



# Relevancia de la resiliencia e innovación en el ecosistema emprendedor chileno

*Darío Liberona De la Fuente<sup>1</sup> y Cristián Rojas Amadei<sup>2</sup>*

Universidad Santa María Chile

Recepción: 25 de enero 2023 / Aceptación: 27 de febrero 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/per.2023005>

Para apoyar a los emprendimientos a desarrollarse en una región, que no cuenta con el financiamiento disponible en países desarrollados, se requiere de un ecosistema emprendedor con diversos factores, sin embargo, las universidades y el gobierno con sus políticas e incentivos son fundamentales en este proceso.

Los emprendedores latinos deben ser creativos y resilientes para mejorar las tasas de éxito de sus emprendimientos, así como para poder sobrevivir y escalar en el viaje del emprendedor.

## Introducción

Si bien es cierto, que el emprendimiento ha estado presente desde los inicios de la humanidad, su significado ha evolucionado y el rol que cumple en el siglo XXI, en cuanto a desarrollo económico y social, es muy importante.

Como producto de los enfoques comerciales tradicionales, el lento crecimiento eco-

nómico y angustias sociales en el mundo, las personas comenzaron a buscar nuevos métodos para generar dinero. Llamamos a esta búsqueda el acto de emprender (Rodríguez, 2009).

El emprendimiento trae consigo empleabilidad, crecimiento económico, desarrollo tecnológico y social. Otro factor clave que promueve el emprendimiento es la innovación, la cual consiste en la presentación de nuevas ideas a través de una propuesta diferenciadora y de creación de valor (Porter, 1990).

Uno de los estudios más recientes del Global Entrepreneurship Monitor muestra un crecimiento mundial transversal en la actividad emprendedora total, independiente del desarrollo económico del país, en donde Chile es uno de los líderes con un 24 % de la población adulta que está empezando o desarrollando un nuevo negocio (GEM, 2022).

Por su parte, Perú también es uno de los países con más emprendimiento temprano con un 24,6 % de su población.

Sin embargo, la tasa de éxito respecto de

<sup>1</sup> Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Director de benchmarking de la USM y de la Red de Mentores del Instituto 3iE.

<sup>2</sup> Ingeniero Industrial, emprendedor. Especialista en trade marketing para Latinoamérica.

la cantidad de nuevos emprendimientos por año es muy baja, en especial en los países emergentes.

En el caso de Chile, aún no está clara la tasa de éxito o fracaso, no obstante, se habla de que a nivel mundial 6 de cada 10 emprendimientos fracasan al primer año de operación, pero la realidad de Chile y Latinoamérica, en general, se acerca a 8 de cada 10 emprendimientos que no pasan los primeros dos años de vida, pese a que esta ha mejorado en los últimos años en Chile, en gran medida, gracias a la intervención de programas del gobierno a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) del Ministerio de Economía el cual, además, ha estado levantando la información con respecto a los emprendimientos y creando laboratorios de emprendimiento como es el caso de Startup Chile.

En la literatura, se pueden encontrar profundos análisis con respecto a cuáles son las razones del fracaso y estas son diversas, desde el compromiso del emprendedor, el temor al fracaso, la resistencia a tomar riesgos, la composición del equipo, políticas públicas, la apropiabilidad del producto, entre otras.

En Chile, de acuerdo con varios estudios, también se consideran como importantes barreras al emprendimiento la disponibilidad de fondos de riesgo y del capital semilla para los nuevos emprendimientos; es aquí donde los fondos creados por CORFO han sido fundamentales para brindar apoyo a alrededor de mil empresas anualmente.

Por otro lado, entre los problemas del ecosistema emprendedor chileno, se destaca, la falta de capacitación y el desconocimiento sobre emprendimiento, por parte de los emprendedores, es aquí donde las Universidades pueden aportar al ecosistema emprendedor. Otra característica Latinoamérica es la falta de innovación en los emprendimientos (World Bank, 2013).

Parece complejo poder analizar y revisar estas causas, sin embargo, un enfoque proactivo es establecer cómo desde las instituciones de educación superior y el gobierno se puede ayudar a generar un entorno para

fomentar el emprendimiento, capacitando en las universidades, generando instancias de emprendimiento como incubadoras y aceleradoras, además de programas para capacitar a los futuros emprendedores de nuestras naciones.

