

**EMPRENDIMIENTO**  
**EN CHILE**

HACIA UN MODELO DE SEGMENTACIÓN

# EMPRENDIMIENTO EN CHILE

HACIA UN MODELO DE SEGMENTACIÓN

## **EMPENDIMIENTO EN CHILE: HACIA UN MODELO DE SEGMENTACIÓN**

Corporación de Fomento de la Producción, Corfo

Registro de propiedad intelectual N° 239018

I.S.B.N: 978-956-8898-06-9

### **Autor**

Corporación de Fomento de la Producción, Corfo

### **Equipo de Investigación**

Jadille Concha Y.

Susana Silva V.

Lorena Farías D.

Alvaro Castro M.

### **Edición**

Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios, Corfo

### **Fotografías**

Todas las fotografías de esta publicación son de uso exclusivo para la reproducción de este libro.

### **Diseño y diagramación**

Simple! Comunicación

### **Impresión**

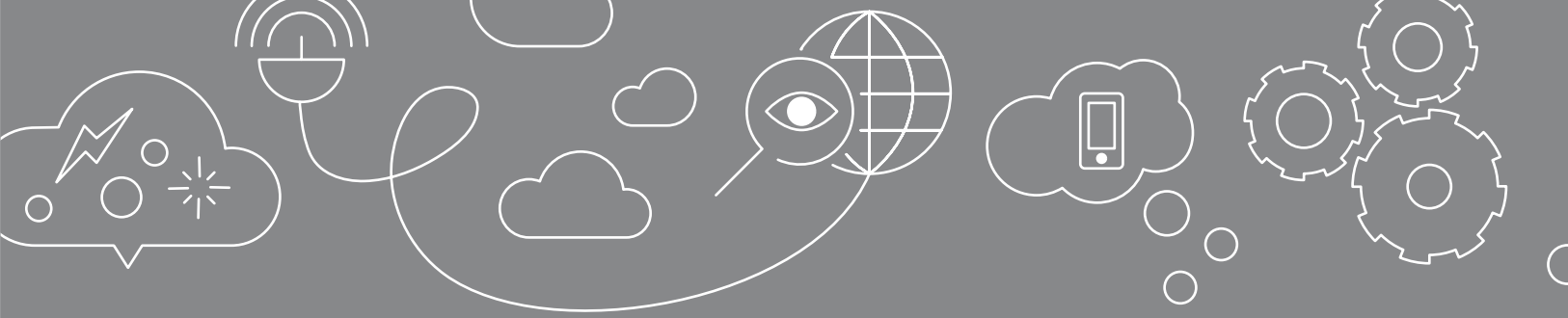
Maval Limitada

Se autoriza la reproducción total o parcial con fines no comercializables, por cualquier medio o procedimiento, siempre que incluya la siguiente cita bibliográfica:

“Emprendimiento en Chile: Hacia un Modelo de Segmentación, Unidad de Estudios, Corfo, 2014”.

500 Ejemplares, Impreso en Chile.

Disponible en versión digital <http://repositoriodigital.corfo.cl>



# Agradecimientos

En nombre del equipo investigador quisiera agradecer a todos quienes hicieron posible este, nuestro primer libro.

En primer lugar, gracias a Loretto Gallardo y Eysin Morales, quienes son parte fundamental de la Unidad de Estudios. También, a nuestros compañeros de la Gerencia de Estrategia y Estudios, particularmente a Pilar Prado, Elizabeth Zapata, Sara Teneo, Patricia Caviedes y Luis Pavez.

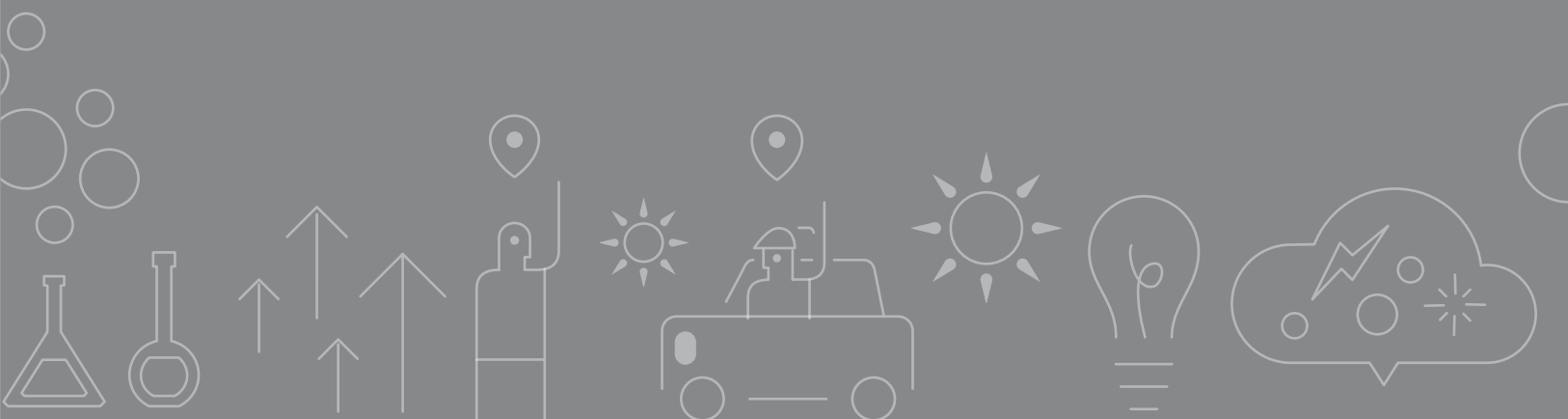
Al equipo de la subgerencia de comunicaciones y marketing, especialmente a Rodrigo Reyes, Roxana Gálvez, Juan José Rojas, Daniela Valle y Sergio Clark.

También quiero agradecer, por sus aportes y conversaciones, a Felipe Commentz, Cristóbal Undurraga y Marcelo Villena, quienes siempre creyeron en este libro y nos alentaron a seguir y terminar este proyecto.

Un especial reconocimiento a los 31 emprendedores y emprendedoras que entrevistamos, quienes nos permitieron conocer sus experiencias y compartieron con nosotros sus motivaciones.

Finalmente agradecemos a Corfo, por permitirnos hacer este trabajo y contribuir a mejorar el diseño de sus instrumentos y programas pro emprendimiento.


**Jadille Concha Y.**  
Jefa Unidad de Estudios  
Gerencia de Estrategia y Estudios, Corfo

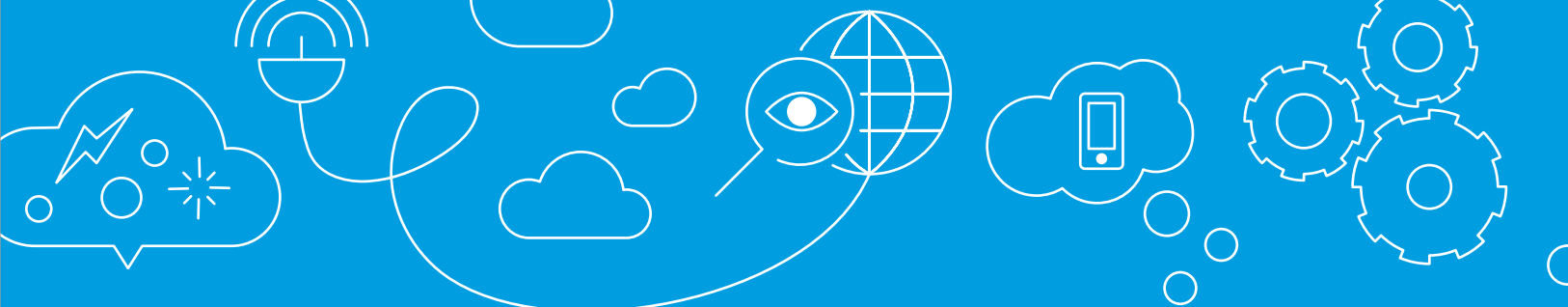




# Contenido

<b>PRÓLOGO</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II: ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE EMPRENDIMIENTO PARA TENER EN CUENTA</b>	<b>20</b>
2.1. ¿Qué significa ser emprendedor?	21
2.1.1. ¿Cuáles son las características personales del emprendedor?	25
2.1.2. Aspiraciones y objetivos detrás del emprendedor	26
2.1.3. Diferencias entre emprendedor y otros agentes de la economía	26
2.2. El emprendedor y el emprendimiento	28
2.2.1. Las oportunidades emprendedoras como parte del emprendimiento	28
2.2.2. Las condiciones de entorno y su rol en el emprendimiento	29
2.3. Necesidades emprendedoras	32
2.4. Algunas Conclusiones	34
<b>CAPÍTULO III: SOBRE EL MÉTODO Y TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>38</b>
3.1. Motivación	39
3.2. Entrevistas en profundidad	40
3.3. Selección de los entrevistados	40
3.4. Caracterización de los entrevistados	40
3.5. Investigación complementaria: mesas regionales	42
<b>CAPÍTULO IV: HACIA UN MODELO DE SEGMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN CHILE</b>	<b>44</b>
4.1. Modelo de segmentación de la actividad emprendedora	45
4.2. Aplicación del modelo a nuestros entrevistados	50
I. Actividades emprendedoras sin complejidad	52
II. Actividades emprendedoras de baja complejidad	58
A. <i>Actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y productos con baja diferenciación</i>	58
B. <i>Actividades emprendedoras con conocimiento y habilidades de mercado y baja diferenciación de productos</i>	59
C. <i>Actividades emprendedoras sin conocimiento ni habilidades de mercado y productos de mediana o alta diferenciación</i>	60





III.	Actividades emprendedoras de mediana complejidad	66
A.	Actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y alta diferenciación de productos	66
B.	Actividades emprendedoras con conocimiento y habilidades de mercado, y mediana diferenciación de productos	67
IV.	Actividades emprendedoras de alta complejidad	74
4.3.	Resultados obtenidos según nivel de complejidad	81
4.4.	Algunas conclusiones	82
<b>CAPÍTULO V: ¿QUIÉNES SON Y CÓMO PODEMOS APOYAR A LOS EMPRENDEDORES NACIONALES?</b>		<b>84</b>
5.1.	Hechos estilizados	85
A.	Hij@s de tigre	85
B.	Partir por el principio: La elección	86
C.	Se emprende desde lo que se sabe	86
D.	La cultura del no endeudamiento	88
5.2.	Tres grandes reflexiones sobre cómo apoyar al emprendedor	90
A.	Interactuar con el Estado	90
B.	No perder el foco	93
C.	No sentirse solo: contactos, redes y directorio, una distinción.	95
5.3.	Algunas Conclusiones	97
<b>CAPÍTULO VI: RESUMEN Y REFLEXIONES FINALES</b>		<b>98</b>
<b>CAPÍTULO VII: REFERENCIAS</b>		<b>104</b>
<b>CAPÍTULO VIII: ANEXOS</b>		<b>108</b>
1.	Descripción de entrevistados	109
2.	Tipologías de Emprendedores Chilenos	113
3.	Ejemplo ficha Perfil del Emprendedor	115
4.	Sobre la configuración del cuestionario y formato de la entrevista	117





# PRÓLOGO

Cada cierto número de años pareciera que nos viene una fiebre emprendedora. Desde los días del salitre a fines del siglo XIX a la fruta de exportación en la década de los '80, o a los delirios de las empresas punto com a fines de los '90, los ciclos de emprendimiento han sido una constante en nuestra historia. Hoy, empezando la segunda década del siglo XXI, vemos nuevamente que el emprendimiento, ese impulso por crear y liderar nuevos proyectos y empresas, vuelve a tomar fuerza. Sin embargo, creo que esta vez no será una fiebre pasajera, sino una tendencia de largo plazo, mucho más de fondo y menos especulativa. Esta ola viene asociada a cuatro fuerzas de cambio muy interesantes para el país y la Corfo.

En primer lugar, la creación de empresas ha crecido significativamente y en distintos grupos socioeconómicos, sugiriendo que se comprende al emprendimiento no como una vía para unos pocos elegidos o instruidos, sino como un camino válido para que cualquier chileno o chilena pueda generar nuevos ingresos o usar sus talentos de manera independiente.

Una segunda fuerza interesante de observar, aunque aún tímida, es la irrupción de los denominados emprendimientos sociales: empresas que buscan resolver problemas relevantes para un gran número de personas, generalmente de ingresos más bajos que están fuera de los circuitos comerciales tradicionales, y que al mismo tiempo buscan un retorno económico para sus empleados y socios. Así se aprovecha la fuerza del emprendimiento para resolver asuntos que tradicionalmente hubieran sido asumidos por el Estado.

Una tercera fuerza se relaciona con la mejora dramática en el acceso a tecnologías para la creación de productos y servicios

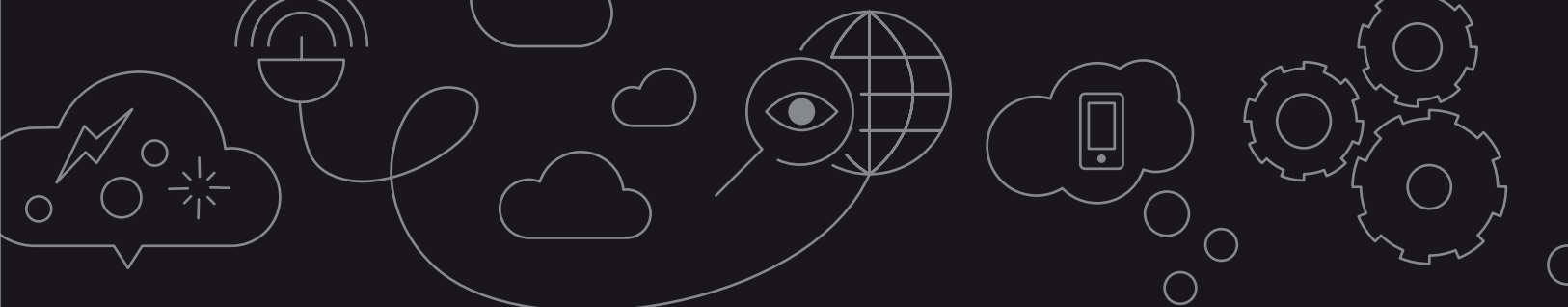
globales: disminuyeron los tiempos en una fracción de los que tomaba hace algunos años y a costos radicalmente menores. Esto ha permitido la expansión sin precedentes de los espacios de oportunidad y un cambio profundo en la manera de enfrentar los riesgos asociados a un nuevo proyecto.

Finalmente, una cuarta fuerza es la generación y difusión de conocimiento asociado al estudio de casos de emprendimiento en el mundo, y de los aspectos culturales de las regiones donde hay una mayor actividad emprendedora. Este interés global por comprender el "fenómeno emprendedor" ha permitido la masificación de la educación para el emprendimiento y de programas que refuerzan los llamados ecosistemas locales.

Esta es una lista muy personal de elementos y, sin duda, uno puede agregar otros nuevos o que son parte de la línea base del Chile de hoy: conexión global, libre comercio, aumento del poder de compra, penetración de la telefonía inteligente, etc. Como sea, hoy existe en Chile un escenario favorable para el emprendimiento.

La discusión que ofrece este libro, nace en este contexto y al alero de una institución que, al igual que la academia, gobiernos y organizaciones sociales, ha ido descubriendo el poder del emprendimiento y de los emprendedores para generar e impulsar cambios.

Los programas de emprendimiento de Corfo son variados y de distinta data. La creación de InnovaChile en el año 2005, permitió formalizar distintos programas de apoyo al emprendimiento con alto potencial de crecimiento. El paso de distintas generaciones de postulantes y la formación de una comunidad más grande



de personas vinculadas a la creación de empresas, permitió ir mejorando día a día estos programas. Esta administración ha puesto un claro énfasis en el apoyo al emprendimiento a través de la puesta en marcha de un nuevo capital semilla: el SSAF; los ajustes a los fondos de garantías y de capital de riesgo; la creación de Start-Up Chile; y el área de Entorno para el Emprendimiento en Corfo; así como un conjunto de medidas regulatorias. El número total de postulaciones a los programas de emprendimiento de Corfo ha aumentado desde 500 en el año 2009 a 6.500 en el 2013, demandando la creación de una nueva Gerencia de Emprendimiento que permitirá consolidar y reforzar los múltiples esfuerzos de la institución.

Frente a este creciente interés y a la oportunidad para el país de aprovechar el talento a través de la creación de nuevas empresas, se hace fundamental también, avanzar en tener mejores políticas públicas para el apoyo a los emprendedores. Este trabajo lleva a preguntas complejas, como si es necesario apoyar a todos los emprendedores o solo a algunos; o si es bueno para el país que empleados productivos se conviertan en emprendedores que puedan fallar; o si se debe apoyar a los emprendedores durante todo el camino o solo al inicio. Estas dudas nos exigen hacer un esfuerzo especial por comprender cómo son nuestros emprendedores chilenos, sus dolores, desafíos, anhelos y, finalmente su impacto en nuestro país

Este libro se construye sobre esa necesidad y sugiere una nueva forma de comprenderlos: desde sus motivaciones, aspiraciones y dificultades, a la complejidad de sus proyectos en términos de sus productos y de sus mercados. A la luz de las cuatro fuerzas de cambio descritas al comienzo, en un mundo con menores costos de entrada y de mayor competencia, resulta fundamental

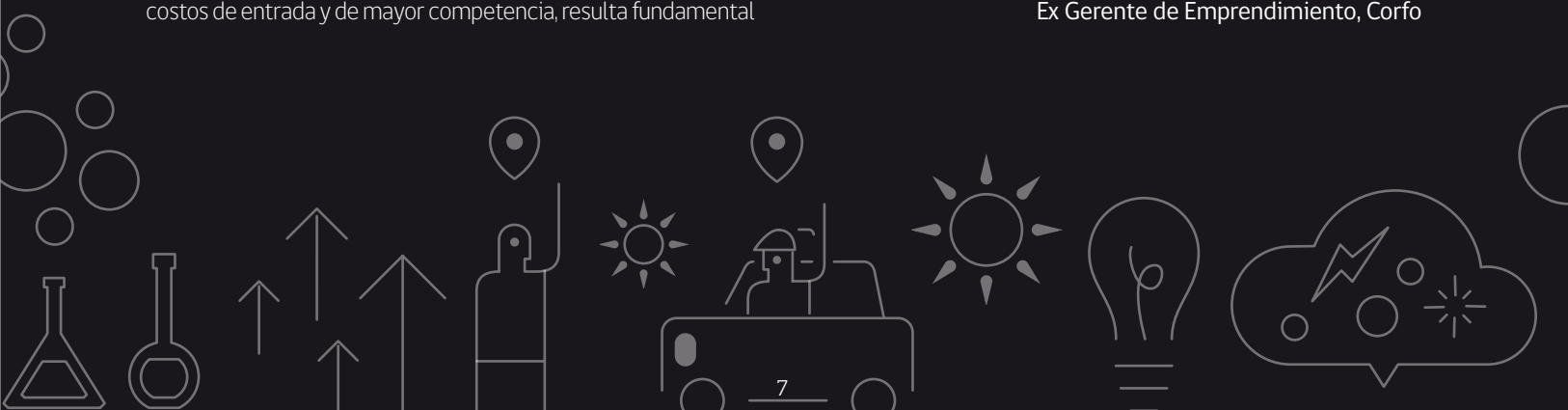
para un emprendedor tener la capacidad de comprender y descifrar la complejidad de este proceso.

Más aún, para quienes creemos que el emprendimiento es una expresión de libertad de las personas para desplegar sus talentos, es fundamental que el Estado se oriente a permitir el logro de esos propósitos. Son muchas las razones que pueden hacer fallar a una nueva empresa o proyecto y que en opinión de los emprendedores entrevistados para este libro sea el Estado una de esas razones, debe llevarnos a cuestionar la vocación y prácticas de muchas de nuestras organizaciones de gobierno. Si emprender es un acto de libertad, nuestro Estado debe hacer todo por lograr las condiciones que permitan a las personas ejercer ese derecho.

Como reflexión final, este libro nació también como un emprendimiento: surgió del trabajo colaborativo entre la Gerencia de Estrategia y Estudios y la Gerencia de Emprendimiento, en la búsqueda de un marco conceptual que nos permitiera sintonizar nuestro trabajo con las necesidades de los miles de emprendedores que interactúan con la Corfo. Este libro es un aporte valioso a la discusión más profunda sobre el emprendimiento, su rol en nuestro desarrollo y también al diseño de nuevas y mejores políticas públicas. Como toda contribución intelectual, también abre preguntas que como país deberemos ir descubriendo en el camino. Al igual que los emprendimientos más exitosos, nuestras políticas públicas deberán ir resolviendo desafíos cada vez más complejos.

**CRISTÓBAL UNDURRAGA**

Coordinador General Año de la Innovación  
Ex Gerente de Emprendimiento, Corfo







# I

# INTRODUCCIÓN



Nosotros, los hacedores de políticas públicas, sabemos poco (o no sabemos lo suficiente) de los emprendedores y sus necesidades.

**¿Por qué es tan importante apoyar la generación y desarrollo de actividades emprendedoras?** ¿Por qué el emprendimiento es considerado un importante “caballo de batalla” en la arena socioeconómica? ¿Son los emprendimientos más generadores de empleo que las empresas ya establecidas? ¿Es el emprendimiento realmente un “atajo” para “surgir” o lograr escalar en ámbitos sociales y económicos? ¿Cuáles son las verdaderas necesidades de los emprendedores? ¿Enfrentan todos las mismas dificultades? Estas son algunas de las preguntas que surgen cuando hablamos de emprendimiento.

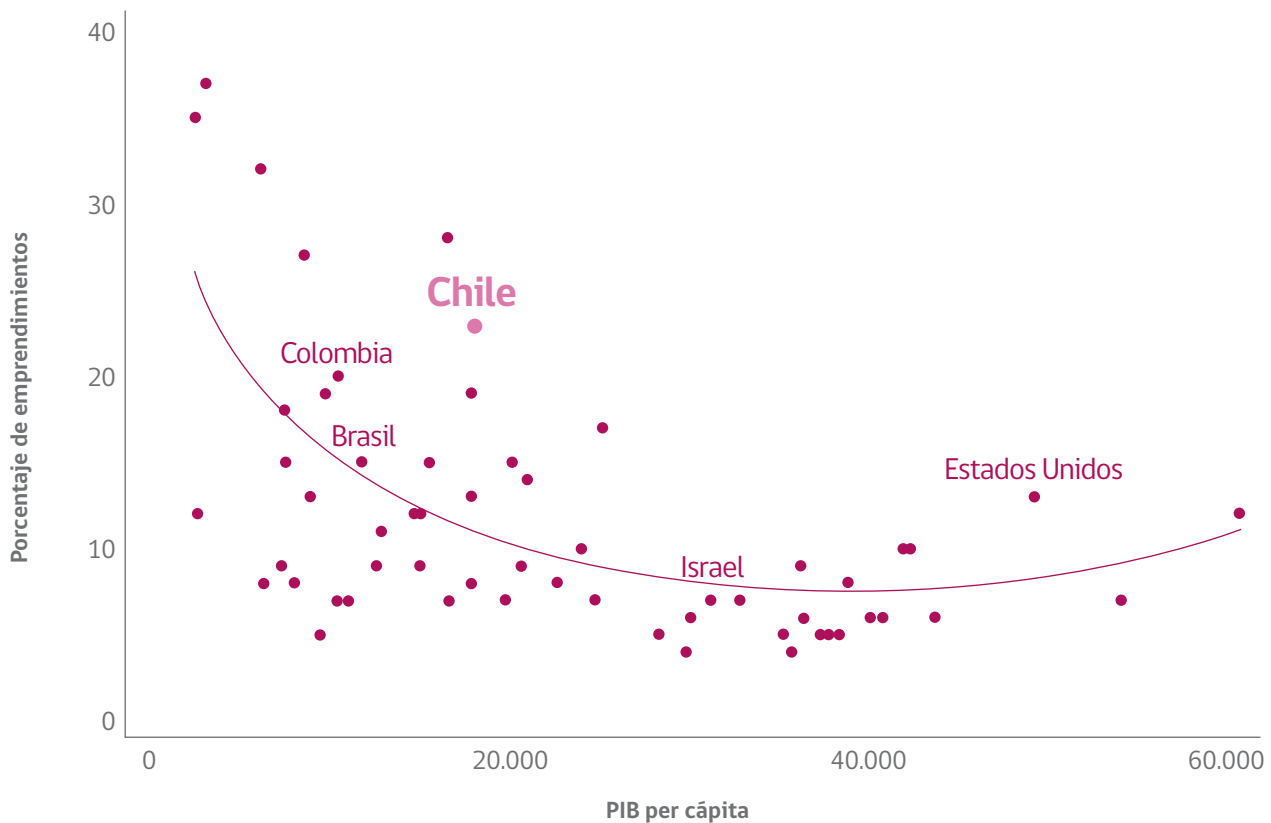
El presente libro tiene por objetivo ayudar a sistematizar estas interrogantes y apuntar a un análisis de las mismas, a partir de un trabajo bibliográfico y de campo que nos permita

entender mejor el contexto del emprendimiento en Chile. En las próximas páginas presentaremos los principales beneficios del emprendimiento, dónde estamos hoy en esta materia y qué nos falta para mejorar.

Comencemos analizando su impacto en el ámbito económico. El emprendimiento es considerado, por muchos, el motor del crecimiento al crear nuevos negocios, aumentar los ingresos de las personas e intensificar la competencia. A pesar de estas creencias, como se observa en la figura 1.1., la relación entre la actividad emprendedora y el PIB per cápita no siempre es directa y positiva. De hecho, la pendiente es negativa, aunque decreciente a medida que aumenta el PIB per cápita. Solo a partir de los US\$ 35.000 la pendiente se transforma en positiva<sup>1</sup>.

**FIGURA N°1.1:** Relación entre actividad emprendedora y PIB per cápita, 2012.

Fuente: Elaboración propia en base a información del GEM, 2012 y estimación del FMI



1. El porcentaje de emprendimientos se refiere al porcentaje de la población que declara ser gerente o tener un emprendimiento y haber pagado impuestos por un período menor a 36 meses.

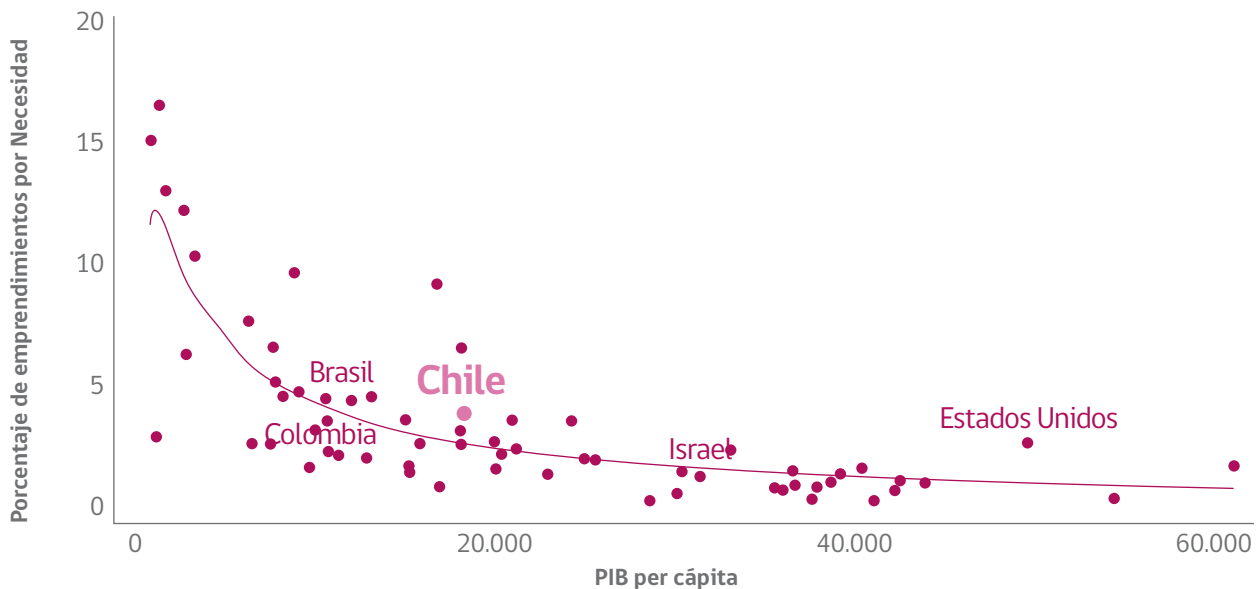
## CAPÍTULO 1

Existen muchos estudios en los que se sostiene que las diferencias en la relación entre porcentaje de emprendimiento y PIB per cápita obedece a la naturaleza de los emprendimientos, así como al grado de desarrollo inicial de un país, por ejemplo: Acs (2006), Acs y Varga (2005), Sternberg y Wennekers (2005) y Wong, Ho y Autio (2005). Así, al descomponer el gráfico anterior por tipo de emprendimiento, observamos que la relación del PIB

per cápita con emprendimientos por necesidad, esto es, emprendimientos realizados por personas que no perciben otra opción para obtener ingresos, es siempre negativa (ver figura 1.2.a), mientras que la relación entre el PIB per cápita y los emprendimientos asociados a oportunidades no explotadas en el mercado (ver figura 1.2.b), si bien es negativa en un principio, se hace positiva a medida que los países superan los US\$35.000 de ingreso per cápita.

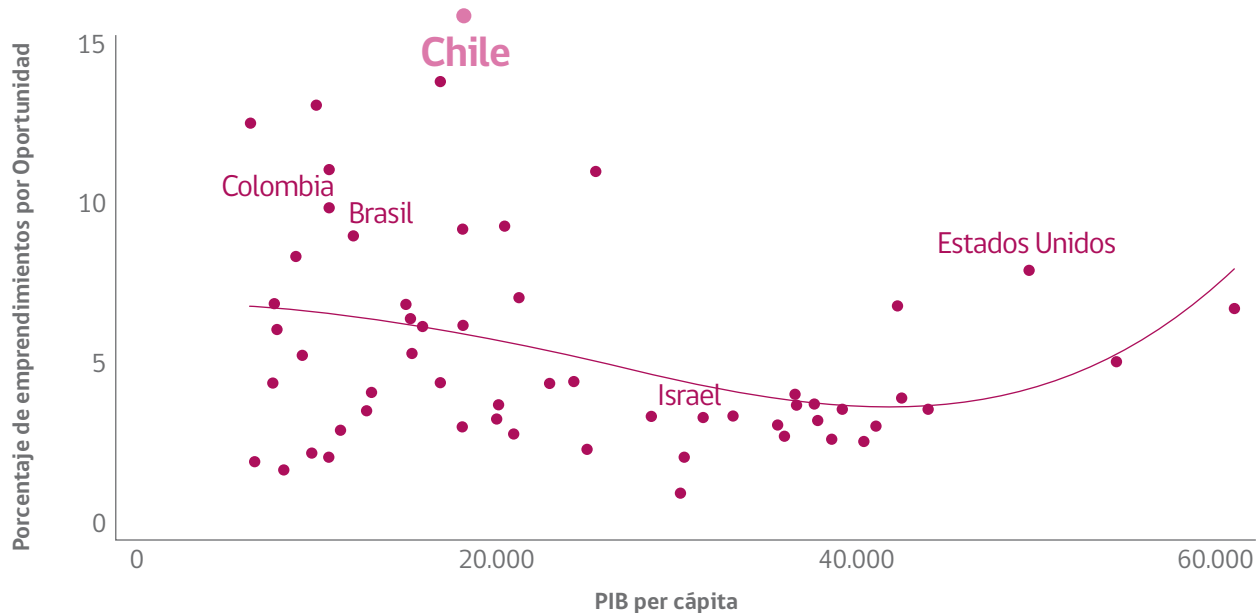
**FIGURA N°1.2.a:** Relación entre actividad emprendedora por Necesidad y PIB per cápita, 2012.

Fuente: Elaboración propia en base a información del GEM, 2012 y estimación del FMI



**FIGURA N°1.2.b:** Relación entre actividad emprendedora por Oportunidad y PIB per cápita, 2012.

Fuente: Elaboración propia en base a información del GEM, 2012 y estimación del FMI



Este análisis es coherente, en cierta medida, con los hallazgos de Acs y Varga (2005), quienes al analizar 11 países, concluyen que el emprendimiento por necesidad no afecta el crecimiento económico, mientras que el emprendimiento por oportunidad tendría efectos positivos y significativos. De esta manera, podríamos establecer que, si el objetivo es el crecimiento económico, el Estado debería concentrarse más en promover emprendimientos por oportunidad que por necesidad.

Profundizando el tema del crecimiento, de acuerdo al modelo teórico planteado por The Global Entrepreneurship Monitor (GEM),<sup>2</sup> existirían tres formas de crecer por parte de las economías: (1) en base a recursos naturales; (2) en base a eficiencia y (3) en base a innovación.

Las economías basadas en recursos naturales son aquellas que cumplen con los requisitos básicos para sostener el emprendimiento, pero no necesariamente facilitan la creación de negocios que generen mayor valor agregado y mayor competencia con otros mercados. Las economías basadas en eficiencia, como Chile, son aquellas que buscan los sectores donde se registran las principales economías de escala, reasignando sus recursos y compitiendo con otros países a través de menores costos de producción. Finalmente, las economías basadas en innovación son aquellas donde las actividades de investigación y desarrollo son cada vez más relevantes y los emprendimientos basados en el uso intensivo del conocimiento pasan a ser los protagonistas.

Si bien la clasificación de economías del GEM está fuertemente relacionada con el PIB per cápita de los países, esto no implica que solo habrá emprendimientos innovadores en la medida que superemos la barrera de los US\$35.000 per cápita, sino más bien que para salir de nuestro estado actual, se requiere incentivar la creación de emprendimientos por oportunidad, y, al mismo tiempo, mejorar las condiciones de entorno que fomentan las actividades basadas en el uso intensivo del conocimiento.

2. Este proyecto se inicia en 1999, al alero de London Business School y Babson College. Actualmente está encabezado por un consorcio académico que cuenta con la participación de más de 60 países, incluido Chile, cuyas economías representan el 74% de la población y el 87% del ingreso mundial. <http://www.gemconsortium.org/Data>. El modelo GEM considera que el emprendimiento está compuesto por (1) actitudes, (2) actividades y (3) aspiraciones personales, las cuales están directa o indirectamente involucradas en la actividad emprendedora.

Así, como el emprendimiento es importante para el crecimiento económico, la literatura también señala que éste puede ser visto como un importante mecanismo para aumentar el empleo.

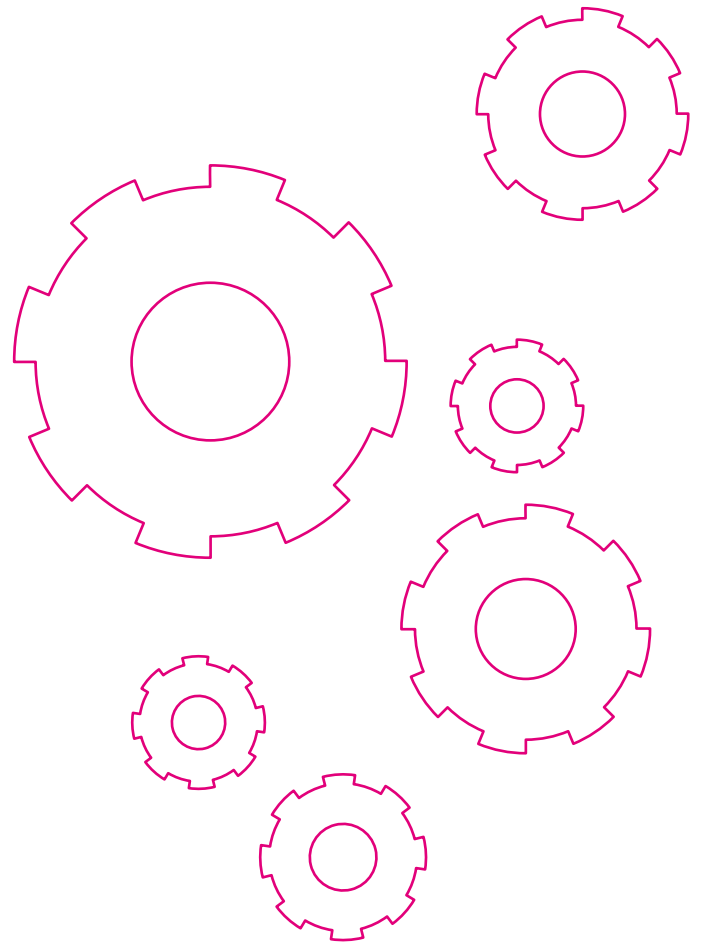
Así, como el emprendimiento puede ser importante para el crecimiento económico, la literatura también señala que este puede ser visto como un importante mecanismo para aumentar el empleo. De acuerdo con el trabajo realizado por Kane y Edwin (2010) sobre la economía estadounidense, la generación neta de empleo, entendida como la contratación menos el despido de empleados en cada periodo, se produce principalmente por la creación de nuevos negocios. Más aún, ellos demuestran que al aumentar la antigüedad de la empresa, disminuye la generación neta de empleo.

Si bien la antigüedad de la empresa es importantísima en la generación neta de empleo, ese no es el único factor en el largo plazo. El modelo del ciclo de vida de las empresas propuesto por Jovanovic (1982), considera la existencia de otros factores, que influyen en el patrón de su ciclo de vida y la consecuente generación de empleo. La estructura de la economía (grado de formalidad, tamaño de empresas, competencia de los mercados, etc.), el tipo de bien o servicio producido y ofrecido, los ciclos económicos, el capital social del emprendedor y el capital humano disponible, son parte de los factores que influyen en la estructura del emprendimiento y la generación de empleo en el largo plazo.

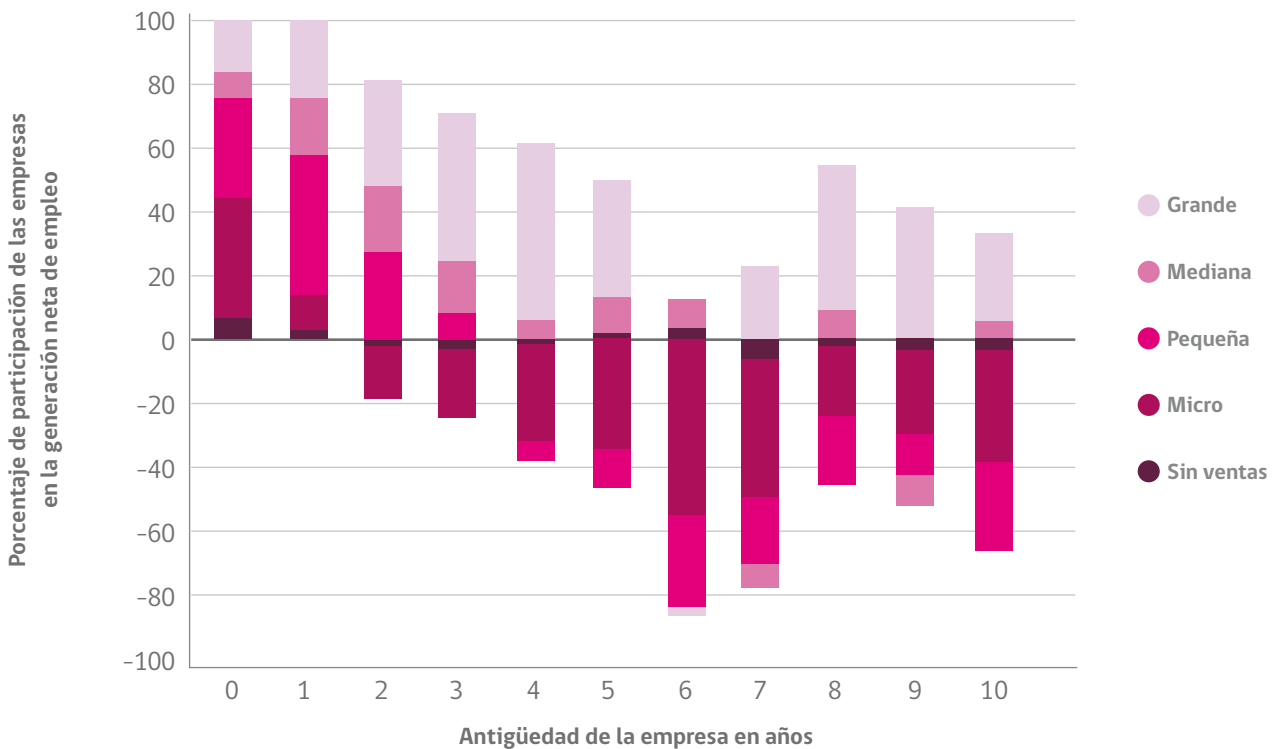
## CAPÍTULO 1

Según datos del Servicio de Impuestos Internos (SII), las empresas chilenas formales son más bien jóvenes. De hecho, el 44% de ellas tiene cuatro o menos años, porcentaje que se eleva a 55% en el caso de las empresas micro y pequeñas. En un ejercicio similar al desarrollado por Kane y Edwin (2010), pero realizado para Chile en el periodo 2006-2011 se encontró que si bien las empresas generadoras de empleo en los primeros años eran principalmente las empresas micro y pequeñas, también eran ellas las principales destructoras a medida que aumentan su antigüedad pues generan empleos inestables. En esta fase, son las empresas más grandes las protagonistas de la generación de empleo (Corfo, 2012b).

Como podemos observar en la figura 1.3, en las empresas micro y sin ventas, los resultados negativos en la generación de empleo comienzan a registrarse en el segundo año de funcionamiento, mientras que los valores negativos para la mediana empresa recién pueden apreciarse a partir del séptimo año. Como vemos, en el caso de Chile, no solo importa la antigüedad de la empresa, sino también la velocidad de crecimiento en las ventas. Para que una empresa sea generadora neta de empleo, debe aumentar sus ventas o tamaño de empresa a medida que envejece.



**FIGURA N° 1.3:** Creación neta de empleo en el período 2006-2011. Según antigüedad y tamaño de empresa  
Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el SII



Por otro lado, la literatura también argumenta que el emprendimiento no solo afecta los resultados económicos, como el crecimiento y el empleo, sino también otorga importantes herramientas en otros ámbitos, como la movilidad social y, en el largo plazo, podría también generar mayor inclusión social. Cabe mencionar que la movilidad social no se limita simplemente a aumentar los ingresos, sino que también implica otorgar voz y participación en la sociedad, incrementar capacidades, capital humano y social (Goel y Rishi, 2012). En un trabajo realizado por Tamvada (2009) para India, se demuestra empíricamente que los individuos eligen el emprendimiento a pesar de los bajos retornos, pues principalmente persiguen otros objetivos, no pecuniarios.

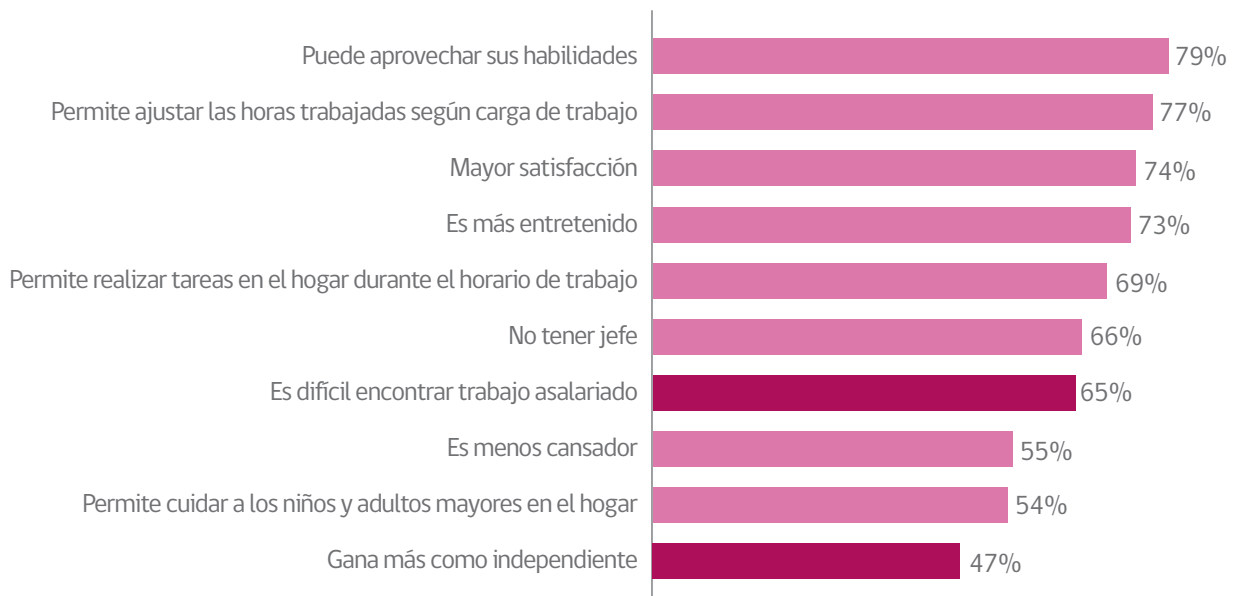
Chile no es la excepción. Según la encuesta EME, que pregunta por las ventajas de emprender versus trabajar como asalariado, existirían dos variables pecuniarias: (1) el ganar más dinero como independiente y (2) el considerar que la persona es emprendedor solo porque no encuentra trabajo como asalariado. En la figura 1.4 se observa que estas variables se ubican en el último y séptimo lugar de las preferencias, respectivamente, lo cual refuerza los resultados encontrados por Goel y Rishi (2012) y Tamvada (2009).

Dada la influencia que tiene el emprendimiento en ámbitos más allá de lo económico, es conveniente destacar la importancia y necesidad de incentivar a los investigadores a continuar estudiando las temáticas relativas al emprendimiento y la movilidad social.

Dada la influencia que tiene el emprendimiento en ámbitos más allá de lo económico, es conveniente destacar la importancia y necesidad de incentivar a los investigadores a continuar estudiando las temáticas relativas al emprendimiento y la movilidad social.

