



## **Reviviendo Al Emprendedor Schumpeteriano: Contribuyendo Al Desarrollo Socio-Económico Mediante Emprendimientos De Alto Potencial**

Jocelyn Olivari Narea\*  
olivari@merit.unu.edu  
UNU-MERIT

### **Resumo/Resumen**

Poner al emprendedor Schumpeteriano al centro de la discusión sobre desarrollo socio-económico pasa por tres razones. Primero, para democratizar la actividad empresarial en un país desigual y altamente concentrado como Chile. Segundo, por su potencial de provocar cambios tecnológicos disruptivos y modificar paradigmas actuales.

Y tercero, por la necesidad de aumentar la diversificación productiva en un país altamente dependiente de la exportación de cobre y que se expone a los peligros de la enfermedad holandesa. Esta investigación parte de la necesidad de generar una masa crítica de emprendedores innovadores en Chile. Para ello es necesario comenzar por comprender las condiciones bajo las cuales se concibe, desarrolla y escala un fenómeno complejo de esta índole en Chile. Mediante entrevistas cualitativas realizadas entre junio

y julio de 2013 a emprendimientos de alto potencial la autora de este estudio recopiló valiosa información que pretende contribuir a la teoría de emprendimiento de alto potencial en países en desarrollo.

Palavras chaves/Palabras clave: Emprendimiento de alto potencial; innovación; estudios de caso; análisis cualitativo; Chile.

---

\* olivari@merit.unu.edu

† Thesis supervision by Prof. Dr. Pierre Mohnen, UNU-MERIT and Maastricht University.

## I INTRODUCCIÓN

*"Algunas personas sueñan con hacer grandes cosas, mientras otras están despiertas y las hacen" Anónimo*

Avanzar hacia modelos más sofisticados de crecimiento económico es una tarea pendiente de todas las economías latinoamericanas que esperan permanecer competitivas en la economía global del siglo XXI. Y si bien esto no significa dar la espalda a las ventajas comparativas en recursos naturales que sustentaron al modelo exportador del siglo XX, sí implica la incorporación de ciencia y tecnología a los procesos productivos de los sectores primarios tradicionales. La generación de conocimiento científico y el desarrollo de tecnologías orientados a abordar las problemáticas y desafíos de estos sectores pueden no solo mejorar su competitividad, sino dar origen a nuevas actividades de alto valor agregado que contribuyan a fomentar diversificación productiva y exportadora.

*"In economies where the private financing of R&D is low, often the highest profitability can be obtained in the extraction of natural resources and the low-technology sector. The benefits of alternative investment strategies, namely innovation-based activities, are not obvious, and most manufacturers focus instead on adapting imported technologies and know-how. At the same time, the international experience shows that even in such countries enhanced R&D can enable development of more advanced export products. For instance, a dual strategy has proved to be efficient in Brazil and Israel. While taking advantage of their strength in traditional export sectors, companies also develop high-technology products and industries. Moreover, they seek to strengthen the competitiveness of their primary sectors by applying advanced science-based production methods."*

*United Nations (2012, pp. 16)*

Joseph Schumpeter enfatizó tempranamente el rol del emprendedor como un actor clave del proceso de innovación y crecimiento de largo plazo. Y si bien más tarde consideró a las grandes corporaciones como el principal motor de este proceso, lo cierto es que el emprendedor Schumpeteriano no ha desaparecido y debiera por tanto volver al centro de la discusión. Al respecto Baumol (2010) reclama que aún siendo un actor determinante del comportamiento de la firma, el emprendedor innovador ha sido exorcizado de la literatura:

*"(...) Whether or not they are assigned star roles in such discussions, entrepreneurs, in practice, play no minor role. In fact, the innovative entrepreneurs are among the most intriguing and elusive characters in the cast of characters that constitute economic analysis. They have long been recognized as occupants of the apex of the hierarchy that determines the behaviour of the firm and, thereby, bears a heavy responsibility for the vitality of the free enterprise society. This is no recent phenomenon: in the writings of the classical economists, entrepreneurs appeared at least occasionally, though they remained a shadowy entity with no clearly distinguished form or function. Only Schumpeter, and to some degree, Say, succeeded in infusing entrepreneurs with life, assigning them the task of innovation as a specific area of activity that is commensurate with their acknowledged importance. In more recent years, the accumulating facts underscore the significance of their role, but, at the same time, they have disappeared from the theoretical literature. In discussions of the doctrinal history of entrepreneurship theory, the consensus view now seems to be that there once was a theory of entrepreneurship found in the writings of the classical economists, but with the advent of neoclassicism, the entrepreneur was exorcised from that literature."*

*Baumol (2010)*

La figura fascinante del emprendedor innovador debe posicionarse nuevamente al centro de la discusión cuando se hable de desarrollo económico-social en Latinoamérica en general y en Chile en particular por tres razones.

