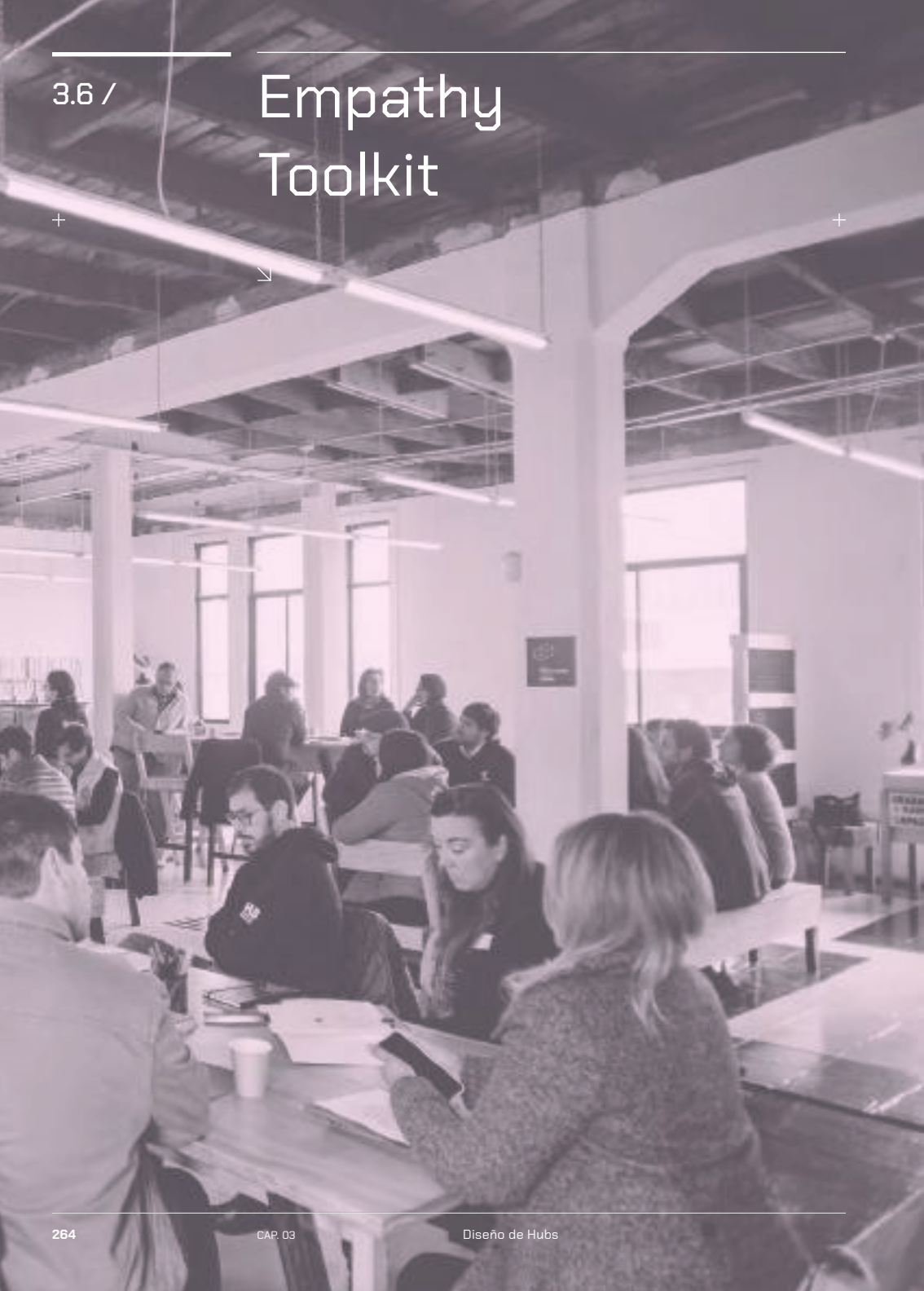
- Capital semilla
- Crowdfunding
- Mecenazgos
- Venture capital
- Rondas de negocio