**FIGURA N° 1.4:** Ventajas declaradas de emprender versus trabajar como asalariado.

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Longitudinal de Empresas 2011



## CAPÍTULO 1

En nuestro país, tanto la intención como la acción emprendedora han aumentado considerablemente. De acuerdo con el GEM, por ejemplo, mientras en 2005 el porcentaje de la población chilena con intenciones de emprender era solo

de 8,7%, la cifra casi se quintuplicó en 2012, alcanzando el 43%. Un crecimiento no tan espectacular, pero igualmente importante, presenta la tasa de emprendimientos nacientes, que se elevó de 11,1% a 23% en igual periodo (ver figura 1.5).

**FIGURA N° 1.5:** Porcentaje de población adulta que tiene intención de emprender o que está emprendiendo.

Fuente: Elaboración propia en base a data del GEM, 2005-2012



En términos de percepción (ver figura 1.6), si bien el porcentaje de población adulta que considera que tiene capacidades para emprender disminuye en ocho puntos porcentuales durante el período 2005-2012, la percepción sobre las oportunidades

aumenta considerablemente de 49% a 65%, alcanzando valores muy superiores a la media mundial (42,36% en el año 2012). El miedo al fracaso, en tanto, asociado a las posibles consecuencias de emprender, disminuye cinco puntos.

**FIGURA N° 1.6:** Percepción de población adulta sobre emprendiendo.

Fuente: Elaboración propia en base a data del GEM, 2005-2012

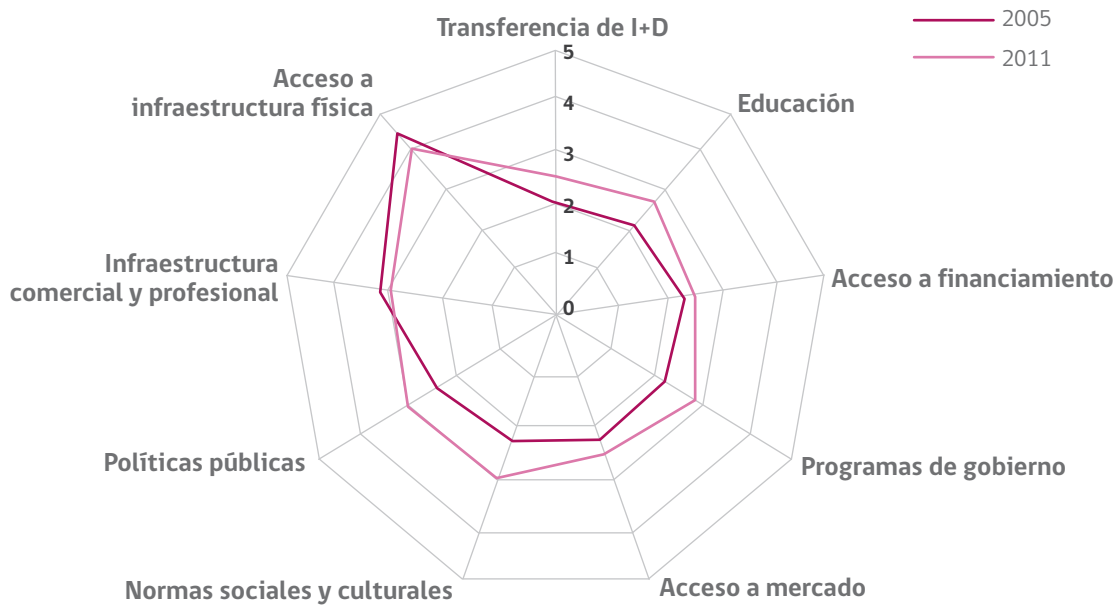


Entre las razones que explicarían este importante crecimiento están los cambios en las condiciones del entorno, así como la percepción respecto de las oportunidades, habilidades y resultados de emprender. La figura 1.7 muestra los resultados del estudio GEM para Chile, donde vemos que, de acuerdo a los expertos, en 2005 solo la infraestructura comercial y física se consideraba propicia para emprender (puntaje mayor a 3 en una escala de 1 a 5). En 2011, en cambio, al menos 4 variables relacionadas con el entorno emprendedor son evaluadas positivamente, incluyendo las políticas públicas.

## Las políticas públicas, las normas sociales y culturales, y la infraestructura física y comercial, favorecen positivamente la predisposición y dinámica de los emprendimientos en Chile.

**FIGURA N° 1.7:** Condiciones de entorno

Fuente: Elaboración propia en base a data del GEM, 2005 y 2011



Así, las políticas públicas, las normas sociales y culturales, y la infraestructura física y comercial, favorecen positivamente la predisposición y dinámica de los emprendimientos. De acuerdo al GEM, estos ámbitos están también mejor evaluados que en varias de las economías con niveles de ingresos superiores al nacional.

De todas formas, es necesario señalar que los emprendimientos desarrollados en nuestro país corresponden en un alto porcentaje a emprendimientos con altas tasas de mortalidad y un bajo aporte a la productividad y competitividad nacional.

De acuerdo a la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) y la Encuesta de Microemprendimiento (EME), ambas de 2009<sup>3</sup>, en Chile el 50% de los emprendimientos son desarrollados por necesidades económicas derivadas de la imposibilidad de emplearse como asalariado (despedidos, incapaces de encontrar empleo o personas que desean complementar el ingreso familiar)<sup>4</sup>.

3. El Ministerio de Economía realiza ambas encuestas, con el fin de caracterizar a los emprendedores y sus emprendimientos. La ELE comprende a quienes se declaran dueños y socios gerentes en empresas formales, mientras que la EME apunta a empleadores o trabajadores por cuenta propia con negocios mayoritariamente informales.
4. Ver supuestos detrás de este cálculo en Corfo, 2012b.



## CAPÍTULO 1

Como hemos visto (hasta acá), el emprendimiento genera beneficios económicos y también sociales, sin embargo, la transición de emprendimientos por necesidad a emprendimientos más dinámicos no ha sido fácil. A pesar de que nuestro país ha avanzado sustancialmente en el diseño e implementación de políticas públicas pro emprendimiento en los últimos 10 años, esta tarea sigue siendo un desafío mayor para la sociedad chilena en su conjunto.

Para continuar avanzando, el GEM sugiere principalmente dos ámbitos de trabajo o mejoras para Chile. El primero, en el plano educacional, donde los indicadores del país resultaron inferiores al promedio de las demás economías consideradas. En esto se señala, en particular, la necesidad de mejorar la incorporación de la temática de emprendimiento en la educación primaria, secundaria y superior, y aumentar la cobertura educacional a nivel terciario. Como segundo desafío se plantea la infraestructura comercial y legal, la regulación de mercados, la disponibilidad de recursos financieros (capital de riesgo), la generación de redes y la transferencia de I+D.

Cabe mencionar que varias de las iniciativas sugeridas se han venido llevando a cabo por distintos actores (públicos y/o privados).

A modo de ejemplo, el Programa de Corfo sobre Emprendimiento Escolar (PAE), incorpora temáticas de emprendimiento en la enseñanza básica, a través de distintas metodologías. A nivel de educación superior, varias universidades ya han incorporado el emprendimiento en sus mallas curriculares, a través de talleres, proyectos y concursos, entre otras.

Hasta aquí hemos revisado los principales beneficios del emprendimiento en el crecimiento económico, en el empleo y en la movilidad social. También hemos analizado cómo estamos en esta materia según el GEM. Ahora corresponde preguntar a los mismos emprendedores qué les falta, qué necesitan, y cuáles son a su juicio los factores y procesos que obstaculizan el emprendimiento en nuestro país.

En esta línea, Corfo (2012 a) realizó una serie de mesas de trabajo en todas las regiones del país para discutir la situación del emprendimiento y la innovación en Chile, con especial foco en la obtención de los factores que podrían obstaculizar estos desarrollos. La tabla 1.1, muestra los ámbitos en que fueron clasificadas las principales trabas, como resultados de aproximadamente 1.000 observaciones en las 15 regiones del país.

**Tabla N°1.1:** Principales trabas en el país para el emprendimiento e innovación.

Fuente: Corfo (2012a)

<b>1.</b> Normativa inapropiada	<b>2.</b> Burocracia	<b>3.</b> Complejidad en trámites
<b>4.</b> Apoyo de funcionarios públicos	<b>5.</b> Prejuicios hacia el mundo privado	<b>6.</b> Ausencia en difusión de política pública
<b>7.</b> Competencia desleal	<b>8.</b> Financiamiento privado	<b>9.</b> Condiciones de género
<b>10.</b> Limitaciones de financiamiento por falta de garantías	<b>11.</b> Financiamiento público	<b>12.</b> Condiciones del entorno
<b>13.</b> Características del capital humano	<b>14.</b> Apoyo para las ventas y comercialización	<b>15.</b> Otros

Al analizar las cifras a nivel nacional, nos encontramos con que poco más del 40% de las opiniones se relaciona con ámbitos que incumben al Estado (ver figura 1.8), lo que genera una presión importante por conocer con mayor detalle qué aspectos requieren mejoras prioritarias para reducir esta percepción y mejorar las condiciones que actualmente se advierten como potenciales barreras para el emprendimiento y la innovación. A nivel regional, se mantiene la tendencia a concentrar los reparos en el contexto del alcance del aparato público, destacándose entre ellos lo referente a la oferta pública o financiamiento público para emprender (ver figura 1.9). De este modo, destacan los siguientes ámbitos de prioridad para explorar soluciones:

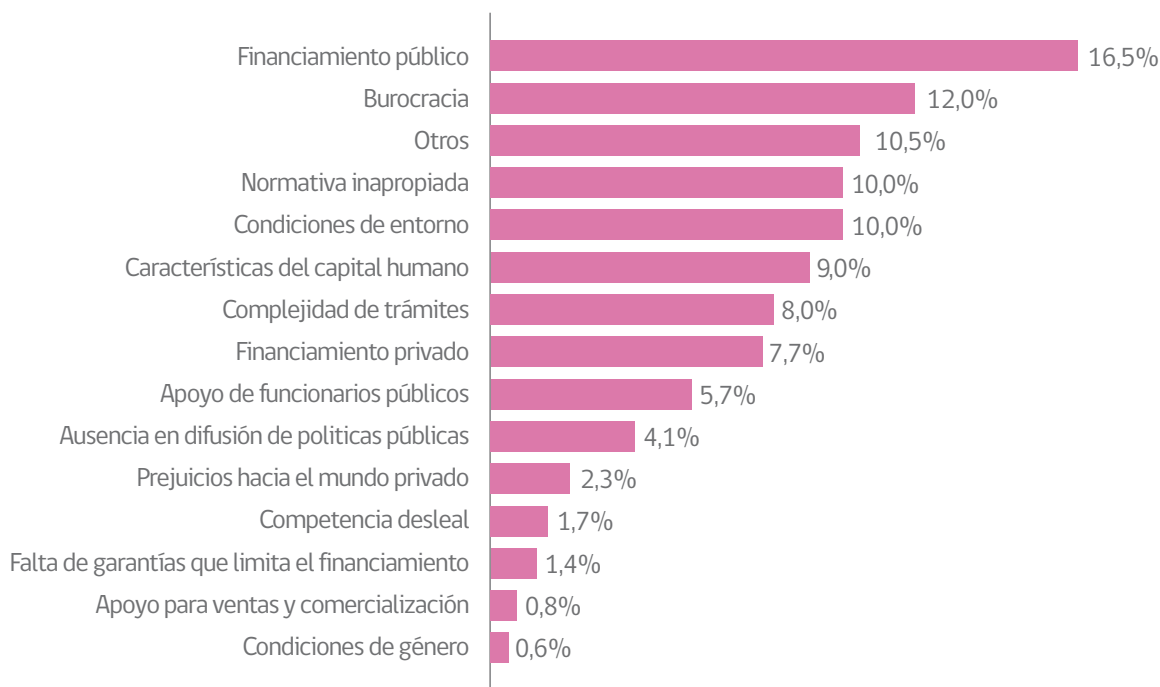
- Financiamiento público
- Burocracia y complejidad de trámites
- Normativa inapropiada
- Condiciones de entorno
- Características y condiciones de capital humano y
- Financiamiento privado.

Es necesario señalar que se han realizado importantes avances en estas materias, como son: la nueva Ley de Quiebras, iniciativa Empresa en un Día, Chile Gestiona, entre otras<sup>5</sup>.

A pesar de lo mucho que se sabe de los beneficios que acarrear los distintos tipos de emprendimiento para el empleo y crecimiento económico de los países, estudios sobre los factores y procesos que lo facilitan/obstaculizan no son tan comunes, en especial en Chile.

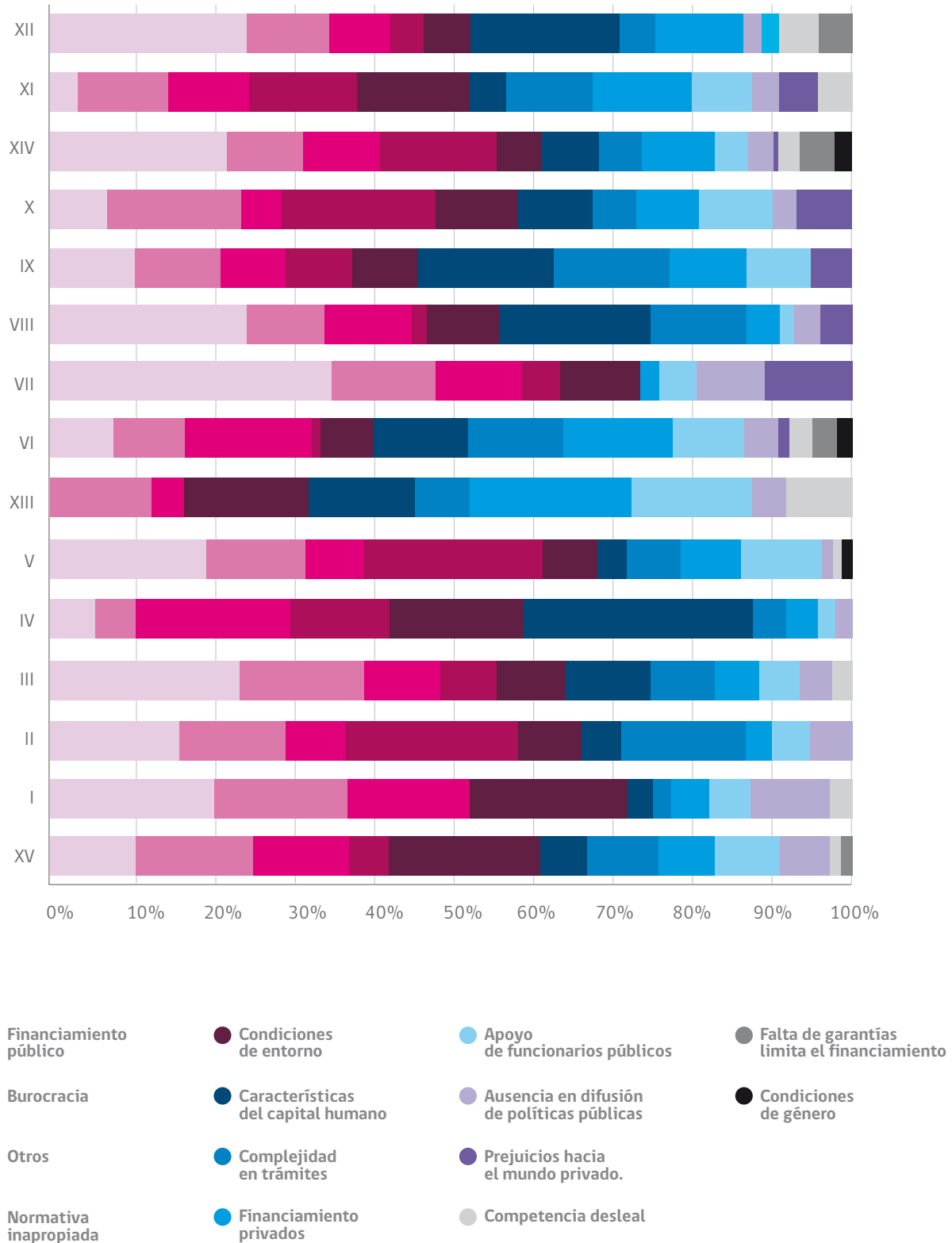
**FIGURA N° 1.8:** Distribución Nacional de Reparos

Fuente: Corfo (2012a)



5. Ver <http://www.impulsocompetitivo.gob.cl>

**FIGURA N° 1.9:** Distribución de Reparos por Región  
Fuente: Corfo (2012a)



En este contexto general, sobre el emprendimiento en Chile y a partir de los distintos trabajos realizados por la Unidad de Estudios de Corfo, nace el presente libro, con la finalidad de contribuir a mejorar el diseño de la política pública y específicamente para dar respuesta a la pregunta que nos planteó el entonces gerente de emprendimiento, Cristóbal Undurraga, sobre ¿cuáles son las necesidades de los emprendedores?

Luego de una acuciosa búsqueda de información en distintas fuentes, incluyendo consultas a expertos en el tema como José Ernesto Amoros, Gustavo Crespi, José Miguel Benavente, Germán Eche copar y Hugo Kantis, confirmamos que no existe información de primera fuente para responder esta simple pero a la vez compleja pregunta. Decidimos entonces recurrir a los mismos emprendedores y realizamos 31 entrevistas en profundidad en las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

Una vez finalizado este largo, aunque al mismo tiempo gratificante proceso, nos dimos cuenta que no era fácil identificar las necesidades de nuestros entrevistados. De esta forma, nace la propuesta de un modelo bidimensional de segmentación que permite clasificar y caracterizar a los emprendedores a través de variables tanto del emprendedor como de su emprendimiento. Este ejercicio nos permitió acercarnos un poco más a las necesidades de cada grupo. Todo este proceso y los resultados de este son presentados en los próximos capítulos de este libro.

Creemos que este libro puede ser de utilidad principalmente para los hacedores de políticas públicas, para las agencias públicas y privadas que fomentan el emprendimiento, para los académicos como material de consulta para sus estudiantes y, en general, para todas aquellas personas interesadas en el tema del emprendimiento.

A continuación, se presenta un capítulo que introduce conceptos esenciales para entender mejor la definición de emprendimiento. Si bien esta discusión es más bien de carácter teórico, nos esforzamos en presentar esta información de forma sencilla y esperamos que también entretenida. El capítulo 3, presenta y explica la metodología utilizada y las ventajas del enfoque cualitativo que utilizamos, para obtener un mejor acercamiento a las necesidades de los emprendedores. El capítulo 4 expone el modelo bidimensional de segmentación que nos permitió hacer una mejor mirada de los 31 emprendedores y sus emprendimientos, presentando también 8 interesantes casos de nuestros entrevistados que representan cada uno de los segmentos encontrados a través del modelo. El capítulo 5 expone varios

En este contexto general, sobre el emprendimiento en Chile y a partir de los distintos trabajos realizados por la Unidad de Estudios de Corfo, nace el presente libro, con la finalidad de contribuir a mejorar el diseño de la política pública pro emprendimiento.

hallazgos que nacen de las entrevistas y cómo la política pública se relaciona con las problemáticas que enfrentan los emprendedores a lo largo de los tres primeros años de vida de sus emprendimientos. Finalmente, el último capítulo presenta las conclusiones y algunas reflexiones.

Como dijimos anteriormente, esperamos que este trabajo contribuya a aquellos interesados en el tema y especialmente a los hacedores de políticas públicas pro emprendimiento.

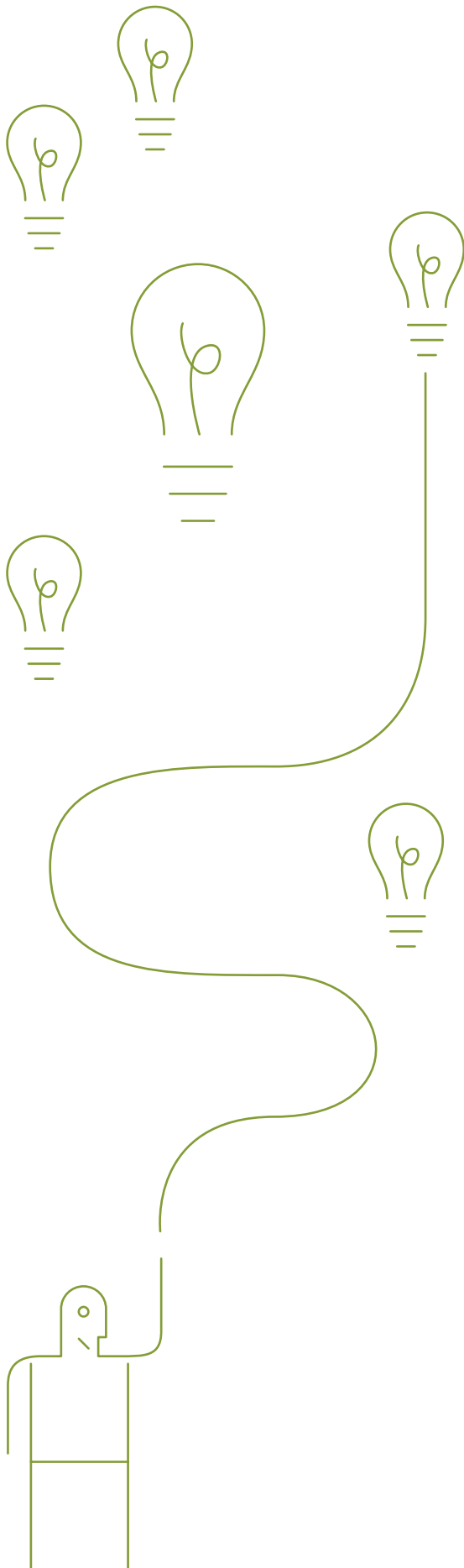
Ahora los invitamos a leer este libro, que nos ha permitido acercarnos un poco más a nuestros emprendedores y entender mejor (de primera fuente) sus verdaderas motivaciones, problemas y necesidades.



## ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE EMPRENDIMIENTO PARA TENER EN CUENTA



Apreciamos que el emprendimiento se viene estudiando desde hace más de 200 años, presentando diversos conceptos y definiciones, las que dan cuenta de su naturaleza multidimensional.



El presente capítulo busca entregar un marco conceptual para una mejor comprensión de las principales definiciones y teorías sobre emprendimiento. Se discute desde la definición de emprendedor y emprendimiento, hasta los principales factores que lo promueven e inhiben. Esta revisión no pretende ser una síntesis exhaustiva, sino más bien busca plantear las principales discusiones al respecto, y mostrar la riqueza y diversidad de enfoques que actualmente caracterizan su conceptualización y guían su análisis.

## 2.1. ¿Qué significa ser emprendedor?

Muchos investigadores, pertenecientes a diversas áreas del conocimiento, se han planteado la tarea de definir el concepto de emprendedor, sin embargo su naturaleza multidimensional ha dificultado el alcance de un consenso y ha promovido la necesidad de abordarlo desde distintas perspectivas, otorgándole así un carácter multidisciplinario.

El concepto “emprendedor” tiene su origen en Francia y fue utilizado por primera vez a principios del siglo XVI. No obstante lo anterior, debieron transcurrir dos siglos para que esta definición se publicara oficialmente en el “Dictionnaire Universel de Commerce”<sup>6</sup>. Su reconocimiento, por parte de la lengua española, es plasmado un par de años más tarde en el “Diccionario de las Autoridades”<sup>7</sup>, definiéndolo como:

*“La persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con empeño, alguna operación considerable y ardua”.*

Al analizar esta definición se puede advertir que ella involucra un juicio sobre la personalidad del emprendedor, la naturaleza de la acción y la estrategia utilizada.

Un siglo más tarde, investigadores en el campo de la economía (Say, 1803; Mill, 1848 y Marshall, 1890) se apropian de este término, modificándolo y popularizándolo en la academia. Es así como Say (1803) define a un emprendedor como:

*“Un agente económico que une los principales factores productivos, la tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de otro, para producir un producto. Con la venta del producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario y los intereses del capital; y el remanente corresponden a sus ingresos. Así, el emprendedor traslada recursos económicos desde un área con baja productividad y retorno, a una de alta productividad y retorno”.*

6. Bruslons, J. S., y Savary, P-L. (1726).

7. El Diccionario de Autoridades fue publicado entre 1726 y 1739 y es el primer diccionario de la lengua castellana editado por la Real Academia Española.



A diferencia de la definición original, los economistas ponen énfasis en el aumento de productividad que genera el emprendedor. Para los economistas clásicos, el emprendedor agrega valor al ser el nexo entre los productores (factores productivos) y el mercado, dejando de lado las características personales necesarias para realizar dicha acción. Es interesante cómo una definición económica tan antigua plantea el emprendimiento como un hecho de mercado, y relaciona conceptos tan presentes en la actualidad como, por ejemplo, productividad y agregación de valor.

La conceptualización económica de emprendedor da un nuevo giro con las reflexiones de Joseph Schumpeter (1928). Él irrumpe con la definición de innovación, incorporando esta última en el concepto de emprendedor:

“Los emprendedores son los innovadores que rompen el status quo en los procesos de bienes y servicios existentes, para crear nuevos bienes y servicios”.

Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que impulsa el crecimiento económico, “el hecho esencial del capitalismo”, y donde el emprendedor se constituye como protagonista central. En este contexto, todos los innovadores son emprendedores, pero no necesariamente todos los emprendedores son innovadores, pues existen

emprendedores que solo se orientan a la comercialización de productos y/o servicios ya existentes.

La corriente conceptual Schumpeteriana, sobre emprendimiento, se focaliza en la innovación, no como un fin en sí mismo, sino como un recurso necesario para producir riqueza (Drucker, 1964; Carlan, et. al. 1984; McKenzie, Ugbah y Smothers, 2007).

El emprendedor entonces, busca, reacciona y explota las oportunidades innovadoras, pero no necesariamente genera un producto innovador. Así, se amplía este concepto, apuntando no solo a innovaciones de productos, sino también de procesos, entrenamiento de trabajadores y estrategias de comercialización, entre otros. Bajo este marco conceptual, McKenzie, Ugbah y Smothers (2007) definen al emprendedor como individuos y grupo de individuos que buscan explotar las oportunidades económicas de manera innovadora.

Timmons (1994), por otro lado, sugiere que “El emprendimiento conlleva a la formulación de Propuestas de Valor”, generalizando el concepto a cualquier empresa, producto o servicio.

Es importante mencionar que en 1985 Peter Drucker publicó su libro “Innovación y Emprendimiento”, el que marcó el comienzo del estudio y enseñanza del emprendimiento en las escuelas de negocios en el mundo. Él, considerado como el padre del management como disciplina y uno de los autores

....la definición del emprendedor relaciona varias disciplinas, tales como: economía, estrategia de negocios, comportamiento organizacional, sociología y psicología. Los economistas definen al emprendedor en función de sus actividades y logros conducentes a afectar el sistema económico; los sociólogos buscan comprender el modo en que el comportamiento de los emprendedores tiene lugar en la sociedad y puede afectarla; y los psicólogos se focalizan en sus características personales y su proceso cognitivo.

más importantes en el tema del emprendimiento, mantenía una visión similar a la de Schumpeter, definiendo al emprendedor como aquel empresario que es innovador. Así, Drucker (1985) señala explícitamente que cualquier negocio pequeño y nuevo no es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo no es un emprendedor.

La popularización del término emprendedor comienza a captar la atención de los círculos académicos y surge un grupo de investigadores que enfatizan la importancia de las características de la personalidad del emprendedor (Gartner, 1988; McDaniel, 2005; Peneder, 2008). Así, por ejemplo, se comienza a vincular de manera inseparable los conceptos de resiliencia y emprendedor.

La resiliencia se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a situaciones límite y asumir desafíos con cierto grado de flexibilidad, lo cual la vuelve un rasgo clave del emprendedor (De Vries y Shields, 2005), pues estos contratiempos podrían tener lugar en todos los espacios de la vida personal, incluyendo el ámbito de las aspiraciones profesionales. De igual forma, se comienza a analizar cómo es posible potenciar la resiliencia de las personas, por ejemplo, mediante la creación de redes de colaboración y la formación de mentores con la finalidad de promover la aceptación del cambio y evitar una percepción catastrófica de las crisis (Davidson, 2000).

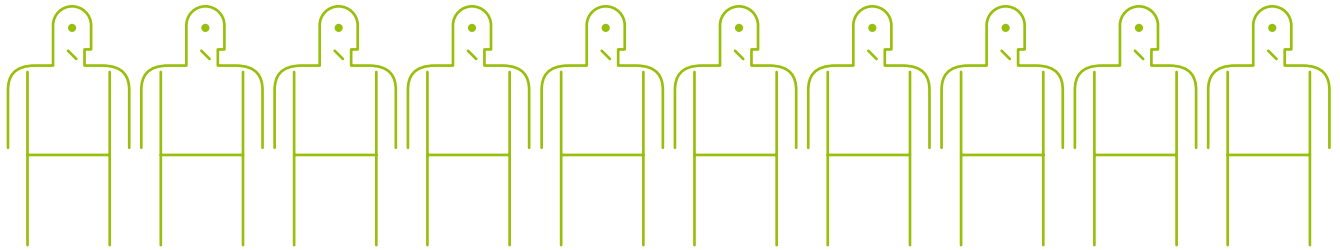
En síntesis, la definición del emprendedor relaciona varias disciplinas, tales como: economía, estrategia de negocios, comportamiento organizacional, sociología y psicología. Los economistas definen al emprendedor en función de sus actividades y logros conducentes a afectar el sistema económico; los sociólogos buscan comprender el modo en que el comportamiento de los emprendedores tiene lugar en la sociedad y puede afectarla; y los psicólogos se focalizan en sus características personales y su proceso cognitivo.

En la figura 2.1 se puede ver la evolución de las definiciones de emprendedor, los distintos conceptos y la multidisciplinariedad que se le ha ido atribuyendo.

Así, mientras McKenzie, Ugbah y Smothers (2007) y Gartner (1988) ponen el foco en las características personales, plasmadas en la acción ("definido innovador") y en la estrategia llevada a cabo; el enfoque Schumpeteriano se centra en la forma de hacer las cosas para así "explotar oportunidades económicas". Considerando estos dos últimos enfoques, se presenta la siguiente síntesis:

El emprendedor es una persona que con resiliencia agrega valor a la sociedad, buscando explotar oportunidades, a partir de la creación de un nuevo proceso, producto u organización.

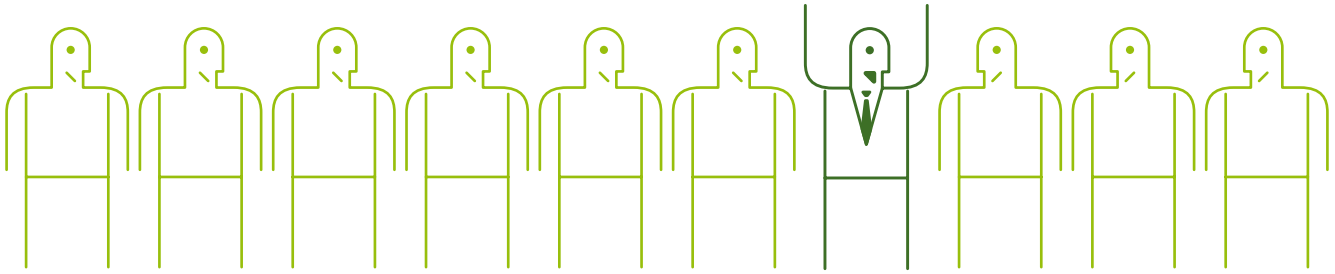




**FIGURA N° 2.1:** Evolución del concepto de emprendedor, siglos XVIII – XXI

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios, Corfo

	<b>Autores</b>	<b>Rasgos de personalidad</b>	<b>Acción</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Siglo XVIII</b>	Bruslons y Savary (1726)	Determinado	Hacer y ejecutar una operación considerable y ardua	Actuar con resolución y empeño
<b>Siglo XIX</b>	Say (1803)		Vincular los factores productivos	Aumentar la productividad
<b>Siglo XX</b>	Schumpeter (1928)	Innovador	Crear un nuevo producto	Romper el status quo
<b>De fines del Siglo XX a comienzos del Siglo XXI</b>	Druker (1985)	Innovador		
	De Viries y Shields Davison (2005)	Resiliente		
	McKenzie, Ugbah y Smothers (2007)	Definido e innovador	Crear un producto	Explotar oportunidades económicas



### 2.1.1. ¿Cuáles son las características personales del emprendedor?

Ya se ha mencionado la **resiliencia** como una de las principales características modernas del emprendedor, sin embargo conviene indagar en otros aspectos que también afectan la decisión y ejecución del emprendimiento, tales como habilidades cognitivas, conocimientos o rasgos de personalidad, entre otros.

**Los rasgos de personalidad** más estudiados por los investigadores son la orientación al logro, el control interno y la baja aversión al riesgo. Timmons (1994) después de analizar más de 50 estudios sobre el tema, encontró un consenso en torno a seis grupos característicos generales de los emprendedores:

1. Compromiso y determinación
2. Liderazgo
3. Búsqueda persistente de oportunidades
4. Baja aversión al riesgo, a la ambigüedad y a la incertidumbre
5. Creatividad, autonomía y capacidad de adaptación
6. Motivación para sobresalir

Rauch y Frese (2000), por su parte, analizan los resultados de varios estudios y comparan a emprendedores con gerentes<sup>8</sup>. Los principales resultados obtenidos son:

1. Existiría una relación positiva y altamente significativa entre la **orientación al logro** y la decisión de emprender en tres de cinco estudios considerados. La correlación ponderada de las medias también apuntaría a ese resultado. Se obtienen conclusiones similares del análisis entre orientación al logro y éxito del emprendimiento en tres de los seis estudios analizados. Sin embargo, la correlación de la media ponderada es positiva, pero muy pequeña.
2. Con respecto a la relación entre el **control interno** y la decisión de emprender, los resultados son menos contundentes que la orientación al logro. Mientras un estudio obtiene relación negativa y en otro la relación es positiva

y significativa, la correlación de la media ponderada indica que existe una relación positiva pero pequeña, entre el control interno y la decisión de emprender. Con respecto a la relación entre el control interno y el éxito del emprendimiento, la relación es aún más ambigua, y sólo uno de los seis estudios analizados presenta una relación positiva y altamente significativa. Otros dos presentan resultados negativos, pero no significativos, y la correlación ponderada de la media entre control interno y éxito del emprendimientos es pequeña, positiva y significativa.

3. Con respecto al rasgo **tomador de riesgo** solo se analiza la relación entre esta característica y el éxito del emprendimiento, en la cual se encuentran resultados negativos, aunque pequeños, en cuatro de los seis estudios considerados.

En cuanto a las **habilidades cognitivas**, resulta pertinente citar los hallazgos de Hartoc, Van Praag y Van Der Sluis (2010). A través de la Encuesta Longitudinal de Jóvenes que se realiza en Holanda, este grupo de académicos investigó el impacto de las habilidades sociales y cognitivas -verbales, matemáticas, técnicas y vicarias<sup>9</sup>- sobre los ingresos obtenidos por emprendedores y empleados. Los resultados evidenciaron un mayor efecto sobre los ingresos de los primeros, y también se advirtió que las habilidades cognitivas verbales y vicarias tienen mayor impacto sobre los salarios de los empleados, mientras que las sociales y las cognitivas (técnicas y matemáticas) lo tienen sobre los ingresos del emprendedor.

Con respecto a las **competencias y conocimientos** previos del emprendedor, Bruederl, Preisendoerfer y Ziegler (1992) señalan que el capital humano actúa como un insumo que mejora la eficiencia del emprendedor para organizar procesos y/o atraer clientes e inversionistas. En su estudio, distinguen entre capital humano general, asociado a los años de escolaridad y experiencia laboral, y capital humano específico, relacionado con el haber trabajado en una industria del área, como independiente y/o con experiencia de liderazgo. A través del análisis de aproximadamente 2

8. Para esto se utilizó la técnica econométrica de correlación entre medias ponderadas.

9. Sensaciones y emociones que se viven a través de las experiencias de otras personas.

....tanto a nivel teórico como práctico, se ha demostrado acuciosamente que, además de la resiliencia, la orientación al logro del emprendedor es una de sus características más distintivas y relevantes.

mil fundadores de empresas en Alemania, determinan que los años de escolaridad y la experiencia laboral específica tienen efectos positivos, directos e indirectos, sobre el resultado del emprendimiento.

De acuerdo al modelo de Giessen Amsterdam, presentado por Rauch y Frese (2000), el éxito de un emprendedor no estaría relacionado directamente con los rasgos de personalidad, el capital humano o el entorno, sino más bien con las acciones. **Las acciones**, a su vez, están determinadas por las estrategias y metas del emprendedor, en las que algunas características personales tienen efectos indirectos. La orientación al logro y el control interno son necesarios para la persona que emprende un negocio, mientras que el capital humano, el conocimiento y experiencias, no garantizan la experticia del emprendedor ya que no necesariamente derivan en las habilidades requeridas.

Considerando lo anteriormente planteado, es posible señalar que tanto a nivel teórico como práctico, se ha demostrado acuciosamente que la orientación al logro, además de la resiliencia del emprendedor, es una de sus características más distintivas y relevantes.

### 2.1.2. Aspiraciones y objetivos detrás del emprendedor

Mientras la visión económica del emprendedor lo describe centrado en un objetivo mercantil, existen otras disciplinas como la teoría del comportamiento, que nos invita a considerar que las aspiraciones y objetivos detrás del emprendedor involucran no solo aspiraciones económicas, sino también personales y profesionales (Peneder, 2008).

Lukes y Stephan (2012) realizan un estudio en base a una muestra de emprendedores y líderes de organizaciones sin fines de lucro de República Checa. Ellos establecen que no existen diferencias significativas según rasgos de personalidad entre los dos grupos. En cambio, las diferencias se manifiestan principalmente a nivel de aspiraciones o motivaciones personales, y entre emprendedores y líderes de organizaciones sin fines de lucro. Mientras los emprendedores buscan independencia y autonomía, los líderes de organizaciones sin fines de lucro sienten satisfacción ayudando a otros. La maximización de beneficios económicos, como objetivo deseable, se encuentra en un segundo lugar para los emprendedores y mucho más abajo para los líderes de organizaciones sin fines de lucro<sup>10</sup>.

Por otra parte, si se considera la definición de Gartner (1988) "el emprendedor es quien crea una nueva organización", es válido cuestionar si el emprendedor está más interesado en conseguir reconocimiento a través de la innovación constante o en maximizar los beneficios de la empresa, o ¿por qué no podría perseguir ambos objetivos?

Singh y Singh (2011) se basan en el supuesto que los emprendedores tienen múltiples objetivos cuando emprenden. Estos objetivos son ponderados y jerarquizados por el emprendedor, dando paso a un ranking de prioridades. Para demostrar esta hipótesis analizan y comparan, mediante herramientas estadísticas, ocho tipos de logros o aspiraciones (ingresos, orgullo, productividad, tamaño de mercado, satisfacción personal, precio alto, habilidad financiera y satisfacción del consumidor) de los emprendedores modernos versus los conservadores, en una zona de India. El peso asignado a cada objetivo confirma que los emprendedores se alejan de la maximización de un solo objetivo. Además, sus prioridades son diferentes, pues mientras para los emprendedores modernos lo más importante es el orgullo, para los conservadores es la productividad. De esta forma, la definición de emprendedor no sólo está compuesta por la acción y estrategia<sup>11</sup>, sino también por rasgos de personalidad y objetivos.

### 2.1.3. Diferencias entre emprendedor y otros agentes de la economía

¿Cómo se diferencia un emprendedor de aquella persona que no lo es? ¿Es emprendedor el trabajador asalariado, el trabajador por cuenta propia o el dueño de una empresa? ¿Es distinto ser emprendedor que empresario? Dada la naturaleza

10. Es importante señalar que en economía las personas maximizan su utilidad, un sinónimo para felicidad y bienestar, mientras que las empresas maximizan sus beneficios o riquezas. Así, en la lógica económica neoclásica, las personas no maximizan riqueza directamente.

11. Ver apartado 2.1. ¿Qué significa ser emprendedor?

multidimensional del concepto de emprendedor, resulta difícil imaginar un consenso conceptual que permita diferenciar al emprendedor de otros agentes económicos.

Carlan, et.al (1984), se basan principalmente en la definición de emprendedor usada por Schumpeter (1934). Ellos comparan al emprendedor con el dueño de una empresa pequeña, señalando que si bien hay una superposición de roles entre ambos, el factor que los diferencia es la innovación. El emprendedor se caracteriza por preferir actividades creativas y utilizar una combinación de recursos innovadores con el objeto de generar ingresos. El dueño de un negocio pequeño, en cambio, administra su negocio y su principal objetivo es alcanzar metas personales y familiares; el negocio es la fuente principal de ingresos y consume la mayor parte de su tiempo y recursos.

Blanchflower y Oswald (1998) indagaron las diferencias existentes entre trabajadores asalariados y trabajadores por cuenta propia. Ellos encontraron que la probabilidad de autoempleo está relacionada fuertemente con el acceso a un capital inicial (herencia o regalo) y que las

características de personalidad no son de gran ayuda en la predicción del tipo de trabajo que se elegirá en el futuro. También se observó que los trabajadores por cuenta propia tienen un nivel de vida y de satisfacción laboral más elevado que los trabajadores asalariados. Sin embargo, cabe hacer notar que Kautonen, Hytti, Bögenhold, y Heinonen (2012) contradicen estos hallazgos. A través de un modelo de estimación de probabilidades, compararon los niveles de satisfacción de trabajadores finlandeses por cuenta propia versus los "white collar" asalariados, sin encontrar diferencias estadísticamente significativas entre ambos.

A partir de la definición propuesta hasta el momento, se desprende que el único agente que no cumple con las características de un emprendedor es el trabajador asalariado, pues los objetivos de éste, así como su participación en la creación de nuevas organizaciones, son distintas tanto en enfoque como en nivel de involucramiento. Como se ilustra en la figura 2.2, no existe un punto exacto de intersección entre las distintas definiciones citadas y analizadas empíricamente por parte de los investigadores.

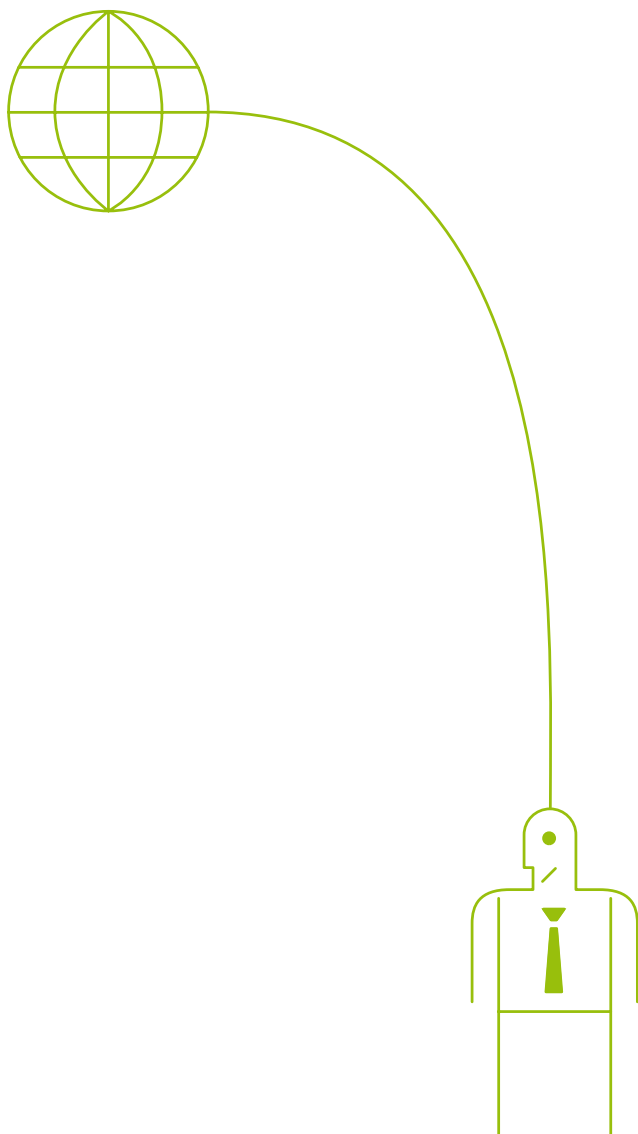
**FIGURA Nº 2.2:** ¿Qué agentes económicos son emprendedores?

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios, Corfo

	Trabajador asalariado	Trabajador por cuenta propia	Creador de negocio	Creador de una organización sin fines de lucro
Busca alcanzar metas personales Carlan, et. al (1984)	X	X	DEPENDE	X
Crea una organización Gertner (1998)	X	X	✓	✓
Acceso a Capital Blanchflower & Oswald (1998)	X	DEPENDE	✓	✓
El emprendedor es una persona que con resiliencia agrega valor a la sociedad, buscando explotar oportunidades, a partir de la creación de un nuevo proceso, producto u organización	X	✓	✓	✓

## 2.2. El emprendedor y el emprendimiento

En el apartado anterior se analizaron varias dimensiones del emprendedor, las cuales serán de utilidad para definir y comprender lo que se denomina **actividad emprendedora**. Sin embargo, aún falta por explorar dos importantes dimensiones. La primera, tiene relación con las **oportunidades** que se encuentran disponibles para el emprendedor y cómo éste accede a ellas y las utiliza para una mejor definición, evaluación y explotación del producto o servicio a desarrollar. La segunda dimensión se refiere al **entorno** que enfrenta el emprendedor, dentro del cual se encuentran la sociedad, las organizaciones y el mercado, que puede facilitar u obstruir la decisión de emprender y la ejecución del emprendimiento. A continuación se presentan y discuten estas dos temáticas.