Primero, por la alta desigualdad y concentración económica. Chile es un país donde grandes empresas y conglomerados económicos ejercen dominio sobre sectores clave de la economía como la banca, administradoras de fondos de pensión, medios de comunicación y farmacias, entre otros sectores. Solimano (2009) postula que las características concentradoras y de desigualdad del modelo chileno son endógenos, en el sentido que las condiciones iniciales y mecanismos reproductores de desigualdad ya enraizados en el sistema provocan una suerte de *path dependence* que refuerza la concentración y desigualdad. Los grandes conglomerados económicos se encuentran así en una posición privilegiada en un entorno institucional que mantiene el *status quo*. El emprendimiento innovador surge así como una manera de democratizar la actividad empresarial y promover la captura de ciertos nichos que no han sido capturados por estos grupos económicos.

Segundo, porque empresas más pequeñas tienen un potencial mayor de generar cambios

tecnológicos disruptivos mediante la introducción al mercado de ideas completamente novedosas (UN, 2012). Su flexibilidad les permite reaccionar más rápido a señales clave del mercado mientras que las más grandes tienden a permanecer atrapadas (*locked-in*) en lo que ya saben.

Y tercero, porque Chile debe dejar de ser un país altamente dependiente de sus recursos naturales, en particular del cobre. El metal rojo alcanzó durante la década pasada precios históricamente altos, trayendo grandes beneficios económicos al Estado y a las empresas privadas que explotan el mineral. Esta situación expone a la economía a los peligros de la conocida enfermedad holandesa, que si bien no se ha manifestado todavía, los expertos aseguran que los síntomas están latentes, sobretodo con la tendencia a la baja del precio del mineral que ha puesto en jaque al sector minero. A raíz de esto, la urgencia de desarrollar nuevas áreas de especialización en sectores intensivos en conocimiento es inminente. Las *start up* basadas en conocimiento (KBSUCs por sus siglas en inglés) tienen el potencial de contribuir al proceso de transformación productiva en la medida que vayan surgiendo nuevas ventajas competitivas.

¿Pero cómo potenciamos la proliferación de emprendimientos innovadores y de alto potencial? ¿Cómo han surgido casos de éxito que sirvan de ejemplo y motivación para otros? ¿Quiénes están detrás? ¿Cómo lo hicieron? ¿Qué problemas enfrentaron? ¿Cómo los superaron?

Esta investigación busca contribuir a un mejor entendimiento sobre cómo opera el proceso de emprendimiento innovador de alto potencial en Chile. Busca identificar y caracterizar a las personas que están detrás, determinar las condiciones bajo las cuales surge una idea de negocio innovadora, los principales hitos que determinan la trayectoria del negocio en términos de su desarrollo y escalamiento, los principales problemas a los que se ven enfrentados, las fuentes de financiamiento y las diferencias regionales, entre otros aspectos.

Para contestar estas preguntas se procedió a estudiar a un conjunto de casos de emprendimientos innovadores de alto potencial en Chile. La información fue obtenida mediante la conducción de entrevistas, las que fueron realizadas por la autora de este estudio entre junio y julio de 2013.

El presente documento da cuenta de los primeros resultados del análisis, el cual se enfoca en el equipo fundador detrás de la *start up* de alto potencial.

## II MARCO CONCEPTUAL Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

*"Si hubiera preguntado a mis clientes qué es lo que necesitaban, me hubieran dicho que un caballo más rápido".*

*Henry Ford*

El objetivo principal de esta investigación es retratar el surgimiento, desarrollo y escalamiento de *emprendimientos de alto potencial* en Chile con el fin de comprender por qué y cómo ocurre este fenómeno en una economía en desarrollo como esta.

Se entenderá por *emprendimiento* al proceso mediante el cual se concibe y ejecuta una idea de negocio con el objetivo de satisfacer o solucionar de manera novedosa una necesidad latente o un problema no resuelto en el mercado. La cualidad *de alto potencial* implica que la *start up*, por lo general basada en tecnología o ciencia, tiene el potencial de escalar rápidamente y multiplicar su valor (Wasserman, 2012).