Una de las variables mencionadas por autores y autoridades en la materia es el desarrollo y profundización del ecosistema emprendedor, desde el famoso caso de Silicon Valley, en California (Estados Unidos) a los múltiples hubs de emprendimientos (Blank, 2010) que existen alrededor del mundo.

Además de su origen, los emprendimientos también se pueden clasificar en sus etapas de madurez.

En nuestro caso, usaremos el modelo desarrollado en el denominado viaje del emprendedor (*Startup Journey*), una metodología ejecutada en Chile para apoyar los emprendimientos de la región y que contrasta con la realizada en mercados desarrollados como Estados Unidos o Europa (Liberona, 2016).

### Etapas de un emprendimiento

Entendemos la acción de emprender como un proceso cronológico y sistemático que se inicia con el surgimiento de una idea y culmina cuando esta alcanza su máximo desarrollo, su escalamiento, cuando se abre al mercado accionario (IPO) o se vende. No es meramente la acción de iniciar un proyecto.

En la literatura, uno puede encontrar múltiples recetas de cómo emprender, cómo sobrevivir o cómo crear una empresa.

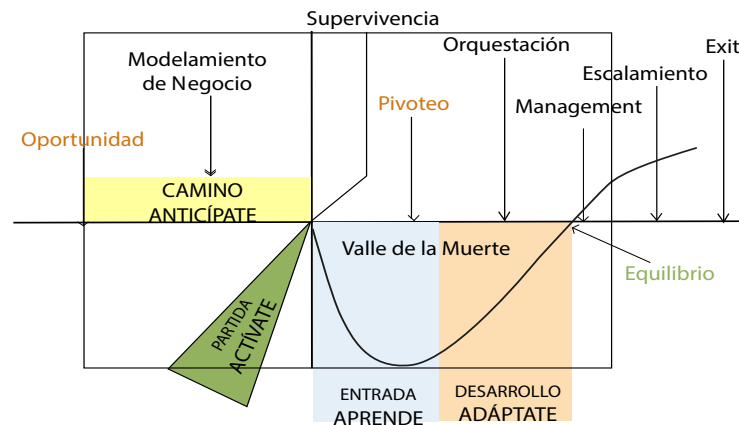
Sin embargo, en la realidad no existe una fórmula para el éxito de un emprendimiento, ya que todo negocio es diferente y se enfrenta a un entorno diferente, imprevisto y a problemas diversos. El tema está en poder adaptarse, evolucionar y abrirse al cambio.

Uno puede estudiar el ciclo de vida de un emprendimiento y, de esta manera, entender y prepararse para enfrentar de una mejor manera los desafíos del emprendimiento. Distintos tratadistas consideran que el ciclo de vida de una empresa emergente (startup)

**Tabla 1.** Prácticas relacionadas al emprendimiento

| Etapas              | Acción    | Duración     | Prácticas                                                                                                                             |
|---------------------|-----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Camino              | Anticipar | Varios años  | Formación emprendedora, identificar problemas, exposición de ecosistemas, Modelos de negocio, definición de propiedad y pitch inicial |
| Partida             | Activar   | 1 a 6 meses  | Desarrollo de equipo, financiamiento inicial, Lean Star Up, Mentores, MPV                                                             |
| Entrada             | Aprender  | 6 a 24 meses | Ventas, clientes, operaciones, EE RR, Canvas, cadena de valor, Marketing Fit                                                          |
| Salida y desarrollo | Adaptar   | 6 a 24 meses | Pivotear, Break Even, Desarrollo de talento, CRM, financiamiento, sobrevivencia                                                       |
| Aumentar            | Escalar   | 6 a 18 meses | Balance Score Cards, Fusión, venta de negocios, desarrollo de producto, internacionalización                                          |

Fuente: Adaptado de Liberona, Musso 2016

**Figura 1.** Etapas del viaje del emprendedor


Fuente: Adaptado de Liberona, Musso 2016

ha ido evolucionando. Una *startup*, antes de transformarse en una empresa consolidada, debe pasar por una serie de pasos previos (Blank, 2015). En un principio, estos fueron la búsqueda, la construcción y el crecimiento. Luego se habló de cinco etapas: Problema / Solución (ideación), Producto mínimo viable (MVP) o Producto / Mercado (lanzamiento), crecimiento y madurez (Lauren Bass, 2016). Hasta que, finalmente, se llegó a un modelo de siete etapas, en donde se agrega la etapa de escalamiento entre crecimiento y madurez y finalmente el “Exit”, que es la venta, expansión del negocio (nueva rama o pivoteo) o se puede entender también como la muerte o fin del emprendimiento.