### 2.2.1. Las oportunidades emprendedoras como parte del emprendimiento

Si bien es posible argumentar que la explotación de oportunidades depende fundamentalmente de características personales (Samuelsson y Davidsson, 2009; Gruber, MacMillan, y Thompson, 2012; Clydesdale, 2012), existe una corriente de investigadores que enfatiza que las oportunidades también dependen de factores externos al emprendedor y, por tanto, es necesario investigar la naturaleza y fuente de oportunidades para el emprendimiento, en sí mismas. En este contexto, para Shane y Venkataraman (2000), el emprendimiento es:

*“El estudio de quién, cómo y con qué descubre, evalúa y explota las oportunidades de introducir bienes y servicios”.*

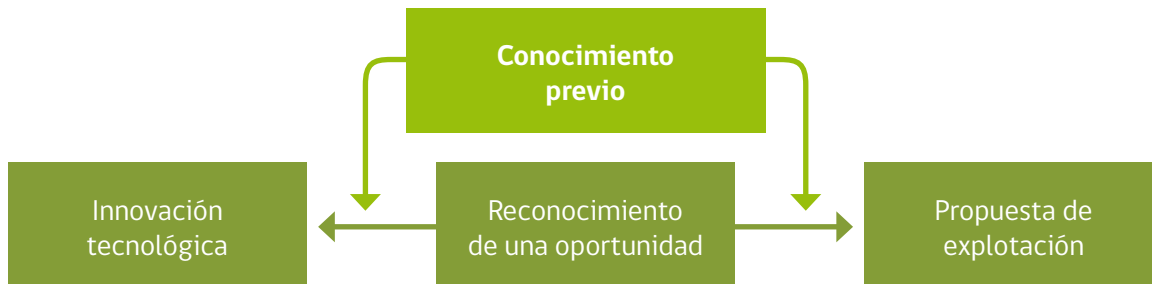
Company y McMullen (2007) identifican tres escuelas y visiones respecto a las fuentes y tipos de oportunidades. La escuela económica, que se focaliza en el conocimiento e información, atribuyendo la existencia de oportunidades a la distribución de información. La escuela cognitiva, que comparte con la visión económica la idea de que la fuente de oportunidades surge a partir de la distribución de información, la cual a su vez depende de la distribución de conocimiento. Y, finalmente, la escuela sociopolítica que postula que las oportunidades existen como hecho objetivo y dependen de las redes sociales. Así, el posicionamiento de un individuo en una red es determinante para la explotación de oportunidades (Burt, 1992).

Profundizando en la visión económica, es posible plantear que las oportunidades son un hecho objetivo, independientemente de su nivel de difusión; Kirzner (1973) manifiesta que las personas toman decisiones en base a intuición e información exacta e inexacta, ocasionando que en algunos casos las decisiones sean incorrectas. Esto último podría inducir a errores que causen escasez, excedentes y mala distribución de los recursos. En este mismo sentido, Schumpeter (1934) plantea que las economías operan en constante desequilibrio. Por lo tanto, cambios tecnológicos, políticos, sociales y regulatorios, entre otros, hacen que la oferta se modifique continuamente.

La nueva información altera el valor de los recursos y, por lo tanto, sus propiedades en equilibrio. Shane (2000) desarrolla un modelo teórico en el cual se establece que antes de que el emprendedor pueda sacar provecho de una oportunidad, es necesario que la descubra, para así reconocer el valor y significado de la nueva información una vez que es recibida.

**FIGURA N° 2.3:** Información y detección de oportunidades

Fuente: Elaboración propia en base a Shane (2000)



De acuerdo a la figura 2.3, la información y conocimiento previo generan asimetrías e inciden en las características de las invenciones, así como también en el reconocimiento, características, valoración y explotación de las oportunidades. Esto implica que ciertas personas descubrirán oportunidades que otras no y lo harán con distintos niveles de esfuerzo, e incluso a veces sin buscarlas.

La detección, evaluación y estrategia de explotación de oportunidades, depende tanto de la capacidad del individuo para detectarlas, como de la distribución de información. Sin embargo, ninguno de estos factores implica que el resultado

final del emprendimiento sea exitoso. Asumiendo lo anterior, se puede definir oportunidad emprendedora como:

**La detección, evaluación y explotación de un proceso, producto u organización, a partir de las capacidades individuales y la distribución de la información.**

Esta definición de oportunidad emprendedora, junto a la definición de emprendedor propuesta anteriormente y a la de emprendimiento de Shane y Venkataraman (2000), permiten elaborar las siguientes conceptualizaciones alternativas de emprendedor y emprendimiento:

### EMPRENDEDOR

**El emprendedor es una persona con resiliencia y orientación al logro, agrega valor a la sociedad, buscando explotar oportunidades, a partir de la creación de un nuevo proceso, producto u organización.**

### EMPRENDIMIENTO

**El emprendimiento es la actividad que involucra la detección, evaluación y explotación de oportunidades para introducir productos, procesos y crear organizaciones.**

### 2.2.2. Las condiciones de entorno y su rol en el emprendimiento

Las condiciones del entorno constituyen un componente bastante citado y analizado en la literatura del emprendimiento. Sin embargo, al igual que cuando se habla del término emprendedor, son varias las definiciones existentes. En base al trabajo realizado por Rauch y Frese (2000), las condiciones del entorno se definen como:

**Todos aquellos componentes fuera del emprendimiento (personas, instituciones, organismos, cultura, regulación, etc.), pero que influyen en su nacimiento y desarrollo.**

A continuación, se presentan tres modelos en los que se plantea, reconoce e identifica la importancia de las condiciones del entorno para el surgimiento y desarrollo de un emprendimiento.

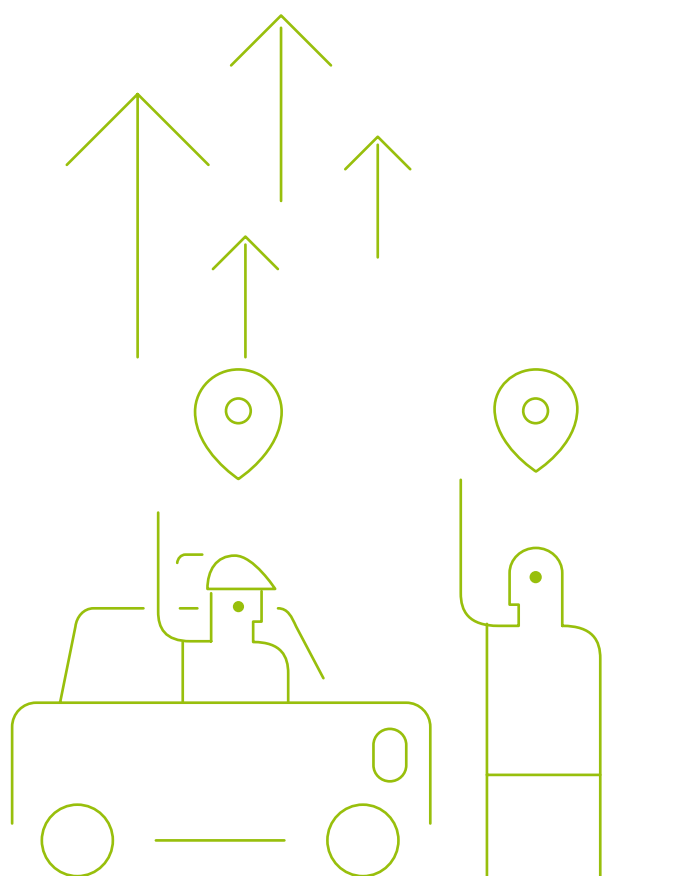
Como vimos en la introducción, según el modelo propuesto por el GEM<sup>12</sup>, la importancia del entorno está considerada desde un punto de vista económico, reconociéndose que la relación a la fase de desarrollo económico del país donde se

lleva a cabo el emprendimiento y a que cada tipo de economía ofrece un entorno distinto para el emprendedor. Así, se definen tres tipos de economías: (1) basadas en recursos, (2) basadas en eficiencia y (3) basadas en innovación.

Las economías basadas en recursos son aquellas que cumplen con los requisitos básicos para sostener el emprendimiento, pero no necesariamente facilitan la creación de negocios más sofisticados. En estas economías el GEM analiza los siguientes factores del entorno: el nivel de desarrollo de las instituciones, la infraestructura, la estabilidad macroeconómica, la salud y la educación primaria.

En aquellas basadas en la eficiencia, las políticas apuntan a fortalecer a los sectores donde las economías de escala cobran mayor relevancia, dando paso a emprendimientos cada vez más sofisticados e incrementando gradualmente las capacidades de inversión y generación de I+D. En estas economías el GEM analiza indicadores de tecnología, educación superior, eficiencia de los mercados laborales y de productos, sofisticación del mercado financiero y tamaño de mercado.

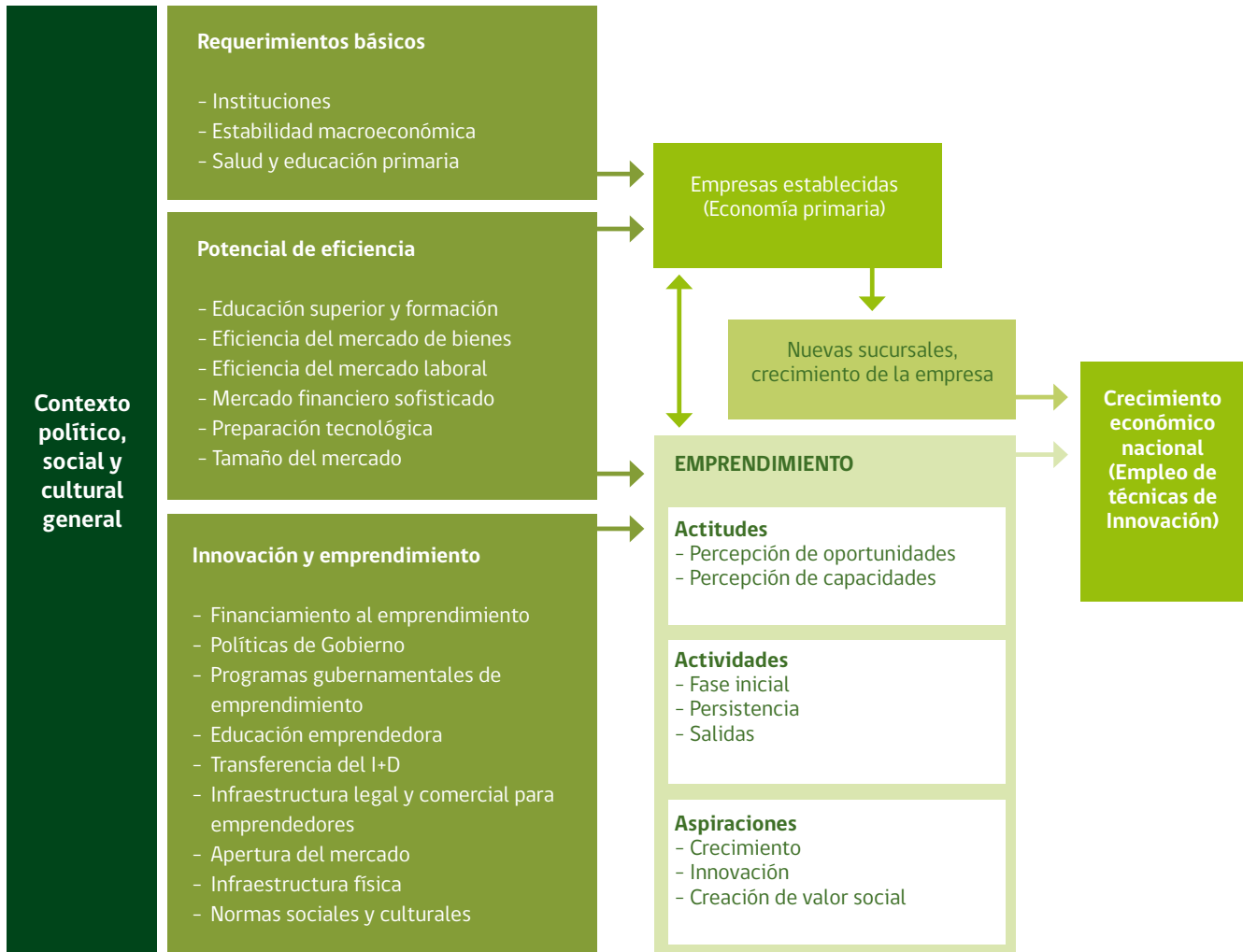
Las condiciones del entorno constituyen un componente bastante citado y analizado en la literatura del emprendimiento. Sin embargo, al igual que cuando se habla del término emprendedor, son varias las definiciones existentes.



12. <http://www.gemconsortium.org/>

**FIGURA N°2.4:** Modelo Consorcio GEM

Fuente: Consorcio GEM



Finalmente, en las economías basadas en innovación se consideran economías maduras con altos niveles de ingreso y donde las actividades de I+D son cada vez más relevantes. En este contexto, los emprendimientos basados en el uso intensivo del conocimiento tienen un rol protagónico. En estas economías, el GEM otorga prioridad a indicadores de innovación, financiamiento del emprendimiento, políticas y programas de gobierno pro-emprendimiento, transferencia de I+D, educación para el emprendimiento, apertura de los mercados, infraestructura física, infraestructura legal y comercial, y normas sociales y culturales.

Un segundo modelo es el desarrollado por el BID (2004), el que realiza un esfuerzo considerable por conceptualizar el sistema del desarrollo emprendedor, así como cada uno de sus componentes, a través de la revisión de literatura

especializada y entrevistas cualitativas a emprendedores e informantes claves en distintos países<sup>13</sup>.

En primer lugar, se define el proceso emprendedor (ver figura 2.5), a través de la descripción de tres etapas: i) La gestación del proyecto, ii) el lanzamiento de la empresa y iii) su desarrollo inicial. En la primera etapa son relevantes la motivación, la formación de competencias, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto. En el lanzamiento lo primordial es la decisión de emprender, el acceso a recursos y la organización. Finalmente, el desarrollo inicial está marcado por la supervivencia del negocio y la confrontación con la realidad. Es aquí donde la mayoría de los proyectos muere.

13 Argentina, Brasil, México, Perú, Chile, Costa Rica, El Salvador, Taiwán, Corea, Japón, Singapur, España e Italia.



## CAPÍTULO 2

Para cada una de estas etapas existen una serie de elementos y factores que inhiben o incentivan el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos, evidenciando la complejidad de este proceso. Estos factores se pueden clasificar en 7 grupos: (1) condiciones sociales y eco-

nómicas; (2) cultura y sistema educativo; (3) estructura dinámica productiva; (4) aspectos personales; (5) redes del emprendedor; (6) mercados de factores y (7) regulaciones y políticas.

**FIGURA N°2.5:** Sistema de Desarrollo Emprendedor

Fuente: BID (2004)

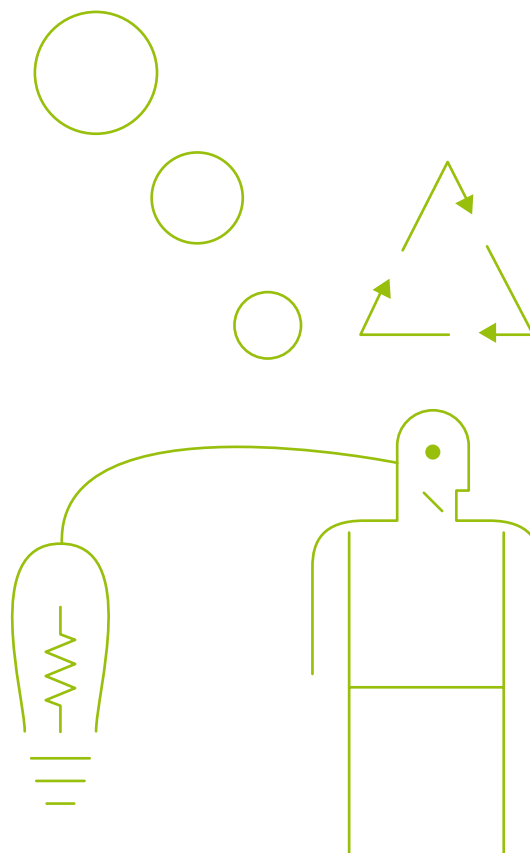


Finalmente, Verheul, Wennekers, Audretsch y Thurik (2003) proponen otro modelo relativo a las condiciones del entorno, pero además establecen cómo los efectos de distintas políticas públicas pueden modificar esas condiciones.

Para ellos, si bien la decisión de emprender es individual, está condicionada por factores de oferta y demanda. La demanda por emprendimientos depende del estado de desarrollo de la economía, la tecnología y la globalización, afectando la estructura de la industria y la diversidad de la demanda. La oferta de emprendimientos está determinada por el tamaño y composición de la población; incluye estructura etaria, densidad poblacional, tasa de urbanización, migración y porcentaje de mujeres en el mercado laboral.

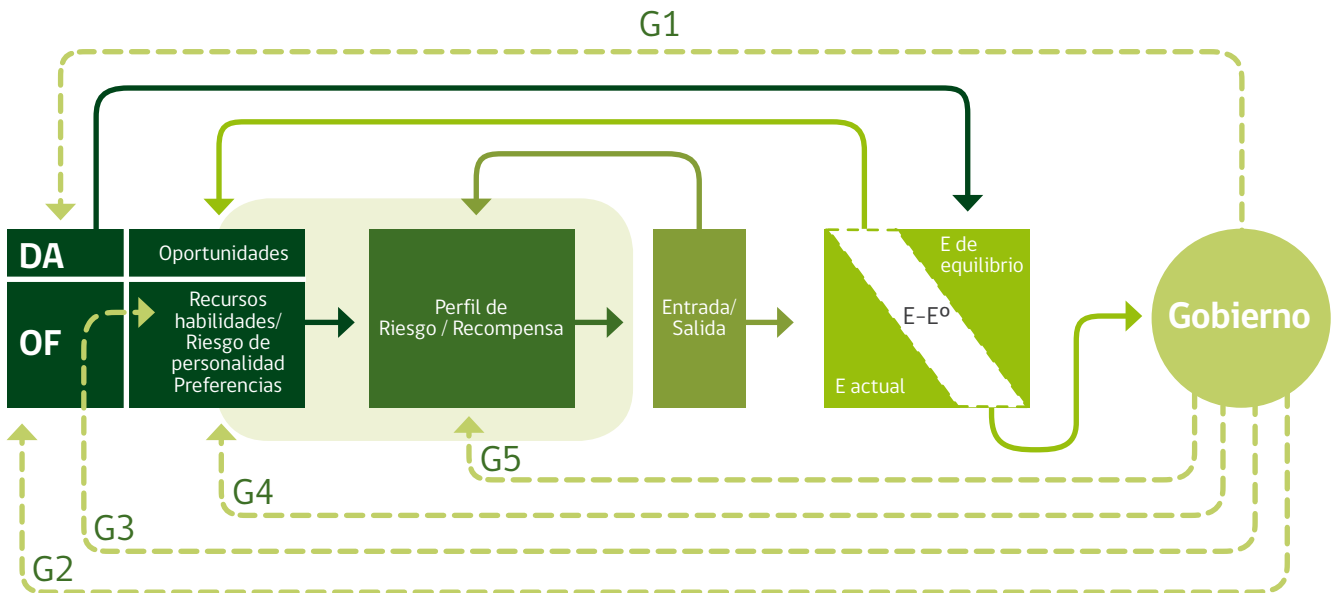
El Estado, a través de sus instrumentos de política, puede afectar tanto las condiciones de oferta como las de demanda agregada, lo que determina, en cierta forma, el número y la calidad de los emprendedores y sus emprendimientos. A continuación se citan cinco posibles ámbitos de intervención por parte del gobierno.

El primer tipo de intervención (G1, figura 2.6) busca participar en la demanda por emprendimiento, influenciando las oportunidades emprendedoras a través de políticas que estimulan el desarrollo tecnológico y la competencia.



**FIGURA N°2.6:** Determinantes del emprendimiento y la influencia de las políticas públicas

Fuente: Elaboración propia en base a Verheul, Wennekers, Audretsch, y Thurik (2003)



El segundo tipo de intervención (G2) se centra en la oferta de potenciales emprendedores, a través de políticas de migración, desarrollo regional o todas aquellas que afecten la composición y dispersión de la población.

El tercer tipo de intervención (G3) busca afectar la disponibilidad de recursos, habilidades y conocimientos de potenciales emprendedores, características que se pueden adquirir o desarrollar a través de políticas que favorezcan la capacitación o educación.

El cuarto tipo de intervención (G4) afecta las preferencias individuales, las cuales se expresan a través de valores y aptitudes adquiridas y desarrollados durante la crianza. Aun cuando las preferencias se determinan culturalmente, el gobierno también puede jugar un rol en la formación de valores y aptitudes emprendedoras, mediante la introducción de elementos empresariales en el sistema educacional y el posicionamiento de esta temática en los medios de comunicación masiva.

Finalmente, el quinto tipo de intervención (G5) busca afectar directamente el proceso de decisión del individuo, dadas las oportunidades, recursos, habilidades, rasgos de personalidad y preferencias. El perfil riesgo/recompensa de un emprendedor puede modificarse a través de políticas de impuestos, de empleo y de quiebra, entre otras, que pueden afectar los ingresos presentes y futuros del emprendimiento.

El Estado, a través de sus instrumentos de política, puede afectar tanto las condiciones de oferta como las de demanda agregada, lo que determina, en cierta forma, el número y la calidad de los emprendedores y sus emprendimientos.

Estos modelos reiteran la relevancia del entorno y cómo éste facilita o dificulta la creación y desarrollo de emprendimientos. En este contexto, el Estado, junto a diferentes actores, organizaciones e instituciones, podría implementar acciones y establecer reglamentaciones para la generación y desarrollo de emprendimientos.

### 2.3. Necesidades emprendedoras

Habiéndose mencionado la importancia del entorno y los distintos factores que pueden tener repercusiones en el emprendedor y sus emprendimientos, es necesario señalar que el entorno también constituye uno de los espacios en que surgen las necesidades de los emprendedores.

Este trabajo recoge como condición que las necesidades pueden ser influenciadas por el entorno y, a partir de eso, comienza un cuestionamiento respecto de las carencias de los emprendedores chilenos, entendiendo carencias como necesidades insatisfechas que son externas al individuo y que pueden variar según las características personales de cada emprendedor. Para objeto de esta revisión, **las necesidades** serán definidas como:

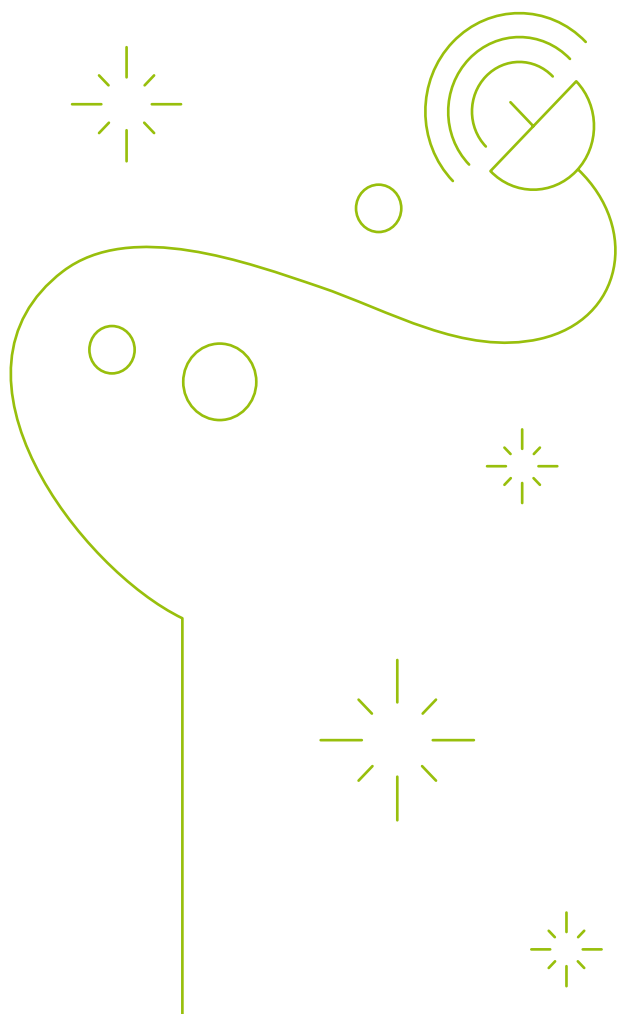
#### Carencias presentes en las condiciones de entorno

Las carencias son principalmente subjetivas, pues dependen, entre otras cosas, de los siguientes factores:

- Los objetivos perseguidos por cada emprendedor tras el origen y desarrollo de su emprendimiento.
- Las prioridades y objetivos propios de cada componente del entorno, lo cual determina el grado de alineación con las necesidades emprendedoras.
- La opinión o mirada de algún componente, principalmente investigadores y gobiernos, respecto a las necesidades fundamentales requeridas por los emprendedores.

Cabe destacar que se han realizado múltiples esfuerzos teóricos y prácticos para describir y comprender las carencias del entorno. Entre este tipo de trabajos se encuentra a Jeddi, S. (2001), quien plantea que las principales barreras para los países desarrollados son las leyes laborales, impuestos, normas de exportación e importación y el sistema financiero. Para Mirchandani, S. (2012), la creación de buenas condiciones de entorno es fundamental para el desarrollo emprendedor, apuntando a mejorar el acceso al capital, la educación e infraestructura. Besnik (2007), a través de un ejercicio econométrico basado en datos de pequeñas empresas de Kosovo, determina que los principales inhibidores del desarrollo emprendedor son los impuestos, la competencia desleal y el inadecuado acceso al financiamiento. Klapper, Laeven y Rajan (2004) usan una base

El entorno también constituye uno de los espacios en que surgen las necesidades emprendedoras, las que son principalmente subjetivas, pues dependen de varios factores.



de datos de firmas europeas para analizar los obstáculos financieros y regulaciones de entrada a la firma. Finalmente, Fogel, Hawk, Morck y Yeung (2006) se centran en el estudio de los derechos de propiedad, concentración de mercado y educación.

En Chile se pueden detectar tres esfuerzos principales en la identificación de estos obstáculos. Dos son indirectos, a través de las encuestas de Microemprendimiento (EME) y Longitudinal (ELE) de los años 2009 y 2011, respectivamente<sup>14</sup>. En la primera, se pueden identificar obstáculos para formalizarse, acceder al sistema financiero, impuestos y falta de demanda e insumos; mientras que en la segunda, se enfatizan los posi-

bles problemas de acceso al sistema financiero, competencia desleal, dificultades para exportar, desincentivos para la realización de I+D y escasez de capital humano.

El tercer esfuerzo, corresponde a un trabajo realizado por la Unidad de Estudios de Corfo, al sistematizar y analizar información proveniente de más de mil observaciones, producto de discusiones sostenidas en distintas mesas de trabajo en todas las regiones del país, para levantar las trabas existentes para el emprendimiento y la innovación<sup>15</sup>, en el contexto de la preparación de la Agenda del Año de la Innovación (ver figura 2.7).

**FIGURA N° 2.7:** Distribución de condiciones inhibitorias planteadas por los participantes de las mesas regionales (se muestran las más destacadas, por lo que su sumatoria no es 100%).

Fuente: Corfo, 2012a



A nivel nacional llama profundamente la atención la importancia otorgada no solo a la política pública, sino al rol activo de los funcionarios e instituciones públicas. Llama la atención que las opiniones en relación al exceso de burocracia,

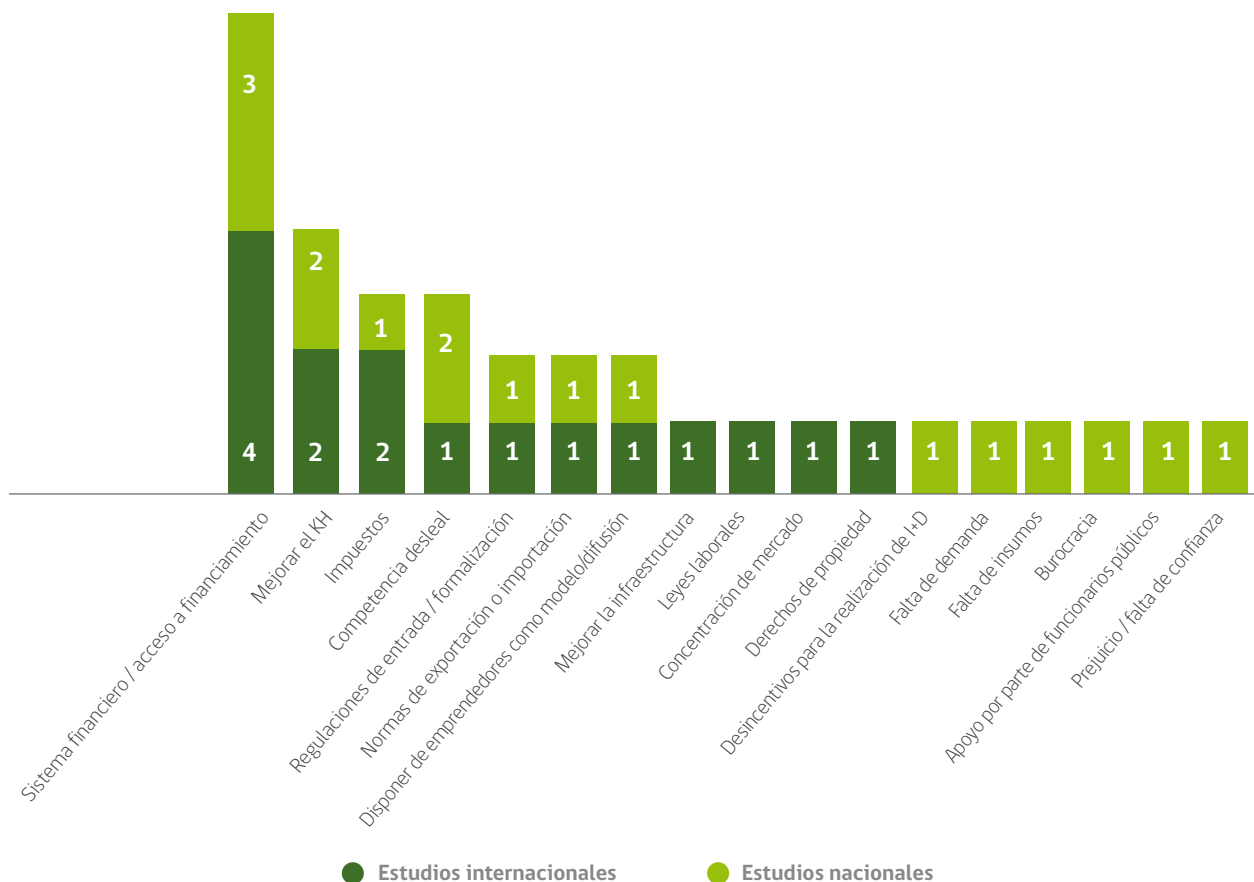
el escaso apoyo de parte de los funcionarios públicos y la diferenciación entre financiamiento público y privado, sean señalados únicamente en los estudios de carácter nacional, como puede apreciarse en la siguiente figura.

14. <http://www.observatorioempresas.gob.cl/>

15. Para este estudio se conformaron 5 mesas de discusión por región; 1 compuesta por académicos, 1 formada por microempresarios, 1 de representantes de pequeñas empresas y 1 en la que participaron personeros del sector público.

**FIGURA N° 2.8:** Distribución de necesidades según literatura presentada

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo realizado por la Unidad de Estudios Corfo



La figura 2.8 muestra que las necesidades del entorno son específicas al lugar donde se encuentra el emprendedor y por ello difieren entre países, componentes e instituciones. Por lo tanto, asumiendo la diversidad de emprendedores así como sus emprendimientos, es de esperar que el trabajo de generalizarlas no sea un desafío menor.

## 2.4. Algunas Conclusiones

Este capítulo ha recorrido de forma sucinta los más de 200 años de estudio documentado sobre emprendimiento, presentando diversos conceptos y definiciones que dan cuenta de su naturaleza multidimensional.

La disponibilidad de trabajos académicos con evidencia empírica respecto a este fenómeno ha sido de gran utilidad para reafirmar que, sin importar el país en que se encuentre el emprendedor, este siempre estará sujeto al impacto de una diversidad de factores. Los rasgos de personalidad así

como el contexto social, económico e institucional en que actúa el emprendedor son elementos que eventualmente determinarán y diferenciarán el grado de éxito alcanzado en sus distintos proyectos de emprendimiento.

Respecto a los rasgos de personalidad, se puede destacar la importancia de la orientación al logro, así como también la perseverancia que deben manifestar los emprendedores para alcanzar sus objetivos; en este sentido, la resiliencia juega un rol fundamental.

Se plantea, además, que un escenario ideal es aquel en que las características personales están acompañadas por un entorno facilitador para el emprendimiento, en el cual existan oportunidades a disposición de los emprendedores. Las oportunidades, así como otros aspectos del entorno, son sumamente relevantes para el surgimiento de emprendimientos; un ambiente propicio para el espíritu emprendedor fomentará de manera efectiva el logro de los resultados deseados.

Considerando el impacto positivo del emprendimiento a nivel personal, así como también en el desarrollo económico de un país, el desafío actual consiste en que diversos actores e instituciones fomenten mancomunadamente, y a través de distintos instrumentos, un contexto facilitador para el emprendimiento. El desafío actual no es solo motivacional, sino concreto, y llama a la diversificación y masificación de

oportunidades, para así responder de manera adecuada a las necesidades del emprendimiento en Chile.

En la siguiente figura, se sintetizan las principales definiciones de este capítulo, y si bien estos no son exhaustivos ni definitivos, igualmente plantean un marco de análisis inicial que es considerado como punto de partida para nuestro análisis y ojalá también para el de futuras investigaciones en el campo del emprendimiento.

**FIGURA N° 2.9:** Principales definiciones encontradas

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios, Corfo.

### **OPORTUNIDAD EMPRENDEDORA**

Es la detección, evaluación y explotación de un proceso, producto u organización, a partir de las capacidades individuales y a la distribución de la información.

### **EMPRENDEDOR**

Es una persona que con resiliencia y orientación al logro, agrega valor a la sociedad, buscando explotar oportunidades, a partir de la creación de un nuevo proceso, producto u organización.

### **EMPRENDIMIENTO**

Actividad que involucra la detección, evaluación y explotación de oportunidades para introducir productos, procesos y crear organizaciones.

### **ACTIVIDAD EMPRENDEDORA**

Es la actividad que considera aspectos tanto del emprendedor como de su emprendimiento.

### **CONDICIONES DEL ENTORNO**

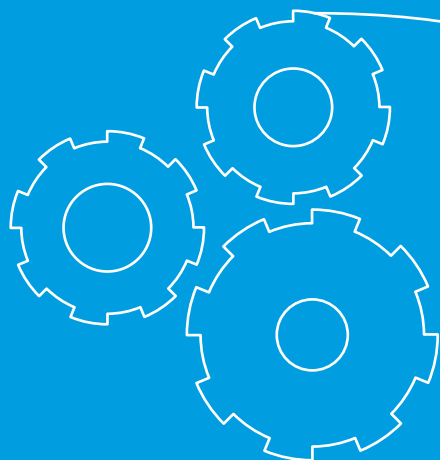
Son todos aquellos componentes fuera del emprendimiento (personas, instituciones, organismos, cultura, regulación, etc.) que influyen en su nacimiento y desarrollo.

### **NECESIDADES EMPRENDEDORAS**

Corresponden a la carencia de las condiciones del entorno.

# III

## SOBRE EL MÉTODO Y TRABAJO DE CAMPO



La presente investigación es producto de la inquietud de Corfo por responder a la interrogante sobre cuáles son las necesidades actuales de los emprendedores chilenos.

### 3.1. Motivación

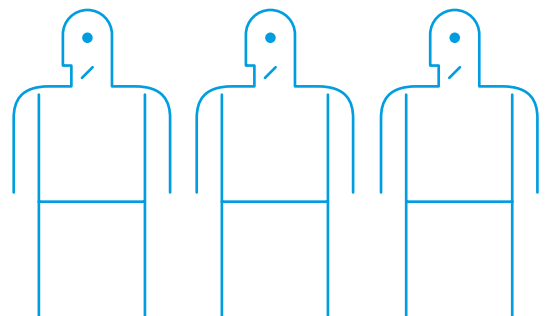
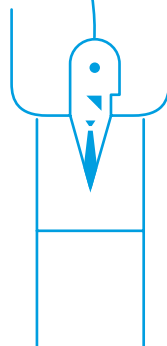
La presente investigación es producto de la inquietud de Corfo por responder a la interrogante sobre cuáles son las necesidades actuales de los emprendedores chilenos.

Una revisión exhaustiva de la literatura académica, así como una consulta realizada a expertos en temas de emprendimiento, reveló que en Chile no existe evidencia concreta sobre las herramientas o prácticas específicas que demandan los emprendedores. De manera adicional, investigaciones y encuestas disponibles (ELE, EME y GEM), tienen otros objetivos y se focalizan principalmente en las empresas, independiente del ciclo de vida en que se encuentran, lo que dificulta la identificación de necesidades durante el inicio, puesta en marcha y primeros tres años de vida del emprendimiento.

Es así como adquirió importancia y urgencia el realizar una investigación con trabajo de campo que permitiera ahondar en estas necesidades desde la perspectiva de quienes emprenden. Este proyecto adoptó un enfoque cualitativo que permitió una primera aproximación al fenómeno de estudio, optándose por la técnica de entrevista en profundidad. La idea era evitar la generación de patrones discursivos a los que induce el focus group, sin sacrificar la calidad de la información recabada.

Constantemente se realizan cuestionamientos a la validez de distintos métodos, contraponiendo la representatividad de los estudios cuantitativos versus la especificidad de la información recolectada mediante técnicas cualitativas. Si bien cada una de ellas aporta de manera distinta a la generación de evidencia en un campo determinado, para este estudio se ha puesto el foco en la utilización de un enfoque cualitativo.

Una revisión exhaustiva de la literatura académica, así como una consulta realizada a expertos en temas de emprendimiento, reveló que en Chile no existe evidencia concreta sobre las herramientas o prácticas específicas que demandan los emprendedores.





### 3.2. Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad tiene por objetivo recopilar información específica, profunda y reflexiva respecto de un tema en particular. Mediante la utilización de una pauta de preguntas, se busca estimular al entrevistado hacia el relato libre y detallado de su experiencia personal con la finalidad de comprender exhaustivamente un comportamiento o fenómeno complejo de observar (ver cuadro 3.1).

Una de las principales ventajas de recolectar información mediante entrevistas en profundidad es que estas posibilitan llegar a un grupo de interés altamente específico y generar una discusión extensa sobre temas muchas veces confiden-

ciales, complicados o sensibles. La entrevista propicia un ambiente distendido y con ello facilita el acceso a respuestas más detalladas de lo que podría conseguirse mediante una entrevista grupal. Adicionalmente, a través del relato de sus historias, los emprendedores pueden sopesar su experiencia e identificar de mejor manera las barreras y necesidades que debieron enfrentar.

No obstante las ventajas antes mencionadas, es necesario señalar que las entrevistas en profundidad no generan conclusiones ni resultados extrapolables a la población total, dado que ni la técnica ni la estrategia de selección de casos tienen por objetivo asimilar el rigor de la representatividad de un estudio cuantitativo.

**CUADRO 3.1:** Guía de preguntas (para el entrevistador) utilizada para realizar las 31 entrevistas en profundidad a los emprendedores de la Región Metropolitana y Región de Valparaíso.

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios, Corfo.

**Se sugiere comenzar con una pregunta que explicita las competencias previas a la toma de decisión de emprender.**

1. ¿En qué estabas antes de emprender?
2. ¿Crees que tu experiencia previa como emprendedor o asalariado te sirvió para emprender?

**Luego se busca indagar en las motivaciones que llevaron al emprendedor a tomar la decisión de emprender y cuál fue el costo de oportunidad más alto que tuvo que pagar.**

3. ¿Qué te llevo a emprender?
4. ¿Cuál fue la motivación?
5. ¿Qué fue lo que sacrificaste para emprender?

**Una vez que el emprendedor ya tomó la decisión de emprender (costo hundido), se busca conocer qué fue lo más difícil de lograr y/o superar.**

6. ¿Cómo ha sido tu experiencia en cuanto al emprendimiento que construiste?
7. ¿Cuéntame un poco la historia de tu emprendimiento?
8. ¿Qué fue lo más difícil de lograr al partir? (mercados, producto, producción, administración, etc.)
9. ¿Cuál fue el obstáculo más difícil de superar en el camino?

**Posterior a la puesta en marcha y desarrollo inicial del negocio, se busca determinar cuáles son las aspiraciones del emprendedor en cuanto a su negocio.**

10. ¿Qué expectativas tienes con respecto a su negocio?
11. ¿Lograste o estás logrando lo que quieres?
12. ¿Qué crees que te falta para lograrlo?

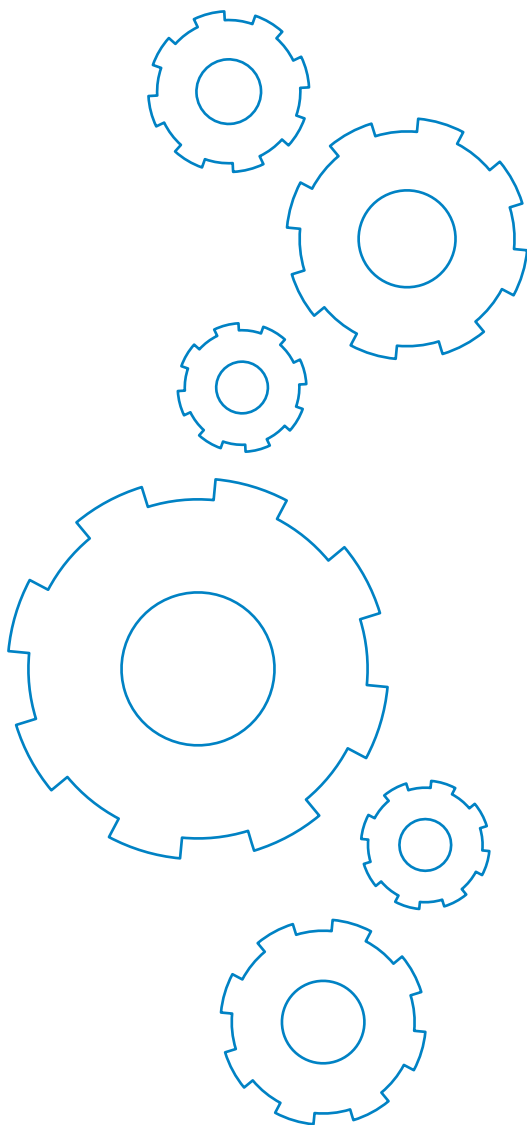
**Finalmente, se busca que el emprendedor sintetice su necesidad de apoyo.**

13. ¿Qué apoyo o ayuda te hubiera gustado tener en los momentos de dificultad?

### 3.3. Selección de los entrevistados

Se seleccionaron más de treinta nombres de emprendedores, (ver anexo 1), de una lista de cien que fueran suficientemente diversos como para considerar la más amplia gama de emprendimientos (ver anexo 2).

La estructura de la entrevista incluyó una introducción, en la que se les señaló el interés de Corfo en conocer sus experiencias personales de emprendimiento, motivándolos a relatar cuáles eran sus actividades antes de iniciar el emprendimiento, qué los motivó a emprender y cómo es que llegaron al estado de desarrollo en que se encontraban en ese momento (ver cuadro 3.1 y anexo 4). Se solicitó autorización para grabar las entrevistas, las que luego se transcribieron para los respectivos análisis (ver anexo 3).



Los resultados de este levantamiento de información fueron ampliamente discutidos por el equipo de Estudios con la finalidad de identificar elementos comunes asociados a las “necesidades” del emprendedor. Sin embargo, no fue un ejercicio fácil y solo se logró identificar algunos temas transversales, a todos los emprendedores, sin poderse obtener un detalle en este sentido.

A partir de esto, se profundizó el análisis clasificando los emprendedores según: nivel de ventas, número de empleados, edad del emprendedor, nivel educacional alcanzado, sexo, etc. Nuevamente, esta segmentación tradicional no contribuyó a la identificación de necesidades. Se decidió entonces aplicar un modelo de dos dimensiones que incorpora información del emprendimiento, por un lado, e información del emprendedor y su equipo, por el otro.

### 3.4. Caracterización de los entrevistados

Como resultado de la segmentación tradicional, se obtuvo la siguiente caracterización:

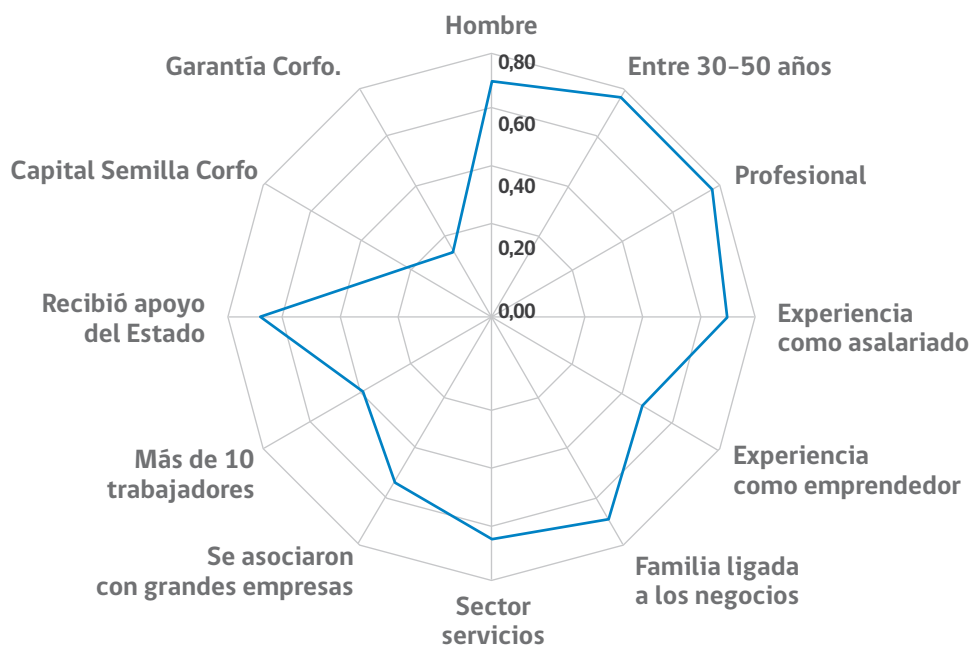
- 23 entrevistados son hombres de entre 30 y 50 años.
- 24 entrevistados son profesionales.
- 15 entrevistados han emprendido en más de una ocasión.
- 21 entrevistados declaran haber trabajado previamente como asalariado.
- 16 entrevistados provienen de familias con experiencia en negocios.
- 21 entrevistados poseen emprendimientos en el sector de servicios.
- 16 entrevistados tienen contratados hasta 10 empleados.
- 26 entrevistados se califican como Mipyme.
- 6 entrevistados exportan sus productos.
- 20 han recibido algún tipo de apoyo público directo o a través de terceros. De ellos, 9 recibieron Capital Semilla y 5 Garantías Corfo.