Los emprendimientos de esta índole pueden generar un gran impacto, no solo en términos de la riqueza y empleos de calidad que generan, sino también por su potencial de introducir cambios profundos en la sociedad a través de innovaciones disruptivas que signifiquen cambios de paradigma. De esta manera el emprendimiento de alto potencial que surge en, y es influenciado por, un determinado entorno social, económico y político, tiene a su vez el potencial de modificar el entorno en el cual ocurre.

El proceso de emprendimiento de alto potencial puede ser entonces comprendido como un fenómeno altamente complejo. Que su naturaleza sea compleja implica que el resultado que observamos no puede ser inferido directamente de las propiedades de las partes del sistema que participan del proceso emprendedor. Alternativamente, lo que se observa a través del tiempo es un resultado de tipo colectivo producto de las múltiples interacciones que ocurren entre los componentes del sistema, el cual posee propiedades emergentes definidas en un nivel superior al de las partes. El resultado que observamos no es de ninguna manera estático. Por el contrario, va evolucionando a través del tiempo en función de las condiciones de partida y de la adaptación permanente, a través de un proceso permanente de aprendizaje, a las cambiantes condiciones de entorno.

Este trabajo busca identificar los principales factores que intervienen a lo largo del proceso de emprendimiento de alto potencial y la manera en la que éstos interactúan en las distintas etapas del ciclo de vida de este fenómeno. Especial énfasis se pondrá en la combinación de factores que impulsan y entorpecen el desarrollo de este proceso.

Las entrevistas realizadas para esta investigación durante junio y julio de 2013 se enfocaron en las siguientes dimensiones.

*A. Perfil del equipo fundador*

- a. ¿Cuál es el *background* de los socios fundadores en términos de su capital humano (académico y profesional), capital social (redes de contacto) y capital financiero?
- b. ¿Cómo se escogen a los socios fundadores?
- c. ¿Qué motiva a las personas a embarcarse en un emprendimiento de alto potencial?
- d. ¿Qué características de personalidad identifican a los socios fundadores?

*B. Gestación de la idea de negocio*

- a. ¿Cómo surge la idea de negocio?
- b. ¿Qué factores explican la evolución de la idea de negocio?

*C. Fuentes de financiamiento*

- a. ¿Qué fuentes de financiamiento fueron utilizadas (y aquellas que no fueron usadas) para financiar las distintas etapas del desarrollo del negocio?
- b. ¿Qué razones explican el uso y no uso de determinadas fuentes de financiamiento?

*D. Hitos críticos*

- a. ¿Qué eventos se constituyen como un hito crítico en el desarrollo del emprendimiento tal que determinaron la trayectoria del negocio en forma significativa?

#### *E. Obstáculos*

- a. ¿Qué obstáculos enfrentados a través del ciclo de vida del negocio son percibidos por los emprendedores como los más importantes? ¿En qué dimensiones han afectado a la empresa?
- b. ¿Qué secuencia de obstáculos se observan con mayor frecuencia durante las distintas fases de desarrollo de un emprendimiento de alto potencial?
- c. ¿Es posible identificar diferencias entre sectores y regiones?
- d. ¿Cómo fueron superados algunos obstáculos? ¿Por qué otros no han podido ser vencidos?

#### *F. Principales errores cometidos*

- a. ¿Qué errores se han cometido durante el desarrollo del negocio? ¿Por qué?
- b. ¿De qué manera determinados errores han determinado la trayectoria del negocio?

#### *G. Diferencias geográficas*

- a. ¿Qué diferencias se observan en el proceso de emprendimiento innovador entre la capital y las regiones?

El presente trabajo presenta algunos resultados preliminares de la primera dimensión bajo análisis, el *perfil del equipo fundador*.

### **III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: ENTREVISTAS CUALITATIVAS**

*"El éxito es la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder entusiasmo".*

*Winston Churchill.*

Las preguntas de investigación presentadas anteriormente pueden ser abordadas adecuadamente a través de un enfoque basado en entrevistas cualitativas debido a que la mayoría apunta a responder preguntas del tipo *por qué* y *cómo* (Rubin y Rubin, 2005; Yin, 2009). Esto significa que para comprender el fenómeno complejo bajo estudio se requiere que los actores involucrados describan sus experiencias, expliquen y profundicen sobre sus opiniones y den ejemplos. Las entrevistas en profundidad constituyen una poderosa herramienta para capturar las experiencias vividas por los emprendedores y reconstruir la secuencia de eventos que explica la

situación observada actualmente, lo que no es posible lograr mediante un enfoque meramente cuantitativo. Tal como Rubin y Rubin (2005) sugieren, “*las entrevistas cualitativas han operado para nosotros como anteojos de visión nocturna, permitiéndonos ver eso que comúnmente no está a la vista y examinar aquello que a menudo se mira pero que no siempre se logra ver*”<sup>1</sup> (p. vii).