En el caso de Chile, se consolidó a un modelo similar llamado “*The Startup Journey*”, el cual se aprecia en la tabla 1 y figura 1,

donde el ciclo de vida del emprendimiento es de seis etapas, al existir múltiples soluciones, para un solo emprendimiento. El proceso no puede ser único ni estructurado, de lo que se deriva que un emprendimiento no puede ser completamente rígido y secuencial. Los emprendedores y los inversionistas experimentados comprenden que los emprendimientos, especialmente los basados en innovación o tecnología, están lejos de ser una formulación lineal de etapas. Son un proceso iterativo de búsqueda y adaptación (Musso, 2016).

Es por esto que se llegó a un modelo que incluía cuatro etapas relevantes: el camino (ideación), partida (MVP), la entrada (valle de la muerte) y la salida (madurez). Luego se agregaron dos etapas más llamadas el escalamiento (internacionalización, pivoteo)

y la salida como *Exit* (salida considerada como la venta, *initial public offering* (IPO) u oferta pública en la bolsa local, fusión con otra empresa con sinergia o eventual fin del emprendimiento). Todas las etapas mencionadas pueden apreciarse en la Tabla 1 y en la Figura 1.

## El ecosistema emprendedor

El ecosistema emprendedor se puede definir como un grupo de actores influyentes en el macroentorno del país, que analiza los factores que estimulan directamente el desarrollo de iniciativas emprendedoras, las cuales son: tecnología, educación, cultura política-social y economía.

Entre los actores se encuentran las universidades, las entidades públicas y privadas, bancos, el mercado, entre otros. El ecosistema emprendedor, en realidad, es una máquina muy compleja de analizar.

Son cientos de elementos específicos que, juntos, crean un entorno adecuado para desarrollar y potenciar el emprendimiento. Daniel Isenberg (2014), en colaboración con otros expertos en la materia, después de analizar la realidad de países como Chile, España, Alemania, Reino Unido, Colombia, Estados Unidos, decidió agrupar todos estos elementos en seis categorías: cultura (conducta), políticas y liderazgo (Apertura),

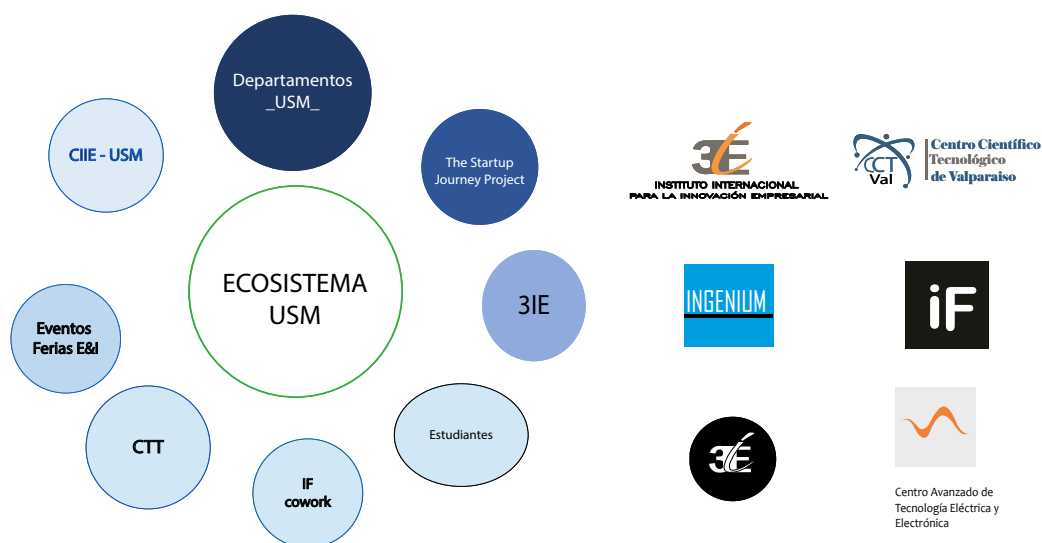
financiamiento (disponibilidad), capital humano (talento), mercado (tolerante al riesgo), apoyo (instituciones, espacio, otros).