La Figura 3.1 resume las características de los entrevistados, quienes fueron clasificados de acuerdo a doce variables definidas respecto a rasgos demográficos de la persona, su experiencia y entorno, características de sus emprendimientos y los aportes otorgados por el Estado a dichas actividades emprendedoras.

En el capítulo 4 veremos en detalle la caracterización obtenida con el ejercicio del modelo bidimensional.

**FIGURA N°3.1.** Características de los 31 entrevistados

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios de Corfo.



### 3.5. Investigación complementaria: mesas regionales

Con el objetivo de complementar los hallazgos de esta investigación, y dado que las entrevistas se concentraron en la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso, se consideraron los resultados obtenidos a partir de las mesas regionales de discusión, en las cuales se identificaron ciertas dificultades para el emprendimiento e innovación (Corfo, 2012a).

Las mesas de trabajo en las 15 regiones del país, fueron coordinadas y gestionadas por Corfo durante el primer semestre de 2012. Los invitados a esta instancia fueron emprendedores, académicos, autoridades y profesionales del sector público de cada región, quienes discutieron sobre las dificultades o barreras que enfrentan para emprender e innovar. El objetivo principal era levantar acciones concretas a trabajar a través de las medidas implementadas por la Agenda de Impulso Competitivo.

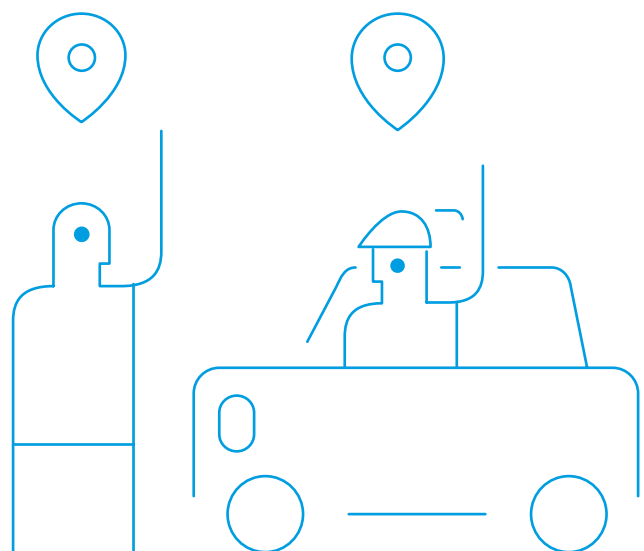
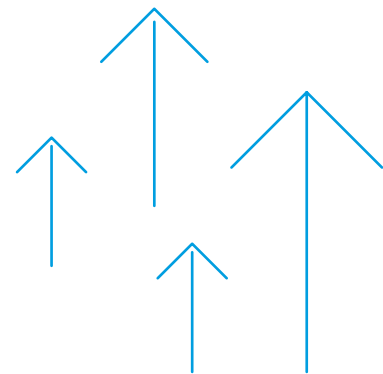
Las mesas de trabajo de los emprendedores se organizaron de acuerdo al tamaño de las empresas que representaban (micro, pequeña, mediana y grandes empresas), para así generar un espacio de discusión "entre pares", lo que garantizaría un ambiente de confianza para exponer opiniones personales.

Entre los entrevistados existen emprendedores y emprendedoras, profesionales y no profesionales, algunos han emprendido en más de una ocasión, también hay quienes han trabajado como asalariados, algunos provienen de familias con experiencia en negocios, algunos exportan y otros han recibido aportes del Estado.

Las opiniones recolectadas en esta instancia, por las Direcciones Regionales y por Corfo, fueron luego procesadas y clasificadas por la Unidad de Estudios en las siguientes categorías:

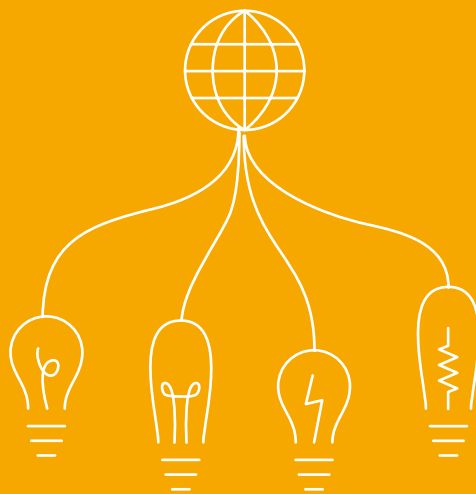
- Normativa, burocracia y apoyo de funcionarios públicos
- Financiamiento privado, ausencia de colaterales y financiamiento público
- Simpleza y ubicuidad
- Difusión
- Competencia desleal
- Ventas y comercialización
- Capital Humano
- Discriminación de género
- Entorno
- Otros

El acceso a esta información (1000 observaciones) permitió enriquecer los resultados obtenidos, y al mismo tiempo contribuyó a una validación cualitativa de los hallazgos de las 31 entrevistas en profundidad.



# IV

## HACIA UN MODELO DE SEGMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPREENDEDORA EN CHILE



El diseño de la oferta pública pro emprendimiento se construye no solo a través del análisis teórico ya discutido en profundidad, sino también a partir de las experiencias, tanto de las empresas como de los que buscan emprender.

Como vimos en el capítulo dos, a pesar de su importancia y extenso estudio, el emprendimiento es un tema difícil de abordar, tanto por su complejidad, como por su naturaleza multidisciplinaria.

El diseño de la oferta pública, que busca promover el emprendimiento y el desarrollo empresarial, se construye no solo a través del análisis teórico ya discutido en profundidad, sino también a partir de las experiencias, tanto de las empresas como de los que buscan emprender.

Sin embargo, los avances alcanzados hasta el momento no parecen suficientes. Las empresas y los emprendedores nacionales continuamente llaman la atención al sector público y privado sobre la existencia de necesidades insatisfechas. En virtud de lo anterior, conviene cuestionarse: ¿Qué es lo que falta? ¿Cuáles son las barreras que obstaculizan el proceso de emprender? ¿Qué necesitan los emprendedores chilenos?

Para intentar responder estas preguntas, se realizó un ejercicio analítico a partir de las 31 entrevistas. A través de la revisión de sus propios relatos, con su lenguaje e historia, se buscó generar una síntesis respecto de las situaciones que ellos enfrentan.

Tal como lo vimos en el capítulo anterior, con un lista de alrededor de cien nombres de emprendedores y emprendedoras, elegimos aleatoriamente a poco más de treinta para que nos relataran sus historias y aprendizajes.

Producto del análisis de las 31 entrevistas, aparecen ciertos temas o ámbitos comunes que tienden a generar obstáculos o barreras para emprender. El financiamiento, la planificación y la interacción con el Estado, son algunos de ellos. Sin embargo, no fue posible identificar fácilmente las necesidades más específicas de los entrevistados.

Luego de clasificar mediante el uso de variables tradicionales (ventas, N° empleados, edad, sexo del emprendedor, etc.) nos dimos cuenta que esta fórmula no nos aportaba mayor información de la entregada por otros estudios realizados con anterioridad. Por esta razón, decidimos recurrir a una estrategia de segmentación distinta, que permitiera extraer algún patrón o idea particular sobre necesidades y/o conductas. La segmentación, como herramienta, busca simplificar la observación "macro", permitiendo generar reflexiones particulares o "micro", representativas de cada grupo.

Nuestra apuesta era encontrar una combinación de variables que nos permitiera comprender y profundizar en los desafíos que enfrentan los emprendedores de cada grupo. Si bien, el

La literatura sobre emprendimiento propone modelos de clasificación unidimensionales, basados ya sea en características del emprendedor o del emprendimiento. En menor medida, aparecen los modelos bidimensionales, que conjugan un set de características para clasificar al emprendedor y su emprendimiento.

trabajo cualitativo no permite realizar inferencias, creemos que la selección de los entrevistados fue diversa y, por lo tanto, ofrece un panorama "general" desde la perspectiva de los emprendedores.

#### 4.1. Modelo de segmentación de la actividad emprendedora

Generalmente, la literatura sobre emprendimiento propone modelos de clasificación unidimensionales, basados en características del emprendedor o del emprendimiento. En menor medida, encontramos modelos bidimensionales, que conjugan un set de características para clasificar al emprendedor y otro set de variables que apuntan a las características del emprendimiento.

La ventaja de los modelos unidimensionales está en su sencillez, sin embargo, esto no es suficiente para el analizar la compleja relación sujeto-objeto que caracteriza a las acti-

vidades emprendedoras. Es decir, es importante considerar tanto las características del emprendedor como las de su emprendimiento. Así, con el fin de incorporar ambas dimensiones, y sin complejizar excesivamente el modelo, optamos por adaptar el ejercicio realizado por Gunther y MacMillan (2000), incorporando para nuestro caso **el conocimiento y las habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, por un lado; y el grado de diferenciación del producto, por el otro.**

Ellos proponen un modelo bidimensional para ayudar a los inversionistas a seleccionar qué emprendimientos están dispuestos a financiar según sus preferencias, los que van desde explorar distintos negocios hasta potenciarse en un mercado en el que ya participan. Los autores sugieren observar la incertidumbre de mercado, refiriéndose a la probabilidad que exista un mercado que valore el producto; y la incertidumbre técnica: refiriéndose a las características asociadas con el desarrollo del producto.

La primera dimensión de Gunther y MacMillan, la “incertidumbre de mercado”, aborda la información del emprendedor y del equipo, antes de la puesta en marcha y desarrollo del negocio. El razonamiento es que un inversionista disminuye su incertidumbre en cuanto a la valoración del producto por parte del mercado, en función de la experiencia de quien

desarrolla el proyecto y/o de su equipo, sea porque ellos ya se han relacionado con este mercado, porque manejan información de cómo se comporta el producto, o ambos.

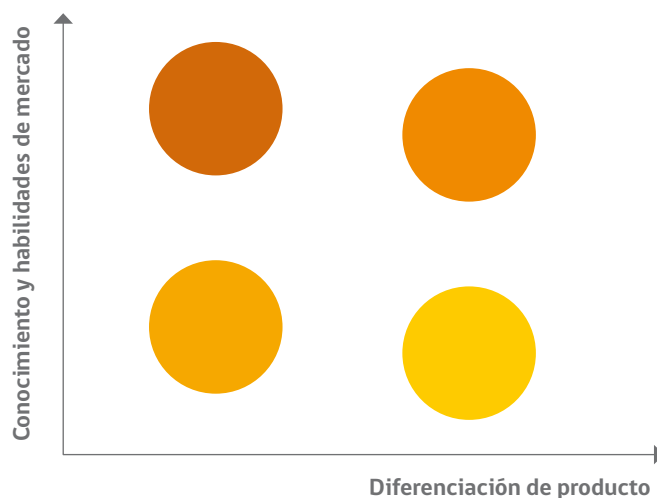
La segunda dimensión, la de “incertidumbre técnica”, en tanto, puede interpretarse según las características asociadas al desarrollo del producto, como la existencia y explotación de ventajas comparativas, el componente tecnológico e innovador (Investigación y Desarrollo, I+D)<sup>16</sup>, y la existencia de barreras para replicar el producto o servicio, lo que se resume en el grado de diferenciación del mismo.

Aun cuando los motivos y las variables son diferentes, tanto los inversionistas como nosotros, buscamos conocer los emprendimientos, identificando su potencial, fortalezas, debilidades y además información sobre los emprendedores, identificando quiénes y cómo son. De este modo, lo que observamos es la “actividad emprendedora”.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, en esta investigación se presenta una nueva propuesta que se ajusta a la definición de actividad emprendedora sugerida en el capítulo 2, donde el sujeto emprendedor se mide de acuerdo a su conocimiento y/o habilidad de mercado, y el objeto emprendimiento, a través de la diferenciación del bien o servicio ofrecido (ver figura 4.1).

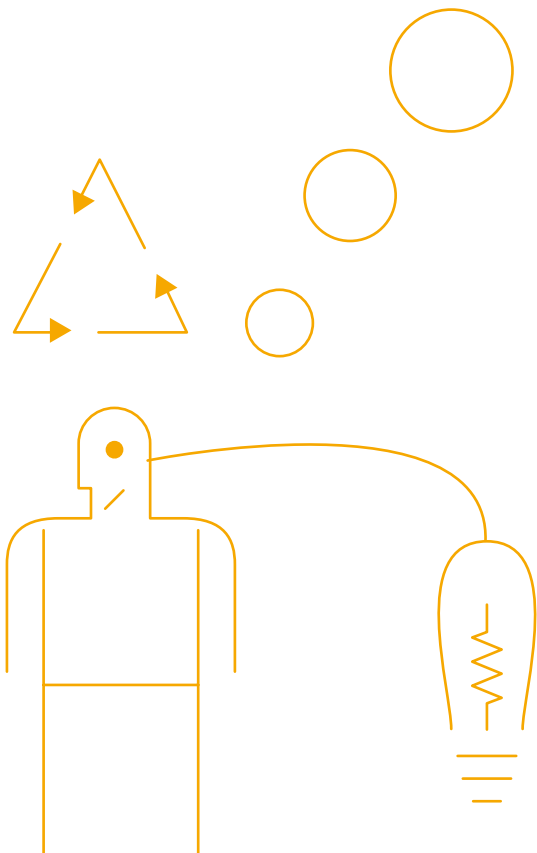
**FIGURA N° 4.1.** Dimensiones del Modelo

Fuente: Elaboración propia en base a la adaptación del modelo de Gunther y MacMillan (2000).



16. De acuerdo al Manual de Frascati, la Investigación y el Desarrollo (I+D) comprende todo trabajo creativo, llevado a cabo en forma sistemática, con el objeto de incrementar el stock de conocimiento, incluyendo el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de este stock de conocimiento para crear nuevas aplicaciones.

Optamos por adaptar el ejercicio realizado por Gunther y MacMillan(2000), incorporando para nuestro caso el conocimiento y las habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, por un lado; y el grado de diferenciación del producto, por el otro.



De esta forma, por el lado del **emprendedor** consideramos que este tiene **conocimiento de mercado** cuando, junto con su equipo, cuenta con una formación técnica o profesional relacionada con la descripción y comprensión del mercado en el que pretende actuar y es capaz de definir e identificar conceptualmente a sus clientes. Ejemplo de ello son las personas con formación en ingeniería química y desarrollan productos de belleza o aquellos que se instruyeron en diseño o periodismo y su emprendimiento se relacionara con la publicación de un medio escrito.

Por otra parte, consideramos que el **emprendedor** y su equipo tienen **habilidades de mercado** cuando, a causa de su trabajo o entorno familiar, han debido relacionarse con una industria o actividad productiva que les permite comprender los incentivos detrás del mercado en el cual desean vender el bien o servicio. Por ejemplo, emprendedores que crecieron en un entorno familiar ligado a la creación y desarrollo de negocios, emprendedores que trabajaron como empleados relacionándose con proveedores o clientes o, simplemente, el haber emprendido previamente en un mercado similar al que se desea abordar.

De esta forma, una clasificación sencilla, considerando solo la dimensión del emprendedor, nos entregaría los siguientes tres tipos de emprendedores:

- a. SIN conocimiento NI habilidades de mercado
- b. CON conocimiento O habilidades de mercado
- c. CON conocimiento Y habilidades de mercado

Por el lado del **emprendimiento**, el nivel de **diferenciación del bien o servicio**, respecto de otros productos disponibles en el mercado, dependerá de qué tan presentes y/o replicables son los atributos que lo describen. Los costos de replicación más altos se dan, por lo general, en productos con mayor inversión en investigación y desarrollo (I+D), y el respectivo cobro por su derecho a explotación; la tenencia monopólica de un insumo productivo en particular o barreras de mercado como impuestos o aranceles, entre otras causas.

Así, se considera que un producto es **POCO diferenciado** cuando el bien o servicio tiene características similares al ofrecido por uno o más competidores y, por lo tanto, el costo para un cliente de cambiarse de oferente es bajo o inexistente. Ejemplo de esto son los hoteles y restaurantes, tiendas de ropa (con o sin diseño propio), la importación y distribución de productos, y en general todos los productos de consumo masivo.



## CAPÍTULO 4

Un producto **MEDIANAMENTE diferenciado** es el que presenta algún grado de investigación y desarrollo, con independencia de quién la haya llevado a cabo, y cuyo número de oferentes es limitado. La característica clave de este producto es la factibilidad limitada de imitación por parte de otro proveedor, a un costo razonable, en el mediano plazo. Ejemplo de esto son los alimentos y productos de belleza con ciertas propiedades, tales como los productos deshidratados, o maquillaje en base a productos naturales.

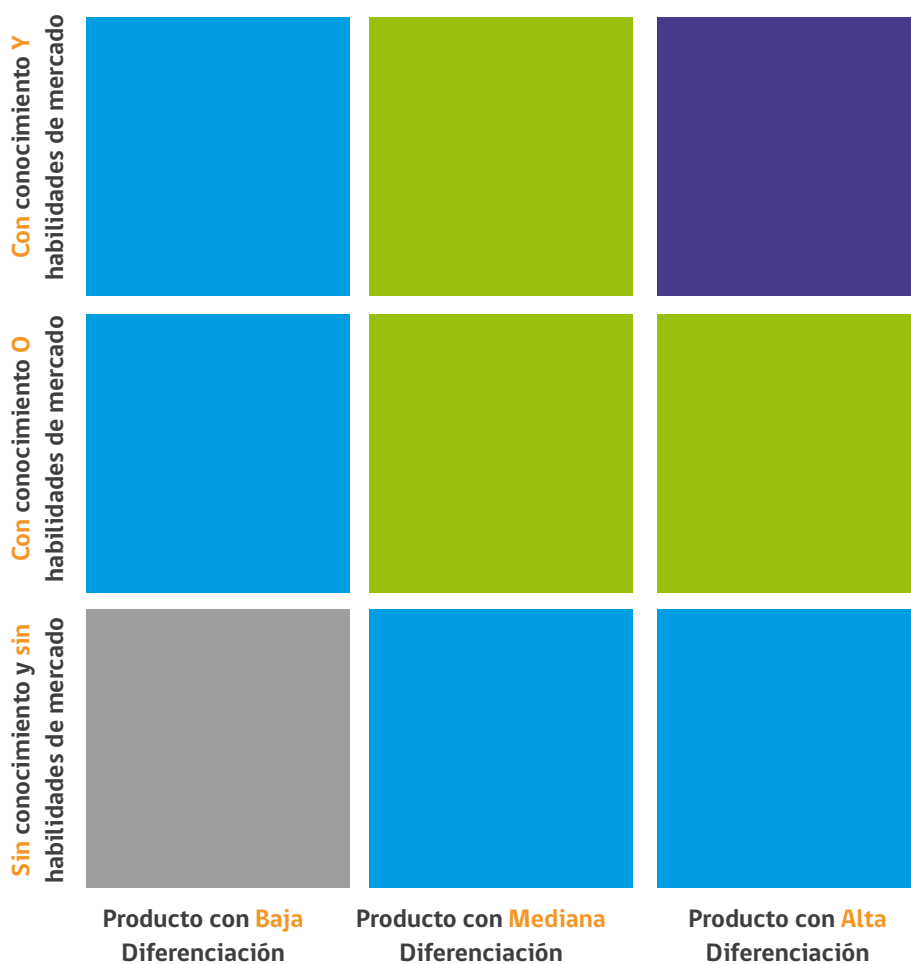
Finalmente, un producto **ALTAMENTE diferenciado** es aquel que tiene un fuerte contenido de I+D y sobre cuya invención hay derechos constituidos. También se habla de un bien o servicio altamente diferenciado cuando estamos en presencia de barreras monopólicas en el mercado de

los insumos productivos o algún tipo de barrera natural y artificial. Algunos ejemplos de este tipo de productos son los productos farmacéuticos, las licencias de telecomunicaciones o los sistemas de transportes como las líneas férreas.

Así, de acuerdo al nivel de conocimiento y habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, y del grado de diferenciación del producto, existirán diferentes combinaciones o tipos de actividades emprendedoras. En la figura 4.2, definimos que **una actividad emprendedora es más sofisticada o compleja** en la medida en que mayor sea el conocimiento y habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, y mayor sea la diferenciación del producto que pretenden ofrecer.

**FIGURA N° 4.2:** Nivel de sofisticación de la actividad emprendedora

Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios, Corfo.



En el área **gris** se encuentran las **actividades emprendedoras SIN complejidad**. Estos emprendedores se involucran en una actividad emprendedora sin conocimiento ni experiencia en el mercado que quieren abordar, y con bienes o servicios con muy poca o ninguna diferenciación. Ellos se basan principalmente en hipótesis o intuiciones no rigurosamente demostradas respecto al mercado y su producto, replicando, por ejemplo, tipos de negocio ya probados, como una peluquería, cafetería o florería, esperando que el transcurso del tiempo les indique cómo ajustar su negocio. Su foco puede estar en generar flujos constantes de liquidez sin realizar grandes inversiones. En estos casos, los apoyos del Estado normalmente se dirigen hacia las mejoras de gestión o procesos productivos.

En **celeste** se encuentran las **actividades emprendedoras de BAJA complejidad**. Como se puede apreciar, existen varias combinaciones de actividad emprendedora:

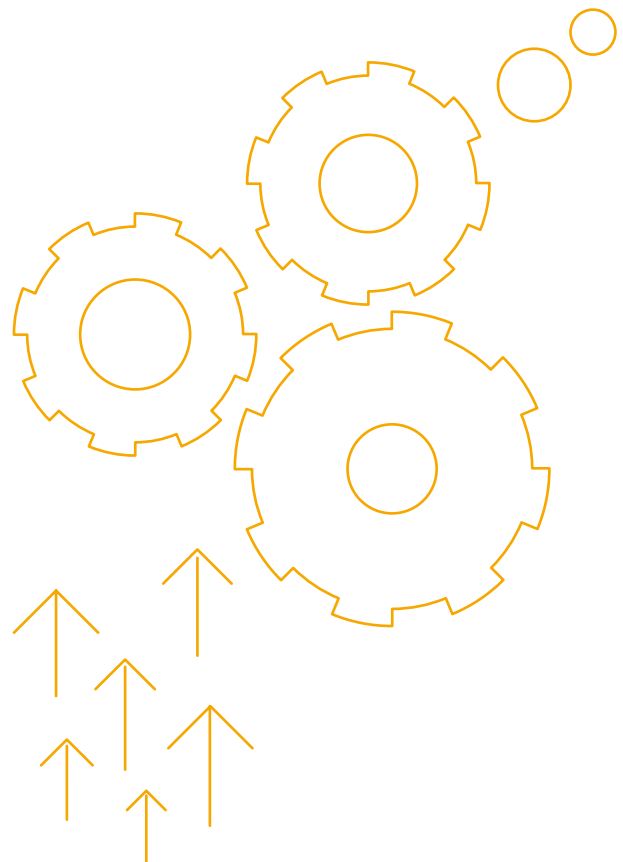
- Los emprendedores y/o su equipo tienen conocimiento y habilidades de mercado, pero baja diferenciación de producto;

- Tienen conocimiento o habilidades de mercado y baja diferenciación de producto;
- No tienen conocimiento ni habilidades de mercado, pero su producto es medianamente diferenciado;
- No tienen conocimiento ni habilidades de mercado, pero su producto es altamente diferenciado.

El factor común en este grupo de emprendedores es que presentan, al mismo tiempo, una debilidad y una fortaleza importante a nivel de emprendedor (y/o su equipo) o emprendimiento, y por lo tanto cuentan con muchas posibilidades de mejorar una o ambas dimensiones en el mediano plazo.

Generalizando, podemos establecer que contamos con dos grupos opuestos donde, por un lado tenemos a aquellos que cuentan con habilidades y/o conocimiento de mercado pero no ofrecen productos y/o servicios diferenciados, mientras que por el otro lado tenemos a aquellos que cuentan con productos y/o servicios con atributos diferenciadores, pero no con los conocimientos y habilidades de mercado que permitan la explotación comercial de estos.

Podemos definir que una actividad emprendedora es más sofisticada o compleja en la medida en que mayor sea el conocimiento y habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, y mayor sea la diferenciación del producto que pretenden ofrecer al mercado.



En las áreas **verdes** están las **actividades emprendedoras de MEDIANA complejidad**. Estos casos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Con conocimiento y habilidades de mercado y producto medianamente diferenciado;
- Con conocimiento o habilidades de mercado y producto medianamente diferenciado, o
- Con conocimiento o habilidades de mercado y producto altamente diferenciado.

Como se puede apreciar, este segmento cuenta con una mayor dotación de fortalezas que el grupo anterior, pues cuenta con aspectos diferenciadores en el ámbito del producto y/o servicios que ofrece, así como habilidades y conocimiento de mercado. De alguna manera, enfrenta desafíos menores o diferentes que el grupo anterior y, por lo mismo, mayores probabilidades de no generar cambios y mantenerse firme en algunas de las fortalezas con las que cuenta.

En las áreas verdes, los emprendedores (y/o sus equipos) comprenden la importancia del mercado y sus productos para el desarrollo de sus negocios. Por tanto, buscan “agregar valor” a la actividad emprendedora, invirtiendo en ambas dimensiones. Así, en economías donde la inversión, generación y transferencia de I+D es escasa, fortalecer y apoyar este tipo de actividades emprendedoras podría conducir al desarrollo y consolidación de estas capacidades.

En el área **morada** están las **actividades emprendedoras de ALTA complejidad**. Son actividades donde el emprendedor y/o su equipo poseen conocimiento y habilidades de mercado y además cuentan con una alta diferenciación de su producto y/o servicio. Generalmente se tratan de emprendimientos innovadores, con alto valor agregado y que apuntan al mercado internacional. Este tipo de actividad emprendedora, aunque siempre escasa, se da con mayor probabilidad en economías con capacidades de mercado y transferencia ya instaladas. En este tipo de economías, el Estado opta por desarrollar más el entorno para hacer negocios que apoyar directamente a los emprendedores a través de su emprendimiento.

### 4.2. Aplicación del modelo a nuestros entrevistados

Para profundizar en las necesidades y dificultades que enfrentan los emprendedores en el momento previo a la puesta en marcha de sus emprendimientos, se clasificaron los 31 casos de estudio utilizando las dos variables del modelo. Es decir, según el conocimiento y/o habilidades de mercado que posee el emprendedor (y/o su equipo) y según la diferencia-

Se clasificaron los 31 casos en el momento previo de la puesta en marcha de sus emprendimientos, utilizando las dos variables del modelo: conocimiento y/o habilidades de mercado y diferenciación de producto.

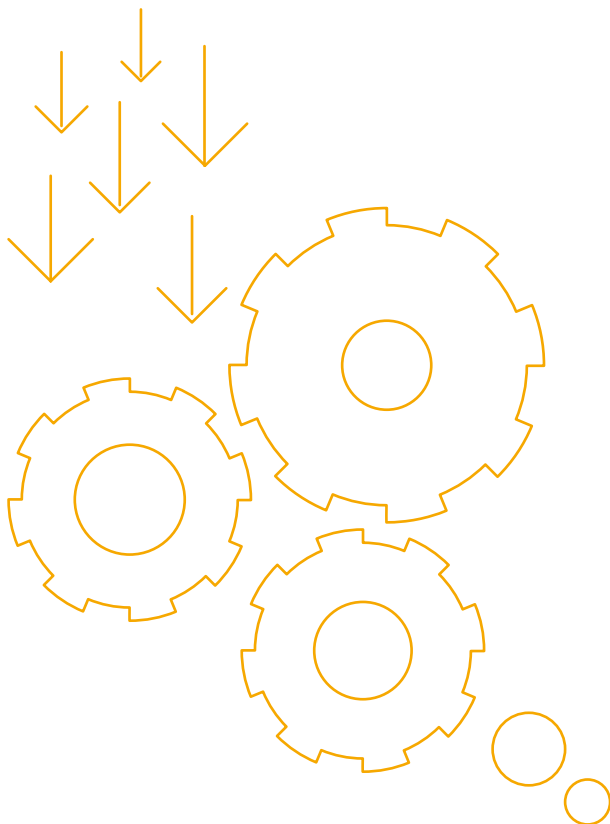
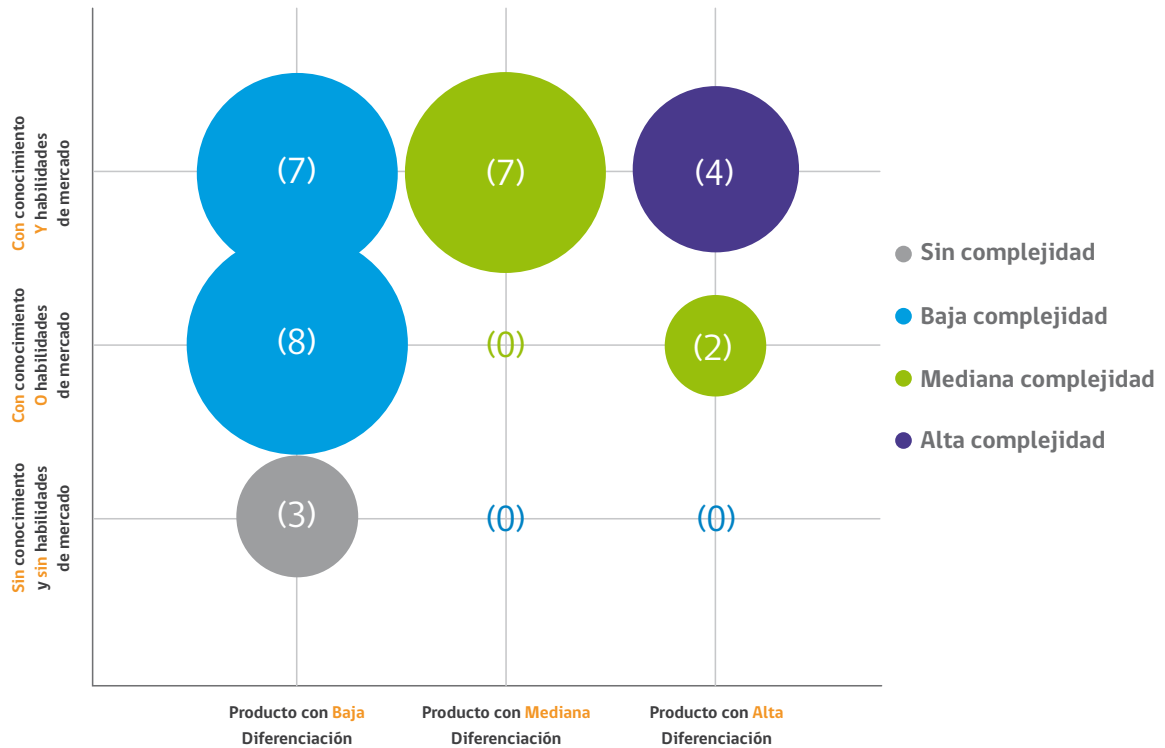
ción del producto o servicio. Aunque el ejercicio se hizo en la etapa inicial, este puede realizarse en cualquier fase del ciclo de vida del emprendimiento. Más aún, un ejercicio con mirada evolutiva sería de un importante valor agregado para el diseño y análisis de la política pública. Más adelante nos aventuraremos a presentar algunas intuiciones en este sentido.

Tal como se observa en la figura 4.3, la mayor cantidad de los casos de estudios se concentran en el nivel de complejidad baja, donde se encuentran 15 de ellos; y en el nivel medio, donde se encuentran nueve de los entrevistados. En las actividades emprendedoras de los extremos, sin complejidad y de alta complejidad, hay solo tres y cuatro, respectivamente.

Esta figura refleja que la mayoría de las actividades emprendedoras, se concentra en los segmentos con conocimientos y habilidades de mercado más que en aquellos con oferta de productos diferenciados. De hecho, solo seis actividades emprendedoras ofrecen “productos altamente diferenciados”.

**Figura N° 4.3:** Posición de los 31 entrevistados antes de la puesta en marcha de sus emprendimientos.

Fuente: elaboración propia, Unidad de Estudios, Corfo.



Aunque las entrevistas realizadas podrían reflejar de manera parcial la realidad emprendedora nacional, su clasificación tiene mucho sentido si se mira a la luz de la estructura económica de nuestro país. El GEM clasifica a Chile como una economía de eficiencia, que tiene que aprovechar las economías de escala y sofisticar más sus productos, a través de un incremento gradual tanto en sus capacidades de inversión y generación de I+D como en transferencia tecnológica<sup>17</sup>. De los entrevistados solo seis ofrecen productos altamente diferenciados, lo que es un indicador de que Chile tienen aún un largo camino por recorrer.

A continuación, y con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la realidad que enfrenta cada uno de estos cuatro grupos, así como también los apoyos que estos demandan, se presenta una caracterización de estos segmentos, en función del ejercicio realizado con las entrevistas. Además, se describen brevemente dos emprendimientos por cada uno de los segmento propuestos.

17. Si bien no hay un consenso en la definición de transferencia tecnológica, este apunta al traspaso del "know how" o "saber cómo" de una o más fuentes (instituciones, organizaciones, personas).

### I. Actividades emprendedoras sin complejidad

En este grupo encontramos a tres emprendedores que iniciaron la actividad sin mucho conocimiento ni experiencia en el mercado que abordaron, y con bienes o servicios similares a otros ofrecidos por sus competidores.

En general, cuentan con educación escolar y su participación previa en el mercado ha sido como empleados en funciones donde no se requiere capital humano especializado. A nuestro juicio, para este grupo el costo alternativo de emprender debería ser bajo, pues de volver al mercado laboral como asalariados, los empleos a los que podrían optar no necesariamente involucrarían altos ingresos.

Como no cuentan con conocimientos específicos del mercado, optan por rubros o áreas que requieren baja inversión, es decir, donde hay bajas barreras de entrada. Pueden focalizarse en bienes de consumo masivo, diferenciándose a través de la comercialización, con tácticas como ubicación, atención personalizada, reparto a domicilio, rotación de productos, entre otros. Como es su propia acción la que genera el atributo que los diferencia del resto, les cuesta mucho emplear a terceros

y delegar tareas, haciendo imposible que el negocio pueda crecer y desarrollarse, sin que exista tampoco la opción de conocer otras experiencias de mercado.

Quienes provienen de familias con historial emprendedor, le dan continuidad al negocio, pero no se observa que utilicen esta experiencia a su favor para el escalamiento y desarrollo de su actividad.

Para este grupo, el cliente es su principal asesor. Ellos, a través de demandas y sugerencias, les permiten resolver los problemas y desafíos que enfrentan. En menor grado, prestan atención a sus proveedores, pues consideran su relación con ellos exclusivamente de "negocios" y no de colaboración (no son un interlocutor válido para algunos de sus proveedores, por el poder de mercado que tienen).

No interactúan con quienes consideran sus pares, pues ven en ellos una amenaza en el traspaso de conocimiento o información. Al no contar con información dura, por ejemplo estudios de mercado, guían sus negocios por "intuición". Además, por la limitada calidad de información que tienen disponible, tienden a actuar en forma reactiva más que proactiva, para reducir el riesgo de sus decisiones.



Como en cualquier actividad emprendedora, la dotación inicial de recursos humanos y físicos, así como el capital de trabajo, condicionan la escala y calidad de producción. Sin embargo, en este grupo en particular, no se define explícitamente cuál es el mínimo para la puesta en marcha: "se sale al mercado con lo que hay".

En términos de financiamiento, en muchos casos no hacen diferencia entre su persona y la empresa, por lo que utilizan todos los instrumentos a su alcance, sin importar el sujeto o fines para los cuales fueron diseñados: ahorros, préstamos de amigos y familiares, deudas con proveedores y en menor grado algo de recursos provenientes de instituciones financieras.

Dado que este segmento no cuenta con conocimiento ni habilidades de mercado, en la práctica involucra a personas con escasa o nula información, poca planificación y escaso desarrollo de estrategias en función del mercado en el cual desean participar. No tienen la posibilidad de anticipar problemas, y -como dice el refrán- "el golpe avisa", buscando reaccionar según sea posible ante los eventos del día a día.

Desarrollan emprendimientos donde no existe la conformación de equipos, por lo que todas las actividades relativas a la puesta en marcha y su funcionamiento posterior dependen por completo del emprendedor. Más que contratar a terceros, este recurre "cuando le resulta imprescindible" a servicios profesionales, tales como servicios legales, de contabilidad y auditoría, construcción, etc.

Su necesidad más inmediata es contar con la información que les permita iniciar su negocio a la brevedad, formalizándose y consiguiendo los permisos y patentes necesarias. Si no intuye o conoce el tipo de información que debe manejar, difícilmente tendrá espacio para saber a quién pedirle ayuda. Su principal fuente de información viene de aquellos con quienes está obligado a tomar contacto; esto es clientes y proveedores. Son ellos su principal red de apoyo.

Como vimos anteriormente, este tipo de actividad emprendedora requiere de una red simple, no necesariamente conformada por mentores, profesionales interdisciplinarios, directorios o consultores, entre otros. En estos casos, la principal carencia que debe cubrirse es que las reglas del juego sean entendidas, disponibles y oportunas para todos.

A continuación, y con la finalidad de un mejor entendimiento de este segmento, se presentan los casos de Gloria Carrasco y Carlos Alberto Rojas.





**Gloria  
Carrasco**

“Lo que no sé,  
lo aprendo”.

Caso

## Polos Pollo: El ímpetu de un negocio propio

Gloria Carrasco, dueña de Polos Pollo, entró al mundo laboral como vendedora de una multitienda para complementar el ingreso familiar. Unos años después perdió su empleo y aunque es contadora de formación, optó por un emprendimiento en confección de ropa, con un taller que instaló en su casa, buscando conciliar la generación de ingresos con el cuidado de sus hijos. "Lo hablé con mi marido, me apoyó y fuimos a comprar la primera máquina de coser con las letras a nombre de él. Yo jamás había cosido", cuenta.

Su hermana y su madre le enseñaron lo básico. Compró tela, hilo, y confeccionó calzoncillos. Los echó en un bolso y partió al Persa. Lo vendió todo el mismo día. Siguió con prendas más elaboradas y vendiendo en el Persa, hasta que consiguió un pedido importante de un colegio. Al hacer la entrega, le pidieron factura. "Por supuesto que no tenía factura, así que mi marido partió a hacer los trámites en Impuestos Internos. Finalmente hice mi primera entrega y me pagaron bien, al contado. Con esa plata compré otra máquina, una industrial", recuerda.

Gloria, una mujer de 50 años, jovial, delgada y bajita, consiguió más trabajo para su taller y llegó a tener tres operarias. "No fue fácil, porque no tenía horario y tenía que compatibilizar eso con ser dueña de casa y ver a los niños. En ese momento no tenía un control de platas. Me alcanzaba para vivir y para pagarle a las personas que me cosían. No tenía un orden, pero mi idea era avanzar, avanzar, salir adelante", dice. Cerró en 2005, cuando la llegada masiva de ropa china hizo que el taller dejara de ser rentable.

Junto a su marido decidieron "poner un negocio propio", fuera del hogar. Ya habían firmado el contrato de arriendo de un local en Ñuñoa para instalarse con mesas de pool, cuando el vendedor les advirtió que no cabrían las cuatro mesas que necesitaban para que fuera rentable. Sin embargo, decidieron emprender a todo evento. Para ello recorrieron el barrio, hasta que Gloria propuso un negocio de pollos asados a las brasas, pues no había nada similar cerca. "Fuimos al Sesma para conocer los requisitos que pedían. Una vez que tuvimos su aprobación, mi marido partió a la municipalidad a pedir una patente", comenta.

Vendieron las máquinas de coser y con eso consiguieron la mitad del capital; la otra mitad se las prestó un amigo. Gloria explica que su lema en la vida es "lo que no sé, lo aprendo". Habló con un vecino que tenía un local de pollos asados en La Reina y le pidió que le enseñara. Él le enseñó a limpiar los pollos, a adobarlos y a amarrarlos para ponerlos en la espada; en el fondo, la capacitó.

"Abrimos en 2006. Nos demoramos seis meses en tener ingresos; al principio era puro invertir y el arriendo del local es caro. Pensamos que si pasábamos el primer año iba a estar todo bien, y ya llevamos seis", dice. Ya contrataron a una persona y diversificaron el menú.

Fueron tomando decisiones a medida que avanzaban, y la falta de información sobre cómo echar a andar el local les pasó la cuenta varias veces. Además de terminar en un rubro que no era el que habían pensado originalmente, hubo sobreinversión. Gloria temió verse afectada por las normas de emisiones en algún episodio de preemergencia y compró un segundo horno, a gas, para no tener que dejar de vender. Lo tuvo parado por meses, hasta que supo que su horno principal no se vería afectado por una preemergencia y decidió venderlo.

Su nueva meta es ampliar el local y tener más empleados, aunque asegura que el negocio siempre tiene que ser manejado por sus dueños. También quiere abrir un café, dejando a su marido a cargo de los pollos. "Ya tengo el conocimiento y sería todo mucho más fácil, expedito y barato", asegura.

Gloria dice que durante sus emprendimientos anteriores jamás tuvo información de la ayuda que podría haber recibido del Estado. Ella sentía que era "tan menos que pyme" que ni siquiera se le ocurrió preguntar. "He emprendido dos veces y en las dos el objetivo se ha cumplido. No he fracasado, al contrario, han sido puros logros. Si me preguntan qué cambiaría de mi vida, yo respondería que nada, volvería a vivir lo mismo".



**Carlos  
Alberto Rojas**

“Es vital tener una buena relación con quienes te proveen. Podrían aniquilarte, si quieren”.



Caso

## Su almacén: Éxito por intuición

**Carlos Alberto** cuenta que desde los dos años iba en el camión con sus papás a comprar frutas y verduras para el local que tenían en Simón Bolívar con Brown Norte. Sin embargo, aunque prácticamente creció detrás del mostrador, no quería tomar las riendas del negocio, sino trabajar como asalariado.

Al salir del colegio encontró empleo como vendedor de tarjetas de descuento, pero este trabajo resultó ser una estafa y no le pagaron nada. Eso coincidió con que su madre, después de muchos años, tomó vacaciones y lo dejó a cargo del local. Enfrentado esta responsabilidad, se dió cuenta de que la venta de fruta y verdura era buena, pero había que saber comprar, tanto en cantidad como en calidad. Decidió entonces, cambiar las compras semanales por diarias, y luego probar cada dos días, tratando con distintos proveedores, sin romper lazos con ninguno. "Es vital tener una buena relación con quienes te proveen. Podrían aniquilarte, si quieren", comenta. Al final, ordenó las compras y triplicó las ventas.

Si bien la verdulería no era su primera opción, tras la experiencia vivida con las tarjetas, prefirió la independencia. Se asoció con su padre y abrió un kiosco de golosinas en el Parque O'Higgins. Les fue bien, pero casi un año después, disolvieron este negocio.

Volvió a trabajar con su madre y decidió, intuitivamente, que era momento de calzar ingresos y egresos para contar con capital de trabajo. "Yo veía que había que ir a comprar mercadería y no había plata. Mi mamá me decía 'es que tuve que pagar el arriendo', y claro, la caja estaba vacía", recuerda. Sacó, entonces, la cuenta de cuánto necesitaba al mes para pagar arriendo, luz y agua, lo dividió por 30, para así tratar de guardar ese monto todos los días. De este modo, buscaba evitar que el pago del arriendo o alguna otra obligación importante, lo dejara sin dinero para abastecer el local. Así, cuando decidió comprar una camioneta, por ejemplo, fue dejando todos los días una pequeña cantidad y a medida que el negocio crecía, iba aumentando la cantidad de dinero a reservar.

Luego los clientes comenzaron a pedirle abarrotos, así que partió al supermercado con un cheque prestado por un amigo. Compró muy poco, pero como al lado había otro almacén, su idea era aprovechar la oportunidad y captar parte de esta clientela, al menos cuando éste estuviera cerrado. Vendía todos sus productos a 90 o 100 pesos más de lo que le había costado, pues "todavía no sabía de porcentajes", dice.

No deja de atender mientras conversamos. Pone atención a lo que le cuentan, responde a todo lo que le preguntan. Es una de las cosas que aprendió mirando a su mamá hace 30 años: la buena disposición con los clientes, tratarlos bien.

Los temas contables y tributarios no los maneja, ya que una de sus primeras clientas era contadora y tenía estudiantes en práctica trabajando con ella. Una de esas practicantes toma la verdulería y es quien le mantiene los libros y boletas hasta hoy. Carlos estima que va más allá de lo que él o su madre han aprendido en el colegio o liceo.

En las ampliaciones y renovaciones de estos 20 años, nunca consideró la opción del crédito. Tampoco tenía cuenta corriente y recuerda que siempre pagaba el arriendo en efectivo. Tiempo después, uno de sus clientes, que resultó ser subgerente del BancoEstado, le comentó qué productos existían y le explicó cómo tomarlos. Así conoció las líneas de crédito. Sin embargo, al ser el único a cargo del negocio y no tener socios, decidió abrir solamente una cuenta personal.