Este estudio utiliza el *modelo de entrevistas receptivas (responsive interviewing model)* propuesto por Rubin y Rubin (2005), el cual se basa fuertemente en la corriente filosófica del constructivismo interpretativo y en algo de teoría crítica. De esta manera, la comprensión del fenómeno complejo bajo estudio se construye a partir de la experiencia de quien lo vive, y cómo ésta es percibida por el investigador. Este modelo parte del hecho que la conducción de entrevistas en profundidad requiere de una apertura mental hacia nuevas ideas no anticipadas desde un comienzo, lo que resulta bastante intuitivo en el caso de un fenómeno complejo como el emprendimiento de alto potencial.

El modelo de entrevista receptivo se constituye así como una herramienta flexible y adaptativa, lo que no significa que sea arbitrario o casuístico; por el contrario, tiene la propiedad de adaptarse a circunstancias cambiantes. Tal como Rubin y Rubin (2005) mencionan “*El término entrevista receptiva pretende comunicar que la conducción de entrevistas cualitativas se constituye como un proceso dinámico e iterativo, y no como un conjunto de herramientas a ser aplicado en forma mecánica (...) Los entrevistadores receptivos parten un proyecto con un tema en mente pero reconocen que las preguntas serán modificadas y adaptadas según el conocimiento e intereses del entrevistado (...) La investigación cualitativa no comprende solo el aprendizaje sobre un tema en particular, sino también el aprendizaje sobre qué es considerado importante por el entrevistado*” (Rubin and Rubin, 2005, p.15).

Finalmente, es importante definir claramente qué es lo que se quiere lograr a través de este estudio y qué tan lejos se espera ir en términos de generalización de resultados. El presente trabajo pretende retratar de la manera más fidedigna posible el proceso de gestación y desarrollo de emprendimientos de alto potencial en Chile. Esto implica determinar qué conjunto de condiciones y eventos pasados, y su interacción en el tiempo, explican la situación que se observa actualmente en cada caso. Esto implica la comprensión sobre los mecanismos que conectan causas con efectos. Un mejor entendimiento sobre cómo y por qué ocurre este fenómeno en Chile puede aportar a la discusión actual de cómo podría lograrse avanzar en la construcción de una masa crítica de emprendedores de alto potencial y en consecuencia empujar el proceso de cambio



estructural con miras a avanzar por la escarpada senda hacia el desarrollo económico y social.

El objetivo de este trabajo no es establecer generalizaciones a una población específica. Por el contrario, pretende contribuir a la teoría del emprendimiento innovador en el contexto de una economía en desarrollo e intensiva en recursos naturales. En las palabras de Bryman (2008) "*Las personas entrevistadas en una investigación cualitativa no pretenden ser representativas de la población (...) Por el contrario, los resultados de una investigación cualitativa pretenden ser generalizables a una teoría más que a poblaciones*" (Bryman, 2008 Ch. 16, pp.391).

#### IV DATOS

*"No he fracasado, he encontrado 10.000 maneras en las que esto no funciona" Thomas Edison*

La unidad de análisis corresponde a empresas que caigan en la categoría de *emprendimientos de alto potencial* de acuerdo a la definición propuesta en la sección II.

Los casos a estudiar fueron escogidos a partir del listado de empresas apoyadas por tres organizaciones dedicadas al fomento del emprendimiento de alto potencial en Chile: Austral Capital, Endeavor Chile y Fundación Chile. Los casos fueron escogidos de común acuerdo con los directores de cada una de estas organizaciones procurando incluir empresas de distintos sectores y regiones geográficas de Chile, con distintos niveles de desempeño y en diferentes etapas de su ciclo de vida. El presente trabajo de investigación utilizará por ahora una sub muestra del total de empresas en estudio, en particular aquellos emprendimientos apoyados por Austral Capital.