ANTES	DURANTE	DESPUÉS
LISTA, ORDENA Y CONECTA > SERVICIOS - PUNTOS DE INTERACCIÓN - CANALES DURANTE LA EXPERIENCIA		
PLANIFICA E INTENCIONA LA EXPERIENCIA DESDE LAS EMOCIONES QUE BUSCAMOS PROVOCAR		
:) : :(

➤ INSTRUCCIONES PARA MAPEAR LOS SERVICIOS:

1. Seleccionar servicios que consideraremos en nuestro hub. Puedes agregar otros servicios también.
2. Situar los servicios durante la experiencia del usuario del hub.
3. Definir e intencionar la experiencia y emociones que buscamos provocar en nuestro usuario (un buen viaje no es necesariamente el que más puntos altos tiene).

Empathy Toolkit



↳ ¿CÓMO TRABAJAR CON LOS EMPRENDEDORES REGIONALES?

En relación a la segmentación emprendedores regionales realizada, hemos identificado diversos perfiles de usuarios para un hub, cada uno con escalas de crecimiento, motivaciones para emprender, proyecciones y alcances distintos, así como distribuciones geográficas variadas, ya sea con productos tangibles o servicios. Para crear una oferta de servicios que responda a las necesidades y motivaciones de los usuarios, es crucial identificar el perfil de emprendedor al que se dirige el hub. Esta decisión se sustentará, en primera instancia, en el propósito del emprendimiento y, en segundo lugar, en consideración al territorio y la cultura que rodean al hub. Una vez identificado el perfil, se vuelve imperativo comprender los puntos críticos a lo largo de su viaje emprendedor: las dificultades, los puntos de interés, los hallazgos y un insight revelador y movilizador de acciones para conectar.

Aunque es importante ser concientes que los perfiles de emprendedores variará de un contexto a otro, esperamos que al proporcionar estas fichas se pueda impulsar la exploración de nuevos hubs y servicios para nuevos ciudadanos emprendedores, ofreciendo una visión detallada de las experiencias y necesidades específicas de cada tipo de emprendedor en la región.

Emprendedor de subsistencia

+ Hombre

+ 35 años

+ Esquivo

+ Vendedor ambulante

+ Tradicional

Escenario persona

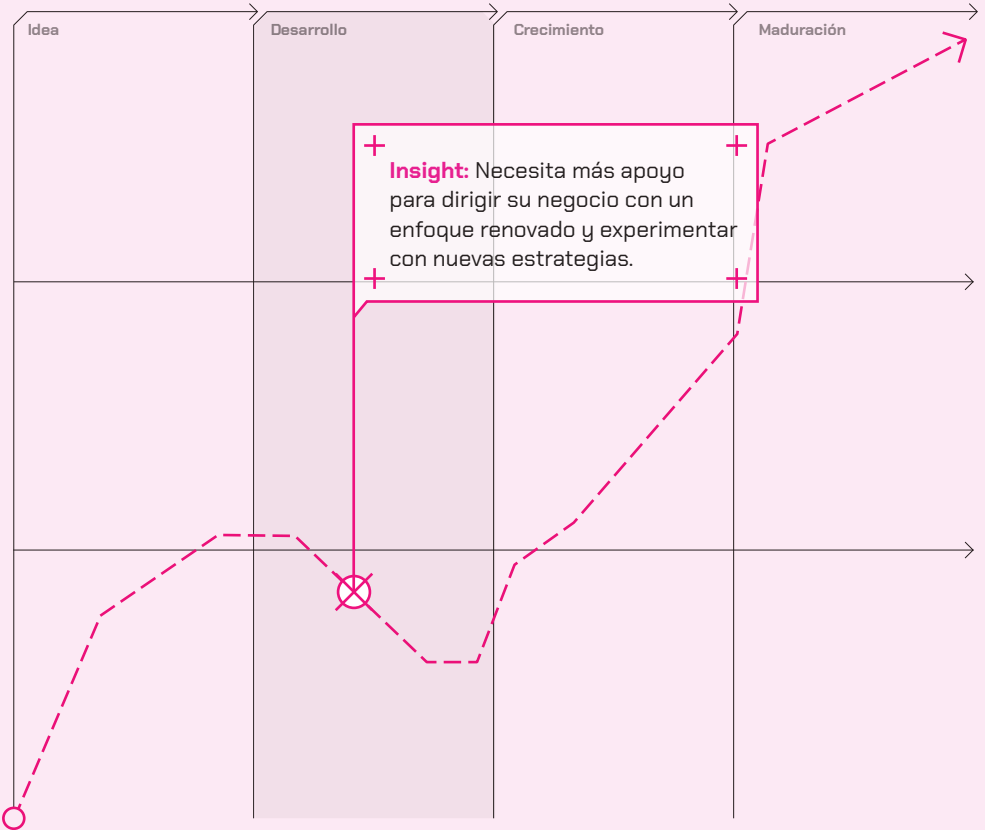
Martín, con años de experiencia recorriendo su barrio ofreciendo productos, ha demostrado ser un vendedor hábil. Aunque logra sostenerse económicamente con sus ventas, aspira a dar un paso más allá para vivir con mayor tranquilidad. Desde su puesto ambulante, Martín observa a diario la creciente necesidad de productos más sostenibles.