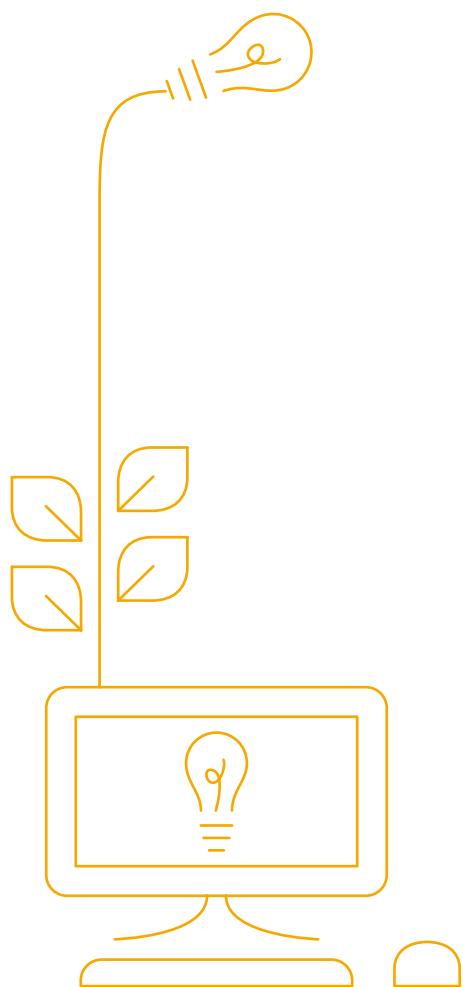
Actualmente, enfrenta otros desafíos: el barrio ha ido cambiando, las familias se han reducido, se abrieron supermercados cerca y la gente anda apurada. El supermercado es el gran proveedor de frutas y verduras, en segundo lugar la feria, así que estos productos han ido perdiendo peso en su oferta.

Se dió cuenta de la importancia del pan. "Mientras tenga pan, siempre voy a tener clientes, siempre van a entrar", explica. No conforme con eso, ha incorporado otras estrategias, como entrega a domicilio. Algunas veces incluso ha pasado al supermercado a adquirir productos que le piden y no tiene, como por ejemplo, el alcohol. Recuerda que hace un par de años quiso tener una botillería. Arrendó el local de al lado, que hasta tenía patente de alcoholes, pero al hacer el traspaso en la Municipalidad se la rechazaron y perdió toda su inversión.

No ha tenido problemas con el Servicio de Impuestos Internos, pero la Municipalidad es otra cosa. Además del problema con la botillería, inspectores municipales lo multaron por sus avisos, ya que estos estaban en atriles y no en letreros colgados como exige la Municipalidad.

Probó también con otras áreas: ofreció recarga de tarjetas Bip, pero dice que "fue un cacho"; cree que los Sencillo y

No deja de atender mientras conversamos. Pone atención a lo que le cuentan, responde a todo lo que le preguntan. Es una de las cosas que aprendió mirando a su mamá, hace 30 años: la buena disposición con los clientes, tratarlos bien.



Caja Vecina son lo mismo, y no le interesa. Le fue mejor con el transporte: es dueño de tres taxis, que arrienda. Como los compró antes de la licitación, sabe que tendrá rentas por bastante tiempo.

Si hoy hace una evaluación honesta de su negocio, reconoce que genera ingresos, pero el costo personal de trabajar siempre desde las 8 a las 21 horas ha sido grande. Hoy no puede ir a La Vega todos los días, porque no tiene con quien dejar el local. Tampoco puede cerrar, porque las máquinas como la heladera, vitrinas y otros, siempre están con stock y no se pueden apagar a cada rato.

¿Y si se ganara el Loto? "Vendería esto. Pero igual trabajaría. No sirvo para no hacer nada", dice. Guarda silencio por un momento, y reflexiona: "Quién lo diría, después de avergonzarme del negocio de mi madre, me encantó. No sabría hacer otra cosa. De hecho, me aburro en las vacaciones. Yo aquí en el local con buenas bandas sonoras, estoy listo".

## II. Actividades emprendedoras de baja complejidad

Este segmento está conformado por cuatro tipos de actividades emprendedoras, pero dada la información disponible, describiremos solo los siguientes tres segmentos:

### A. Actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y productos con baja diferenciación

En este grupo encontramos 8 casos entre nuestros entrevistados. El emprendedor en este tipo de actividad cuenta con estudios profesionales y/o amplia experiencia laboral que le permiten identificar y definir el tipo de producto con el que quiere emprender, pero no necesariamente el mercado hacia el cual dirigir el bien o servicio.

Si estas personas quisieran trabajar como empleados, sus remuneraciones serían más altas que las de los emprendedores en el grupo sin complejidad y, por tanto, el costo alternativo de emprender es mayor. Sin embargo, la incertidumbre de no recibir un sueldo no es algo que los desmotive, pues cuentan con más opciones en caso de que esto ocurra, como ingresos familiares adicionales, ahorros, o capacidad de deuda, entre otros. Este tipo de emprendedores, en general, no estiman que su emprendimiento sea consecuencia de pocas oportunidades laborales.

Aun cuando el tipo de productos que ofrecen suelen ser servicios, este tipo de empresas requiere un nivel de inversión más alto que aquellas sin complejidad. Es habitual



que estos emprendedores compren maquinarias, habiliten infraestructura y contraten a terceros para poder producir el bien o servicio que quieren comercializar.

**B. Actividades emprendedoras con conocimiento y habilidades de mercado y baja diferenciación de productos**

En este grupo encontramos 7 casos entre nuestros entrevistados. La mayoría de ellos cuenta con un historial de familia emprendedora, se han formado profesionalmente en el área de la administración y su experiencia laboral proviene de su participación en la empresa familiar. Si bien estos emprendimientos, por lo general, no son innovadores, ellos lideran el negocio "para darle un nuevo aire".

También vemos con frecuencia que los padres o familiares de este tipo de emprendedores pertenecieron al grupo de actividades sin complejidad descrito anteriormente: sus antecesores abordaron negocios masivos con un modesto conocimiento de mercado y hoy ellos incorporan la experiencia familiar y su mayor formación académica, aumentando el conocimiento y habilidad de mercado, lo que permite que la actividad emprendedora, aunque no más sofisticada, cuente con más herramientas para su desarrollo.

En estos casos, la conformación de equipos y el deseo de profesionalizar el negocio es una regla y, por lo tanto, existe el desafío constante de identificar el personal idóneo que les permita mantener o mejorar el ritmo de la empresa.

Estos emprendedores, en general, reconocen necesitar de terceros para iniciar su proyecto, conformando equipos pequeños integrados por quienes les inspiran confianza (familia, amigos) más que por quienes poseen las competencias.



**C. Actividades emprendedoras sin conocimiento ni habilidades de mercado y productos de mediana o alta diferenciación**

En nuestros entrevistados no encontramos ninguna actividad emprendedora SIN conocimiento NI habilidad de mercado y productos de MEDIANA o ALTA diferenciación. Esto no es casualidad, pues por lo general este tipo de actividades no llegan a constituirse en negocio. En estos dos grupos encontramos personas que, sin proponérselo, generarían un bien o servicio innovador que podría ser valorado por el mercado. Dado que el foco del creador no está en hacer negocios, no busca una institucionalidad que le permita a él y a la sociedad obtener beneficios de su creación y comercialización. En este grupo lo que uno podría encontrar son “inventos” que resultan de la experimentación o curiosidad, y desconociéndose si este responde a una necesidad de mercado o si su desarrollo agrega valor.

Para los tres grupos antes mencionados (actividades emprendedoras de baja complejidad) los recursos necesarios para la puesta en marcha no siguen un patrón determinado respecto a su procedencia. Por ejemplo, hay quienes hacen uso de deuda y/o ahorro personal, pero otros utilizan los recursos de familiares y/o amigos, entre los que se incluyen garantías y colaterales. También aparecen créditos de proveedores y/o clientes y deuda contra el patrimonio de un negocio anterior.

Ya sea por el monto requerido, o porque han aprendido la importancia de separar el patrimonio familiar del empresarial, tratan de utilizar menos los instrumentos financieros de carácter personal. Sin embargo, el sistema financiero tradicional, en los casos en que no se cuenta con historial o patrimonio empresarial, los empuja hacia el compromiso de su patrimonio personal.

La principal demanda de este segmento de actividades emprendedoras es la información referente a los pasos y mecanismos para formalizar la empresa. Es decir, aspectos de gestión y administración más que de planificación y estrategia. La planificación existe pero su desarrollo es precario, ya que las tareas del día a día consumen buena parte de las energías y recursos disponibles.

Reconocen necesitar de terceros para iniciar su proyecto, conformando equipos pequeños integrados por quienes les inspiran confianza (familia, amigos) más que por quienes poseen las competencias. Este grupo de trabajo es multifuncional y cumple simultáneamente tareas administrativas, de gestión y producción, entre otras. No obstante, estos emprendedores consideran que la capacitación, perfeccionamiento y/o entrenamiento son herramientas muy importantes para el desarrollo y evolución de la actividad emprendedora y en la práctica transitan desde un soporte de empleados basado en lo afectivo hacia uno profesional.

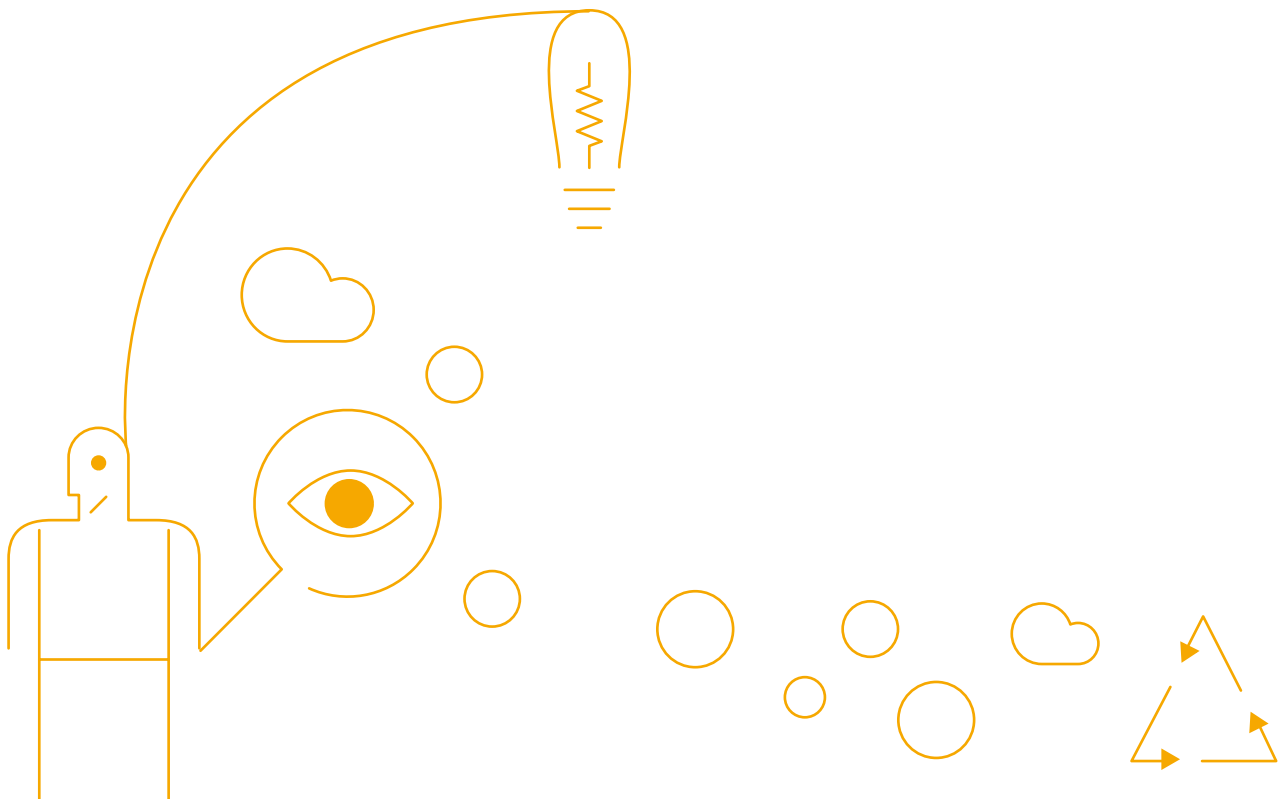


Estos emprendedores identifican en sus más cercanos la posibilidad de pedir ayuda acerca de "quién" es la persona indicada para solucionar un problema en particular, adelantándose a los desafíos que se le plantean. Una vez resuelto a quién preguntar, y por ende dónde encontrar la información requerida, lo siguiente es darse cuenta de que si bien para ellos el emprender es un solo gran proceso, para la sociedad o el Estado es un conjunto de procesos no necesariamente conectados entre sí (permisos municipales, RUT, facturas, etc.).

La disposición de la información y trámites dispersos y poco articulados, choca con la premura que suele acompañar la necesidad de poner en marcha un emprendimiento. En esta vorágine, muchas veces se pierde el foco, pues en vez de estar produciendo o vendiendo, se está entrapado en trámites y en la operativa cotidiana. El reclamo evidente es entonces que lo requerido para emprender sea más accesible y todo se encuentre en un mismo lugar, eliminándose en lo posible gran parte de los costos de transacción para el emprendedor.

A continuación, y con la finalidad de un mejor entendimiento de este segmento, se presentan los casos de Paula Valverde y Eduardo Laborderie.

La disposición de la información y trámites dispersos y poco articulados, choca con la premura que suele acompañar la necesidad de poner en marcha un emprendimiento. En esta vorágine, muchas veces se pierde el foco, pues en vez de estar produciendo o vendiendo, se está entrapado en trámites y en la operativa cotidiana.





**Paula  
Valverde**

“Para mí esto es un desafío personal y sé que podemos más”.

## Caso

## Caso Limonada: Desafíos sin límites

En 1985, Andrés Valverde y Carmen Gloria Norambuena, padres de una niña de dos años, se dieron cuenta de que no existía en el mercado chileno una oferta de ropa de niñitas que saliera de lo común. “La idea fue crear una marca con diseños exclusivos que se convirtiera en referente de moda infantil chilena. Mis padres confeccionaron las prendas en el living de mi abuela, con materiales que compraron gracias a un préstamo de mi abuelo. Cuando tuvieron stock suficiente, se fueron en tren al sur para venderlo a pequeñas tiendas”, cuenta con orgullo **Paula Valverde Norambuena**, hoy gerente general de la cadena de tiendas Limonada y seleccionada Emprendedora Endeavor en diciembre de 2011.

De los pequeños clientes pasaron a dos multitiendas (Fala-bella y Ripley), y luego abrieron su primer local propio en el Apumanque. Paula, de 29 años, es una mujer intensa, resuelta y de ideas fijas.

Ingeniera comercial de la Universidad Diego Portales, empezó a trabajar en la empresa familiar en contabilidad y administración, mientras aún estudiaba. En 2006, su padre le ofreció hacerse cargo de la firma, porque él se tomaría un año sabático. “Cuando asumí el control de la empresa era distinta a lo que es hoy. Fui solucionando problemas de a poco, tributarios, legales, y de otra índole, que a veces se hacen mal por desconocimiento. Tratamos de contratar una asesoría para que nos hicieran un diagnóstico, pero los precios eran de \$9 a \$15 millones y en ese minuto gastar esa plata era impensable”, recuerda.

Su primer gran desafío fue dejar de depender de las multitiendas y establecer una cadena de locales a lo largo del país. Habló con las 80 personas que trabajaban en la empresa y las invitó a navegar hacia una nueva etapa de crecimiento o dejar el barco. “En 2006 abrimos diez locales y en 2007 diez más. Hoy tenemos 55 locales. Crecimos explosivamente y se desordenó todo, así que estos años han sido de crecimiento y orden, crecimiento y orden”, señala. En 2008 se integró a la empresa su hermana Valentina, diseñadora de vestuario, para reestructurar el diseño y dar una onda nueva.

Profesionalizar la empresa ha sido un proceso largo y muy distinto a lo que ella pensaba. Estimó un año y ya lleva seis. De las 80 personas a las que se dirigió en 2006, quedan pocas, solo las que se atrevieron a soñar y estuvieron dispuestas a cambiar la forma de hacer las cosas. “Creo que el problema más grande ha sido la cultura de trabajo; cambiarla aún es un desafío. En las empresas familiares se acostumbra mucho a trabajar con conocidos más que con idóneos. Hace falta definir bien el perfil de personas que se necesita para que la empresa crezca y nos faltó mucho llevar a cabo una planificación estratégica”.

En paralelo, se hizo el cambio de materias primas de 100% nacional a importada. La empresa pasó a vender diez veces más que antes, pero al mismo tiempo aumentaron las complejidades y los problemas. Surgieron nuevos temas, nuevos desafíos y nuevos obstáculos que sobrepasar. Como parte del ordenamiento y paso previo a la internacionalización de la compañía, hoy están documentando todos los procesos de Limonada. Paula quiere abrir tiendas en Perú y Colombia, idealmente en 2015 y analiza la posibilidad de ofrecer franquicias en países con sistemas más complejos, como México y Argentina. Siente que en Chile queda poco potencial de crecimiento, ya que están prácticamente en todas las plazas. “Para mí esto es un desafío personal y sé que podemos más”, explica.

De los costos asociados al emprendimiento, fuera del tema estructural, señala que las normas, desde el impuesto hasta las leyes laborales, hacen que una persona lo piense tres veces antes de emprender en nuestro país.

Reconoce que el Estado hace cada día más por apoyar a las personas que quieren emprender, pero piensa que el problema está en que los interesados muchas veces no logran acceder a tiempo a esta información. “Creo que cuando éramos Pyme perdimos muchas oportunidades de ayuda que da el Estado”, comenta.

Los emprendedores siempre estamos deseosos de escuchar otras experiencias, no solo los triunfos, sino que también los fracasos, para evitar cometer los mismos errores. “Si mañana vendiera, creo que volvería a emprender”, declara.



## **Eduardo Laborderie**

“Les gusta verte en la cocina, que los pases a saludar o que los atienda la misma mesera y no que a los tres meses el restaurante sea de otra cosa u otra gente”.

## Caso

# Los Cuernos del Toro: Gestión profesional desde el comienzo

**Los Cuernos del Toro**, restaurante y cabañas en el Cajón del Maipo, es un emprendimiento consolidado. Su historia comenzó hace 16 años, cuando Eduardo Laborderie aún estudiaba para ser administrador hotelero, con mención en alimentos y bebidas. El mundo gastronómico le gustó siempre, así que trabajó en varios restaurantes y en diversas tareas, de copero, barman, ayudante de cocina fría y caliente, administrador, entre otras funciones, hasta terminar su carrera. Antes de emprender, ya tenía experiencia y conocimiento del negocio.

Aspiraba a tener un local propio: partir con algo chico e ir creciendo. Pero durante una visita se enamoró del terreno en que hoy funciona. La compra se financió con un crédito hipotecario, "que aún se está pagando y que está a nombre de mi socio, mi padre, porque yo no tenía ingresos para que el banco me diera un préstamo", explica.

Partieron con el restaurante, después lo ampliaron, construyeron una piscina y jardines. "Todo fue una apuesta, porque a diferencia del resto de los restaurantes del Cajón del Maipo, estamos fuera del camino principal y cuando partimos no nos conocía nadie", señala. Más adelante, pidieron otro crédito, que también están pagando, para comprar el terreno del lado. En esos días despidieron a su padre por la reorganización de la multitienda donde era gerente. Con el dinero de la indemnización, construyeron cabañas y recientemente, un spa.

El inicio fue complejo, "no entraba nadie" dice, y tenía que aguantar sin cambiar el "concepto" (menú, estilo, atención), pues había que generar y mantener una identidad y así lograr fidelización de los clientes. Gracias a su experiencia laboral y conocimiento íntegro del negocio, que compartió con su mujer, realizaban entre pocas personas todas las actividades del restaurante.

Según su experiencia, un factor clave es focalizarse en el cliente: "Les gusta verte en la cocina, que los pases a saludar o que los atienda la misma mesera y no que a los tres meses el restaurante sea de otra cosa u otra gente".

Ese mismo foco en el cliente le ha ido dando las claves para ampliar su oferta de servicios. La gestión profesional se hace evidente cuando plantea que no se puede dejar de estudiar y aprender, que si no conocen alguno de los nuevos servicios que quieren ofrecer (spa, por ejemplo), deben buscar personas idóneas y capacitadas para llevarlos adelante.

Cuenta que no ha obtenido recursos del Estado para sus proyectos personales y sigue financiándose de la misma manera, mediante inversión de capitales familiares sistemáticos y créditos bancarios.

Estima que el apoyo al emprendimiento debe ser cuando está partiendo, no antes, y no necesariamente en dinero. Por ejemplo, que la Municipalidad entregue permisos provisorios que permitan comenzar de inmediato las operaciones o que no haya atrasos en la entrega de los recursos cuando se otorgan.

Donde sí ha recibido apoyo de Corfo es para el desarrollo de proyectos comunitarios: hace un par de años fue parte de un Profo, y aunque lo evalúa positivamente, cree que podría haber logrado mucho más si el gerente se hubiera dedicado más a los negocios y menos a las tareas burocráticas que imponía el financiamiento Corfo. Hoy, Eduardo tiene planes de asociatividad para potenciar el desarrollo de todo el Cajón del Maipo como zona turística. Incluso, fue elegido presidente de la Cámara de Turismo local.

Evaluando los 16 años de su empresa, rescata la importancia del trabajo constante, de la presencia y la cercanía con sus clientes. "No hay que abandonar el emprendimiento cuando te empieza a ir bien; hay que estar cerca del cliente y atenderlo, cultivar la cercanía. Para muchos es importante que yo pase por su mesa para preguntarles si todo está bien, hay algunos que vienen hace 15 años y lo hacen porque sienten que son amigos del dueño", explica. Y tiene claro que no es la única razón, pero sí forma parte de la suma que hace que las personas se inclinen por su restaurante en vez de otros.



Cuando cuentan con experiencia y/o conocimiento particular sobre su producto gracias a mucho trabajo en investigación y pruebas, estos emprendedores son muy celosos de sus resultados.

### III. Actividades emprendedoras de mediana complejidad

Este segmento está conformado por tres grupos de actividades emprendedoras, pero dada la información existente, solo encontramos casos para los siguientes dos grupos:

#### A. Actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y alta diferenciación de productos

Estas actividades son encabezadas por profesionales universitarios, que les gusta la investigación y cuentan con experiencia laboral. Así, a través de su experiencia y actuar, son capaces de encontrar soluciones novedosas y altamente demandadas por el mercado, sin necesariamente contar con habilidades asociadas a la gestión, que les permitan rentabilizar de mejor manera su emprendimiento.

Cuando estas actividades emprendedoras cuentan con experiencia y/o conocimiento particular sobre su producto gracias a mucho trabajo en investigación y pruebas, estos emprendedores son muy celosos de sus resultados. Si además no





tienen habilidades o conocimiento de mercado, y su foco está en el producto más que en la actividad emprendedora en su conjunto, les cuesta detectar la importancia de complementar su negocio con gestión y planificación estratégica, es decir, identificar en quién apoyarse para prospectar la estrategia comercial, o con quiénes trabajar en ello.

Si estos emprendedores no entienden que realizan un negocio y que deben suplir la habilidad o conocimiento de mercado con la que no cuentan, pueden quedar únicamente a merced de la diferenciación de producto. Ello resulta muy costoso, pues requieren constantes esfuerzos en I+D para permanecer en el mercado. La carencia de la habilidad o conocimiento de mercado puede resolverse a través de un socio, de la contratación de empleados (como un gerente comercial), o mediante la institucionalidad de asesores, como por ejemplo las Incubadoras de Negocio.

#### **B. Actividades emprendedoras con conocimiento y habilidades de mercado, y mediana diferenciación de productos**

En este grupo encontramos siete casos entre nuestros entrevistados. Estas actividades corresponden a lo que en la literatura se denomina "emprendimientos por oportunidad", dado que entregan soluciones simples pero creativas a problemas de cierta cotidianeidad.

En el caso de los entrevistados de este grupo, prácticamente todos, salvo uno, cuentan con formación universitaria en el área de la ingeniería. Esta formación académica, además de darles conocimientos técnicos, tiende a condicionar su estructura de pensamiento hacia el pragmatismo, focalizándose en qué problemas solucionar de una manera simple. Como cuentan con habilidades de mercado, comprenden la importancia y necesidad de contar con gestión comercial y con una estrategia bien definida. Su foco y objetivo está en llevar la solución al mercado y no un producto en particular, por lo que se muestran dispuestos a modificar el producto o el modelo de negocios si las condiciones así lo exigen.

Reconocen el valor de ser independientes, de tener cierta autonomía en la toma de decisiones, por lo que despliegan todos sus esfuerzos para lograrlo: investigando los mercados,

... cuentan con formación universitaria en el área de la ingeniería. Esta formación académica, además de darles conocimientos técnicos, tiende a condicionar su estructura de pensamiento hacia el pragmatismo, focalizándose en qué problemas solucionar de una manera simple.

## CAPÍTULO 4

ya sea recolectando datos o levantando estudios; aprendiendo el quehacer en función de los desafíos que deben enfrentar; e identificando el factor que los diferencia de las soluciones ya existentes en el mercado.

Casi todos cuentan con vasta experiencia laboral y reconocen en la formación de equipos un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de su empresa. Estas personas profesionalizan su emprendimiento desde el principio, incorporando personal calificado a sus proyectos. Como tienen claro que deben conformar equipos, comprenden que su emprendimiento se desarrolla positivamente si hay planificación y expectativas de resultado en el mediano plazo.

Quienes no cuentan con una gran experiencia laboral, han tenido oportunidad de conocer el mercado y adquirir habilidades a través de estudios de post título, compensando así parte de sus competencias y habilidades menos desarrolladas. Si bien se orientan a una necesidad puntual, sus bienes o servicios no deben ser entendidos como de nicho sin crecimiento o solo de desarrollo local. Por el contrario, la mayoría de ellos son exportables.

Un elemento decidor de este grupo de emprendedores es el capital social con que cuentan, entendiéndose éste como la capacidad de relacionarse con otros para crear redes que posteriormente pueden ser utilizadas en favor de los objetivos perseguidos.

Estas personas profesionalizan su emprendimiento desde el principio, incorporando personal calificado a sus proyectos. Como tienen claro que deben conformar equipos, comprenden que su emprendimiento se desarrolla positivamente si hay planificación y expectativas de resultado en el mediano plazo.



Por lo general, los emprendedores con conocimiento y habilidad de mercado y mediana diferenciación de productos identifican rápidamente el producto y su entrada al mercado (proveedores, canales, clientes, etc.). No necesariamente cuentan con una estrategia de negocios detallada, sino más bien con líneas generales, pero están conscientes de que ésta es vital para asegurar la permanencia y éxito del negocio.

Tienen acceso a fuentes de financiamiento, normalmente centradas en sus atributos personales, pero la envergadura del negocio requiere capitales que están más allá de lo que podría ofrecerles alguna institución financiera tradicional. Buscan entonces "contactos" para crecer y apalancar los recursos que sean necesarios, a través de aportes públicos o privados, sociedades de inversión, fondos de inversión, entre otros.

A diferencia del grupo anterior, con habilidades o conocimiento de mercado pero productos y/o servicios altamente diferenciado, el foco en este caso está puesto en la solución de mercado. Consideran la participación de terceros como una opción, entregando propiedad o participación a cambio de recursos que aporten al negocio.

En cuanto a los clientes y proveedores, más que parte de una cadena son considerados socios estratégicos en el desarrollo de la actividad emprendedora. Se establecen relaciones entre pares donde todos obtienen beneficios.

Ya sea por el tipo de negocio o por la diferenciación del producto, tienen reparos en seguir todas las reglas tradicionales y vigentes. En general, no buscan eximirse porque sí, sino que demandan del Estado que la normativa se adapte al ciclo del emprendimiento y los nuevos tiempos. Muchas veces se hacen cargo de estas demandas buscando participar con el Estado en la generación de mejoras. Estos emprendedores tienen un rol activo en la sociedad y quieren participar de los cambios. Por ello, entienden que el Estado debe ser un actor más.

Este grupo también difiere del segmento de baja complejidad porque la conformación de equipos está basada desde el comienzo en la profesionalización más que en la confianza, transitando en el mediano plazo hacia la especialización.

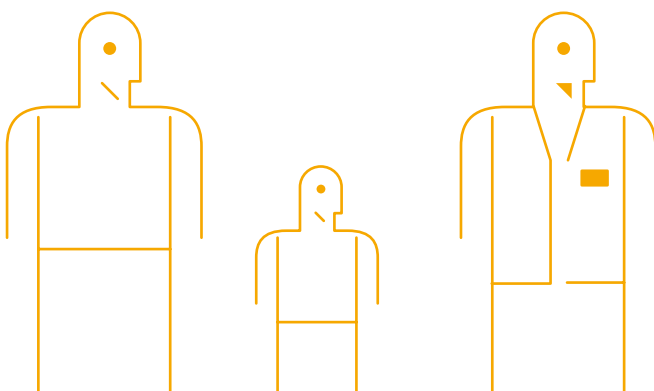
Dadas las limitaciones de nuestro levantamiento exploratorio, no tenemos casos para ejemplificar las actividades emprendedoras con conocimiento o habilidades de mercado y mediana diferenciación de productos.

No obstante, considerando las variables que definen el segmento, este espacio puede cobijar a emprendedores que ofrecen productos o servicios intermedios en la cadena de valor (no abordados en las entrevistas), los que estando dentro de una industria específica se convierten en proveedores especializados y en más de una oportunidad con un cliente único, o bien, lo que se conoce como intraemprendimiento.

Este argumento se sustenta en que las habilidades comerciales no son tan críticas, pero la existencia de un comprador específico es absolutamente indispensable, por ello la diferenciación es importante.

Adicionalmente, este tipo de espacio también estaría siendo explotado, pero a menor escala, por las actividades emprendedoras no ejemplificadas del segmento anterior (mediana y altamente diferenciadas, sin conocimiento ni habilidades).

A continuación, y con la finalidad de un mejor entendimiento de este segmento, se presentan los casos de Álvaro Moncada y Alberto Gana.







**Álvaro  
Moncada**

“Todo este mercado que no se había podido formalizar, nosotros lo hicimos”.

Caso

## Caso Entre Montes: El deseo de lo propio

**Álvaro Moncada** hizo una exitosa carrera laboral como gerente de recursos humanos en grandes empresas, en Chile y el extranjero. Pero después de 20 años como empleado no quiso seguir trabajando para otros.

Ingeniero comercial, Moncada trabajó al inicio de su carrera en la administración pública, aunque siempre en recursos humanos. Después de siete años en Perú y Brasil, regresó a Chile, con una inquietud cada vez más fuerte. "Si lo hago bien para otros, ¿por qué no lo voy a hacer bien para mí? Esa fue siempre mi inquietud. Además, estaba el tema de estar dependiendo de criterios de otros, lo que también me inquietaba bastante", recuerda.

Se fijó la meta de tener en un año un proyecto emprendedor definido, mientras seguía trabajando como gerente de recursos humanos. Durante ese tiempo se dedicaría a estudiar, analizar e implementar dicho emprendimiento. Suena lógico en labios de este hombre de pelo cano y cejas gruesas, que a pesar de los jeans y botas de cuero, luce como una persona tranquila, estudiosa y muy analítica.

Le llamó la atención el trabajo de quien es hoy su señora, Cecilia. Ella vendía aves exóticas faenadas a restaurantes y comenzó a investigar este mercado. "Fuimos a Francia dos o tres veces a ver cómo era el desarrollo de la industria. Allá tomamos contacto con productores", dice. De vuelta en Chile, investigaron por más de un año el mercado en nuestro país, en América Latina y Europa. Concluyeron que en Chile no había "ni experiencia de consumo ni de producción".

Álvaro y Cecilia complementaron potencialidades, las de él como gerente con las de ella en ventas y relaciones con clientes. La idea inicial era hacer una planta faenadora que prestara servicios a terceros, pero se percató de que en el mercado de los productores había mucha informalidad. "A poco andar me di cuenta de que iba a requerir más de un año dejar andando la empresa. Empezamos a incentivar la producción de faisanes, perdices, pollo ecológico, codornices. Todo este mercado que no se había podido formalizar, nosotros lo hicimos", narra.

Como era necesario estandarizar sus productos, decidieron levantar un criadero: se asociaron con familiares para comprar un predio, construir pabellones y traer genética desde Francia. En el intertanto, supo de los créditos Corfo para financiar proyectos innovadores. "Postulé en la Corfo. Fue interesante. Me aprobaron el proyecto, lo que me alegró mucho, ya que fueron bastantes lucas. Fue una gran ayuda y así construimos la planta. Solo con capital propio no podría haber desarrollado esta planta", cuenta.

Hoy Entre Montes es una empresa familiar dedicada a faenar aves no tradicionales en un proceso que permite procesar desde aves pequeñas, como codornices, hasta gansos. Además, cuenta con certificaciones para comunidades Kosher y Halal.

Para Álvaro, los grandes problemas que enfrentó pueden dividirse en dos. Primero, los productores con los que trabajó al comienzo fueron "poco serios". Se comprometían a entregar cierta cantidad de aves en un plazo específico y "no cumplían ni con la cantidad ni con los plazos; era un mercado muy informal".

Segundo, y a su juicio lo más importante, la burocracia a la que tuvo que someterse para sacar adelante la planta faenadora y el criadero. "Otro tema que nos afectó muchísimo fue la burocracia sanitaria, que es como una bota que te aplasta. Es un tema que el Estado lo maneja de manera muy displicente. Te quedas con la sensación de que quieren que fracasas. Teníamos la planta instalada y se demoraron ocho meses en darnos un permiso", argumenta.

Dentro de sus proyectos de expansión está vender sus productos enlatados, ya que hasta ahora se comercializan sellados al vacío en los supermercados Jumbo y Lider en todo el país, "esto se ha convertido en una buenísima ventana para nosotros y nuestros productos", comenta.

"Tenemos todo listo para hacer comida preparada en tarros de aluminio, pero no podemos implementarlo porque estamos haciendo casi un año esperando que la autoridad sanitaria lo apruebe", explica con resignación.





## **Alberto Gana**

“A diferencia de otros, nosotros sí conocíamos Chile a cabalidad; por nuestro gusto personal teníamos un conocimiento del “activo” que es Chile”.

## Latitud 90°: Emprender desde la pasión

**Alberto Gana** reconoce haber emprendido siempre, con una alta motivación por lograr cosas. Fue scout, guía de montaña, presidente del Centro de Alumnos de su colegio, y su profesión la escogió para ser precisamente un hombre independiente. Nunca dudó que ese fuera su rumbo.

De profesión arquitecto, en su tercer año de carrera ya tenía oficina propia, hasta que llegó la crisis asiática y vio como los emprendimientos podían caer por eventos externos. Ya casado, con una mujer también arquitecto, visualizó que una crisis podía afectar el ingreso familiar de forma considerable, por lo que decidió tomar una decisión estratégica: "Separar los huevos y no ponerlos todos en la misma canasta". Su esposa seguiría en el mundo de la arquitectura con su propia oficina y él colgaría su regla T para emprender en lo que era su pasión: el turismo.

Basado en su gusto por disfrutar experiencias al aire libre, sabía que el turismo aventura era un rubro recién en desarrollo. Había empresas, pero armadas más bien entre amigos, que funcionaban por un periodo determinado del año. Así fue como decidieron dar el paso, pero con una propuesta seria, sustentable, que no fuera solo de temporada.

Junto a Felipe, socio hasta hoy, periodista y amigo del colegio, dieron inicio a Latitud 90, ofreciendo sus servicios a turistas nacionales. Se dividieron tareas según la ocasión y durante los primeros 6 meses no se pagaron sueldo. Se dieron cuenta de que su demanda estaba fuera de Chile, por lo que buscaron ayuda en el sector público, pero el turismo no estaba dentro del radar de sectores de interés.

Alberto recuerda lo complejo que era manejar el capital de trabajo durante esos primeros 2 años, donde aún no hay historia ni propiedades que avalen el éxito frente a un banco. Pese a ello, lograron asistir a una Feria Internacional de Turismo (WTM en Londres). Allí vio que: "A diferencia de otros, nosotros sí conocíamos Chile a cabalidad, por nuestro gusto personal teníamos un conocimiento del 'activo', que es Chile". Por ello, el resultado fue altamente ventajoso, concretaron negocios y activaron los recursos en caja para continuar con su promoción y crecimiento. En este mismo periodo, aprendían sobre planes de negocio, administración, ventas y otros tópicos.

A los pocos años, los llamaron de diferentes colegios, para que Latitud 90 les diseñara viajes con contenido formativo. Así se introdujeron en el nicho de agregar valor a los viajes de estudio, ofreciendo una experiencia educacional única de conocimiento del territorio nacional.

En el intertanto, para crecer, apalancaron recursos incorporando socios, no obstante, les pareció que el aporte no estaba solo en tener capital, sino en personas que quisieran involucrarse y desarrollar áreas en el negocio. Esto los llevó a reordenarse e integrar a otro colaborador, quien visualizó un nuevo nicho: la prestación de servicios a empresas.

Para el año 2007, con casi 10 años de funcionamiento, concluyeron que en Chile las experiencias de lujo en el turismo de interés especial aun no estaban satisfechas; por ejemplo, se acampaba en un camping público y por tanto se contaba con baños públicos. Alberto recuerda que "daba lo mismo cuando estaba en un camping público que en un camping privado, se acababa el lujo de golpe". Esto los llevó a idear un proyecto, Patagonia Camp, que, entre otros, desarrolló tecnología para los baños, pero más en detalle, consistía en desarrollar una experiencia de turismo única, altamente sofisticada, de lujo y sustentable económica y medio ambientalmente. Para ello se acercaron a Corfo y así consiguieron cofinanciamiento para dicha innovación.

Si bien los resultados del proyecto son hasta hoy positivos, Alberto reflexiona sobre acceder a recursos públicos. Identifica una profesionalización en los servicios, pero también una burocratización que desgasta. Incluso él plantea sentirse incomprendido, pues la innovación en turismo es distinta a lo que se observa en otros rubros.

De acuerdo a su vivencia, señala las tres áreas en las que se pueden hacer mejoras concretas a favor del emprendedor: a) postulación (acercando al emprendedor con los procesos y lenguaje), b) selección (con énfasis en el emprendedor y su equipo, con evaluadores idóneos a cada proyecto ver sus panel estable), y c) rendición (simplificando trámites e incorporando en los fondos la incorporación de personal especializado en dicha tarea).

Hoy, a 15 años de cuando empezó, cree que hay nuevos nichos que explotar y que no se trata solo de apalancar recursos, sino de ser fiel al espíritu que siempre los ha motivado: hacer que las personas “consuman aire libre”. Concluye que: “Me encanta Latitud 90, me encanta lo que genera, lo que produce, el empleo que entrega también, pero ya está hecho. Ahora, “next move”... Hay que seguir. Al final lo que uno tiene que hacer es poner en juego sus talentos y sentir pasión todo el tiempo; acostarse cansado”.

#### **IV. Actividades emprendedoras de alta complejidad**

Este segmento está compuesto por actividades emprendedoras que cuentan con conocimiento y habilidades de mercado y alta diferenciación de producto. Dadas las características de estas actividades emprendedoras, se esperaría que estos casos fuesen menos recurrentes en una economía como la nuestra, pues éstas exigen un set más complejo de condiciones. En efecto, solo encontramos cuatro casos entre nuestros entrevistados.

Son profesionales que por su experiencia laboral tienen conocimiento y habilidades de mercado, o en su defecto, saben desde el principio el tipo de debilidades que deben subsanar a través de un equipo de trabajo. A esto se suma que cuentan con un gran capital social.

Ahora, “next move”...  
Hay que seguir. Al final lo que uno tiene que hacer es poner en juego sus talentos y sentir pasión todo el tiempo; acostarse cansado.







Aunque los emprendedores tienen características similares al segmento de actividades de mediana sofisticación, la distinción está en la diferenciación de producto. En este caso, observamos la posibilidad de visualizar y actuar frente a desequilibrios de mercado, como la explotación de derechos de propiedad a consecuencia de resultados de actividades de I+D o la existencia de barreras de entrada.

En general, los emprendimientos de este tipo tienen un alcance global, por lo que su mercado no está restringido a la frontera nacional.

Aunque este grupo cuenta con una visión estratégica y/o han identificado sus debilidades y cómo suplirlas, lo que podría entenderse como éxito asegurado, siguen enfrentando numerosos desafíos.

Si su ventaja es la alta diferenciación de producto, su principal amenaza es un entorno que no está preparado para ese nivel de sofisticación: institucionalidad, legislación, cultura, infraestructura habilitante, las características de los recursos productivos, entre otros. En otras palabras, la alta diferenciación presente en estas actividades exige insumos que no necesariamente se encuentran en el mercado en el que se desarrolla. Además, las normas, la legislación y la institucio-

nalidad evolucionan a menor velocidad que los cambios que este tipo de actividad necesita.

La restricción de recursos y la inflexibilidad de las reglas del juego, no permiten que se produzca un desarrollo en el momento oportuno, principal costo para un emprendimiento de este tipo.

El financiamiento proviene de diversas fuentes, resultado de las habilidades del emprendedor, de lo atractivo del producto y de su capital social. Los recursos para la puesta en marcha pueden provenir de las mismas fuentes señaladas en el nivel de sofisticación anterior. Sin embargo, el volumen de inversión y capital de trabajo requerido, y el tipo de maduración del negocio, entre otros, los obliga a buscar redes de "inversionistas"<sup>18</sup> que están dispuestos a poner una mayor cantidad de recursos y apoyo en la formulación y desarrollo del negocio.

A continuación, y con la finalidad de un mejor entendimiento de este segmento, se presentan los casos de Marcos Almendra y Fernando Fischmann.

.....  
 18. Inversionistas que por lo general invierten fondos propios en un emprendimiento a cambio de una participación accionaria, y/o fondos de inversión.



**Marcos  
Almendra**

“Cuesta mucho hacer que una empresa funcione y sea viable. En eso el rol del equipo es fundamental, que te acompañen, te entiendan y te digan vamos de nuevo”.



Caso

# AxonAxis: Un emprendedor innato y constante

**Marcos Almendras** siempre quiso emprender y, consciente o inconscientemente, invirtió en la obtención del conocimiento técnico, la experiencia laboral y los contactos necesarios para que sus emprendimientos fueran exitosos. A sus 38 años, es ingeniero civil informático, magister en informática y MBA. De aspecto y actitud jovial, aunque tímido, es un hombre positivo, lleno de energía y de planes, que destaca por desarrollar proyectos de alta complejidad y muy innovadores.

En 2000 era encargado de e-business, preventa y calidad en Soluziona Chile, cuando su jefe y su socio en la actualidad vendió la empresa a un grupo español. Se quedaron hasta 2004 haciendo el traspaso. A Marcos le llamó la atención el proceso de crear, vender y traspasar una empresa y se dio cuenta de que también quería llegar a esto, aunque sentía que le faltaba algo para conseguirlo. "Necesitaba más herramientas para manejar las técnicas que ya tenía", dice. Así que partió a la Universidad Adolfo Ibáñez a hacer un MBA para adquirir habilidades en management y negocios. Como parte del MBA se ofrecía un Taller para desarrollar un plan de negocios, que Marcos no dudó en tomar para crear y posteriormente desarrollar la empresa AxonAxis.

"Mi visión era convertirnos en una supercarretera de información, que integrara a proveedores de datos con demandantes de información de negocios mediante web services. El valor del negocio estaba en que tanto la compra como la venta de información fuera un proceso completamente online, automático, seguro y a bajo costo", dice cuando recuerda las expectativas que tenía al crear la firma.

Una de las claves para que el proyecto saliera adelante, era la formación de un equipo detrás del emprendimiento. "El segundo factor clave fue nuestro modelo de negocios. Este era muy potente y abarcaba varios frentes. Por un lado les decíamos a los clientes que les ofrecíamos información oportuna para la toma de decisiones de negocios y por otro que 'nosotros te hacemos todas las adaptaciones necesarias para que puedas conectarte en línea con nosotros y comprar la información exacta que necesitas, en tiempo real y donde la requieras'. Esto era algo que ningún otro actor del mercado hacía", agrega.

Una tercera variable importante fue el apoyo de Fundación Chile, que no solo aportó capital, sino que además tomó las riendas administrativas de la empresa. Eso permitió a quienes estaban a la cabeza de la empresa enfocarse en

el negocio. En 2006 postularon a Capital Semilla de Corfo y, a juicio de Marcos, al verlos avalados por un socio de la talla de Fundación Chile, Corfo accedió de inmediato a su solicitud.

Marcos cuenta que la firma partió con un capital inicial de \$ 150 millones, que recuperaron al final del segundo año de presencia en el mercado. "Fue súper arriesgado, ya que además si te va mal te castigan. En ese tiempo postulamos al Capital Semilla de Corfo y nos fue bien. A los 18 meses, a mediados de 2007, llegamos al punto de equilibrio, algo muy importante porque demuestra que la empresa es viable y puede sostenerse sola. Ese año vendimos un poco más de US\$ 1 millón, el segundo año US\$ 1,5 millón y el tercero, US\$ 2 millones", explica.

El camino no estuvo libre de obstáculos. Muchos potenciales clientes no podían comprar los datos en línea porque no tenían automatizadas sus aplicaciones para interactuar con terceros. Respondieron creando "un grupo de consultoría en AxonAxis que se encargaba de automatizar la plataforma tecnológica de cada uno de los clientes, implementando la arquitectura SOA (Service Oriented Architecture)", indica. A partir de ahí, no pararon los éxitos.

En mayo de 2010, Equifax, una conocida multinacional, compró la compañía. "Una vez que se vendió, vino también un cambio para nosotros, como equipo y desde el punto de vista económico. Además, nos permitió entrar en el circuito de emprendimientos de lleno. Estuve en Equifax hasta diciembre de 2012, haciendo el proceso de entrega", comenta.

En paralelo empezó a trabajar en otros proyectos. En marzo de 2012 ganó un concurso de emprendimiento en Fundación Chile y también está, junto a sus socios, con este proyecto en la Corfo.

Para Marcos, la clave de un buen emprendimiento está en formar el mejor equipo posible, con las personas más idóneas para cada cargo. Y advierte que es un camino duro, con muchos vaivenes y decepciones. "Cuesta mucho hacer que una empresa funcione y sea viable. En eso el rol del equipo es fundamental, que te acompañen, que te entiendan y te digan vamos de nuevo. Gente que vibre con esto, comprometida con el proyecto, con asumir riesgos, con emprender. Sin duda, AxonAxis fue una valiosa experiencia que nunca voy a olvidar", concluye.