*Austral Capital*<sup>2</sup> es un fondo de inversión en capital de riesgo creado en 2007 con aportes del sector privado y del Estado. Invierte en empresas emergentes de distintos sectores en etapa de creación o expansión y que tengan el potencial de multiplicar su valor significativamente en un periodo entre cuatro y seis años, y con la visión de internacionalizarse.

*Endeavor* es una organización internacional, privada y sin fines de lucro creada en 1997 en los Estados Unidos con el fin de promover el emprendimiento de alto impacto en mercados emergentes. La misión de Endeavor es promover el desarrollo económico y social mediante emprendimientos de esta índole. Para ello, Endeavor escoge emprendedores con el potencial de generar un alto impacto y pone a su disposición una red de mentores y servicios especializados a

nivel local y mundial, para ayudarlos en el escalamiento e internacionalización de sus negocios. Endeavor se instaló en Chile el año 1998 y a la fecha cuenta con tres oficinas a lo largo del país<sup>3</sup>.

*Fundación Chile* es una corporación público-privada sin fines de lucro creada el año 1976 con la misión de fomentar la competitividad de la economía chilena mediante la introducción de innovaciones de alto impacto en el sector productivo. Opera bajo el modelo de transferencia tecnológica y ha sido reconocida como un actor clave en la emergencia de nuevos sectores productivos. Una de las áreas de trabajo de Fundación Chile es la plataforma de emprendimiento, la que selecciona y apoya anualmente a 25 emprendimientos de alto potencial en etapa temprana.

Las entrevistas fueron conducidas personalmente por la autora de este estudio durante los meses de Junio y Julio de 2013 en cuatro ciudades de Chile: Antofagasta, Santiago, Puerto Varas y Puerto Montt. Se procuró entrevistar en todos los casos a al menos tres personas de cada empresa, dando prioridad a los socios fundadores, gerentes generales y socios inversionistas. La mayoría de las entrevistas fueron conducidas en forma presencial<sup>4</sup> y fueron grabadas en conocimiento del entrevistado. La duración promedio de cada reunión fue de 1.5 horas y se desarrollaron por lo general en las oficinas de la empresa. Siguiendo el modelo de entrevista receptiva se aplicó un esquema de entrevista bastante abierto, permitiendo al entrevistado hablar libremente de cada tema y profundizar en aquellos que consideró relevantes, lo que fue valorado por varios entrevistados a juzgar por las reflexiones positivas al final de las entrevistas. La entrevistadora fue profundizando en los temas en la medida que surgían naturalmente del relato del entrevistado y fue solicitando ejemplos y clarificaciones cuando éstos fuesen necesarios. Aquellos temas que no surgieron naturalmente del relato fueron abordados hacia el final de la entrevista por la entrevistadora.

Un total de 24 empresas fueron estudiadas, las cuales se encuentran en distintas etapas del ciclo de vida de un emprendimiento. Algunas de ellas están recién en fase de *start up*, otras se encuentran en etapa de escalamiento e internacionalización, otras ya han sido vendidas y otras llevan bastante tiempo operando en el mercado y han logrado ganarse un espacio en él. La mayoría de las empresas se desempeña en el sector de tecnologías de información, las cuales prestan servicios a diversos sectores de la economía como minería, *retail*, acuícola y banca, entre otros.

<sup>4</sup> En aquellos casos donde el entrevistado se encontraba radicado fuera del país las entrevistas se realizaron por teléfono o videoconferencia.

Otras tres empresas se desempeñan en el sector de biotecnología, aplicada a la medicina humana, medicina animal y minería. El resto se distribuye en distintas industrias del sector manufacturero. Un total de 58 entrevistas fueron conducidas exitosamente, la mayoría en la capital Santiago. Más de la mitad de los entrevistados son socios fundadores del emprendimiento, mientras que el resto se desempeñan en cargos de gerencia o son socios inversionistas. A continuación se presenta un diagrama con las principales características del total de la muestra levantada (ver **Figura 1**).

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizaron 6 casos de emprendimientos de alto potencial vinculados al fondo de inversión en capital de riesgo Austral Capital. Tres entrevistas fueron conducidas en cada caso. En la **Tabla 1** se presenta información general para cada uno de estos casos.