Las universidades, que son parte del desarrollo del capital humano e instituciones de apoyo al ecosistema emprendedor, cuentan a su vez con su propio ecosistema emprendedor. Destacan los ejemplos de Babson College, Harvard University y MIT en Massachusetts, y de la Universidad de Stanford en California. En el caso de Chile, la Universidad Técnica Federico Santa María, la Universidad Católica de Chile y la Universidad del Desarrollo tienen los ecosistemas emprendedores universitarios más desarrollados del país. Como un ejemplo, en la Figura 2 se aprecia el ecosistema emprendedor de la Universidad Técnica de Santa María.

Cabe destacar, que cada ecosistema emprendedor es único y se adapta a la realidad de su país. Sin embargo, esta categorización se puede encontrar en cualquier ecosistema. La diferencia está en el grado de desarrollo y capacidad de los países para generar un ambiente adecuado para el emprendimiento.

A pesar de que existe evidencia sobre el impacto de la educación, las políticas públicas, los marcos legales y el financiamiento sobre el beneficio y desarrollo del emprendimiento, los impactos de estos factores son a largo plazo, pues los ecosistemas emprendedores

Figura 2. Ecosistema emprendedor Universitario



Fuente: Liberona, Musso 2016

tardan en desarrollarse y requieren consistencia y sinergias. En el caso de la Universidad Técnica Federico Santa María, este se inició en el 2001 con el Instituto Internacional de Innovación y Emprendimiento.

Según diferentes rankings y reportes de emprendimiento, se observa una relación directamente proporcional entre el grado de desarrollo del ecosistema emprendedor y el crecimiento económico del país (producto geográfico bruto per cápita —PGB—). A medida que los países tienen un mayor índice de desarrollo en emprendimiento, el PGB aumenta.

La Figura 3 muestra que países de altos ingresos tienen mejores ecosistemas emprendedores e índices de desarrollo en emprendimiento. Países equivalentes con Chile, en términos de emprendimiento (GEI), como Finlandia, Bélgica y Estonia, tienen un ingreso per cápita muy superior.

Cabe destacar el caso de Israel, que es uno de los países más innovadores y emprendedores, en el cual se ha desarrollado, considerablemente, la creatividad como parte de la innovación, factor necesario que acelera el crecimiento económico y desarrollo.

En la misma Figura 3, se observa la evolución de ingreso per cápita en países con la misma tasa de emprendimiento. Claramente, algunos países que en 1970 tenían un nivel de riqueza similar, se enriquecieron

en 1995 y florecieron, como es el caso de Finlandia e Israel, donde la resiliencia y la creatividad se han destacado por diversas razones.

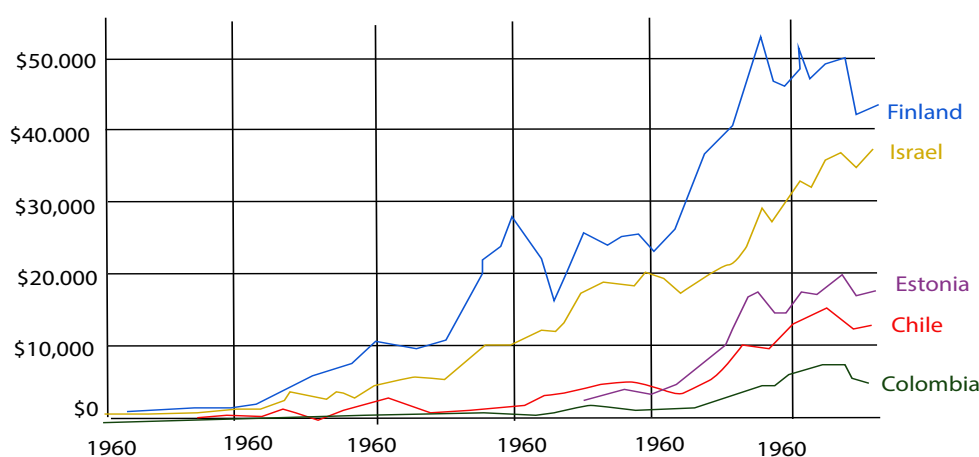
Ambos países tuvieron épocas difíciles que han superado con resiliencia, siendo de los países que más han invertido el porcentaje de su PGB en innovación e investigación, estimulando y motivando la creatividad de las empresas y las universidades.