En esta etapa inicial, Martín se da cuenta de que necesita más apoyo para darle un enfoque renovado a su negocio y desarrollar un modelo que le permita atraer a nuevos clientes. Inicialmente, se acerca a la oficina de desarrollo económico local y participa en capacitaciones que le brindan conocimientos valiosos. Sin embargo, aún enfrenta el desafío de encontrar un espacio donde pueda probar y lanzar sus productos de manera efectiva.

Descripción:

↳ **Etapa:** Inicial

Es un perfil que se dedica únicamente a lo que ya conoce y por ello encuentra dificultades al adaptarse en ambientes nuevos.



Motivaciones: Asegurar su sustento económico y mejorar la efectividad de su negocio ambulante.

Necesidades: Apoyo para experimentar con nuevos enfoques de venta, acceso a financiamiento, espacios de venta y modelos de negocio que le permitan crecer.

Emprendedor iniciado

+ Mujer

+ 28 años

+ Receptivo

+ Diseñadora

+ No convencional

Escenario persona

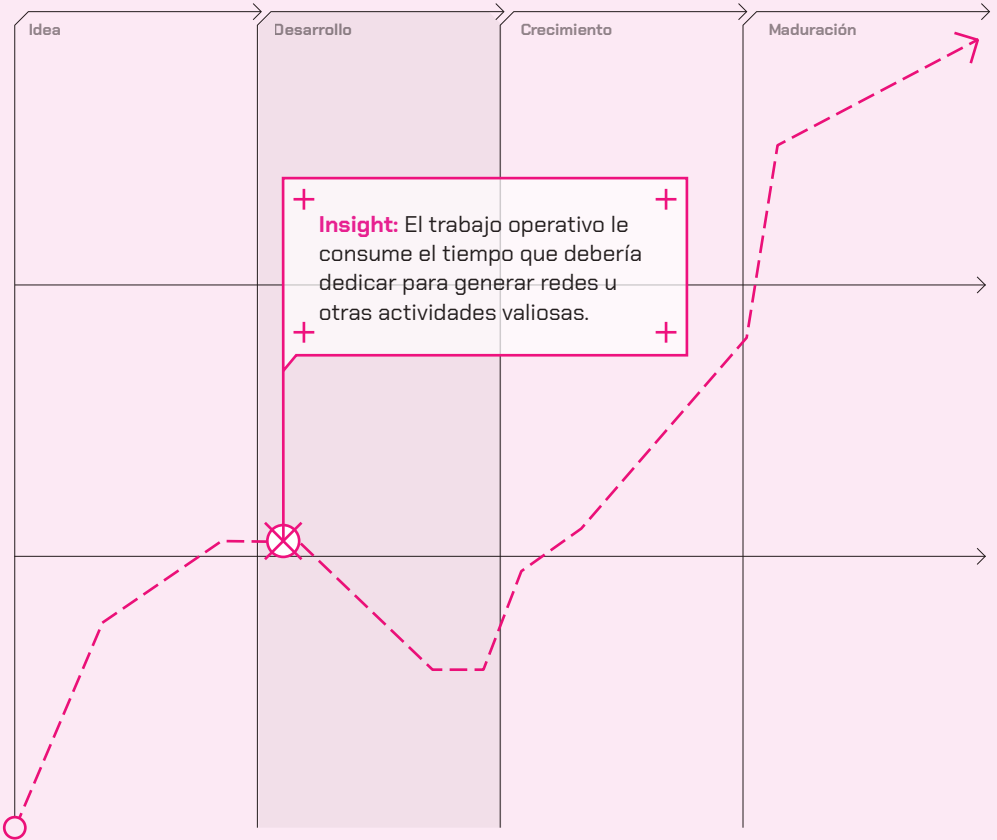
Andrea, inició su negocio hace dos años. Desarrolla colecciones con ropa usada seleccionada por curadores colaboradores. Con el respaldo de un Centro de Negocios de Serco-tec y un Fondart, ha probado comercialmente sus colecciones en tiendas colaborativas de diversos barrios.