A portrait of a man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is sitting and looking slightly to the right with a subtle smile. The background is softly blurred, showing a white pillow and a dark green wall.

**Fernando  
Fischmann**

“Parte del éxito es pensar en grande y ser perseverante”.



Caso

# Crystal Lagoons: Emprendimiento de clase mundial

**Fernando Fischman** supo desde chico que lo suyo era la ciencia y la innovación. Luego de su etapa escolar estudió bioquímica en la Universidad de Chile. Tras desarrollar algunos proyectos inmobiliarios sintió que no estaba satisfecho. Echaba de menos la ciencia. Probó como inversionista ángel, y por dos años participó en múltiples programas y revisó cientos de proyectos. No eran lo que esperaba: les faltaba originalidad y ambición. Lo más cerca fue una vacuna para ciertos tipos de cáncer de piel, y aunque pasó largo tiempo en conversaciones con el inmunólogo que la creó, sintió que el camino del patentamiento y pruebas clínicas era largo y complicado.

Todo partió en 1997 con el proyecto turístico San Alfonso del Mar, en Algarrobo, el cual enfrentaba un problema crítico: una playa peligrosa y prohibida para el baño. El desafío era hacer un megaproyecto que lograra competir con los otros que ya estaban en proceso de construcción en zonas costeras cercanas. Ideó hacer una laguna que fuera como los mares tropicales, con el agua cristalina y de color turquesa, apta para el baño y que reemplazara al mar. Una laguna paradisíaca como espacio de entretenimiento de primer nivel en un ambiente seguro. Un verdadero paraíso tropical en el sur del mundo.

Lo que parecía una solución muy evidente resultó ser un desafío tremendamente complejo. Fernando Fischmann buscó, contactó empresas, habló con investigadores, primero en Chile y después en Australia, EE.UU, Alemania, entre otros países, tratando de encontrar el tipo de lagunas artificiales cristalinas que se imaginaba. No había caso; una laguna de agua cristalina, le dijeron todos, era imposible, no se había hecho nunca. La tecnología simplemente no existía y dado los volúmenes de agua que se necesitarían, no era factible ocupar la tecnología habitual de piscinas. Si fuera posible, le dijeron todos, ya las habrían inventado y el mundo estaría lleno de esas lagunas. La única alternativa era crearla. “La innovación parte de hacer cosas que no son obvias”, comenta.

Contrató a un instituto de investigación chileno para que desarrollara un proceso, pero no funcionó: a los pocos días, el agua estaba verde como la de cualquier laguna sin tratar.

Valiéndose de sus conocimientos como bioquímico, pasó horas, días, meses, encerrado en un laboratorio propio y, después de todo un proceso que tardó siete años de estudios y pruebas, finalmente consiguió el objetivo. Desarrolló un sistema que ha descrito como “no tan complejo y muy eficiente”. La nueva tecnología requería 100 veces menos productos químicos y la energía que necesitaba la filtración bajaba al 2% de lo ocupado bajo un sistema convencional de piscinas o agua potable.

Sin embargo, todavía tenía otra barrera que superar: el patentamiento de la innovación. Además de enfrentar un proceso burocrático largo y complejo, cuando desarrolló el proceso de tratamiento de aguas, Chile era uno de los pocos países que no estaba suscrito al Tratado Internacional de Patentes (PCT, por su sigla en inglés), una especie de ventanilla única que permite iniciar un proceso de inscripción de patentes en varios países simultáneamente, en lugar de ir uno por uno. Fischmann tuvo que ir país por país registrando su invento. “Eso ha cambiado. Hoy Chile está suscrito al PCT”, señala.

Gracias a esta innovación tecnológica, San Alfonso del Mar se convirtió en el proyecto más exitoso de su tipo en Chile y en un nuevo concepto de proyecto inmobiliario con impacto mundial. En función del éxito sin precedentes de San Alfonso del Mar, en 2007 nace Crystal Lagoons.

Fischmann quiso probar la laguna en otro proyecto inmobiliario, más al interior y más dirigido a la clase media. Ahí se dio cuenta del valor de su creación. Se enfrentó a la disyuntiva de seguir desarrollando proyectos o asociarse con otros desarrolladores, dueños de terrenos a los que pudiera aportar esta nueva tecnología y concepto innovador para potenciar sus respectivas ofertas de residencia de calidad y multiplicar el valor de sus inversiones.

En una empresa inmobiliaria líder no le prestaron atención, pero consiguió 12 contratos con Aconcagua. Leyó sobre Dubai y sus desarrollos inmobiliarios en una revista y partió a vender su producto allá, primero como parte de una gira organizada por ProChile y luego solo. “Parte del éxito es pensar en grande y ser perseverante”, insiste.

## CAPÍTULO 4

Posteriormente, a la empresa de comunicaciones con la que trabaja se le ocurrió postular la laguna de San Alfonso del Mar a un premio Guinness como la piscina más grande del mundo: ocho hectáreas de agua. A Fischmann le pareció una frivolidad, pero no había nada que perder y si bien pedían muchos antecedentes, el proceso era gratis y significaba un “pasaporte internacional” para dar a conocer la tecnología. Un día le llegó un email de una sola línea: tenía el récord. Y los llamados de todas partes del mundo que comenzaron ese día no han parado de llegar. “Hoy si buscas ‘biggest pool’ en Google, aparece Crystal Lagoons más que cualquier otro atractivo turístico chileno”.

Pero aunque ha tenido un éxito sin precedentes, no ha estado ajeno en Chile a problemas de burocracia. En un principio los organismos públicos establecieron cosas absurdas como que los departamentos de San Alfonso del Mar pagaran contribuciones considerando la laguna como una piscina doméstica multiplicada por el volumen. La Dirección General de Aguas consideraba que si estas lagunas superaban los 50.000 Mt<sup>3</sup> –como la de San Alfonso– debían regirse por las normas de los embalses, entre otras dificultades. “Estamos en 60 países y Chile es el único donde hemos enfrentado estas trabas. Si no se flexibilizan, cualquiera que tenga una idea nueva se va

a encontrar con barreras de organismos públicos. Y si se trata de innovadores jóvenes, sin espaldas financieras, pueden no sobrevivir”, explica.

Hoy, la plata ya no es tema para él: la empresa está valorizada en US\$ 1.800 millones. Con toda la experiencia adquirida manejando grandes cuerpos de agua, el foco de su esfuerzo científico apunta hoy a problemas álgidos de la humanidad como son la generación de energía, la escasez de agua y la contaminación del planeta.

Las nuevas tecnologías que desarrolla Crystal Lagoons son una verdadera reinención de su empresa y una ofensiva en el campo industrial. Sus lagunas cristalinas son usadas hoy, entre otras cosas, como parte de un sistema de enfriamiento para centrales termoeléctricas que reemplazan el mar o cuerpos naturales de agua, reduciendo de modo importante el impacto ambiental que esto implica. Este sistema, ya aplicado por Endesa Chile en una planta termoeléctrica, cambia los paradigmas en el mercado energético mundial.

Al parecer cuando comienza uno a innovar y a emprender nunca deja de hacerlo.



Esperamos que este ejercicio y el modelo propuesto, ayude a los hacedores de políticas, tanto en el diseño de los instrumentos y/o programas, como en la selección de los emprendimientos que se beneficiarán con algún subsidio o apoyo del Estado. Una mirada más completa de la actividad emprendedora es fundamental, antes de emitir algún juicio evaluativo sobre el proyecto a apoyar (emprendimiento). Si bien este es un insumo necesario para tener en cuenta, no es el único ni el más importante; el emprendedor es clave para conseguir los objetivos que él mismo se ha propuesto.

### 4.3. Resultados de las actividades emprendedoras según nivel de complejidad

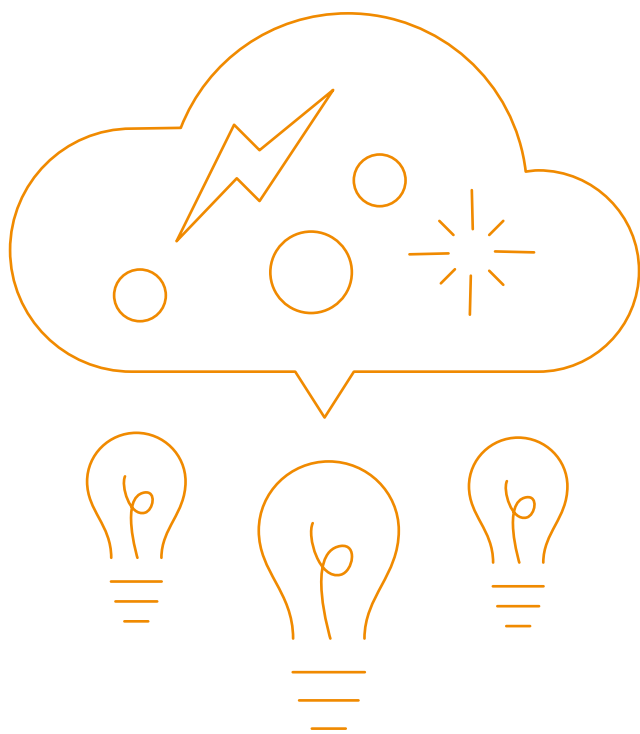
A continuación presentamos un ejercicio que podría dar algunas luces de la calidad del modelo de segmentación aquí desarrollado. Lo que hicimos, en términos simples, fue buscar una relación entre el nivel de complejidad de las actividades emprendedoras y algunas variables de resultados: nivel de ventas, inversión y empleo.

Desde la intuición, suponemos que el segmento sin complejidad debiera obtener resultados modestos en ventas y empleo, ya que como su producto es poco diferenciado enfrentaría una competencia importante. En el otro extremo, encontramos el segmento de alta sofisticación, que al tener un producto con fuertes barreras de entrada, debería generar empleo más intenso en calidad que en cantidad y un nivel de ventas importante. En un caso intermedio, con baja diferenciación, pero con habilidades y conocimiento de mercado, se encontrarían los negocios de consumo masivo y con alta generación de empleo.

Los resultados del ejercicio son relativamente coincidentes o coherentes con la intuición.

- Las actividades que antes de la puesta en marcha no presentaban conocimiento ni habilidades de mercado y además contaban con una baja diferenciación de producto, presentan poco empleo, bajo nivel de ventas y no exportan.





Esperamos que este ejercicio y el modelo propuesto, ayude a los hacedores de políticas, tanto en el diseño de los instrumentos y/o programas, como en la selección de los emprendimientos que se beneficiarán con algún subsidio o apoyo del Estado.

- Las actividades emprendedoras que antes de la puesta marcha contaban con conocimiento y/o habilidades de mercado, y sus productos eran mediana o altamente diferenciados, generan más de cincuenta puestos de trabajo y concentran sus ventas anuales en el rango UF 2.400 - UF 25.000.
- Las actividades emprendedoras que antes de la puesta en marcha presentaron conocimiento y habilidades de mercado, así como un producto altamente diferenciado, generan un importante número de empleos, pero estos no contratan más de cincuenta trabajadores, mientras que su nivel de ventas por lo general supera las UF 25.000.

Estos resultados confirman la tesis que subyace a nuestro modelo de segmentación de las actividades emprendedoras, pues las condiciones iniciales, antes de la puesta en marcha, tienden a determinar los resultados o en cierta medida el éxito del emprendimiento. Sin embargo, se requiere de investigaciones más detalladas y profundas para probar y formalizar estos resultados o coincidencias. De todas maneras, apostamos a que nuestro modelo puede entregar ciertas luces respecto a cómo reducir los déficits de cierto tipo de actividad emprendedora y/o a focalizar mejor los esfuerzos de las agencias promotoras, dependiendo de la misión u objetivo que persigan,

#### 4.4. Algunas conclusiones

En este capítulo hemos propuesto un modelo de segmentación de la actividad emprendedora en Chile, y lo hemos aplicado a 31 emprendedores nacionales, con distintos perfiles, objetivos, oportunidades emprendedoras y resultados.

Nuestras conclusiones apuntan a que la elección de nuestro modelo de segmentación, basado en i) el conocimiento y habilidades del mercado del emprendedor y ii) el grado de diferenciación del producto. Las distintas clasificaciones propuestas, constituyen una buena metodología para caracterizar y analizar al emprendedor chileno y su complejidad en cualquier momento del ciclo del emprendimiento. Incluso en forma dinámica, es decir, comparando dos o más periodos.

Por otro lado, cuando se generaliza y se habla de emprendimientos, no se dimensiona la heterogeneidad de estos, de quienes los llevan a cabo y, por lo tanto, de la dotación educacional, psicológica y de capital social que traen consigo. Desde el punto de vista de la política pública, queda claro que los emprendedores pueden venir de cualquier parte, presentar distintos objetivos y distintos desafíos.

En el cuadro siguiente se resumen los principales hallazgos empíricos encontrados:



**Tabla 1:** Resúmenes de Segmentos Emprendedores en Chile

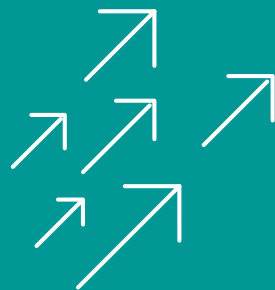
Fuente: Elaboración propia, Unidad de Estudios de Corfo

ACTIVIDADES	FORMACIÓN	CARACTERÍSTICAS	DESAFÍOS
<b>I. Sin complejidad</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalmente poseen educación escolar.</li> <li>- Tienen experiencia como asalariados.</li> <li>- Se guían por la intuición y observación para identificar el emprendimiento que harán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inician sus emprendimientos sin contar con equipos de trabajo.</li> <li>- Las actividades de puesta en marcha y funcionamiento dependen por completo del emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesitan información básica para formalizarse y obtener los permisos y patentes que les permitan operar.</li> </ul>
<b>II. Baja complejidad</b>			
A. Con conocimiento o habilidades de mercado y productos con baja diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con estudios profesionales y/o amplia experiencia laboral.</li> <li>- Tienen una mirada desde del producto que quieren ofrecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estas empresas requieren inversiones más altas que las de nula complejidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocen prácticas de gestión (en términos blandos) por lo que deben adquirir intuiciones sobre como funciona el mercado.</li> <li>- Deben aprender a delegar tareas.</li> </ul>
B. Con conocimiento y habilidades de mercado y baja diferenciación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación profesional y/o laboral en el ámbito de la administración.</li> <li>- Cuentan con un historial familiar de emprendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscan liderar emprendimientos con un aire de renovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscan profesionalizar desde el inicio el negocio, lo que implica identificar el personal idóneo para cada tarea.</li> </ul>
C. Sin conocimiento ni habilidades de mercado y productos de mediana o alta diferenciación. (No tuvimos entrevistados en este subsegmento).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen una mirada sobre un producto específico, por lo que no está en mente la realización de un negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollan "inventos" a partir de la experimentación o curiosidad, desconociendo si este responde a una necesidad de mercado o no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado su escaso interés en desarrollar un emprendimiento, suelen requerir de un inversionista que se haga cargo de la transferencia del producto desarrollado.</li> </ul>
<b>III. Mediana complejidad</b>			
A. Con conocimiento o habilidades de mercado y alta diferenciación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen formación profesional universitaria.</li> <li>- Tienen una experiencia laboral que facilita la identificación de oportunidades de mercado.</li> <li>- Su conocimiento de mercado proviene de su experiencia laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prima el deseo de experimentación más que de aplicabilidad de soluciones.</li> <li>- No necesariamente cuentan con habilidades asociadas a la gestión de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requieren que alguien gestione e incorpore la visión de negocio.</li> </ul>
B. Con conocimiento y habilidades de mercado, y mediana diferenciación de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentan con formación universitaria en el área de la ingeniería.</li> <li>- Su formación les ayuda a focalizarse en qué problemas solucionar de una manera simple.</li> <li>- Cuentan con capital social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen foco en la solución de mercado que pretenden ofrecer y no en un producto en particular.</li> <li>- Consideran la posibilidad de incorporar socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requieren de capital inteligente para crecer, es decir, no solo recursos financieros, sino que socios estratégicos que aporten conocimiento y visión para hacer crecer el negocio.</li> </ul>
<b>IV. Actividades emprendedoras de alta complejidad</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ellos o su equipo poseen conocimientos y habilidades sobre el mercado en el que quieren operar o, en su defecto, identifican las debilidades a subsanar.</li> <li>- Cuentan con un gran capital social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollan emprendimientos de alcance global.</li> <li>- Desarrollan bienes y/o servicios con alta complejidad de replicabilidad por terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suelen ser más dinámicos y adelantados que el entorno que los rodea, por lo que deben resolver cómo operar con tales brechas.</li> </ul>



V

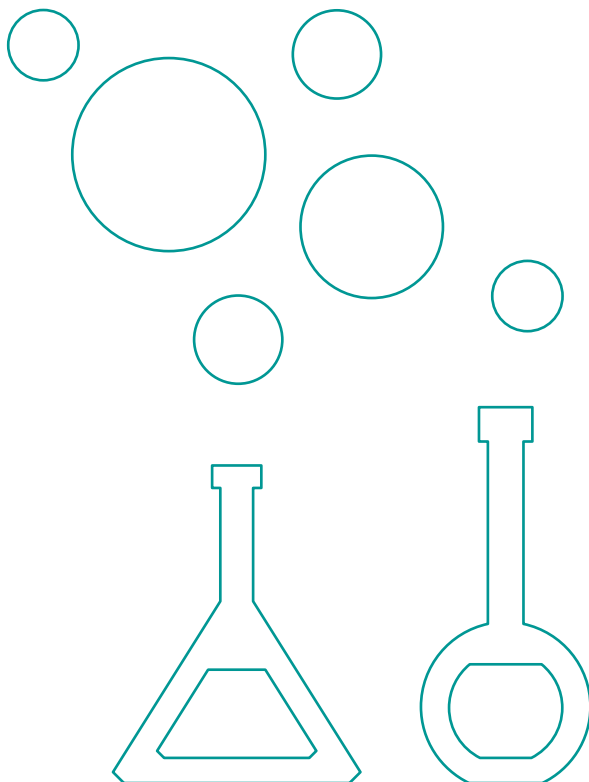
# ¿QUIÉNES SON Y CÓMO PODEMOS APOYAR A LOS EMPRENDEDORES NACIONALES?



El emprendimiento es “contagioso” y muchas veces se fomenta desde el entorno más cercano: los familiares y amigos.

**Las entrevistas en profundidad** a los emprendedores permitieron no solo determinar las características necesarias para segmentar las actividades emprendedoras –anteriormente definidas como aquellas que consideran tanto al emprendedor como sus emprendimiento–, sino que además dieron como resultado un rico conjunto de relatos y observaciones que nos permiten entregar una mirada cualitativa respecto de quiénes emprenden, su historia y las circunstancias bajo las cuales iniciaron y desarrollaron sus negocios.

A continuación presentamos los resultados generales y más representativos de estas entrevistas, organizados en dos partes. En la primera sección, que hemos denominado hechos estilizados, se describen ciertos hallazgos identificados en los relatos y que, eventualmente, podrían ser validados o descartados en futuras investigaciones orientadas al establecimiento de ciertos patrones de los emprendedores chilenos. En la segunda sección, se presentan tres reflexiones sobre cómo apoyar a los emprendedores, sintetizando las principales ideas relativas a las complejidades que enfrentan y que podrían servir de guía para avanzar en el desafío de identificar las necesidades detrás de este proceso, y generar mejores políticas públicas.



## 5.1. Hechos estilizados

Los hechos estilizados aluden a hallazgos que, en forma simplificada, describen ciertas características comunes entre nuestros entrevistados y que, dada la elocuencia con la que se manifiestan en los relatos, podrían representar un patrón respecto de cómo son los emprendedores y emprendedoras nacionales.

### A. Hij@s de tigre

21 de nuestros entrevistados nos relatan que alguien de su círculo familiar está o ha estado relacionado con la gestión empresarial, ya sea porque son propietarios de una empresa (solos o en calidad de socios) o porque en su vida laboral han participado directamente en el desarrollo de negocios para terceros.

Aunque en el grupo entrevistado no es posible inferir el efecto que tuvieron los referentes familiares en los resultados económicos de la actividad emprendedora, sí es factible obtener premisas respecto de cómo el entorno y el clima familiar afectan la toma de decisiones. Este fenómeno es vastamente abordado en el campo de la sociología y psicología, donde se reconoce que el contexto familiar condiciona, en parte, el desarrollo del individuo.

La literatura respecto de “los antecedentes familiares” valida la relación positiva entre el modelo familiar y el surgimiento de emprendedores (Ayala, 2007). Se sabe que la intención emprendedora y la decisión final son más potentes si hay más apoyo por parte de un entorno familiar más cercano y conocedor de la actividad emprendedora. De hecho, los hijos generalmente siguen la actividad profesional de los padres cuando observan que se desarrollan de manera efectiva.

De acuerdo a un estudio en España, desarrollado por Leiva (2004), más del 50% de los estudiantes de educación superior que se inclinan por emprender cuentan con un modelo de emprendimiento familiar como referente (abuelos, padres, tíos, primos, entre otros).

A la fecha, no se han encontrado estudios para Chile que aborden el efecto del modelo familiar en el emprendimiento, con la excepción de aquellos que dicen relación con la gestión y dirección de empresas familiares y, por lo tanto, que ahonden en el perfil de quien se hace cargo o se involucra en el negocio familiar (Monsalves, 2007). No obstante, en la Encuesta de Microemprendimiento (EME, 2011), al consultar



## CAPÍTULO 5

sobre las principales razones para llevar a cabo el emprendimiento actual, 14% responde que se trata de una herencia o tradición familiar.

Por otra parte, existe una estadística que indirectamente valida la recurrencia de casos vistos en las entrevistas. GEM Chile (2010), en su encuesta anual, pregunta a los emprendedores si reconocían en su círculo más cercano a alguien que hubiera emprendido durante los últimos dos años, y el 65% respondió afirmativamente.

Del presente análisis se podría inferir que la exposición al emprendimiento es "contagiosa". Mientras más cercana es esta actividad para las personas, mayor es la probabilidad que tendrá de emprender, siendo la familia y su tradición emprendedora una de las principales promotoras de esta actividad. Si bien es cierto, el tema de las familias emprendedoras puede ser lejana a la política pública, la generación de ambientes o entornos emprendedores, donde las personas puedan ser motivadas y/o inspiradas por otros, puede ser una política efectiva para promover una cultura de emprendimiento en el país<sup>19</sup>.

### B. Partir por el principio: La elección

Las encuestas e investigaciones sitúan la decisión de emprender como el resultado de una serie de factores o motivaciones: lograr independencia laboral, visualizar una oportunidad en el mercado, generar el sustento familiar o aumentar los ingresos, dar continuidad al negocio familiar, entre otros.

Sin embargo, a través de las entrevistas pudimos darnos cuenta que lo que da origen a la actividad emprendedora, es simplemente la decisión de ser emprendedor y hacer un emprendimiento. Los entrevistados nos dan a entender que, en la práctica, ellos son emprendedores simplemente porque deciden serlo y ello no necesariamente responde a un escenario particular como, por ejemplo, el desempleo. De hecho, todos nuestros entrevistados decidieron emprender aun cuando podrían haberse empleado, ciertamente, algunos con más facilidad que otros.

Esta situación no excluye que muchos efectivamente fueron empleados antes de iniciarse como emprendedores. Sin embargo, cuando estos relatan cómo iniciaron y enfrentaron el desafío de emprender, varios de ellos no mencionan fácilmente inseguridades o reparos en relación al sueldo que dejarían de percibir.

Otro ejemplo es el apoyo familiar. Ninguno de los entrevistados señala explícitamente que el soporte familiar constituyó un factor esencial en la decisión de emprender, sin embargo, cuando se profundiza en este tema, relatan la importancia de su compañía y apoyo.

En general, la literatura menciona que la familia es un factor relevante, pero no se cuenta con información cualitativa y/o cuantitativa que permita determinar la magnitud de su rol. De hecho, en el discurso público se plantea que los emprendedores perciben que su círculo cercano presenta una actitud reticente frente a emprender, aduciendo que sería una tarea compleja y con mucho desgaste, pues se enfrentan a muchas dificultades y desafíos. Esta percepción contrasta con lo reportado a través del GEM (2010), donde se estima que el 71,2% de la población adulta considera que las personas que inician un nuevo negocio obtienen un alto prestigio social, y un 87,4% que el ser un empresario es una opción de carrera deseable.

Mucho puede derivarse entonces respecto del nivel de compromiso y personalidad de quienes emprenden, puesto que muestran una disposición a emprender bajo cualquier circunstancia: sin recursos, con deudas o con dificultades familiares, entre otros (Martí, 2012).

A partir de lo señalado, es posible desarrollar al menos dos líneas de investigación que serían interesantes de abordar en el futuro. La primera es si la reticencia familiar y del entorno que se percibe en el discurso público (pero no en las entrevistas) está presente precisamente en quienes no cuentan con un modelo de referencia familiar ligado al emprendimiento. Discurso que es adoptado y generalizado por quienes sí cuentan con un modelo referente, pues lo que están haciendo es manifestar una observación al ecosistema emprendedor en general, más allá de su experiencia personal. Una segunda línea investigativa se relaciona con que hasta ahora, cuando se discute acerca del por qué las personas no emprenden, una explicación importante ha sido la ausencia de un sueldo seguro. Sin embargo, esto no aparece en las entrevistas y si estos resultados fueran tendencia, significa que las verdaderas razones que impiden emprender, al menos en el ámbito individual, se relacionan más bien con las características de la personalidad.

### C. Se emprende desde lo que se sabe

Cuando se decide emprender, se hace casi siempre desde lo que se conoce, y ello será gravitante para el desarrollo del emprendimiento. Buena parte de los entrevistados declararon emprender en el mismo rubro de su experiencia laboral, o

19. Los Programas de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAEI), de Corfo, apuntan en esta dirección al promover la opción de emprender y el uso de la innovación como herramientas privilegiadas de desarrollo económico y social.



bien que fue en ella donde se adquirió conocimiento crítico para desarrollar su negocio o gestionar la empresa. Esto, por lo tanto, definiría en gran medida las primeras acciones que realizan los emprendedores.

Flores, Landerretche y Sánchez (2011) realizaron una investigación para conocer qué características y competencias de los individuos influyen en la probabilidad de emprender en Chile. Ellos concluyen que existe una relación significativa y positiva respecto de la experiencia en el mercado laboral y la probabilidad de emprender. Así también, la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE, 2011) muestra que al menos el 67% de los emprendedores reporta haber tenido un trabajo como asalariado en el mismo rubro o en uno similar al emprendimiento que desarrolla.

De acuerdo a las entrevistas, los emprendedores sin experiencia empresarial o sectorial generarían actividades genéricas con baja diferenciación de producto, de tamaño micro y/o pequeño, cuya mayor barrera sería la desinformación, tanto de la normativa (permisos) como del mercado (clientes, proveedores, tendencias). Intuitivamente, y como se ha hecho muchas veces, estos emprendimientos podrían ser catalogados “por necesidad”, ya que al no contar con experiencia es razonable que no visualicen estrictamente una oportunidad de mercado o porque insertarse en el mercado laboral les representa un costo alternativo muy bajo. No obstante, en un segmento que relata no contar con experiencia, perfectamente pueden convivir recién egresados de alguna carrera técnica, profesional o universitarios; personas que no logran insertarse en el mercado laboral, como también aquellos que “emprenden o emprenden”, es decir, optan por la independencia (autoempleo) como impulso fundamental, más que por el hecho de generar una empresa. Por lo tanto, una primera lección es no generalizar y necesariamente considerar solo el contexto de cada emprendedor para evaluar cómo sortean los desafíos propios de la actividad.

## Las encuestas e investigaciones sitúan la decisión de emprender como el resultado de una serie de factores: lograr independencia laboral, visualizar una oportunidad en el mercado, generar sustento o aumentar los ingresos, dar continuidad al negocio familiar, entre otras.

Todos quienes emprenden necesitan conocimiento para gestionar su proyecto. Es un requerimiento transversal a cualquier actividad emprendedora. Por lo tanto, el que ya cuenta con experiencia laboral, asociada al mercado o a la gestión de empresas, ya tiene camino avanzado.

Quienes cuentan con conocimiento del mercado en el que se sitúa su emprendimiento, podrían identificar con mayor facilidad a sus contrapartes de interés, y conocerían, más o menos, las reglas implícitas del futuro negocio (por ejemplo, regla para el pago a los proveedores). Sin embargo, quien cuenta con habilidades en el ámbito de la gestión de empresas, puede no tener información dura del mercado donde quiere interactuar, pero conoce al menos parte de los procesos necesarios para desarrollar su proyecto, siendo esto una ventaja.

Quien no cuenta con lo uno ni lo otro, definitivamente puede entramparse constantemente en la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento. Así, cualquier estrategia de apoyo debiese considerar en sus modelos de oferta y selección no solo el potencial de viabilidad del emprendimiento, sino también el historial de las personas que quieren emprender: tanto en información dura (profesión y/o ocupación) como blanda (relativa a su capacidad de compromiso y superación, por ejemplo).

### D. La cultura del no endeudamiento

Un obstáculo señalado recurrentemente en investigaciones sobre los problemas que enfrentan las empresas de menor tamaño se relaciona con el acceso al financiamiento, ya sea por las condiciones (tasa y plazo) o las exigencias del crédito (solvencia de la empresa y comportamiento financiero). La realidad que han enfrentado nuestros entrevistados no está ajena a estas dificultades: necesidad de uso de finanzas personales por ausencia de historial emprendedor, exigencia de colaterales o garantías, plazos de pago no estacionales o sin sincronía con los ingresos, entre otros.

Los estudios que abordan la cultura de endeudamiento en Chile lo hacen desde la dimensión de consumo y ahorro en las finanzas personales, como parte de un análisis psicológico de Coria, Tapia, Fuentealba y Costa (2005) y/o a través de estadísticas descriptivas obtenidas a partir de la Encuesta de Presupuesto Familiar del INE, la encuesta CASEN, o los datos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Banco Central de Chile, 2010). También se ha estudiado este fenómeno desde la dimensión de educación o alfabetización financiera de los individuos, en los cuales se

describe, por ejemplo, el conocimiento y manejo de términos e instrumentos financieros (Ministerio de Economía, 2012b).

Aún cuando no profundiza sobre la cultura de endeudamiento, el estudio "Identificación de Obstáculos al Financiamiento para las Mipymes desde la Perspectiva de Oferta y Demanda", de INECON (2010), plantea que *"existiría un condicionamiento cultural, reforzado por las malas experiencias, que plantea como esencialmente negativo el endeudamiento como fórmula para financiar sus necesidades. Esta actitud negativa hacia el endeudamiento podría operar como una limitante al momento de tomar decisiones en materia de financiamiento por parte de las empresas de menor tamaño"*.

Por otra parte, y de acuerdo a lo relatado en nuestras entrevistas, la actitud que tienen los emprendedores en torno al financiamiento externo, en particular la deuda, explica mucho el comportamiento financiero que tendrá en su empresa. En general, la característica de independencia y autonomía que se asocia a la personalidad de quienes emprenden se traduce, en términos de financiamiento, a ser renuentes a la deuda, ya sea esta formal o informal. A continuación, una cita que



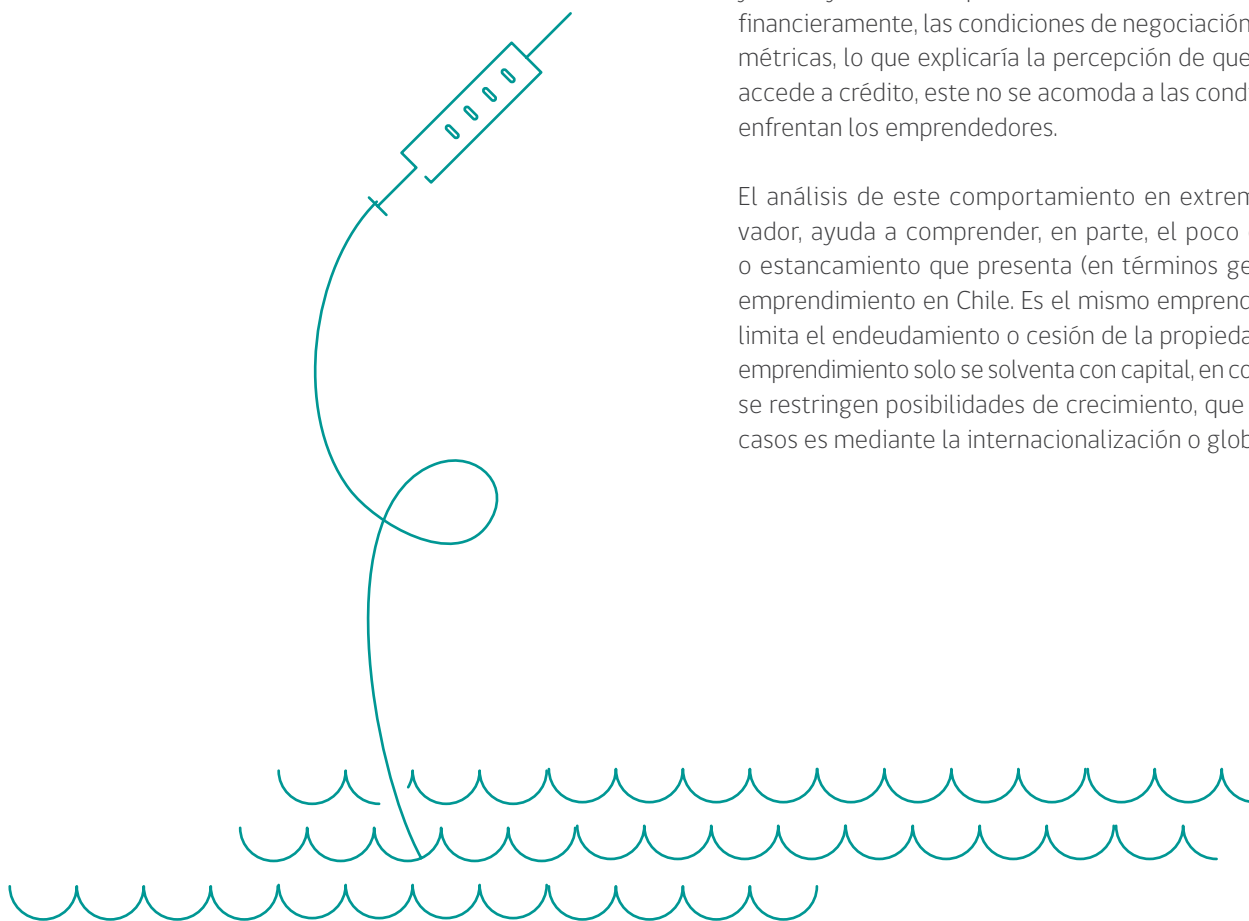
Todos quienes emprenden necesitan conocimiento para gestionar su proyecto. Es un requerimiento transversal a cualquier actividad emprendedora. Por lo tanto, el que ya cuenta con experiencia laboral, asociada al mercado o a la gestión de empresas, ya tiene camino avanzado.

ejemplifica lo anterior: "No deberle un peso a nadie, no deber explicaciones a nadie". Esta situación en la empresa también se da en cuanto a la administración de sus finanzas personales. Ahora bien, esto no significa que en su trayectoria no hayan hecho uso de instrumentos financieros (personales o a nombre de la empresa), sino que, como nos explican, prefieren desenvolverse con recursos propios, ya sea para hacer frente a situaciones de crisis como de crecimiento empresarial. Dicha renuencia incluye situaciones como vender participación propietaria y se da de manera transversal para los diferentes tamaños en ventas, nivel de empleo, antigüedad y potencial de crecimiento del emprendimiento.

La Encuesta Longitudinal de Empresas 2011 establece que 74% de las firmas señalan no contar con créditos en los últimos tres años, y de estas, 90% manifiesta que no era necesario. Esta tendencia es bastante homogénea, independiente del tamaño de las firmas. En el caso de la Encuesta a Microempresas 2011, se muestra que de las deudas contraídas por los emprendedores principalmente informales, solo 26% se asocia al negocio.

Entonces, si la costumbre del emprendedor chileno es no utilizar la deuda para crecer, sino sólo acceder a ella cuando ya no hay alternativa para continuar siendo independientes financieramente, las condiciones de negociación serían asimétricas, lo que explicaría la percepción de que cuando se accede a crédito, este no se acomoda a las condiciones que enfrentan los emprendedores.

El análisis de este comportamiento en extremo conservador, ayuda a comprender, en parte, el poco dinamismo o estancamiento que presenta (en términos generales) el emprendimiento en Chile. Es el mismo emprendedor quien limita el endeudamiento o cesión de la propiedad, luego, el emprendimiento solo se solventa con capital, en consecuencia se restringen posibilidades de crecimiento, que en algunos casos es mediante la internacionalización o globalización.





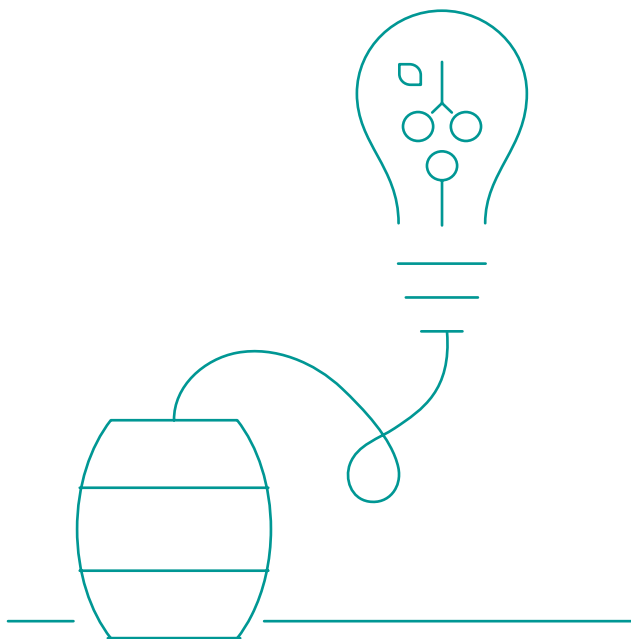
Aunque son pocos, existen casos donde la deuda es concebida como una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento. Estos emprendedores no solo usan el financiamiento bancario, sino que están dispuestos incluso a ceder propiedad. En estos casos, se espera que el inversionista haga un aporte más allá del dinero, complementando a la empresa con visión y estrategia de negocios.

En vista de lo anterior, queda para investigaciones posteriores profundizar acerca de la actitud que tienen los emprendedores nacionales hacia el financiamiento externo, así como el efecto de ampliar el alcance de la alfabetización financiera, incluyendo el concepto de deuda como una oportunidad para crecer y fortalecer a la empresa. Esto último dotaría a los emprendedores con conocimiento suficiente para aprovechar adecuadamente estas herramientas de financiamiento.

### 5.2. Tres grandes reflexiones sobre cómo apoyar al emprendedor

Una de las motivaciones para realizar este trabajo, fue ahondar en las necesidades que enfrentan los emprendedores, para alimentar la discusión pública respecto de cómo promover y fomentar el desarrollo de sus emprendimientos.

En su relato, los emprendedores identifican diversos desafíos que han sorteado, algunos con más éxito que otros. Aunque con matices, según las características propias de cada actividad emprendedora (emprendedor y su emprendimiento), se destacan tres grandes espacios desde la colaboración público y/o privada.



#### A. Interactuar con el Estado

En diferentes sondeos e investigaciones sobre el rol del Estado en el ecosistema emprendedor (a través de sus instituciones y políticas públicas) emergen brechas o espacios de mejora ligados particularmente a la regulación y eficiencia del Estado.

Podemos citar:

- La evaluación de expertos realizada por el GEM Chile (2010), en una escala de 1 a 5, califica a Chile con nota 3.1 en el ítem políticas públicas en general; y con 2.8, en aquellas políticas relativas a la regulación, en cuanto a cómo estas fortalecen el contexto del emprendimiento.
- Según World Economic Forum (2013-2014), Chile baja del lugar 33 al 34, manteniéndose aún como el país latinoamericano más competitivo. Pero este retroceso, según la entidad, es provocado por la debilidad del sistema educacional necesario para mejorar la productividad, hipotecando el paso de Chile hacia una economía basada en el conocimiento.
- Las versiones 2006 y 2007 de la Encuesta Longitudinal de Cipyme, donde el 11% de las menciones corresponden a problemas de regulación y burocracia.
- Las mesas convocadas para levantar opiniones y construir la Agenda de Impulso Competitivo (Ministerio de Economía, 2012a), donde el 40% de las opiniones tiene relación con barreras para emprender en aspectos que dicen relación con el Estado: atención de sus funcionarios, burocracia, entre otros.

Del mismo modo, sobre el papel del Estado, los entrevistados recalcan, casi sin excepciones, la visión negativa que tienen de este, una vez que han entrado en la dinámica en que se ejecutan los proyectos. Se plantea, de manera crítica, que el camino para desarrollar un emprendimiento tiene “una piedra de tope” muy fuerte en la alta cantidad de trámites por los que debe pasar el interesado.

Sobre esta condición, la imagen que se tiene del Estado es transversalmente negativa. Las declaraciones de quienes participaron en esta investigación dan cuenta de una “mentalidad” particular entre quienes trabajan en el aparato estatal, quienes no entienden los tiempos que se necesitan para hacer negocios de diversa complejidad y envergadura.

Nuestros entrevistados coinciden en la necesidad de que existan ciertas normas, leyes y políticas para proveer un marco de

acción para los emprendimientos. Por lo tanto, sus reparos no se basan en solicitar eliminaciones antojadizas, sino más bien sugieren que la aplicación de estos criterios sea acorde a las características del emprendimiento. A modo de ejemplo, se indican algunas situaciones donde la exigencia de la norma no se relaciona con el funcionamiento de la actividad emprendedora:

- Plazo de pago de IVA en consideración al desfase de entrada de ingresos efectivos. Así es como, además, durante el último tiempo ha emergido un llamado para regular los plazos máximos de pago desde las grandes empresas.
- Uso de registros de asistencia cuando no es necesario que diariamente los empleados desempeñen sus tareas en las dependencias de la empresa.
- Número de facturas entregadas el inicio del negocio.

Otro de los espacios en los que se demandan avances es en el acceso oportuno a la información necesaria para iniciar y desarrollar un emprendimiento, tales como normas, trámites, permisos u otros. Las reglas del juego deben ser accesibles para ser conocidas por todos, en todo momento y en todo lugar.

Aunque son pocos, existen casos donde la deuda es concebida como una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento. Estos emprendedores no solo usan el financiamiento bancario, sino que están dispuestos incluso a ceder propiedad.







Una de las primeras actividades que debe resolver quien emprende es el cómo iniciar el emprendimiento: identificar lo que hay que realizar, cuándo, dónde y con quién. En general, los entrevistados relatan que no saben exactamente cómo partir, porque, si bien tienen nociones básicas, siempre prevalece la falta de información. Este desconocimiento se convierte en una gran barrera que puede afectar tanto la puesta en marcha como el desarrollo futuro del emprendimiento. Una demora en un negocio tiene un costo concreto que es el no existir y, por lo tanto, el no producir. Y esto, dependiendo del emprendimiento, puede implicar no aprovechar una oportunidad o simplemente perderla.

Aunque se han producido avances sustantivos en los últimos años, tales como la existencia de manuales e instructivos que detallan actividades y procesos a seguir, así como los centros Chile atiende Pyme y Chile Emprende<sup>20</sup>, nuestros entrevistados no identifican un lugar que concentre toda la información que se debe conocer. Mientras que emprender es en sí un gran proceso para los emprendedores (por eso hace sentido que esté todo en un mismo lugar), para el Estado es una suma de procesos y sus trámites dependerán de los servicios involucrados.

Nuestros entrevistados coinciden en la necesidad de que existan ciertas normas, leyes y políticas para proveer un marco de acción para los emprendimientos.

20. Al momento de las entrevistas, los Centros Chile Emprende aún no estaban en funcionamiento.

Habiendo multiplicidad de servicios comprometidos en una actividad emprendedora, los involucrados enfrentan la dificultad de una búsqueda continua de información en lugares que no conocen, o no tienen la capacidad de identificar correctamente. Finalmente, cuando pueden acceder a la información, esta no es clara, pues no está organizada o descrita pensando en el usuario emprendedor. Un ejercicio varias veces sugerido en la conversación con nuestros entrevistados es que los mismos funcionarios públicos actúen como usuarios de sus propios servicios para que constaten que lo que les parece fácil y expedito, en realidad no lo es.

Por otra parte, la norma se entiende conocida por todos en cuanto es publicada, no existiendo espacio para la desinformación. De hecho, varios de nuestro entrevistados sienten que existe desconfianza por parte del Estado. Entonces, cualquier falta deriva en una multa y no en una explicación o consejo acerca de cómo "hacer mejor las cosas". Relatan haber aprendido que saber todo lo que se requiere es complejo, por lo tanto, asumen que siempre todo terminará en un castigo, como demoras, multas, suspensión de permisos, entre otros. De nada, o de muy poco, valen las explicaciones acerca de la ignorancia en la que se opera. Si bien el Estado, a través de sus diferentes servicios, promueve la mejora continua y, por lo tanto, fomenta la capacitación y mejora de competencias, su actitud no es formativa en cuanto a la reglamentación, al no promover espacios de aprendizaje. Esto último es interesante, porque en la práctica lo que se demanda tiene que ver con un aspecto más bien blando: la empatía. Nos señalan que si con la misma rigurosidad con la que se aplica el castigo se aplicara el premio y/o reconocimiento, la relación Estado-emprendedor sería mucho más fluida y fructífera.

Los esfuerzos que se han desplegado los últimos años para modernizar al Estado y pasar de un rol que obstaculiza a uno facilitador son innumerables. Sin embargo, para ello se requiere avanzar con mayor énfasis en la experiencia del usuario final, es decir, poniéndose en el lugar de quienes emprenden.