Por otra parte, también tenemos el caso de Estonia, que el año 1995 estaba a la mitad de ingreso per cápita de Chile, y en el 2016 lo superó en un 30 %. Entonces, existe una gran correlación entre la creatividad de las naciones, su capacidad de crear emprendimientos dinámicos y su desarrollo económico. Actualmente, en Chile, hay alrededor de 1.900.000 emprendedores, de los cuales un 62 % son hombres y el 38 % son mujeres. El 24,2 % de la población entre 18 y 64 años declara estar en la fase inicial de un emprendimiento.

Asimismo, el 75,8 % de los emprendedores iniciales manifestó que su motivación para emprender fue por una oportunidad de negocio (GEM, 2021).

Sin embargo, la gran mayoría de los emprendedores se dedican de manera informal a realizar negocios y se orientan, más que nada, al sector agricultor, pesca, ganadería y a oficios manuales como la artesanía, car-

Figura 3. Producto geográfico neto histórico de 5 países con índice de emprendimiento similares



Fuente: Word Bank data 2017

pintería, entre otros. No obstante, se puede observar que la intención de emprender, a lo largo de los años, ha ido mejorando.

A medida que la economía chilena se ha ido diversificando en los diferentes sectores económicos, sobre todo en el ámbito tecnológico e innovación, las personas han optado por el camino de la independencia financiera y han seguido el camino del emprendimiento. Chile es un país con mucho potencial en emprendimiento y así lo demuestran los diferentes rankings internacionales como el GEM, *GEDI Index*, *Genome Report*. Realizando una radiografía del emprendimiento en Chile, podemos aislar, mediante algunos indicadores comunes entre todos los países, los factores que favorecen al emprendimiento en Chile y también cuáles son los que lo debilitan, como se muestra en la Figura 4.

## Resiliencia y creatividad en los emprendimientos

Dos de las características principales de los emprendedores son la resiliencia y la creatividad. Estos factores son muy importantes

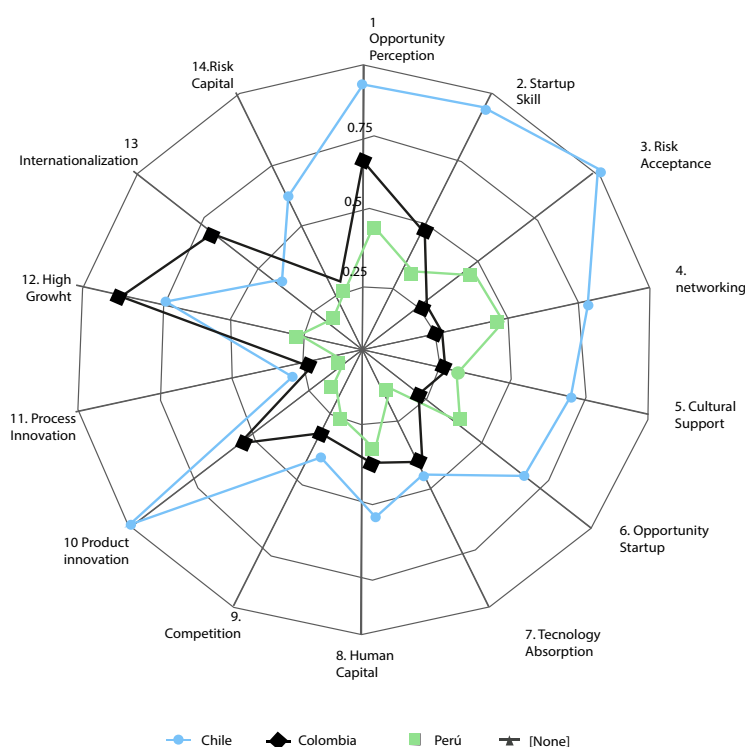
en los ecosistemas emprendedores. Es primordial que se fomente la creatividad y la innovación de los emprendimientos, por ello, las universidades deberían asumir un rol fundamental.