Sin embargo, Andrea se enfrenta a desafíos. En esta etapa inicial, su trabajo operativo le consume tiempo valioso para generar redes y actividades que aporten valor a su emprendimiento. Sueña con fortalecer su modelo de negocio, mejorar la difusión y crear una red de contactos más amplia en la industria de la moda circular.

Descripción:

Es un perfil que identifica una oportunidad de crecimiento en un mercado donde tiene experiencia previa. Se muestra receptiva a nuevas ideas y consejos cuando se siente segura.

↳ **Etapa:** Desarrollo



Motivaciones: Ha emprendido al visualizar una oportunidad de negocio para obtener independencia y cómo un propósito de vida.

Necesidades: Fortalecer su modelo de negocio, difusión y marketing efectivo, crear o expandir una red de contactos con la industria.



Emprendedor escalamiento

+ Hombre

+ 38 años

+ Explorador

+ Consultor de tecnología

+ No convencional

Escenario persona

Pablo, ha experimentado un rápido crecimiento al adoptar las nuevas tendencias tecnológicas. A medida que su cartera de proyectos y clientes ha crecido de manera significativa, se encuentra en una etapa de expansión.

En su viaje emprendedor, Pablo ha liderado conversaciones y se ha acercado a personas valiosas para su proyecto, pero la gestión financiera y los equipos de trabajo se han convertido en obstáculos. La operación remota, que antes funcionaba eficientemente, ahora presenta dificultades a medida que los proyectos se multiplican. En este momento crítico, Pablo busca soluciones para mejorar la gestión financiera y de equipos, así como la adquisición de una infraestructura adecuada para llevar a cabo reuniones con clientes y equipos de trabajo de manera presencial cuando sea necesario. Además, reconoce la necesidad de expandir sus redes profesionales para abordar estos desafíos y continuar creciendo de manera sostenible.



Descripción:

Es un perfil que se muestra proactivo en la búsqueda constante de oportunidades de crecimiento y tiene una actitud abierta hacia la colaboración y liderazgo.

↳ **Etapa:** Crecimiento



Motivaciones: Crecer como consultoría y aumentar su cartera de clientes.

Necesidades: Ampliar sus redes profesionales, mejorar la gestión financiera y de equipos, infraestructura para momentos específicos del negocio.

Emprendedor iniciado

+ Mujer

+ 30 años

+ Esquiva

+ Desarrolladora de apps.