Tabla 1. Seis casos en estudio

<i>Start Up</i>	<i>País de origen</i>	<i>Año fundación</i>	<i>Sector</i>	<i>Descripción del negocio</i>
Scanntech	Uruguay	1991	TI / retail	Desarrollo de tecnología y software de punto de venta (POS)
Multicaja	Chile	2007	TI / Servicios al consumidor	Carretera de transacciones.
Producto Protegido	Chile	2007	Servicios al consumidor	Servicios para asegurar bienes contra posibles robos.
Paperless	Chile	2002	TI	Generación, procesamiento y administración de documentos electrónicos.
Andes Biotechnologies	Chile	2009	Ciencias de la vida / Biotecnología	Desarrollo de una nueva terapia para atacar células cancerígenas de manera efectiva y no invasiva.
Scopix	Chile	2006	TI / retail / Videoanalytics	Tecnología de video para capturar operaciones en sector retail; generación de métricas para mejorar retroalimentación sobre experiencia del cliente.

Figura 1. Principales características de la muestra en estudio



## V ANÁLISIS: EL EQUIPO FUNDADOR

“Un hombre con una idea es un loco hasta que ésta triunfa”

Mark Twain

El *equipo fundador* es quien está detrás de la gestación de una *start up* de alto potencial. Pero identificar quien forma parte de este selecto equipo puede resultar complicado pues depende de cómo se defina *fundador*<sup>5</sup>. Por lo general se considera como *fundador central* a la persona que tuvo la idea de poner en marcha la *startup* y que ha estado involucrada desde un comienzo en su gestación y posterior desarrollo. Los *co-fundadores* son personas que han jugado un rol importante en el proceso de gestación de la *startup* por su contribución en capital humano, social y/o financiero. La participación en la propiedad de la *startup* (aporte en capital financiero) puede ser considerada como una condición necesaria pero no suficiente para conformar parte del equipo fundador ya que la injerencia de un socio inversionista en el proceso de desarrollo de la *startup* puede llegar a ser muy limitada.

<sup>5</sup> Wasserman (2012) propone las siguientes preguntas para identificar a los socios fundadores de una *start up*:

- Cada fundador ha comenzado a trabajar en la *start up* en la misma fecha que ésta fue fundada o después?
- Fue cada fundador responsable de al menos parte de la idea o propiedad intelectual en la que se basa la *start up*?
- Cual fue el rol inicial de cada fundador en la *start up*?
- Qué personas son explícitamente catalogadas como fundador de la *start up*?
- Cual fue la participación en la propiedad de la *start up*?

En los seis casos bajo estudio es posible identificar claramente al autor intelectual detrás de la idea de negocio, o *gestor de la idea*. Su *background formal*, o académico, es al menos universitario en todos los casos. En particular y como era de esperar, los tres socios fundadores de Andes Biotechnologies en el sector de ciencias de la vida, cuentan con estudios de doctorado y postdoctorado en el extranjero (principalmente en los EEUU). En el resto de los casos, vinculados al sector de tecnologías de información, los gestores de la idea han cursado carreras de ingeniería civil o ingeniería comercial (principalmente en la Universidad de Chile).

Es importante mencionar que en más de la mitad de los casos el equipo presenta al menos un integrante que ha cursado un postgrado en el extranjero (siempre es el gestor de la idea). Esto ha significado no solo un aumento en la dotación de capital humano del equipo fundador, sino también en capital social. El haber estudiado fuera no solo expone a la persona a un entorno diferente que incita a la creatividad, sino que abre su red de contactos, la que puede resultar muy importante al momento de embarcarse en el proceso de internacionalización de la *start up*.

Si bien la idea de negocio ha surgido por lo general de una sola persona, cada una de estas *startups* ha sido concebida por un *equipo fundador*, donde su composición varía en cada caso según los roles de sus integrantes. En un caso extremo se tiene una *start up* en donde el gestor de la idea prefiere en un comienzo mantener el control total de la propiedad de la compañía, descartando la opción de incorporar socios (producto de la influencia de *role models*). Sin embargo, el fundador, de un perfil extremadamente técnico, estaba al tanto de sus áreas débiles en el área comercial y administrativa por lo que decide incorporar al equipo desde el inicio a un conocido cercano que lo complementaba en estas áreas. Esta persona, que años más tarde pasó a ser socio de la compañía, puede no haber tenido participación en la propiedad de la empresa desde El comienzo pero su contribución a la gestación y

desarrollo del negocio ha sido fundamental.

En el otro extremo se tiene una *start up* en la que hay un claro líder y gestor de la idea con una vasta experiencia profesional en la industria. Esta persona, que cuenta con una buena dotación de capital humano, social y financiero, incorporó desde un comienzo a dos conocidos cercanos como socios inversionistas. Si bien estas personas podrían ser consideradas como parte del equipo fundador, el rol que han jugado en el proceso de gestación y desarrollo del negocio ha sido más bien pasivo, constituyéndose más bien como un complemento al gestor de la idea en capital social y financiero.