Sin embargo, la transferencia tecnológica, desde universidades al mundo privado y a la sociedad en general, ha sido deficitaria y, solo en el último tiempo, ha ido mejorando. En la Figura 5, se ve la evolución de la transferencia de investigación y desarrollo desde las universidades.

De acuerdo con la «Radiografía del emprendimiento en México», realizada por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM 2021), el 68 % de los emprendedores que hoy tienen una empresa en México ya ha tenido con anterioridad un emprendimiento que fracasó.

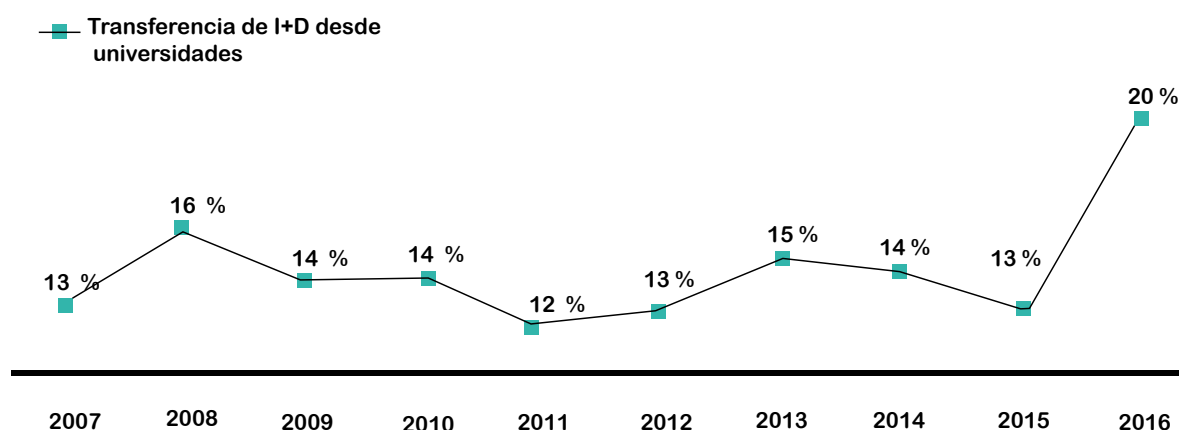
Este índice se correlaciona con la resiliencia que los emprendedores deben tener para seguir adelante y continuar con su espíritu emprendedor, a pesar de que en el caso latinoamericano los fracasos no son fácilmente aceptados por la comunidad en general.

Figura 4. Comparación de Factores según el GEM



Fuente: Estudio GEM

Figura 5. Transferencia de I+D desde universidades



Fuente: Estudio GEM

## Conclusiones

Parte de esta investigación era comprobar qué se necesita para generar emprendimientos dinámicos.

Sabemos que Chile es un país emergente y que las buenas prácticas de los ecosistemas de emprendimiento desarrollados, tales como mencionamos anteriormente del Silicon Valley o de Londres, no funcionan de la misma manera o no son lo suficientemente efectivos en la región Latinoamericana.

Es por esto que buscamos alguna forma de evaluar el ecosistema emprendedor, con el fin de comprobar si creando, mejorando o desarrollando ecosistemas de emprendimiento, se podría generar una mejora en el índice de emprendimientos dinámicos o alguna contribución importante al desarrollo del ecosistema emprendedor.

El desarrollo de emprendimientos requiere de mucho apoyo, experiencia, financiamiento, metodologías y redes de colaboración para poder mejorar las tasas de éxito. Y para el desarrollo de startups dinámicas se requiere aún más componentes y dedicación.

Un ecosistema emprendedor desarrollado requiere de la colaboración de universidades, es fundamental el trabajo conjunto de la triple hélice: Gobierno, Empresas y Universidades para el desarrollo de un ecosistema exitoso.

Si bien es cierto que, en los últimos años Chile ha sido el ecosistema emprendedor más exitoso de Latinoamérica con miles de pro-

yectos e ideas desarrollados, este ecosistema ha fallado en la creación de emprendimientos innovadores y dinámicos, que intensifiquen la economía local.

Dentro de las principales razones expresadas por los emprendedores, y por varios de los destacados exponentes del ecosistema emprendedor chileno, están la falta de recursos para financiar los emprendimientos.