+ No convencional

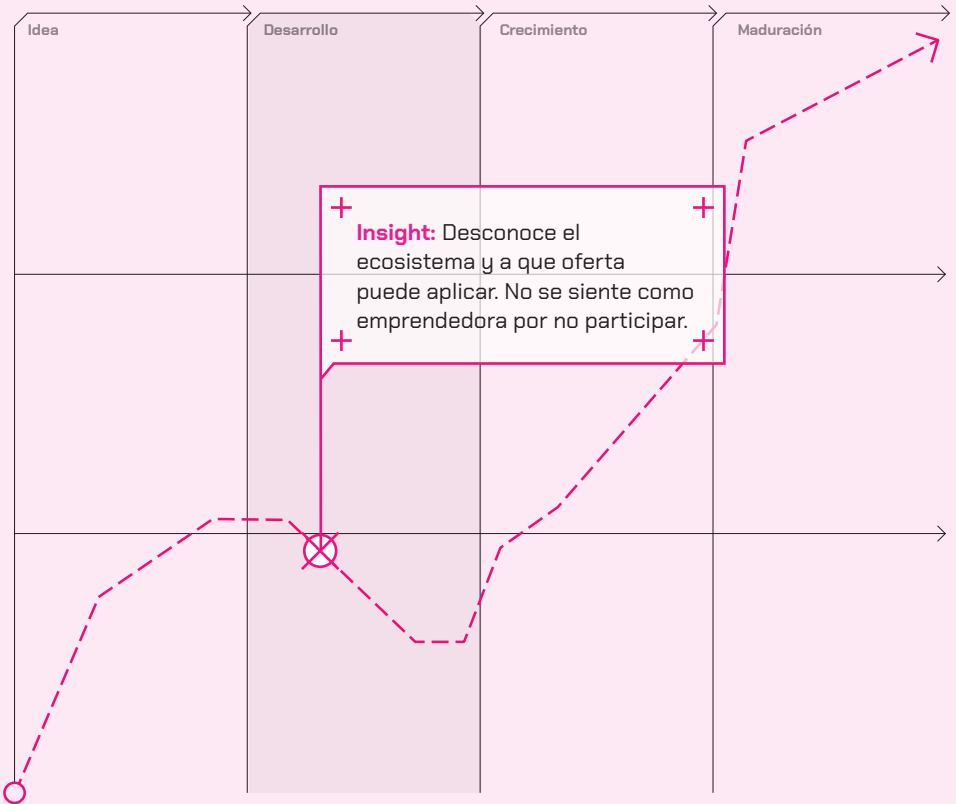
Escenario persona

Paula, una emprendedora de 30 años con experiencia en proyectos tecnológicos universitarios y corporativos, ahora busca independizarse. Aunque ha trabajado en grandes empresas, anhela dedicarse exclusivamente a su emprendimiento en el desarrollo de aplicaciones. En esta etapa inicial, Paula enfrenta desafíos al ser esquiva y desconocer el ecosistema emprendedor.

En su camino hacia la independencia, Paula busca expandir sus redes profesionales y fortalecer su modelo de negocio. Sueña con construir una estructura de trabajo sólida y explorar tecnologías emergentes. Además, requiere espacios de experimentación para probar sus aplicaciones antes de lanzarlas al mercado, evitando inversiones excesivas y garantizando la calidad de sus productos.

Descripción:↘ **Etapas:** Desarrollo

Es un perfil que ha detectado una oportunidad en el mercado, es esquivista y se enfoca en lo que ya conoce pero busca posibilidades de crecimiento con la ayuda de su entorno cercano.



Motivaciones: Dedicarse exclusivamente a su emprendimiento. Ser reconocida como una persona competente y confiable en un mercado en transformación digital.

Necesidades: Ampliar sus redes profesionales, fortalecer el modelo de negocio, exploración tecnológica, estructura de trabajo más sólida.