## B. No perder el foco

Todas las actividades emprendedoras parten con una dotación insuficiente de recursos: humanos, conocimiento, capital, por nombrar algunos, y el más importante: el tiempo. La habilidad para administrar y priorizar esta dotación acotada es un punto relevante en el desarrollo de las actividades emprendedoras. Lo que viene a continuación es describir cómo se desenvuelven los emprendedores con esa dotación acotada.

**Conformación de equipos multifuncionales:** Uno de los primeros desafíos en este aspecto tiene que ver con la conformación de equipos.

No es fácil detectar la cantidad ni las características necesarias de los empleados que se requiere contratar, pues recién se está en la fase de reconocer "para qué se es y no se es bueno".

Muchas veces no está claro exactamente cuál es el conocimiento y perfil de empleados que se necesita, salvo temas puntuales como un contador para el tema impositivo, quien es reconocido por todos como un tercero indispensable.

En consecuencia, generalmente, se llega a una dinámica multifuncional por parte del emprendedor y sus trabajadores, que atenta contra el desarrollo del emprendimiento.

Adicionalmente, cabe destacar una crítica a la formación educacional con que se cuenta para el emprendimiento. Entre quienes participaron en este estudio, se evidencia un reproche muy marcado hacia las instituciones educacionales chilenas por no entregar herramientas que permitan saber de gestión y que tampoco se enseñe a desarrollar un negocio. Si bien, hoy en día existen instituciones de educación superior que incorporan experiencias de aprendizaje relacionadas con el emprender y hacer empresa (tales como las Universidades Adolfo Ibáñez, del Desarrollo, DUOC, etc), y a su vez el Estado está incentivando su incorporación a través de programas públicos como Ingeniería 2030, su desarrollo es aun bastante incipiente.

Otro de los espacios en los que se han demandado avances es en el acceso oportuno a la información necesaria para iniciar y desarrollar un emprendimiento, como normas, trámites, permisos u otros.

Las deficiencias en recursos humanos se dan en paralelo a la premura de afianzar las ventas y posicionarse en el mercado. Como no existe espacio para detenerse y pensar, entonces, sucede que los emprendedores, aun cuando saben que no son omnipotentes, de todos modos intentan hacerlo todo. Así, se preocupan de lo importante, lo urgente y lo trivial, no distinguiendo el caso a caso ni dónde vale la pena poner su esfuerzo o el de otros.

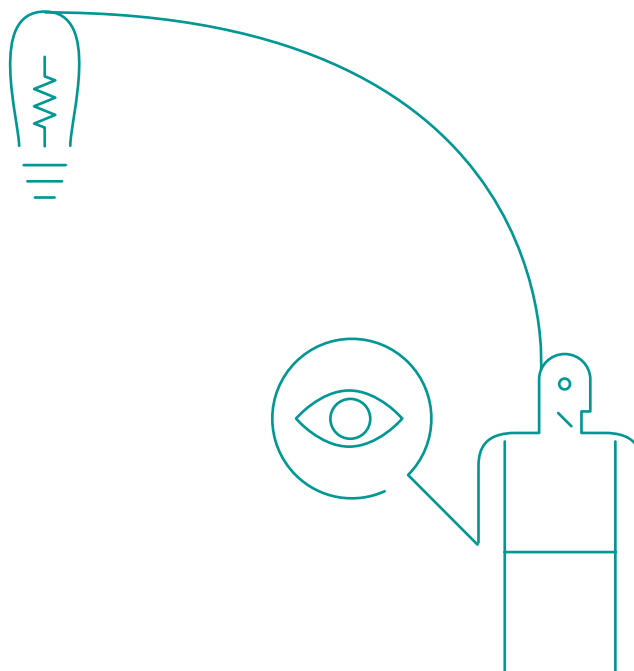
**No se distingue entre las tareas estratégicas y las operativas:** Todo emprendimiento tiene tareas que son necesarias para el funcionamiento exitoso de la empresa, sin embargo, habrá algunas más críticas que otras según sea cada caso. Un ejemplo trivial es el manejo de los libros contables. Esta actividad debe ser realizada regularmente, pero es, en la práctica, menos crítica que la relación que se establece con los proveedores o clientes.

**Se promete más de lo que efectivamente se puede responder:** Con el objetivo de afianzar la posición, se establecen compromisos que son disonantes con la capacidad natural de desempeño de la empresa. Por ejemplo, aceptan un pedido que está por sobre sus niveles máximos de producción posibles o aceptan participar en actividades para las cuales no están preparados o no es el momento oportuno (una feria o una exposición, por ejemplo).

**Se confunden canales de distribución con clientes:** Este punto es característico en todos quienes son proveedores a través de otras empresas, en particular de medianas y/o grandes. El cliente final, el usuario del producto o servicio que se esté generando, pierde visibilidad a ojos del emprendedor, pues este está concentrado en cumplir los compromisos con el canal de distribución, el cual por su tamaño abre o garantiza la posibilidad de establecer posición en el mercado. Al final del día, se está más preocupado de cumplir las exigencias del canal (desmedidas o no) que de satisfacer al usuario del producto o servicio, por lo tanto, se suele perder el foco en la calidad del producto o en el factor de diferenciación, por ejemplo.

**Se desordena el manejo financiero:** Como resultado de todo lo anterior, manejar los recursos para hacer frente a todas estas situaciones se vuelve confuso y se entra en una dinámica donde se traspasan recursos constantemente entre una actividad u otra, por ejemplo, priorizando el pago de IVA por sobre otras actividades, alterando la planificación de ingresos o egresos, o en el peor de los casos, mezclando las finanzas personales con las de la empresa.

A medida que una empresa va creciendo -aumentando sus ventas, empleados, productos, proveedores, entre otros-,



todos los entrevistados coinciden en que también aparecen nuevas situaciones que atender. Ante esto, varios coinciden en la necesidad de planificar y anticiparse a nuevos escenarios, revistiendo particular importancia el personal y el desarrollo de las habilidades blandas.

La planificación es una proyección de los escenarios más probables, lo que da una cierta certeza para tomar decisiones sobre, por ejemplo, cuándo y cómo gastar los recursos, y cuándo crecer. La anticipación, en tanto, permite alimentar la planificación, alterando ciertos supuestos que facilitarán al emprendedor tener mayor holgura para la toma de decisiones, en particular en momentos de crisis.

Ahora bien, la planificación y la anticipación son herramientas útiles para desarrollar con mayor holgura el emprendimiento. Sin embargo, lo que marca una diferencia entre quienes han sido exitosos o han podido sobrellevar periodos de crisis en mejor forma que otros, es que fueron capaces de priorizar las actividades del emprendimiento y el valor agregado que querían ofrecer al mercado, antes que el producto o servicio que ofrecen.

Esto quiere decir que los emprendedores no ofrecen un producto o servicio en sí, sino atributos que los diferencian de su competencia. Esto es válido para cualquier emprendimiento, independiente de su tamaño y características de los productos o servicios ofrecidos. Un almacén de barrio, por ejemplo, en rigor no ofrece abarrotes, sino que entrega diversidad o reparto a domicilio u horario de mayor extensión que el del

comercio tradicional. Un restaurante no vende comida, sino que cierta calidad, atención o preparación. Un software de procesamiento de datos no provee gráficos o estadísticas descriptivas, sino que insumos para la inteligencia de negocios.

La fidelidad al espíritu original depende en gran medida de que los emprendedores puedan identificar claramente cuál es el atributo o el valor agregado que ofrecen a los clientes. Quienes no visualizan eso, enfrentan fuertes complicaciones para mantenerse en pie; los mercados cada vez evolucionan con mayor rapidez, afectando los patrones de consumo de bienes e insumos.

La conclusión es clara: dada la multiplicidad de tareas y premuras que enfrentan los emprendedores, es altamente probable perder el foco y olvidar el core business de la actividad. Esto se convierte en el principal riesgo que puede hacerlos fracasar.

**C. No sentirse solo: contactos, redes y directorio, una distinción.**

Se puede emprender sin socios, pero nunca se puede hacer todo totalmente solo. Como se comentó en apartados anteriores, la información y conocimientos necesarios para levantar y desarrollar un emprendimiento no están totalmente disponibles para los emprendedores y su equipo. Por lo tanto, siempre se termina recurriendo a terceros para consultar información, establecer negociaciones, testear ideas o para conseguir una asesoría experta acerca de qué rumbo debe tomar el negocio.

La literatura es enfática en señalar que para emprender exitosamente (o con menos barreras), se requiere de redes y mentores (Kantis y Díaz 2008, Davisson y Honig 2003, Ozgen y Baron, 2007, Rachida y Díaz 2012).

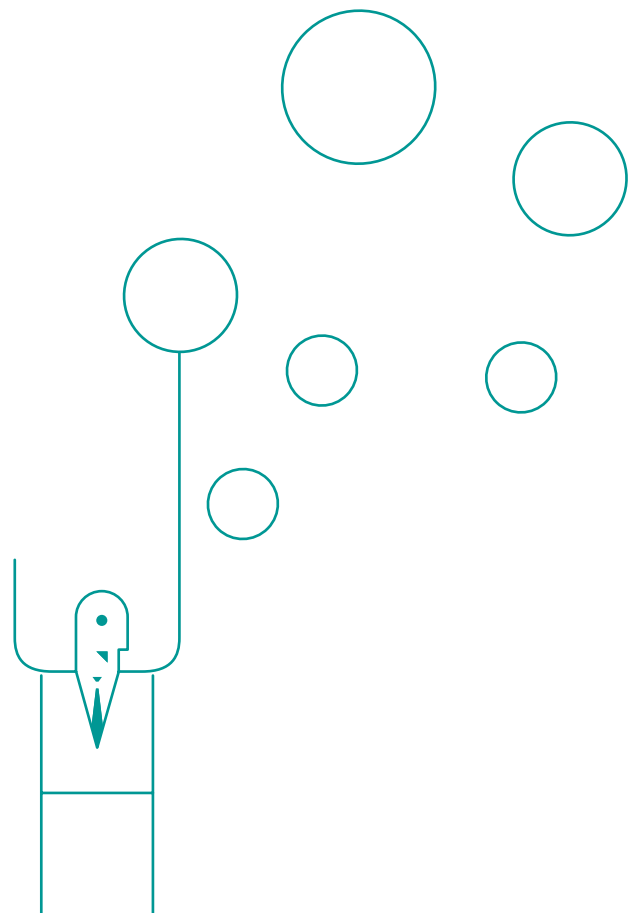
Las redes corresponden a un espacio que proporciona contención y sitios de colaboración, a través del tejido social que construye el emprendedor a partir de las relaciones personales y profesionales que va cultivando a lo largo de su vida. Así como pueden adquirir características de sostén o apoyo (como una relación vertical), también pueden basarse en una relación de pares, donde los actores reconocen el provecho mutuo que pueden obtener de relaciones colaborativas (relación horizontal).

Cuanto más pequeño, nuevo e inexperto es el emprendedor (y su equipo), más se requieren las oportunidades que ofrece el estar relacionado con otros actores pertenecientes al ámbito de la actividad emprendedora. Sin embargo, precisamente por la inexperiencia, hay menos posibilidades que se establezcan

estas relaciones y se saque el mayor provecho de ellas. Al desconocimiento de lo que implica hacer uso del capital social con el que cuentan o deberían construir, se suma la desconfianza, pues no visibilizan ganancias simétricas entre las partes.

Quienes cuentan con más experiencia, tienden a construir y gestionar su capital social (relaciones personales y laborales) con la idea de fortalecer sus emprendimientos, optimizando las negociaciones con clientes y proveedores, estableciendo alianzas con otros emprendedores (competidores o no), y abriéndose a la participación de terceros en el negocio, ya sea como socios o financistas.

Nuestros entrevistados reflejan de manera muy evidente lo anterior. En general, aquellos con menor experiencia, señalan no registrar entre sus conocidos personas con las que establecieran relaciones de provecho mutuo. Cuando han tenido alguna duda sobre algún aspecto de su negocio, se lo plantean a personas cercanas con las que han establecido relaciones de confianza como familiares, clientes y, en menor medida, proveedores.



## Sea cual sea la mecánica y la naturaleza con que se establece la relación entre el potencial emprendedor y sus cercanos, las redes de contacto han sido fundamentales para el nacimiento y el desarrollo de un negocio.

Cuando se les consulta por qué no potencian este aspecto inscribiéndose en alguna asociación o grupo, responden, por ejemplo, no reconocer exactamente el beneficio que les traería, considerando que deberían desviar su atención del negocio y, finalmente, que no sabrían exactamente cómo hacerlo. Admiten sentirse solos en la toma de decisiones cotidianas, lo que les ha traído más de algún fracaso o decisión poco afortunada (como sobre invertir o aceptar una propuesta de negocio poco rentable), pero lo asumen como una condición predeterminada.

En otro extremo, quienes cuentan con modelos de referencia emprendedora en su entorno, así como mayor experiencia debido a emprendimientos anteriores o por haberse relacionado laboralmente con aspectos de gestión empresarial, tienden a incorporar rápidamente a personas de su entorno (familiares o no), como si fuese un directorio, aun cuando estas no tengan participación en la propiedad del emprendimiento. Con ellas pueden discutir estrategias, consultar cursos

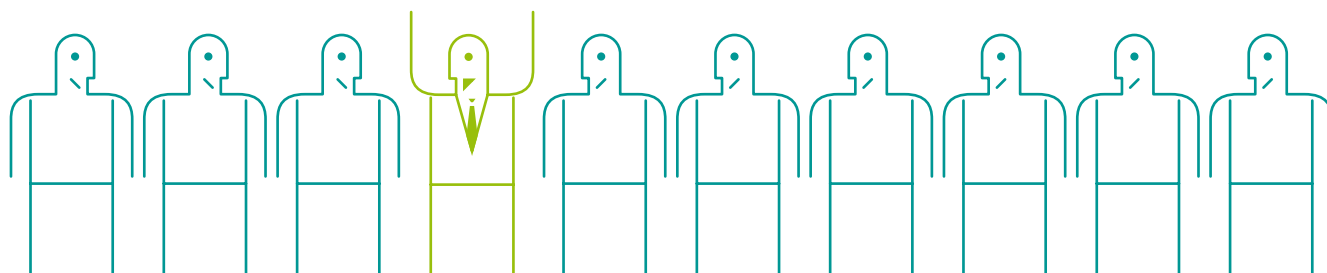
de acción e incorporar buenas prácticas. En estos casos, la construcción y gestión del capital social derivan naturalmente en establecer mejores relaciones con clientes y proveedores, para sortear las primeras dificultades relativas a cómo partir su emprendimiento.

También admiten sentirse solos en muchas ocasiones, en particular cuando todo parece ir cuesta arriba. Sin embargo, reconocieron que gracias a contar con personas que les dieron contención, apoyo y les transmitieron buenas prácticas (o compartieron el qué no hacer), pudieron sobrellevar de mejor manera dicho momento.

Sea cual sea la mecánica y la naturaleza con que se establece la relación entre el potencial emprendedor y sus cercanos, las redes de contacto se consideran fundamentales para el nacimiento y el desarrollo de un negocio, ya que permite acceder y conocer la información básica relevante (como normas, precios y competencia, entre otros). Pero además, los testimonios recogidos en estas entrevistas apuntan a que les ayuda a acercarse con mayor precisión tanto a eventuales clientes, como a las fuentes de capital y socios estratégicos dispuestos a realizar una inversión a largo plazo.

El ecosistema emprendedor chileno ha internalizado esto y durante los últimos años se han generado mayores esfuerzos y recursos destinados a promover espacios colaborativos. Así es como se han establecido comunidades o grupos acordes a la diversidad de actividades según el tamaño de los emprendimientos, actividad económica, género de los dueños, ubicación geográfica, entre otros.

No obstante este avance, emergen dos elementos críticos. El primero relativo a cómo se integran a aquellos emprendedores con menor capital social en redes de colaboración y/o comunidades de mentores, considerando que tienden a no visualizar los beneficios de interactuar con otros. El segundo elemento está relacionado con el desafío de fomentar estructuras públicas o privadas, que puedan proveer apoyo especializado a los emprendedores.





### 5.3. Algunas Conclusiones

En el presente capítulo hemos discutido sobre algunas interrogantes relativas a ¿cómo se forman los emprendedores chilenos?, ¿qué los motiva?, ¿cómo se inspiran?, y ¿cómo comienzan con sus proyectos? Sin duda, las caracterizaciones desarrolladas nos acercan y permiten entender mejor a los emprendedores, sus procesos y sus problemas. Vemos que el emprendimiento es “contagioso” y muchas veces se fomenta desde el entorno más cercano: los familiares y amigos. No es raro entonces encontrar “familias emprendedoras” o “barrios emprendedores”. Sus motivaciones muchas veces son económicas, pero en otros casos vienen dadas por su personalidad y carácter. Por otro lado, a través de sus relatos, pudimos darnos cuenta que el emprendedor casi siempre lo hace desde lo que mejor conoce. Finalmente, nos percatamos que el emprendedor chileno, en general, se caracteriza por ser renuente a la deuda, ya sea por su natural independencia o por la existencia de un sistema financiero que históricamente

no ha sido propenso a la de riesgos, ni muy comprometido con el emprendimiento.

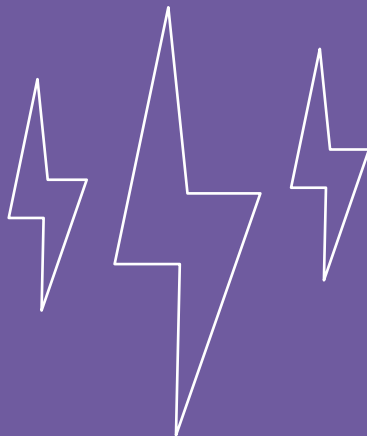
También revisamos tres desafíos que enfrentan los emprendedores chilenos y que deben ser abordados por ellos, en conjunto con los distintos actores sociales, incluyendo los servicios del Estado. Se analiza la relación del emprendedor con el Estado y se plantean desafíos de confianzas y formalización cada vez más importantes, debido a la masificación del emprendimiento en el país. De igual manera, se plantean dos desafíos personales a los emprendedores. Primero, la necesidad de enfocarse y aterrizar sus planes, contando con un espíritu creativo pero también práctico en la toma de decisiones. Segundo, la necesidad de trabajar en equipo, reconociendo que nada es posible sin otras personas, admitiendo, sin temor, la necesidad de rodearse de quienes conocen mejor que ellos algunos temas centrales para el desarrollo del emprendimiento.







# RESUMEN Y REFLEXIONES FINALES



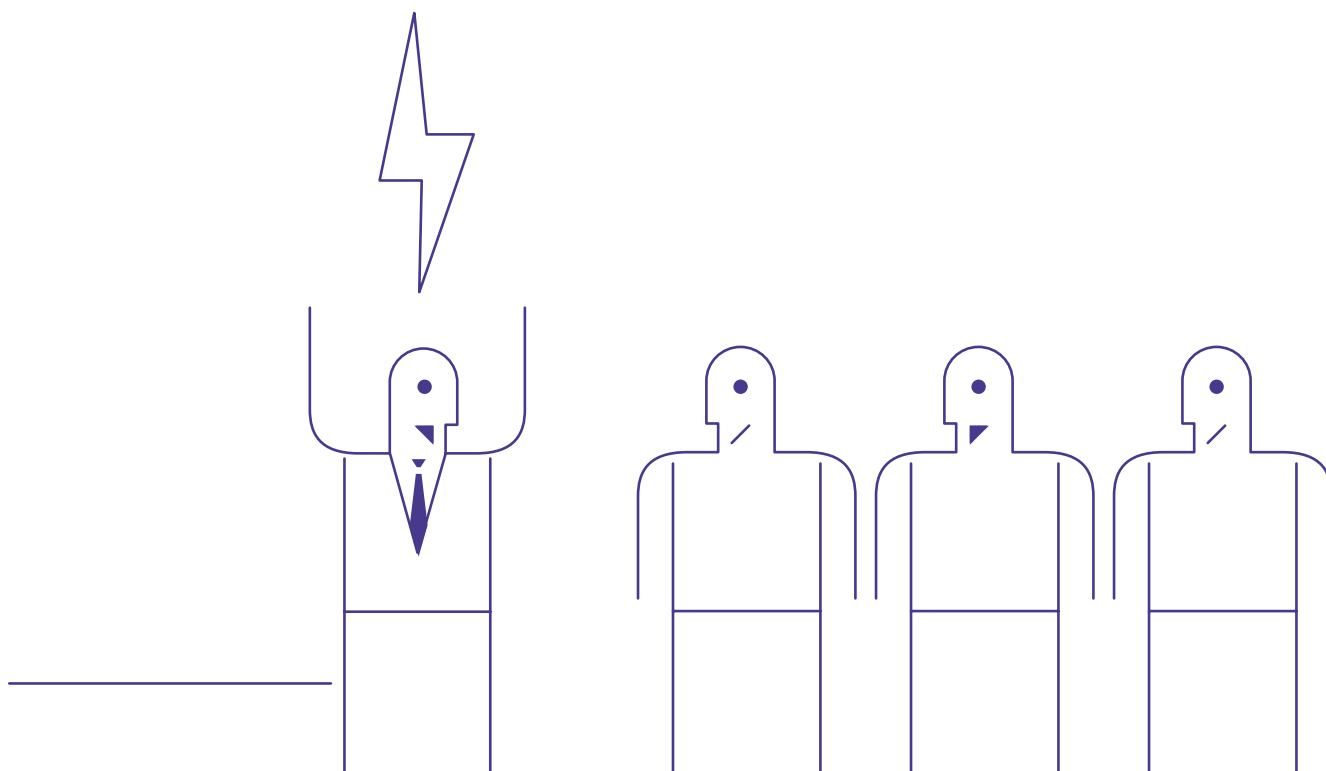
El emprendimiento  
es un tema importante y que apasiona,  
pero también complejo de abordar.

Este libro nació con la finalidad de contribuir a mejorar el diseño de la política pública pro emprendimiento y específicamente para dar respuesta a la pregunta sobre cuáles son las necesidades de los emprendedores.

Este libro nació con la finalidad de contribuir a mejorar el diseño de la política pública pro emprendimiento y específicamente para dar respuesta a la pregunta sobre cuáles son las necesidades de los emprendedores, planteada por el entonces gerente de Emprendimiento de Corfo, Cristóbal Undurraga. Luego de una acuciosa búsqueda de información, que incluyó consultas a expertos, confirmamos que no existe la información necesaria para responder esta simple pero a la vez compleja interrogante.

Decidimos recurrir, entonces, a los mismos emprendedores, realizando entrevistas en profundidad en las regiones Metropolitana y de Valparaíso, largo proceso que evidenció la dificultad de identificar las necesidades de aquellos a los que queremos llegar. De esta forma, nació la propuesta de un modelo bidimensional de segmentación que permite clasificar y caracterizar las actividades emprendedoras, a través de un conjunto de variables asociadas al emprendedor y a su emprendimiento. Así, nos acercamos un poco más a las necesidades de cada segmento y grupo.

Tanto el proceso como los resultados de este trabajo se presentan en este libro, ya que creemos y esperamos que esta investigación pueda ser de utilidad a los hacedores de políticas públicas, a las agencias que fomentan el emprendimiento, al mundo académico como material de consulta, y, en general, a todas aquellas personas interesadas en el tema.



**En la introducción** enunciamos una serie de preguntas: ¿Por qué es tan importante apoyar la generación y desarrollo de actividades emprendedoras? ¿Por qué el emprendimiento es considerado un importante “caballo de batalla” en la arena socioeconómica? ¿Es el emprendimiento más generador de empleo que la empresa ya establecida? ¿Es el emprendimiento realmente un “atajo” para “surgir” o lograr escalar en ámbitos sociales y económicos? ¿Cuáles son las verdaderas necesidades de los emprendedores? ¿Enfrentan todos las mismas dificultades?

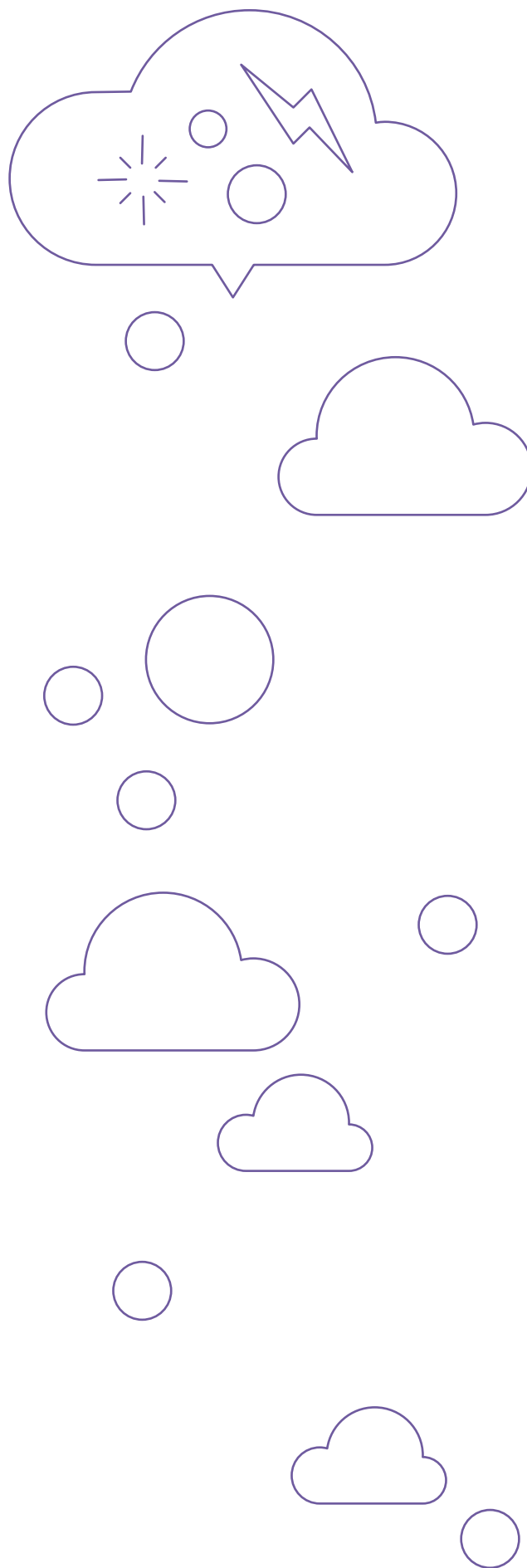
Ahora, al finalizar este trabajo, podemos afirmar que la relación entre emprendimiento y sus efectos en la sociedad es compleja. En el caso del crecimiento económico, concluimos que este no depende solamente del incremento en las ventas, sino también de la naturaleza del emprendimiento; es decir, de su permanencia y participación en el mercado, del grado de innovación de la propuesta de valor, entre otras.

En este entendido, entonces, y tal como dijimos en la introducción, si el objetivo de una política es solo el crecimiento económico, el Estado debería concentrarse en promover emprendimientos que cumplan o superen en mayor grado las características anteriormente señaladas.

Por otra parte, la literatura señala que el emprendimiento puede ser visto como un importante mecanismo para aumentar y mejorar el empleo. Concluimos que su aporte depende del ciclo de vida del emprendimiento, el cual es influenciado por el grado de formalidad, la competencia de los mercados, los ciclos económicos, el capital social del emprendedor y el capital humano disponible, entre otros factores. Esto determina la vigencia del emprendimiento en el mercado y por ende la generación y mantención de empleo en el largo plazo.

Por último, se argumenta que el emprendimiento no solo afecta los resultados económicos, como el crecimiento y el empleo, sino también otorga importantes herramientas en otros ámbitos como la movilidad social, lo que, en el largo plazo, podría generar también mayor inclusión social. Si bien este trabajo no aborda estas materias en profundidad y, por lo tanto, no estamos en condiciones de emitir algún juicio al respecto, a través de un ejercicio simple presentado al final del Capítulo IV, inferimos que aquellos emprendimientos con mayor grado de sofisticación obtienen mejores resultados que los de menor complejidad.

De este modo, dada la influencia que tiene el emprendimiento en ámbitos más allá de lo económico, resulta necesario incentivar a investigadores de distintas disciplinas a profundizar en estas materias para entregar a los hacedores de política elementos sólidos que permitan focalizar con mayor precisión sus instrumentos y/o programas.



**En el Capítulo II**, apreciamos que el emprendimiento se viene estudiando desde hace más de 200 años, presentando diversos conceptos y definiciones que dan cuenta de su naturaleza multidimensional. La literatura plantea que los rasgos de personalidad, así como el contexto social, económico e institucional, son elementos que eventualmente determinan y diferencian el grado de éxito alcanzado en los distintos proyectos de emprendimiento. Respecto a los rasgos de personalidad, se destaca la importancia de la orientación al logro, así como también la perseverancia que deben manifestar los emprendedores para alcanzar sus objetivos. En este sentido, la resiliencia juega un rol fundamental. Se plantea, además, que un escenario ideal es aquel en que las características personales están acompañadas por un entorno facilitador, en el cual existan oportunidades a disposición de todos los emprendedores.

Establecimos que la definición de emprendedor relaciona varias disciplinas: economía, estrategia de negocios, comportamiento organizacional, sociología y psicología. Mientras los economistas definen al emprendedor en función de las actividades y logros conducentes a afectar el sistema económico, los sociólogos buscan comprender el modo en que el comportamiento de los emprendedores tiene lugar en la sociedad y puede afectarla, y los psicólogos se focalizan en las características personales y el proceso cognitivo de estos. De este capítulo se recogen las principales definiciones que construimos y utilizamos durante todo el trabajo:

- **Oportunidad Emprendedora**, entendida como la detección, evaluación y explotación de un proceso, producto u organización, a partir de las capacidades individuales y a la distribución de la información.
- **Emprendedor**, a quien consideramos una persona con resiliencia y orientación al logro, que agrega valor a la sociedad, buscando explotar oportunidades para la creación de un determinado proceso, producto u organización.
- **Emprendimiento**, es el proceso de descubrir, evaluar y explotar oportunidades para la creación de un determinado producto u organización.
- Finalmente, y tomando en cuenta lo anterior, la **Actividad Emprendedora** es aquella que considera tanto aspectos del emprendedor como del emprendimiento.

Otro concepto utilizado es el de **Condiciones de Entorno**: aquellos componentes fuera del emprendimiento (personas, instituciones, organismos, cultura, regulación, etc.), que influyen en su nacimiento y desarrollo. La carencia de estas, fue definida como **Necesidades Emprendedoras**.

**En el Capítulo III**, explicamos la validez de las entrevistas en profundidad como herramienta pertinente para este tipo de estudios. Constantemente se realizan cuestionamientos a la validez de distintos métodos, contraponiendo la representatividad de los estudios cuantitativos versus la especificidad de la información recolectada mediante técnicas cualitativas. Si bien cada una de ellas aporta de manera distinta a la generación de evidencia en un campo determinado, para este estudio se ha puesto el foco en la utilización de un enfoque cualitativo. El principal argumento para escoger este enfoque consiste en la necesidad de contar con un primer acercamiento, particular y cotidiano, a la experiencia que han vivido quienes se embarcan en proyectos de emprendimiento.

Seleccionamos de entre 100 nombres a 31 emprendedores y emprendedoras con el cuidado de representar la más amplia gama de actividades emprendedoras de nuestro país. Dado que las entrevistas solo corresponden a las regiones Metropolitana y de Valparaíso, complementamos los resultados con información proveniente de las mesas regionales de trabajo gestionadas por Corfo, durante el año 2012, en donde las principales trabas mencionadas se asocian a ámbitos como: normativa, burocracia y apoyo de funcionarios públicos.

De todas formas, sugerimos continuar abordando este tema con herramientas cualitativas, especialmente en las regiones, y complementar estos trabajos con estudios cuantitativos que permitan enriquecer la interpretación de la evidencia encontrada.

Una vez realizadas las entrevistas en profundidad (**Capítulo IV**), constatamos la complejidad que existía para conocer las necesidades de los emprendedores. Clasificamos las entrevistas con variables tradicionales, como nivel educacional, género, empleo, ventas, exportaciones, etc. Producto de esto aparecen ciertos temas comunes, a todos los entrevistados, que tienden a generar obstáculos o barreras para emprender: el financiamiento, la planificación y la interacción con el Estado. Sin embargo, no fue posible identificar las necesidades más específicas y concluyentes respecto a nuestro objetivo. Entonces, motivados por Gunther y MacMillan (2000), desarrollamos un modelo de segmentación, que nos permitió clasificar y caracterizar a nuestros entrevistados.

Así, para clasificar las 31 entrevistas, utilizamos las dos dimensiones constitutivas del modelo: i) el conocimiento y/o habilidades de mercado del emprendedor y su equipo, y ii) el grado de diferenciación del producto. Esto nos permitió caracterizar a los emprendedores de mejor manera y profundizar en las dificultades que enfrentan en el momento previo a la puesta en marcha de sus emprendimientos.

## CAPÍTULO 6

De esta forma, estableciendo relaciones entre ambas dimensiones, identificamos 4 segmentos y distintos grupos al interior de ellos. Estos describen claramente los tipos de actividades emprendedoras que se reconocen a partir de los testimonios recogidos en las entrevistas:

- Las actividades emprendedoras sin complejidad.
- Las actividades emprendedoras de baja complejidad.
- Las actividades emprendedoras de mediana complejidad.
- Las actividades emprendedoras de alta complejidad.

Para ilustrar el modelo, se presentan 8 casos de nuestros entrevistados, correspondientes a los 4 segmentos identificados.

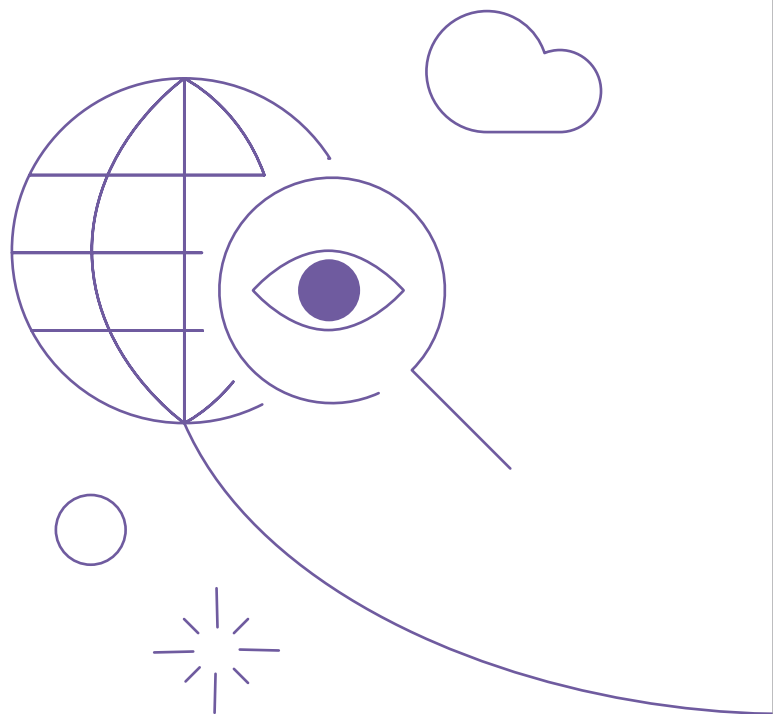
Finalmente, en este capítulo se plantean los principales desafíos asociados a cada segmento. En las actividades sin complejidad, se destaca la necesidad de información básica para formalizarse y obtener los permisos y patentes que les permitan operar. Esta carencia debe cubrirse mediante reglas del juego entendibles, disponibles y oportunas para todos.

Las actividades de baja complejidad manifiestan deficiencias en gestión, entre las cuales se destacan sus dificultades para seleccionar el personal y la respectiva delegación de funciones, tendiendo a la multifuncionalidad del equipo. En este sentido, ellos reconocen la importancia de la capacitación y el perfeccionamiento como herramienta fundamental para el desarrollo y evolución de las actividades emprendedoras. En la práctica, asumen que para el éxito deben transitar desde el actual soporte de empleados, basado en lo afectivo/familiar, hacia uno profesional.

Las actividades de mediana complejidad, tienen acceso al crédito tradicional, no obstante, dada la envergadura de sus proyectos, deben recurrir a otras fuentes de financiamiento que implican la entrega de participación de la propiedad. En general, se manifiestan reticentes a esta opción, a menos que sus nuevos socios complementen la entrega de recursos con conocimiento y visión (capital inteligente).

Las actividades de alta complejidad se caracterizan por productos altamente diferenciados, los que exigen insumos que no necesariamente se encuentran en el mercado y/o que las normas e institucionalidad avancen a la velocidad requerida. Para garantizar que esto ocurra, participan activamente tratando de modelar el entorno desde lo que saben.

Al final del capítulo IV presentamos los resultados de un ejercicio donde encontramos que las condiciones iniciales, o antes de la puesta en marcha, tienden a determinar los resultados o en cierta medida el éxito del emprendimiento. Sin embargo, se

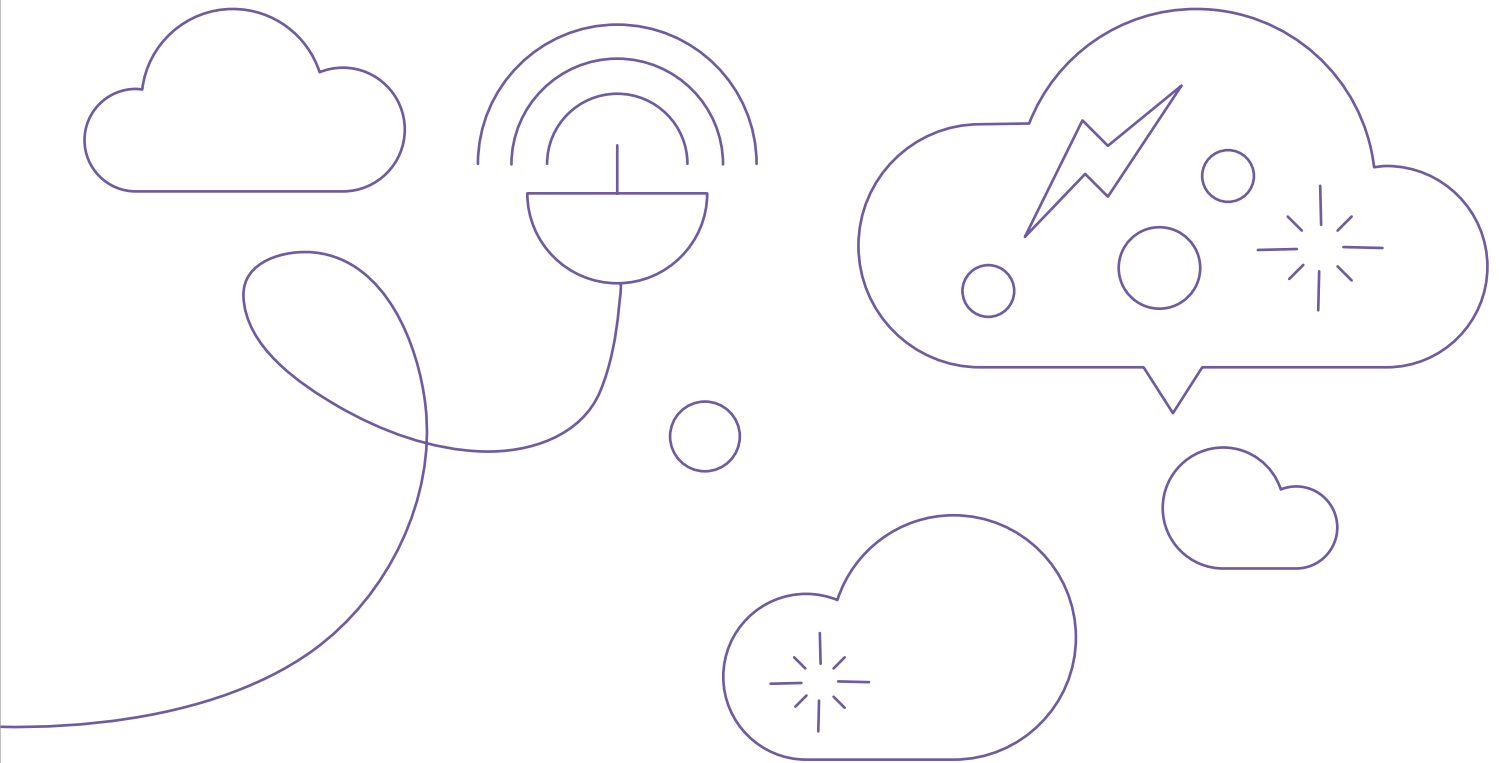


requiere de investigaciones más detalladas y profundas para probar y formalizar estos resultados o coincidencias. De todas maneras, apostamos a que nuestro modelo puede entregar ciertas luces respecto a cómo reducir los déficits de ciertos tipos de actividades emprendedoras y/o a focalizar mejor los esfuerzos de las agencias promotoras, dependiendo de la misión u objetivo que persigan.

Esperamos que el ejercicio de clasificación y caracterización de nuestros entrevistados y el modelo propuesto ayude a los hacedores de políticas, tanto en el diseño de instrumentos y/o programas, como en la selección de los emprendimientos que se beneficiarán con algún subsidio o apoyo del Estado. Consideramos que una mirada más completa de la actividad emprendedora es fundamental, antes de emitir algún juicio evaluativo sobre el emprendimiento. Si bien este es un insumo necesario para tener en cuenta, no es el único ni el más importante; el emprendedor es clave para conseguir los objetivos que él mismo se ha propuesto.

Como hemos visto, este es quizás el mayor aporte de este trabajo. Si bien el ejercicio de clasificación y caracterización de los entrevistados fue realizado en el momento previo a la puesta en marcha, este modelo puede ser aplicado (esperamos que así sea) en cualquier momento del ciclo de vida del emprendimiento, incluso en forma dinámica, es decir, comparando dos o más periodos.





También creemos que la incorporación del **entorno** en futuras investigaciones enriquecerá el análisis de la actividad emprendedora y, en consecuencia, el diseño e implementación de políticas públicas.

**En el Capítulo V**, revisamos algunos hallazgos encontrados que fueron un patrón en los entrevistados. Así nos percatamos que el emprendimiento puede ser “contagioso”, ya que un alto número de nuestros entrevistados declaró provenir de un entorno emprendedor, muchas veces fomentado desde la casa o círculo cercano. De igual manera, quien emprende casi siempre lo hace desde lo que sabe o conoce.

Por otra parte, avizoramos que las motivaciones de los emprendedores chilenos, igual como lo indica la literatura sobre otros países, no son únicamente económicas, sino que apuntan a aspectos como la realización y el reconocimiento. No obstante esto, la elección de emprender se basa decisivamente en su personalidad y carácter.

Varios de nuestros entrevistados se manifestaron renuentes al endeudamiento. Solo lo consideran válido para la sobrevivencia de su emprendimiento y no como una herramienta para el crecimiento. Por esta razón, al momento de gestionar un crédito, perciben que este no se acomoda a sus necesidades.

Adicionalmente, identificamos tres desafíos de las actividades emprendedoras y su entorno. Primero, se plantea como desafío para el Estado, el dejar de ser considerado “un estorbo” para el desarrollo de la actividad, pero sin abandonar su rol en la sociedad. Segundo, para los emprendedores el desafío es aprender a focalizar y aterrizar sus planes, contando con un espíritu creativo pero también práctico en la toma de decisiones y también aprender a aprovechar los beneficios que otorgan las redes disponibles. Tercero y último, planteamos que los emprendedores chilenos deben enfrentar muchos y cambiantes desafíos, que deben ser abordados por ellos en conjunto con otros actores sociales, incluyendo al Estado. En esta última relación, se manifiesta la necesidad de mejorar la confianza y las condiciones para la formalización de sus negocios, especialmente en un escenario en donde la masificación del emprendimiento es una realidad.

Finalmente y aunque resulte obvio, hay que reconocer la heterogeneidad de las actividades emprendedoras y, por lo mismo, se deben tomar en cuenta estas diferencias a la hora de asignar y focalizar los recursos públicos. Si bien en los últimos 10 años se ha avanzado sustancialmente en el diseño e implementación de políticas públicas que fomentan el emprendimiento, esta tarea sigue siendo un desafío mayor de la sociedad chilena en su conjunto.