En este sentido, CORFO ha hecho una labor importante al desarrollar numerosas líneas de financiamiento que le han dado dinamismo al ecosistema.

Otra de las razones que se expresan es la poca formación y la carencia de habilidades específicas para los emprendedores chilenos. Solo recientemente unas pocas universidades chilenas y latinoamericanas han desarrollado programas que pueden mejorar e impactar positivamente en el ecosistema chileno.

No es posible desarrollar un ecosistema emprendedor dinámico sin la intervención de las universidades y, al mismo tiempo, no es posible que las universidades tengan impacto en el ecosistema a menos que desarrollen y potencien su propio ecosistema emprendedor.

La universidad técnica Federico Santa María posee el mejor, o sino uno de los mejores ecosistemas de emprendimiento universitario en Chile y en Latinoamérica. Ha sido reconocida por UBI, por la revista América Economía, que por primera vez en su historia desarrolla un ranking de las mejores incubadoras universitarias.

“ Hay pocos análisis y estudios en la región que hablen de la cultura innovadora, de la habilidad de potenciar y acelerar emprendimiento dentro de las incubadoras y aceleradoras universitarias, de la necesidad de contar con redes de mentores, de la colaboración con empresas ”.

En su edición del 2019, el Instituto Internacional de Innovación Empresarial (3IE) incubadora de la USM, es reconocido como el mejor de Chile, seguido por las incubadoras de la Universidad Católica y de la Universidad del Desarrollo, sin embargo, una incubadora no es suficiente para contar con un ecosistema universitario desarrollado y que impacte al medio nacional.

El apoyo entregado por las universidades dependerá de la relación que pueda tener su centro de aceleración con empresas e inversionistas. Esta relación suele ser inexistente o incipiente en las universidades chilenas.

Sin embargo, hay pocos análisis y estudios en la región que hablen de la cultura innovadora, de la habilidad de potenciar y acelerar emprendimientos dentro de las incubadoras y aceleradoras universitarias, de la necesidad de contar con redes de mentores, de la colaboración con empresas y de la preparación, relacionada con emprendimiento, que reciben los profesionales que se forman en nuestras universidades.

En general, existe gran desconocimiento sobre las metodologías de emprendimiento, procedimientos y alternativas para desarrollar emprendimientos y levantar capital privado entre los emprendedores latinoamericanos.

A pesar de que muchos consideran que CORFO cumple un rol importante en la inversión, el 60 % de los emprendimientos en-

cuestados no logra obtener inversiones de CORFO y gran parte de los montos que se destina a venture capital aún están pendientes y alrededor del 10 % de los fondos están caducados, indica (CORFO, 2019).

La resiliencia es fundamental para el emprendimiento que, muchas veces, debe superar fracasos y dificultades para la creación, así como dificultades en la partida de los emprendimientos, especialmente en Latinoamérica.

Por otro lado, la innovación y creatividad son requisitos fundamentales para lograr emprendimientos dinámicos y de alto impacto, la región tiene una deuda con la innovación. Hay pocos unicornios empresariales generados en la región y se requiere de mejoras en los ecosistemas emprendedores con el apoyo de los gobiernos y universidades.

## Referencia

- Asociación de Emprendedores de México [ASEM] (20 de diciembre del 2022). [archivo de video]. Radiografía del Emprendimiento en México 2021 -V. largo. [https://www.youtube.com/@ASEM\\_socios](https://www.youtube.com/@ASEM_socios)
- Blank S. (10 de junio 2010). No eres un verdadero emprendedor, Steve Blank. <https://n9.cl/q39cq>
- Global Entrepreneurship Monitor (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. GEM London. <https://n9.cl/k9eel>
- Ilsenberg D. (2014). What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harvard Business Review*. <https://n9.cl/lworh>
- Lederman D., Messina J. Pienknagura J. (2014). «El emprendimiento en América Latina – Muchas empresas y poca innovación». Banco Mundial. <https://n9.cl/4hq7g>
- Liberona, D. & Musso, R. (2016). *Entrepreneurship Methodology for Emerging Economies. The Startup Journey Project*. RSSN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2862777>
- Porter M. (1990). *The competitive advantages of nations*. Free Press.
- Rodriguez A. (2009). «Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*.