Referencias Bibliográficas

- Baird, R. (2017). The Innovation Blind Spot: Why We Back the Wrong Ideas—And What to Do About It.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). Campinas, un hub de innovación en busca de maximizar su potencial.
- Bozkurt, D., Rojas, M., Boisier, J.P., & Valdivieso, J. (2018). Projected hydroclimate changes over Andean basins in central Chile from downscaled CMIP5 models under the low and high emission scenarios. *Climatic Change*, 150, 131–147. doi:10.1007/s10584-018-2246-7.
- British Council. (s.f.). Creative Hub Kit. Made by hubs for emerging hubs. Recuperado de: https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/creative_hubkit_en.pdf
- Correa, F., Dini, M., and Letelier, L. (2022). Análisis del sistema público de apoyo al desarrollo productivo en Chile desde un enfoque multinivel.
- Davis, C. ; Safran, B. ; Schaff, R. y Yayboke, L. (2023). Building innovation ecosystems: Accelerating tech hub growth. [artículo en línea] McKinsey & Company Public Sector. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2023] <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/building-innovation-ecosystems-accelerating-tech-hub-growth>
- Delgado, M. (1999). En animal público. Editorial Anagrama.
- García, M. (2020). Laboratorios ciudadanos y políticas públicas. *Revista Cultura, Ciudadanía, Pensamiento*. Madrid.
- Garretón, M. y Sanfuentes, M. (2021) Renegotiating roles in local governments: Facing resistances to citizen participation in Chile. *Action Research* Vol. 19(2), 411–432.
- Gerencia de Redes y Territorios CORFO. (2022). Chile y sus regiones en datos económicos [PDF]. Recuperado de <https://wapp4.corfo.cl/archivos/WCSCONTI/IP/GRC/Chile%20y%20sus%20regiones%20en%20datos%20economicos%20Gerencia%20de%20y%20Territorios%20CORFO%202022.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). Informe GEM Nacional 2020. Recuperado de: <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2021/07/GEM-Nacional-2020-1.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). Informe GEM Nacional 2022. Recuperado de: <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2021/07/GEM-Nacional-2020-1.pdf>
- González, R. (2012). Una aproximación sociológica al 'otro emprendimiento': la experiencia social de emprender en grupos vulnerables urbanos y sus implicancias en la construcción de vínculos sociales (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología). Recuperado de <http://docplayer.es/123060476-Tesis-para-optar-al-titulo-profesional-de-sociologo-rodrigo-gonzalez-velastin-profesor-guia-catalina-arteaga-universidad-de-chile.html>
- Hannerz, Ulf (2010) *Anthropology's World. Life in a Twenty-First-Century Discipline*. London, Pluto Press.
- Ingold, T. (2011). Llevando las cosas a la vida: enredos creativos en un mundo de materiales. En: *Realities Working*
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2020). Estimaciones y Proyecciones de la Población de Chile 2002-2035. Totales Regionales, Población Urbana y Rural. Santiago:INE.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE] [2023]. Síntesis de resultados EME-VII. Unidad de Estudios. División de Política Comercial e Industrial. Junio de 2023. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/06/sintesis-de-resultados-eme-vii.pdf>

Katz, B., & Wagner, J. (2014). The rise of Innovation Districts: A new Geography of Innovation in America.

Luhmann, N. (1998). Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia. Editorial Trotta.

London Development Agency. 2003. Creative London: Vision and plan. London: London Development Agency. Recuperado de: <https://creativeindustrieslondon.files.wordpress.com/2014/11/creativelondon.pdf>

Malabou, C. (2013). ¿Qué hacer con nuestro cerebro? Editorial Arena.

Mckinsey & Company. [2023]. Building innovation ecosystems: Accelerating tech hub growth.

Markusen, A. (1996). Sticky places in slippery spaces: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, 72(3), 293-316.

Martin, R. & Simmie, J. (2008). The theoretical bases of urban competitiveness : does proximity matter? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, , 333-351. <https://doi.org/10.3917/reru.083.0333>

Ministerio del Medio Ambiente. (2020). Propuesta Hoja de Ruta Nacional a la Economía Circular para un Chile sin Basura 2020-2040 [PDF]. Recuperado de <https://economiacircular.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2020/12/Propuesta-Hoja-de-Ruta-Nacional-a-la-Economia-Circular-para-un-Chile-sin-Basura-2020-2040.pdf>

Olivan, R. (2020). Instituciones que aprenden. HIP: Un modelo de innovación Pública para la Era post-Covid. Andorra 2020: Informe para la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2013). Innovation-driven Growth in regions: The Role of Smart Specialisation.

Papers # 15, 2010, www.manchester.ac.uk/realities. Traducción: Andrés Laguens

Remneland Wikhamn, B. and Styre, A. [2022], "Open innovation ecosystem organizing from a process view: a longitudinal study in the making of an innovation hub", *R&D Management*, Vol. 52 No. 2.

Remneland & Styre, 2022; Gascó, 2017; Abuljadail et al., 2023; Pirog, 2014

Schaeffer, P., Fischer, B., y Queiroz, S. (2018). Beyond education: The role of research universities in ecosystems. *Foresight and STI Governance*, páginas 50-61.