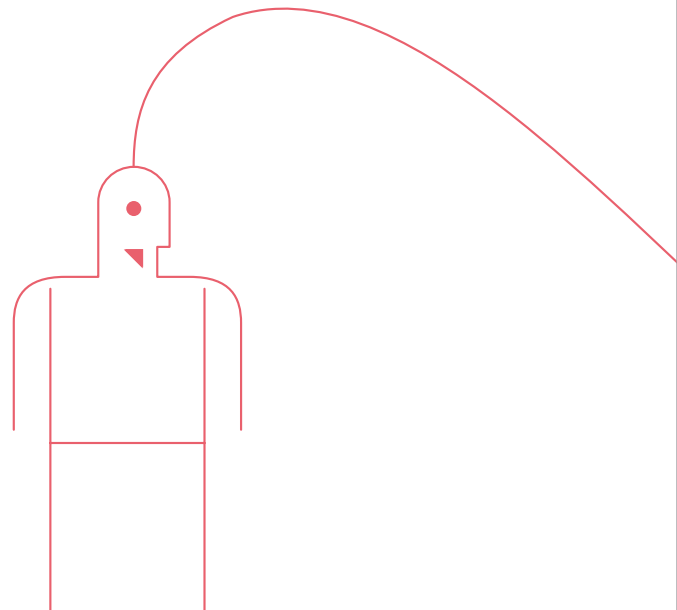
# REFERENCIAS



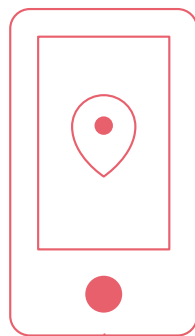
- Acs, Z. (2006). How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 1(1), pp. 97-107.
- Acs, Z., & Varga, A. (2005). Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change. *Small Business Economics*, vol. 24, pp.323-334.
- Ayala, J.C. (2007). Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro. Universidad de la Rioja, pp.30-43.
- Banco Central de Chile (2009). Endeudamiento de los Hogares en Chile. Análisis de Implicancias para la Estabilidad Financiera. Grupo de Investigación Financiera.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional. (H. Kantis, P. Angelelli, y V. Moori Koenig, Edits.)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2002) Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia (H.Kantis, Masahiko Ishida y Masahiko Komori Edits.)
- Besnik, A. K. (2007). Barriers to Entrepreneurship and SME Growth in Transition: The Case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship* , vol. 12 (71)
- Blanchflower, D. & Oswald, A. (1998). What Makes an Entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, vol. 16(1), pp. 26-60.
- Bruederl, J., Preisendoerfer, P. & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review* , vol. 57(2) pp. 227-242.
- Bruslons, J. S., & Savary, P-L. (1726). *Dictionnaire Universel De Commerce: Contenant Tout Ce Qui Concerne Le Commerce Qui Se Fait Dans Les Quatre Parties Du Monde ... L'Explication De Tous Les Termes Qui Ont Rapport Au Negoce, Les Monnoyes De Compte, Qui Servent A Y Tenir Les Livres, Et Ecritu.* (Janson, Ed.).
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition.* Cambridge, MA.
- Carlan, J. W., Hoy, F. , Boulton, W. & J.A. Carlan (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review* , vol 9 (2), pp. 354-359.
- CiPyMe (2006). Primer Informe Semestral de la Pequeña y Mediana Empresa en Chile, Diciembre 2004 - Marzo 2005.
- CiPyMe (2007a). Segunda Encuesta Longitudinal de PyME, Agosto-Diciembre de 2006.
- CiPyMe (2007b). Tercera Encuesta Longitudinal de PyME, Julio-Septiembre de 2007.
- Corfo (2012 a). Resultado Mesas Regionales: Levantamiento de Barreras para Empezar en el año del Emprendimiento. Documento de Trabajo, Agosto 2012, Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios ([repositoriodigital.corfo.cl/](http://repositoriodigital.corfo.cl/)).
- Corfo (2012 b). Perfil del Emprendedor Chileno y sus Emprendimiento. Documento de Trabajo, Octubre 2012, Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios ([repositoriodigital.corfo.cl/](http://repositoriodigital.corfo.cl/)).
- Corfo (2012 c). Generación Neta de Empleo. Documento de Trabajo, Octubre 2012, Unidad de Estudios, Gerencia de Estrategia y Estudios ([repositoriodigital.corfo.cl/](http://repositoriodigital.corfo.cl/)).
- Coria, M.D., Tapia, M.P., Fuentealba, R.G. and Costa, C.C. (2005). Socialização Econômica em Famílias Chilenas de Classe Media: Educando Cidadãos ou Consumidores? *Psicología y Sociedad*, vol. 17 (2), pp. 88-98. SCIELO.
- Companys, Y. E. & McMullen, J. S. (2007). Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities. *Small Business Economics* , vol. 28 (4), pp. 301- 322.
- Davidson, R. J. (2000). Affective Style, Psychopathology and Resilience: Brain Mechanisms and Plasticity. *American Psychologist*, 55(11), 1196-1214.
- Davisson, P. & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, vol. 18 (3), pp. 301-331.
- De Vries, H., & Shields, M. (2005). Entrepreneurial Resilience: An Analysis of the Resilience Factors in SME Owner-Managers. A working paper, Retrieved July 6, 2011, from <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/paper201.pdf>
- Druker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (Harper & Row Publishers, Ed.).
- Druker, P. (1964). *Managing for Results.* (Harper & Row Publishers, Ed.).
- Flores, B., Landerretche, O. y Sánchez, G. (2011). ¿Los Emprendimientos Nacen, se Educan o se Hacen? Serie de Documentos de Trabajo n°333, Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- Fogel, K., Hawk, A., Morck, R. & Yeung, B. (2006). Institutional Obstacles to Entrepreneurship . (M. Casson, Y. Bernard, A. Basu, & N. Wadeson, Ed.) Oxford University Press.

## CAPÍTULO 7

- Gartner, W. B. (1988). Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business* , vol.12 (4), pp. 11-32.
- GEM (2013). *Global Report, 2012* (Siri Roland Xavier, Donna Kelley, Jacqui Kew, Mike Herrington, Arne Vorderwülbecke, Edits.).
- GEM Chile (2010). *Reporte Nacional de Chile 2010*. (José Ernesto Amorós y Carlos Poblete Cazenave Edits).
- Goel, G., & Rishi, M. (2012). Promoting Entrepreneurship to Alleviate Poverty in India: An Overview of Government Schemes, Private-Sector Programs, and Initiatives in the Citizens' Sector. *Thunderbird International Business Review*, vol. 54(1), pp. 45-57.
- Gruber, M., MacMillan, I. C. & Thompson, J. D. (2012). From Minds to Markets: How Human Capital Endowments Shape Market Opportunity Identification of Technology Start-Ups. *Journal Of Management* , vol.38 (5), pp. 1421-1449.
- Gunther, R. & I. MacMillan (2000). The Entrepreneurial Mindset for Continuously Creating Opportunity in a Age of Uncertainty. *Resumen Ejecutivo*. Leigh Bureau.
- Hartog, J., van Praag, M. & Van der Sluis, J. (2010). If You Are so Smart, Why Aren't You an Entrepreneur? Returns to Cognitive and Social Ability: Entrepreneurs versus Employees. *Journal of Economics and Management Strategy* , vol. 19 (4), pp. 947-989.
- Inecon (2010). *Identificación de Obstáculos al Financiamiento para las Mipymes desde la Perspectiva de Oferta y Demanda*. Estudio realizado a solicitud del Ministerio de Economía.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and Evolution of Industry. *Econometrica*, vol. 50(3), pp. 649-670.
- Jeddi, S. (2001). The Obstacles of Entrepreneurship Development on Iranian Companies, External and Internal Factors. *Management of Engineering and Technology International Conference*, Portland, USA, July 29 2001-Aug. 2 2001.
- Kane, T. & Ewing, M. (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. *Kauffman Foundation Research Series: Firm Formation and Economic Growth* .
- Kantis, H. y Diaz, S. (2008). *Estudio de Buenas Prácticas. Innovación y Emprendimiento en Chile: Una Radiografía de los Emprendedores Dinámicos y sus Prácticas Empresariales*. Endeavor Chile.
- Kautonen, T., Hytti, U., Bögenhold, D. & Heinonen, J. (2012). Job Satisfaction and Retirement Age Intentions in Finland Self-Employed versus Salary Earners. *International Journal of Manpower* , vol. 33 (4), pp. 424-440.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL.
- Klapper, L., Laeven, L. & Rajan, R. (2004). *Barriers to Entrepreneurship*.
- Leiva, J.C. (2004). *Estudio Exploratorio de la Motivación Emprendedora en el ITCR*. en Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, R., De la Torre, A. y Cerver, E. (2004): "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I". *Servei de Publicacions Universitat de Valencia*, cap.19, pp. 323-339.
- Lukeš, M., & Stephan, U. (2012). Nonprofit Leaders and For-Profit Entrepreneurs: Similar people with Different Motivation. *Ceskoslovenska Psychologie* , vol. 56 (1), pp. 41-55.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*
- Martin, V. (2012). 19 Excusas Típicas para no Empezar. <http://victormartinp.com/2012/05/19-excusas-tipicas-para-no-empezar/> 19 Excusas típicas para no empezar.
- McDaniel, B. (2005). A Contemporary View of Joseph A. Schumpeter's Theory of the Entrepreneur. *Journal of Economic Issues* , vol. 39 (2), pp. 485-489.



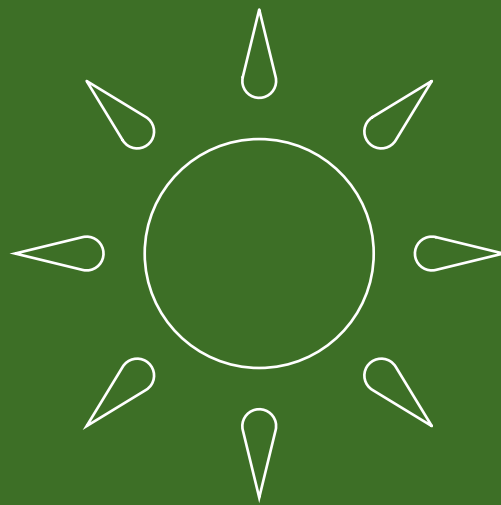
- McKenzie, B., Ugbah, S. D., & Smothers, N. (2007). Who is an Entrepreneur? Is it still a Wrong Question? *Academy of Entrepreneurship Journal* , vol. 13 (1), pp. 23-43.
- Ministerio de Economía (2012 a). *Agenda Impulso Competitivo*.
- Ministerio de Economía (2012 b). *Boletín de Alfabetización Financiera de los Emprendedores*. División de Estudios.
- Mirchandani, S. (2012). Best of Times for Start-ups. *Business Today* .
- Monsalves, J. (2007). La Empresa Familiar en Chile. En *Libro Gestión de la Empresa Familiar*. Coordinador Manuel Ruiz, McGraw Hill (España). pp. 115-142.
- Ozgen, E. y Baron, R.A. (2007) Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks and Professional Forums. *Journal of Business Venturing*, vol.22(2), pp.174-192.
- Peneder, M. (2009). The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Spring , vol. 9 (2), pp.77-99.
- Rachida, J. y Díaz, C. (2012). Incidencia de los Modelos de Referencia en la Creación de Empresas: Efectos Mediadores y de Género. *Economía Industrial*, nº 383, pp. 111-124
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological Approaches to Entrepreneurial Success. A General Model and an overview of Findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , pp. 101-142.
- Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2009). Does Venture Opportunity Variation Matter? Investigating Systematic Process Differences between Innovative and Imitative New Ventures. *Small Business Economics* , vol.33 (2), pp. 229-255.
- Say, J.B. (1803). *Traité D'économie Politique ou Simple Exposition de la Manière dont se Forment, se Distribuent et se Composent les Richesses*.
- Schumpeter, J. (1928). The Inestability of Capitalism. *The Economic Journal*, vol. 38 (155), pp.361-386.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* , vol. 11 (4), pp. 448-469.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* , vol. 25 (1), pp. 217-226.
- Singh, S. & Singh, B. V. (2011). The Relativity of Goals of an Individual Entrepreneur Blessed with Values. *International Journal Of Research In Commerce And Management* , vol.2 (11), pp. 63-65.
- Sternbers, R. & Wennekers, S. (2005). Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data. *Small Business Economics*, vol. 24, pp. 193-203.
- Tamvada, J. (2009). Entrepreneurship and Welfare. *Small Business Economics*, vol. 34(1), pp.65-79. Timmons, J.A. 1994. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition. Irwin Press, Burr Ridge, IL.
- Timmons J.A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition. Irwin Press, Burr Ridge, IL
- Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., & Thurik, R. (2003). An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture. (D. B. Audretsch, Ed.) *SMEs in the age of globalization* , pp. 536-606.
- Wong, P., Ho, Y., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, vol. 24, pp.335-350.
- World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report, 2013-2014*. (K. Schwab, Edits.).







# ANEXOS



## 1. Descripción de entrevistados<sup>21</sup>

- **Álex Cattan:** Hombre, 52 años, hijo de comerciantes de vestuario y calzado, proviene de un entorno emprendedor. Su formación profesional es en administración (MBA) y siempre trabajó dentro de la empresa familiar. En el año 2000 decidió comprarla y transformarla en una multiboutique especializada. Cerró las tres tiendas en Santiago (de 90 m<sup>2</sup> c/u) para abrir una nueva de 380 m<sup>2</sup> en Mall Plaza Biobío. Emplea a 64 personas y vende más de UF 100.000 al año.
  - **Álvaro Moncada:** Hombre, mayor de 50 años. Ingeniero Comercial, trabajó en el área de recursos humanos en grandes empresas, hasta que motivado por las actividad de su esposa, investigó el mercado de animales exóticos y decidió instalarse, cubriendo con el paso de los años toda la cadena de producción y comercialización. La empresa está ubicada en la Región de Valparaíso, donde emplea a más de 15 personas y vende más de UF 20.000 al año. Fue usuario de Capital Semilla Corfo.
  - **Marco Almendras:** Hombre, mayor de 30 años, no proviene de un entorno emprendedor. Ingeniero Civil, se desempeñó en empresas del ámbito informático, pero siempre con la inquietud de crear su propio negocio. Para lograrlo se matriculó en un MBA y, apoyado por su jefe y otros referentes en el ámbito de las tecnologías de información, desarrolló su emprendimiento hace 6 años. Utilizó el Capital Semilla de Corfo para este primer proyecto, el cual fue vendido exitosamente a otra empresa. Actualmente desarrolla una nueva idea de negocios.
  - **Felipe Sánchez:** Hombre, mayor de 30 años, no proviene de un entorno emprendedor. Ingeniero en Ejecución, se desempeñó en empresas y en el sector público dentro del ámbito informático. En el marco de su especialización (informática forense y peritaje informático), incursionó por tres años en la venta de servicios profesionales de manera paralela a su empleo formal, con lo que inició su empresa. Actualmente cuenta con un empleado y su facturación es cercana a las UF 2.500 al año. Fue usuario de Capital Semilla Emprendimiento y Capital Semilla Empresa de Sercotec.
  - **Ximena Muñoz:** Mujer, mayor de 30 años, proviene de un entorno emprendedor. Arquitecta, trabajó prestando sus servicios en una empresa del rubro, para después especializarse en iluminación (Master en Milán), desarrollando un prototipo que busca explotar a nivel industrial y comercial. Hoy vende sus instalaciones lumínicas en el mercado nacional e internacional, cuenta con menos de 10 empleados y factura cerca de UF 14.000 al año. Utilizó el Capital Semilla de Corfo.
  - **Gerardo Wijnart:** Hombre, mayor de 50 años. Ingeniero Industrial. Interesado en el desarrollo de proyectos sociales, cuando estaba egresado decidió postular a un proyecto en una agrupación de empresarios católicos para trabajar con microemprendimientos. Esto se tradujo en una comercializadora de productos artesanales y gourmet en la modalidad de comercio justo, siendo la primera empresa certificada en este ámbito en Chile. Cuenta con al menos 10 empleados y vende al mercado local e internacional, facturando poco menos de UF 25.000 al año. Ha participado en los Programas Nodos Tecnológicos y de Desarrollo de Proveedores (PDP) de Corfo.
  - **Julián Ugarte:** Hombre, 33 años, proviene de un entorno emprendedor. Diseñador Industrial, ingresó como voluntario a una ONG en el ámbito de la superación de la pobreza, para desarrollar soluciones innovadoras a problemas de vivienda. Hoy, ha individualizado un espacio de acción a través de un centro de innovación social (Socialab), generando emprendimientos sociales. Emplea a menos de 20 empleados y factura más de UF 25.000 al año.
  - **Pablo Ratto:** Hombre, mayor de 40 años, no proviene de un entorno emprendedor. Ingeniero Civil, trabajó durante 8 años en una empresa cementera hasta que se interesó en una propuesta de negocio de paneles pre fabricados para la construcción, en base a una nueva tecnología. Hoy operan con instalaciones en Chile y en el exterior, cuentan con más de 10 empleados y facturan más de UF 25.000 al año. Ha utilizado el Capital Semilla de Corfo.
  - **Noelia Padilla:** Mujer, mayor de 40 años, proviene de un entorno emprendedor. Sin formación profesional, trabajó unos años como paradocente y decidió hacerse cargo del emprendimiento familiar: una Chichería en Curacaví. Si bien fracasó en este primer intento, modernizó su negocio y volvió a emprender sobre lo mismo. Hoy cuenta con menos de 10 empleados y factura cerca de UF 2.500 al año. Ha utilizado herramientas de Fosis y el Programa de Emprendimientos Locales (PEL) de Corfo.
- .....
21. Dos emprendedores no aparecen en este apartado ya que no fue posible contactarlos para obtener su autorización.

- **Eduardo Laborderie:** Hombre, mayor de 40 años, no proviene de un entorno emprendedor. Con formación en administración de empresas, trabajó en restaurantes y pubs, siempre interesado en tener su propio negocio. Se independizó ante la oportunidad de comprar un terreno ubicado en el Cajón del Maipo, para el que generó un proyecto de hotelería y turismo hace 16 años. Fue parte de un Proyecto Asociativo de Fomento (Profo) de Corfo.
- **Karim Tacla:** Hombre, mayor de 40 años, proviene de un entorno emprendedor. Ingeniero comercial, se hizo tempranamente cargo del negocio familiar dedicado a la fabricación de ropa para niños y bebés. Actualmente, para mantener su posición en el mercado, la empresa realizando confecciones a pedido. Cuenta con menos de 10 empleados y factura aproximadamente UF 1.500 al año.
- **Sara Montecinos:** Mujer, mayor de 50 años, proviene de un entorno emprendedor. Sin formación profesional, se desempeñó en el área de administración y finanzas de un centro deportivo que posteriormente quebró. Por ello, decidió utilizar su experiencia, independizándose con un gimnasio propio. Tras el éxito de su negocio, decidió reemprender en un Salón de Belleza, que actualmente cuenta con 12 empleados y factura alrededor de UF 4.500. Fue usuaria de Garantías Corfo.
- **Cecilia Niño:** Mujer, mayor de 50 años, no proviene de un entorno emprendedor. Agrónoma, con vasta experiencia en el ámbito del fomento productivo e innovación. Hace algunos años decidió desarrollar un negocio para diversificar sus ingresos. Junto a una socia, realizó estudios de mercado y levantó un Hostal en Santiago. Cuentan con menos de 10 empleados y facturan cerca de UF 2.500.
- **Benjamín Pérez:** Hombre, mayor de 30 años. Ingeniero Comercial, realizó un emprendimiento en su época universitaria y luego se empleó en el retail. Motivado por reemprender, hace cuatro años levantó junto a amigos una empresa que comercializa cotillón y productos para fiestas. Emplea a más de 30 personas, sus ventas superan las UF 50.000 y ya cuenta con 6 locales. Ha utilizado las Garantías Corfo.
- **Carlos Alberto Rojas:** Hombre, mayor de 50 años proviene de un entorno emprendedor. Sin formación profesional, se empleó en el área ventas. Dado que dicha experiencia no fue de su agrado, decidió dedicarse a administrar y hacer crecer el negocio familiar. Hoy, con un empleado y más de 20 años a cargo de este emprendimiento, diversifica sus ingresos mediante la adquisición y arriendo de taxis.
- **Paula Valverde:** Mujer, menor de 30 años, proviene de un entorno emprendedor. Ingeniera Comercial, estando en la universidad, decidió hacer la práctica en la empresa de sus padres dedicada a la fabricación de vestuario infantil. Actualmente se desempeña en labores de dirección comercial y lidera el proceso de expansión internacional del emprendimiento, que cuenta con más de 40 locales en todo el país.
- **Gonzalo Muñoz:** Hombre, mayor de 40 años, proviene de un entorno emprendedor. Cuenta con estudios de agronomía, veterinaria y un master en gestión medioambiental. Hace 4 años, participando en instancias de emprendimiento social, decidió independizarse junto a uno de sus amigos. Ellos buscaban desarrollar una empresa que solo generara externalidades positivas, lo que los lleva al reciclaje y prácticas de sustentabilidad. Actualmente opera en Chile, Argentina, Colombia y Brasil, dando empleo a 95 personas. Factura más de UF 50.000 al año y está constituida como Empresa B. Fue usuario de Capital Semilla, Corfo.
- **María Teresa Comparini:** Mujer, mayor de 40 años. Proviene de un entorno emprendedor. Ingeniera en Alimentos, se desempeñó esporádicamente en el área docente, hasta que el año 2000 levantó un emprendimiento junto a una socia en el ámbito de alimentos funcionales. Pese al éxito obtenido, decidieron liquidar la propiedad y el 2010, junto a su esposo, levantó un proyecto de innovación en alimentos. Actualmente comercializa sus productos en diferentes tiendas y supermercados, emplean a más de 10 personas y facturan cerca de UF 12.500. Cuentan con certificación Empresa B, ya que dan empleo a mujeres vulnerables, reinvierten utilidades en la sociedad y cuidan la salud de sus consumidores y el medioambiente. Fue usuaria de Capital Semilla, Corfo.
- **Victoria Salas:** Mujer, mayor de 40 años. Proviene de un entorno emprendedor. Ingeniera Comercial, se desempeñó en las áreas de finanzas y desarrollo de proyectos en empresas del mercado financiero, hasta que comenzó a trabajar como consultora de manera independiente. Ello le permitió identificar una oportunidad de negocio a través de la explotación cosmética de productos naturales. Hoy cuenta con menos de 10 empleados y factura cerca de UF 2500 al año. Está en proceso de captura de fondos para estabilizarse y crecer. Fue usuaria de Capital Semilla de Corfo.

- **Héctor Jorquera:** Hombre, mayor de 40 años. No proviene de un entorno emprendedor. Trabajador Social, se vinculó a temprana edad con actividades para la superación de la pobreza. Trabajando para un programa público conoció la dinámica del emprendimiento, identificándose como tal, participó en un programa de formación. En 1998 fundó Gentexpresa como centro local de innovación social y el 2000 fue seleccionado como Fellow de la Organización Mundial de Emprendedores Sociales ASHOKA. Gentexpresa hoy es una Empresa B, con actividades en vivienda social, capacitación laboral y en emprendimiento. Emplea a menos de 50 personas y factura más de UF 15.000 al año.
- **Dominique Rosenberg:** Mujer, menor de 30 años. Proviene de un entorno emprendedor. Con formación en administración de servicios turísticos fuera de Chile, siempre le interesó el área de spa y productos de belleza. Realizó su práctica profesional en una cadena hotelera internacional y, estando de paso en Chile, decidió quedarse y formar un centro de servicios estéticos junto a su pareja. Con el tiempo, comenzó a importar insumos especializados, lo que le abrió una oportunidad para satisfacer la demanda de otros centros, por lo que delegó la administración del spa para centrarse en la importación y comercialización de productos de belleza. Hoy cuenta con más de 22 locales, emplea a más de 400 personas y factura cerca de US\$ 27 millones al año.
- **Paula Goycolea:** Mujer, 39 años, publicista. Partió su vida laboral como tripulante de cabina de Lan, siempre con inquietudes que iban más allá de ser una buena profesional. En el año 2003, luego de quedarse sin trabajo, tomó el riesgo de emprender junto a una socia, creando Hands and Company, la primera empresa especializada en el servicio de manicure en Chile. Hoy, después de 10 años de éxitos e innovación, cuentan con 4 locales, dan empleo a más de 130 profesionales y facturan cerca de UF 100.000 al año. En los premios que le han otorgado siempre han hecho una mención especial incentivando a las futuras emprendedoras a atreverse y felicitando a quienes con determinación han conseguido sacar adelante su emprendimiento creando fuentes laborales y riquezas para el país.
- **Pablo Córdova:** Hombre, 43 años, proviene de un entorno emprendedor. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica, se desempeñó en el sector financiero en la administradora de fondos de inversión Moneda Asset Management, hasta que viajó a estudiar un MBA al extranjero. A su regreso, volvió como Gerente de Inversiones en Larraín Vial, donde se mantuvo hasta que decidió emprender junto a un socio canadiense en una propuesta de negocio en el área de publicidad y marketing. Hoy han desarrollado algunos negocios paralelos en marketing y software, levantando fondos de capital de riesgo. Emplea poco menos de 100 personas, y factura más de UF 100.000 al año.
- **Gloria Carrasco:** Mujer, mayor de 40 años. No proviene de un entorno emprendedor. Sin formación profesional, se empleó en el área del retail para complementar el ingreso familiar. Unos años después, perdió su empleo y decidió emprender en costuras textiles, donde se mantuvo por 7 años. Dada la poca rentabilidad del negocio, buscó un nuevo giro, hasta que se le abrió la oportunidad de desarrollar un negocio de comida al paso.
- **Aster López:** Mujer, menor de 40 años. No proviene de un entorno emprendedor. Sin formación profesional, se empleó en una empresa de ropa reciclada, hasta que buscando más autonomía y flexibilidad horaria, decidió emprender en el mismo rubro. Debido a los modestos resultados, se ha orientado como proveedora para otras empresas del sector. Cuenta con menos de 5 empleados y sus ventas son cercanas a las UF 2.500 anuales.
- **Roberto Andrade:** Hombre, mayor de 40 años. No proviene de un entorno emprendedor. Sin formación profesional, se empleó en una empresa de mantención de piscinas. Motivado por incrementar sus ingresos, hace 20 años decidió independizarse, formando un negocio familiar con su esposa en el mismo rubro. Hoy factura poco más de UF 2.500 anuales y no cuenta con empleados.
- **Fernando Fischmann:** Hombre, proviene de un entorno emprendedor. Con formación en el área de ciencias, en 1997 visualizó una oportunidad en el ámbito inmobiliario para desarrollar el proyecto San Alfonso del Mar, en Algarrobo. Posteriormente, motivado por solucionar un problema de dicho proyecto y la calidad de vida de sus residentes, realizó una innovación que permite mantener lagunas artificiales cristalinas de grandes dimensiones, lo que hoy lo posiciona como un referente de la innovación y emprendimientos con mirada global en el ámbito de sustentabilidad en el uso del agua. Actualmente está presente en más de 60 países, tiene inversiones asociadas por más de US\$ 120.000 millones y cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales de excelencia.

- **Alberto Gana:** Hombre, 42 años, casado, 2 hijos. No proviene de un entorno emprendedor. De formación Arquitecto, de la Pontificia Universidad Católica de Chile siempre supo que quería trabajar de forma independiente. Basado en sus intereses personales, que incluyen la cultura-arquitectura, el turismo y los deportes al aire libre, en 1999, junto a su socio Felipe Howard, creó Latitud 90, una empresa que genera experiencias únicas y transformadoras de vida en sus clientes. Como parte de su desarrollo profesional, han creado varias empresas en los rubros de educación experiencial, turismo, hotelería, eventos y producciones, y agencia de viajes, entre otros. Actualmente emplean a más de 100 personas a tiempo completo y a otras 200 part time, prestando servicios a más de 100.000 clientes al año. Durante el 2007, su proyecto hotelero ubicado en Torres del Paine "Patagonia Camp" obtuvo fondos públicos para la innovación.
- **Mario Escobar:** Hombre, menor de 30 años, proviene de un entorno emprendedor. De formación politécnica en el colegio, debido a las restricciones económicas de su familia, se empleó desde que era estudiante. Con la mente puesta en financiar sus estudios y progresar en la vida, siempre consideró que el trabajo como asalariado era un medio para desarrollarse. Sin embargo, esto le abrió nuevas oportunidades, pues le permitió conocer el manejo de inversiones y desarrollar su propia empresa de coordinación de eventos infantiles. Posteriormente realizó un segundo emprendimiento de reciclaje de computadores, en el cual se mantiene hasta ahora.



## 2. Tipologías de Emprendedores Chilenos

fuelle: Elaboración propia, Unidad de Estudios de Corfo

<b>Emprendedoras o Emprendedores Ámbito Tradicional</b>	Personas que desarrollan sus negocios (más de 3 años) en los siguientes ámbitos: comercio al por mayor y/o menor, hotelería y restaurantes, manufactura no metálica como empresas de producción de alimentos, bebidas, textiles, o servicios profesionales como peluquería, entre otros.
<b>Emprendedoras o Emprendedores con Tradición Familiar</b>	Personas que han continuado un negocio de origen familiar (padres-abuelos). Acá interesa distinguir casos en que se haya generado spin off del negocio o rubro principal (haciendo nuevas empresas por ejemplo) y quienes mantienen el giro inicial incorporando mejoras que han permitido que el negocio prospere.
<b>Emprendedoras o Emprendedores Sistemáticos Reemprendedores</b>	Personas que están constantemente creando empresas, como resultado de oportunidades de negocio que han detectado. Son personas que han migrado de un negocio a otro, no por sus malos resultados, sino como búsqueda de nuevos desafíos.
<b>Emprendedoras o Emprendedores Sociales</b>	Personas en cuyos negocios han compatibilizado el entorno social y la rentabilidad privada. Como ejemplo: EGIS (Entidades de Gestión Inmobiliaria para Subsidios Habitacionales), empresas de reciclaje, comercializadoras y/o importadoras con prácticas de comercio justo, entre otras.
<b>Emprendedoras o Emprendedores de Ideas</b>	Personas que no necesariamente llevan a cabo negocios para ellos mismos, sino que actúan como líderes o cabezas de organizaciones que posibilitan que otros emprendan o accedan a soluciones sobre sus problemas sociales. El perfil está definido como Directores de Proyectos, Directores de Fundaciones, Coordinadores, personajes públicos articuladores, entre otros.

<b>Emprendedoras o Emprendedores de Servicios Profesionales o Spin Off</b>	<p>Personas que se desarrollan prestando sus servicios y productos como externos a la empresa que alguna vez los empleó, ya sea como iniciativa propia o porque su mismo empleador lo motivó. Este perfil rescata profesionales dependientes que detectaron en la provisión externa un valor agregado que abordar.</p>
<b>Emprendedoras o Emprendedores Científicos</b>	<p>Personas que han desarrollado negocios a partir de la explotación comercial de algún hallazgo científico, ya sea de manera independiente o como parte de un laboratorio o centro de investigación.</p>
<b>Emprendimientos novedosos con nicho seguro</b>	<p>Personas que han identificado alguna solución interesante y no compleja, ingeniosa, para resolver alguna necesidad insatisfecha, y proveen un servicio o producto que no es de alto costo. Ejemplos: sitios de intermediación laboral para asesoras del hogar, empresas u organizaciones que hacen compra para terceros (útiles escolares, eventos, etc.), asados a domicilio, spa de manos, entre otros.</p>
<b>Emprendimientos Franquiciados</b>	<p>Personas que han identificado alguna oportunidad de negocio a través de la importación de algún servicio o producto, donde está completamente pre definido el modelo de negocios (diseño, producción, comercialización y distribución del producto). Ejemplos: las cadenas de comida, representación de marcas, entre otros.</p>
<b>Emprendedoras y Emprendedores con Mirada Global</b>	<p>Personas que identificaron una oportunidad resolviendo una necesidad presente en mercados externos, y no necesariamente en el nacional. Ejemplos: desarrollo de aplicaciones para telefonía celular, equipos médicos, entre otros</p>
<b>Emprendedoras y Emprendedores con Alto Potencial de Crecimiento y Alto Riesgo</b>	<p>Personas que identificaron una oportunidad de negocio, han crecido explosivamente y pese al riesgo inicial.</p>

### 3. Ejemplo ficha Perfil del Emprendedor

PERFIL DEL EMPRENDEDOR	
Nombre	
Sexo	
Emprendimiento	
Apoyo Público	
DESCRIPCIÓN	
CARACTERÍSTICAS	
Actividad	Ubicación
Ciclo de Vida del Emprendimiento	Propiedad
Nivel Educativo	
Experiencia laboral	
MOTIVACIÓN	

**RASGOS DEL EMPRENDIMIENTO**

Gestación

Puesta en Marcha

Desarrollo

En la actualidad

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**

Gestación

Puesta en Marcha

Desarrollo

**OTROS HALLAZGOS**

## 4. Sobre la configuración del cuestionario y formato de la entrevista

### CICLO DEL EMPRENDIMIENTO<sup>21</sup>

#### GESTACIÓN

Esta etapa corresponde al período en el cual el emprendedor comienza a sentirse motivado por la idea de ser empresario, identifica en forma preliminar una oportunidad comercial que deberá convertir en un concepto de negocio y efectúa las actividades preparatorias del proyecto empresarial. Los factores clave explorados en esta fase incluyen el nivel educacional, la estructura y dinámica del sector productivo, el capital social, es decir, las redes de contactos de las que se valen los empresarios y los aspectos personales y comportamiento del emprendedor.

#### PUESTA EN MARCHA

Esta etapa incluye el proceso de decisión final sobre el inicio de la empresa y las actividades necesarias para conseguir y organizar distintos tipos de recursos esenciales tales como la información, la tecnología, los fondos, el capital humano, materiales, etc., para lanzar el emprendimiento.

La decisión final de poner o no en marcha una empresa implica asumir los riesgos asociados a la actividad y puede depender de una amplia gama de factores, tanto económicos como no económicos. También incluye la posibilidad de acceder a distintos tipos de recursos (monetarios, humanos, materias primas, instalaciones, etc.) y tener capacidad para movilizarlos.

#### DESARROLLO

Esta fase incluye los primeros tres años de vida de la empresa, considerados tradicionalmente como clave para su supervivencia. El emprendedor debe enfrentar los desafíos que plantea la legitimación del mercado, superar las barreras a la supervivencia de la firma y demostrar su capacidad de gestión del negocio.

### PROPUESTA DE PREGUNTAS DE ACUERDO AL CICLO DEL EMPRENDIMIENTO O ETAPA DE DESARROLLO

ETAPA DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA DE PREGUNTAS ASOCIADAS
<b>GESTACIÓN DEL PROYECTO</b>		
Adquisición y motivación de competencias	En algún momento, una persona comienza a pensar y sentir interés en la posibilidad de ser empresario. Esta decisión puede ser vaga, como por ejemplo cuando es forjada desde la niñez o la adolescencia por modelos a imitar como los padres o, más concretamente, desarrollada como estudiante cuando analizaba los casos de empresarios con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dónde adquirió las motivaciones para ser empresario?</li> <li>• ¿Dónde adquirió las competencias para ser empresario?</li> <li>• ¿Cómo reaccionó o ha reaccionado su entorno (familiares, amigos, colegas, etc.) ante la idea de emprender?</li> </ul>
Identificación de oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa	El empresario potencial identifica la oportunidad y elabora la idea del negocio. A estas alturas no ha asumido aún riesgo alguno ni ha abandonado su trabajo si es que lo tienen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál fue la idea o oportunidad negocio que detectó?</li> <li>• ¿Le costó mucho identificar esta idea u oportunidad?</li> <li>• ¿Cómo fue el proceso? (trabajaba en el tema, lo detectó por simple observación, hizo un análisis/estudio acabado)</li> <li>• ¿Qué quería lograr con su emprendimiento? (Objetivo principal)</li> </ul>
Elaboración del proyecto	El proyecto de empresa puede tomar la forma de un plan de negocios concreto o bien de un planteamiento comercial menos formalizado. Resulta clave para el desempeño de la empresa contar con una base sólida de informaciones tanto económicas como técnicas y con herramientas profesionales que permitan una correcta evaluación del negocio antes de comenzar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué información o herramientas de planificación utilizó?</li> <li>• ¿Le solicitó ayuda a alguien para elaborar el proyecto?</li> <li>• ¿Qué fue lo más difícil de la elaboración del proyecto? (definir el bien o servicio, a quién vendérselo, cómo y dónde producirlo)</li> <li>• ¿Qué tipo de ayuda le habría gustado recibir?</li> </ul>

22. BID (2002).



ETAPA DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN	PROPUESTA DE PREGUNTAS ASOCIADAS
<b>PUESTA EN MARCHA</b>		
Decisión final de iniciar la actividad empresarial	<p>Decidir si poner o no en marcha la empresa. Convencerse a sí mismo, persuadir a su familia y/o renunciar a su empleo para concentrarse en las actividades de organización y lanzamiento de la nueva empresa.</p> <p>Una vez tomada esta decisión, ya no habrá marcha atrás. Por lo tanto, es mucho lo que se pone en juego en este caso. Esta decisión final es el resultado de una evaluación de los factores no económicos que motivan al emprendedor, así como también de las condiciones económicas para su concreción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué fue lo más difícil de dejar o sacrificar en pos de emprender? (el trabajo, que la familia no estuviera de acuerdo con la decisión, etc.)</li> <li>• ¿Cuál era su principal temor en torno a esta decisión? (fracasar profesional y/o socialmente, no poder mantener económicamente a tu familia).</li> <li>• ¿Cuál fue el factor clave para decidirse a emprender?</li> <li>• ¿Qué tipo de ayuda le habría gustado recibir para tomar la decisión?</li> </ul>
Acceso y movilización de los recursos necesarios para comenzar	<p>Conseguir distintos tipos de recursos esenciales, tales como información, tecnología, fondos, capital humano, materiales, etc., y organizarlos para poner en marcha la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo accedió a los recursos financieros y no financieros necesarios para el lanzamiento del negocio?</li> <li>• ¿Qué fue lo más difícil de lograr para partir?</li> <li>• ¿Qué fue lo más valioso que rescataría de esta etapa?</li> <li>• ¿Cree que su experiencia previa como emprendedor o asalariado le sirvió para la puesta en marcha del negocio?</li> <li>• ¿Qué tipo de ayuda le habría gustado recibir en esta etapa?</li> </ul>
<b>DESARROLLO</b>		
Introducción al mercado de bienes y servicios	<p>Ya se han invertido recursos e incurrido en costos. La empresa se estableció y comienza a operar. Ahora debe ingresar al mercado, enfrentar a la competencia mediante estrategias apropiadas y superar los problemas iniciales para sobrevivir y desarrollarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué bien o servicio vendía?</li> <li>• ¿A quién se lo vendía?</li> <li>• ¿Dónde y cómo producía el bien?</li> <li>• ¿Quién era su competencia?</li> <li>• ¿Cuál fue el obstáculo más difícil de superar en ese período? (financiamiento, mano de obra, acceso a insumos, competencia, etc.)</li> </ul>
La gestión de la empresa en los primeros años	<p>Habiendo ingresado en el mercado, la empresa enfrenta una serie de problemas vinculados, por ejemplo, a la gestión financiera, el abastecimiento de materias primas y de equipos, la gestión de operaciones, la selección y manejo de los recursos humanos y la administración general.</p> <p>Hay que comenzar a considerar cuáles son los factores relevantes para lograr el principal objetivo planteado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué expectativas tenía con respecto a su negocio?</li> <li>• ¿Qué acciones estaba desarrollando para el cumplimiento de esas expectativas?</li> <li>• ¿Siguió produciendo el mismo bien o servicio?</li> <li>• ¿Siguió en el mismo mercado?</li> <li>• ¿Cómo financió la operación y crecimiento?</li> <li>• ¿Qué tipo de ayuda le habría gustado recibir en ese período?</li> </ul>

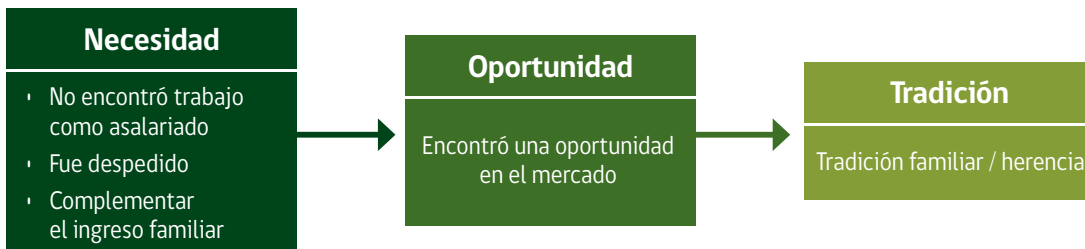
**TIPO DE EMPRESARIADO (CORFO, 2012b)**

La metodología diseñada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define a grupos de empresarios de acuerdo a la razón argumentada para iniciar sus negocios. Se define a empresarios por necesidad como aquellos que iniciaron su negocio porque no tenían una mejor posibilidad laboral, y a los empresarios por oportunidad como aquellos que tomaron ventaja de una oportunidad en el mercado o tienen un trabajo, pero buscan mejores oportunidades.

El BID (2002), por su parte, clasifica a los empresarios de acuerdo al resultado de sus emprendimiento. En este sentido, existirían empresarios con emprendimiento dinámicos, si tienen entre 15 y 300 empleados, y empresarios con emprendimientos menos dinámicos, si la empresa tiene menos de 10 empleados.

En Chile, la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) y la Encuesta de Microemprendimiento (EME), ambas publicadas en los años 2009 y 2011, nos permiten clasificar a los empresarios chilenos de acuerdo a la razón por la cual inició su emprendimiento. Ver la siguiente figura.

**CLASIFICACIÓN DE EMPRESARIOS CHILENOS DE ACUERDO A LA RAZÓN POR LA CUAL INICIARON EL EMPRESARIADO**



## PROPUESTA DE PREGUNTAS DE ACUERDO A LA RAZÓN POR LA CUAL INICIÓ EL EMPRENDIMIENTO.

ETAPA DE DESARROLLO	HIPÓTESIS/PREGUNTA		
	NECESIDAD	OPORTUNIDAD	TRADICIÓN
<b>GESTACIÓN DEL PROYECTO</b>			
Adquisición y motivación de competencias	<p>No quiere emprender, sino que se ve en la necesidad de hacerlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Antes de emprender, trabajaba como asalariado?</li> <li>¿Qué limitantes tenía para trabajar como asalariado?</li> </ul>		
Identificación de oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa	<p>Tiene que generar ingresos rápidamente, por lo que hay poco tiempo para analizar e identificar oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Trabajó en la identificación de oportunidades o solo quería tirarse luego a la piscina?</li> </ul>		<p>Se mete en un negocio conocido y tal vez ya explorado por sus antepasados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Necesito ayuda de alguien para detectar la oportunidad o fue un proceso rápido ya que conocía y manejaba el negocio? ¿Por qué lo conocía?</li> </ul>
Elaboración del proyecto		<p>Posiblemente la elaboración del proyecto está condicionada a un estudio más acabado sobre el bien o servicio a ofrecer (I+D) o incluso la elaboración de un prototipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De dónde obtuvo los recursos para desarrollar la investigación y/o el prototipo?</li> <li>¿Qué tipo de problemas enfrentó en este ámbito (I+D y/o desarrollo de prototipo)?</li> <li>¿Qué tipo de ayuda le hubiera gustado tener para el I+D y/o desarrollo de prototipo?</li> </ul>	
<b>PUESTA EN MARCHA</b>			
Decisión final de iniciar la actividad empresarial		<p>Debe renunciar a su empleo para concentrarse en el nuevo negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Antes de emprender, trabajaba como asalariado?</li> <li>¿De qué manera se fue desvinculando de su trabajo como asalariado?</li> </ul>	
Acceso y movilización de los recursos necesarios para comenzar	<p>Busca fuentes no bancarias para iniciar su negocio. Cree que jamás le prestarían dinero en el banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Solicitó dinero en el banco?</li> <li>¿Por qué no lo hizo?</li> </ul>	<p>Le cuesta obtener los recursos requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Obtuvo los recursos necesarios?</li> <li>¿Qué sacrificó al no contar con el presupuesto proyectado?</li> </ul>	
<b>DESARROLLO</b>			
Introducción al mercado de bienes y servicios	<p>Es un bien o servicio que tiene demanda, pero hay mucha competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Tenía mucha competencia en el servicio que ofrecía?</li> <li>¿De qué manera se diferenció con sus competidores?</li> </ul>		
La gestión de la empresa en los primeros años	<p>No quiere crecer solo asegurar un ingreso mensual/anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quiere agrandar su negocio o cree que su foco debería estar en asegurar su clientela?</li> </ul>		

## PROPUESTA DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

PREGUNTAS SUGERIDAS	GESTACIÓN DEL PROYECTO		
	ADQUISICIÓN Y MOTIVACIÓN DE COMPETENCIAS	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS	ELABORACIÓN DEL PROYECTO
Necesidad	¿Qué limitantes tenía para trabajar como asalariado?	¿En qué información se basó para establecer que existía la posibilidad de desarrollar un negocio?	¿Qué fue lo más difícil de determinar para la elaboración del proyecto? 1. El bien o servicio 2. El precio 3. A quién vendérselo 4. Dónde producirlo 5. Dónde venderlo  ¿Qué tipo de ayuda te hubiera gustado recibir para la formulación del proyecto?
Oportunidad	¿Cuál fue la reacción de su entorno cuando comunicó que pensaba emprender? ¿Fue la reacción esperada?	¿Qué tipo de información o ayuda de quién le hubiera gustado disponer para identificar mejor las oportunidades de negocio?  ¿Tuvo que desarrollar prototipos? ¿Qué problemas enfrentó?	
Tradición	¿Cree que tiene más, menos o iguales capacidades que sus antecesores para iniciar un negocio?	¿La idea de negocio surge del conocimiento que usted tiene sobre el negocio de su antepasado o es una oportunidad que se da en un ámbito totalmente distinto?	

PREGUNTAS SUGERIDAS	DESARROLLO INICIAL	
	INGRESO AL MERCADO	GESTIÓN DE LA EMPRESA
Necesidad	¿Qué estrategia utilizó para diferenciarse de la competencia? ¿Qué tipo de asesoramiento o de quién le habría gustado recibir algún tipo de asesoramiento?	¿Qué estrategia utilizó para mantener a su clientela? ¿Qué tipo o de quién le habría gustado recibir algún tipo de asesoramiento? ¿Qué complicaciones enfrentó en la administración de los recursos?
Oportunidad	¿Quién lo apoyó en el diseño e implementación de la estrategia para conseguir clientes?	¿Qué complicaciones enfrentó en la administración de los recursos? ¿De qué manera financió la operación y crecimiento de la empresa?
Tradición	¿Que apoyó la decisión de mantenerse en el mismo mercado?	¿De qué manera financió la operación y crecimiento de la empresa?

PREGUNTAS SUGERIDAS	PUESTA EN MARCHA	
	DECISIÓN FINAL	ACCESO Y MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS
Necesidad	¿Cómo reaccionaron los familiares y amigos? ¿Qué tipo de apoyo le proporcionaron?	¿Sabía quién o qué institución podía apoyar su emprendimiento además de sus familiares y/o amigos? ¿Consiguió los recursos? ¿Por qué no?
Oportunidad	¿Cómo resolvió el problema económico que implica renunciar a un trabajo remunerado? ¿Qué tipo de apoyo le hubiese gustado tener?	¿Dónde obtuvo los recursos? ¿Le costó obtenerlos? ¿Por qué? ¿Obtuvo lo que esperaba? ¿Qué sacrificó al no contar con el presupuesto necesario?
Tradición	¿Estaba trabajando como asalariado o emprendedor al momento de iniciar el negocio? ¿Qué hizo al respecto?	¿Dónde o de quién es más difícil obtener recursos? ¿Por qué?











**EMPRENDIMIENTO  
EN CHILE**  
HACIA UN MODELO DE SEGMENTACIÓN