**Tabla 2. Características del equipo fundador**

<i>Start Up</i>	<i>Background formal del gestor de la idea</i>	<i>Emprende por primera vez?</i>	<i>Postgrado en el equipo?</i>	<i>Relación previa en el equipo?</i>	<i>Tipo de capital complementario en el equipo fundador?</i>
Scanntech	Ingeniería Civil Eléctrica e Informática, Matemática y Física	Sí	No	Amigos del colegio	Humano
Multicaja	Ingeniería Civil Industrial	Sí	Sí	Amigos	Financiero
Producto Protegido	Ingeniería Comercial	No	No	Amigos de universidad y colegio	Humano y financiero
Paperless	Ingeniería Civil e Ingeniería Comercial	Sí	Sí	Amigos	Humano y social
Andes Biotechnologies	Bioquímica	No	Sí	Compañeros de trabajo	Humano, social y financiero
Scopix	Ingeniería Civil	No	Sí	Compañeros de universidad	Humano y social

En la mitad de los casos en estudio el equipo fundador cuenta con experiencia previa emprendiendo. Uno de ellos puede ser considerado un emprendedor serial que há creado más de 10 empresas en distintos sectores. El resto ha tenido una o dos experiencias exitosas en el mismo sector. Esto significa que la mitad de los casos tiene la ventaja no solo de haber generado un cierto nivel de conocimiento tácito respecto del proceso de emprendimiento, sino de haber acumulado capital social que le será de gran utilidad en emprendimientos posteriores. Al respecto se observa que por lo general los miembros de equipos fundadores perduran tras un emprendimiento exitoso, incluyendo a los socios

inversionistas.

Un aspecto interesante a estudiar es la relación que tenían los integrantes del equipo fundador previa puesta en marcha de la *start up*. En la mayoría de los casos el gestor (o gestores) de la idea ha recurrido a conocidos cercanos para emprender, principalmente del colegio o la universidad, lo que releva la importancia del capital social del socio gestor de la idea previa puesta en marcha del negocio. Esto debido a que dicho capital social constituye una fuente importante de capital humano y financiero complementarios a los del socio gestor de la idea durante la fase crítica de gestación de la *startup*.

En efecto, en la mayoría de los casos el capital humano, tanto formal como informal, de los socios fundadores es altamente complementario. Por ejemplo, en el caso de Scantech, el socio gestor de la idea posee un *background* formal muy técnico al haber cursado cuatro carreras en los Estados Unidos (ingeniería electrónica, ingeniería en computación, matemática y física). Sin embargo, estaba consciente de sus limitaciones en el área comercial y administrativa por lo que incorporó al equipo desde un comienzo a un compañero de colegio y amigo, quien con su *background* de contador y gusto por los negocios desde niño aportó a llenar este vacío. Esta clara complementariedad inicial ha contribuido a generar una clara división de labores y responsabilidades en la compañía, lo que a su vez ha determinado la armonía entre los socios fundadores hasta la fecha.

Cuando la complementariedad en capital humano no es tan clara, la división de labores y responsabilidades tiende a ser más compleja. Si a esto se suma una personalidad orientada al control por parte de los socios fundadores, podrían generarse situaciones de ineficiencia en el tiempo. Si bien una activa participación de los socios fundadores en las decisiones de la *start up* durante la etapa de puesta en marcha pueden dar una señal de solidez y compromiso frente a posibles socios inversionistas, durante la etapa de crecimiento de la compañía podría convertirse en un problema por distintos motivos. En primer lugar, la dualidad de jefaturas genera confusión en los empleados ya que muchas veces podrían recibir órdenes contrapuestas. Por otra parte, el proceso de toma de decisiones puede tornarse cada vez más lento si se requiere consultar cada vez la opinión cada socio fundador.

En cuanto a las características de personalidad de los socios fundadores, Rauch y Frese (2007) identifican las principales características de personalidad que según la literatura definen a un emprendedor, las que son enumeradas a continuación en la Tabla

3. Para cada caso en estudio se verifica qué características de personalidad fueron adjudicadas al equipo fundador durante las entrevistas.