Sence (2023). Galería Geo Sence. Recuperado de <https://galeria-geo-sence-2021-1-2-geosence.hub.arcgis.com/>

Subdere – UAI (2017). Bienestar Territorial y la Práctica de la Investigación Aplicada. Seminario Internacional de Áreas Metropolitanas, Santiago.

Tapia, A. (2017). Nuevas economías transformadoras. *Revista Vasca de Economía Social*, GEZKI, 14, 7-60. ISSN: 1698-7446. e-ISSN: 2444-3107.

Virani, T. y Malem, W. (2015). Re-articulating the Creative Hub Concept as a Model for Business Support in the Local Creative. En: *Creativeworks London Working Paper*.

Palabras al cierre

A lo largo de los capítulos contenidos en este documento hemos realizado un análisis del panorama de los hubs a nivel nacional e internacional además de comprender cómo la cultura y prácticas espaciales han determinado la valoración de este tipo de proyectos públicos por parte de una ciudadanía emprendedora. Por ello, los hubs públicos de innovación son una política pública clave y replicable para actualizar la manera como se promueve y fomenta el desarrollo económico y social de los territorios. Nos encontramos frente a desafíos regionales complejos y escenarios futuros donde la creatividad y su gestión, serán habilidades clave para lograr avanzar en una sociedad de oportunidades para las personas.

Al tiempo de hacer el esfuerzo de sintetizar el desarrollo de un proyecto concreto para la institucionalidad regional, se ha buscado también ser coherentes con el rol de generador de conocimiento de la academia en el ecosistema de innovación y emprendimiento. Por este motivo, un aporte fundamental de este documento, es el desarrollo de un modelo y metodología de diseño de hubs públicos de innovación, orientado a la búsqueda de transformar la práctica, el estudio, la intuición y la casuística, en productos utilizables por otros usuarios interesados en implementar un proyecto de estas características en su propio contexto local o regional. La importancia de construir modelos transferibles y replicables radica en la posibilidad de que los hubs no solo sean entidades aisladas, sino que funcionen como un conjunto de actores que impulsan la

GS **CONTEMPORANEO SANTIAGO**
JORNADA DE CO-CREACIÓN
CENTROS DE INNOVACIÓN DESDE EL TERRITORIO DISOCIADOS

creación de ecosistemas de diferentes alcances o potencialidades. Esta visión trasciende la noción de un proyecto único; constituye una estrategia que busca hacer concreta la innovación abierta y promover la territorialización de ecosistemas. Al desarrollar un modelo adaptable para su implementación en diversas ubicaciones, se fomenta la descentralización de la innovación y el emprendimiento, permitiendo que las regiones se conviertan en auténticos motores de desarrollo.

Esperamos que este conocimiento sea un aporte al desarrollo económico y social de la Región Metropolitana desde la perspectiva de la innovación, y de esta manera, sentar las bases para que los hubs puedan desempeñar un papel como política pública, permitiendo que la innovación abierta y la creación de ecosistemas, se conviertan en una realidad palpable. Desde el Instituto de Innovación e Interdisciplina (iCubo) de la Universidad del Desarrollo esperamos que este enfoque de la innovación y el desarrollo local sea un precedente para otras comunidades, mostrando cómo pueden aprovechar sus propios recursos y características para impulsar el crecimiento económico y la innovación. La capacidad de replicar este modelo creará oportunidades para que otras regiones sigan el ejemplo y adapten esta herramienta a sus necesidades específicas.

— Equipo HUB(m) iCubo UDD



COLOFÓN

Portada impresa en couche de 275 grs.

El texto de las páginas interiores fue compuesto con las fuentes Chakra Petch y Metropolitana.

Las páginas interiores fueron impresas en papel couche de 90 grs. y se utilizó una encuadernación costura hilo + hotmelt.

Diseño y diagramación por Jorge Navajas (www.navajas.work).

Se terminó de imprimir la cantidad de 1000 ejemplares en diciembre de 2023.

Impreso en Ograma, en Santiago de Chile.