Para identificarlas se procedió a preguntar a un socio por las características de personalidad del otro socio. Esto se contrasta además con la opinión de los empleados u otros entrevistados que no pertenezcan al equipo fundador. Se pregunta además por cómo se complementan los socios, lo que resulta en un listado de características principales de uno y otro. Finalmente, se pregunta en términos generales por las características que debiera tener una persona para emprender con éxito. Es importante aclarar que los resultados presentados en esta dimensión no provienen de un test de personalidad, que sería lo más adecuado, sino del resultado de un ejercicio de percepción de los entrevistados respecto de las características de personalidad *más sobresalientes* de los socios fundadores.

Las características que fueron adjudicadas al equipo fundador de forma más recurrente fueron: la auto-eficacia (*creencia en la propia capacidad de llevar a cabo una tarea y de poder lograr una meta*); la tenacidad (*cualidad de permanecer firme y constante en pos de conseguir un resultado final*); la necesidad de logro (*deseo por hacer bien las cosas; tendencia a la fijación de metas difíciles pero alcanzables, que impliquen un reto personal y que requieran de un esfuerzo prolongado e intenso para ser alcanzadas*); y la resiliencia (*habilidad para resistir y recuperarse de un trauma, fracaso o situación difícil; capacidad de aguante y adaptación a una situación de cambio*). Varias de las características que no fueron explícitamente nombradas igualmente están relacionadas con las más recurrentes. Por ejemplo, un emprendedor resiliente se espera que sea capaz de tolerar y manejar situaciones de stress. Si bien los entrevistados no mencionaron directamente la tolerancia al stress, sí mencionaron la tolerancia a la incertidumbre, la tolerancia a la frustración y la tolerancia al fracaso.

La voluntad de proponerse el desafío de emprender en un negocio innovador, aferrarse a este objetivo, confiar en que se es capaz de hacerlo y buscar la manera de superar los obstáculos que día a día aparecen en el camino sin darse por vencido es lo que a grandes rasgos define el comportamiento de todos los socios fundadores y que engloba las cuatro características más recurrentes.

Una importante consideración al respecto es que las mismas características que resultan positivas y productivas en ciertas circunstancias, pueden convertirse en un problema si no se



manejan o no son acompañadas de otras características importantes. Por ejemplo, la auto-eficacia está muy relacionada con la autoconfianza y es sabido que excesos de autoconfianza pueden llevar a los emprendedores a ser demasiado optimistas, a desestimar señales de alerta y errar en sus decisiones. La tenacidad y perseverancia podrían también convertirse en porfía y obstinación, lo que puede llevar a no escuchar los consejos y advertencias de asesores o de los mismos socios.

Una de las características de personalidad que no aparece en el listado de Rauch y Frese (2007) pero que fue mencionada como importante por los socios fundadores en reiteradas ocasiones es la humildad, en términos de reconocer las propias limitaciones y saber escuchar al resto. De esta manera, una persona auto-eficaz que posee un gran nivel de autoconfianza podría ser capaz de medirse en su obstinación y optimismo en la medida que posea humildad para escuchar consejos de otros en aquellas áreas en las que se sabe más débil.

Otra característica importante de personalidad que fue mencionada en forma reiterada fue la “capacidad de vender” que está relacionada al carisma y capacidad de la persona para ejercer convencimiento sobre otros. Este mismo carisma está probablemente relacionado con la habilidad para incrementar permanentemente el capital social.

**Tabla 3. Características de personalidad del equipo fundador**

Características <sup>6</sup>	Scanntech	Multicaja	Producto Protegido	Paperless	Andes Biotechnologies	Scopix
Auto-eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proactividad		✓			✓	
Tenacidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Necesidad de logro	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tolerancia al stress						
Orientación al objetivo	✓	✓	✓		✓	✓
Necesidad de autonomía	✓					
Innovador	✓	✓	✓	✓	✓	
Resiliencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flexibilidad				✓		
Pasión por el trabajo	✓	✓			✓	✓

Finalmente, algunas características fueron mencionadas con muy poca frecuencia, como es el caso de la 'necesidad de autonomía' (*valoración de la toma de decisiones en forma libre y sin la necesidad de ser guiado por un agente externo*). Esta característica de personalidad que está por lo general muy vinculada al auto-empleo, no parece ser un fin último. De serlo, el emprendedor se limitaría a formar una empresa pequeña sin grandes aspiraciones de escalamiento. Y si bien una persona que desea poner en marcha un emprendimiento innovador y de alto potencial probablemente valora la autonomía, la motivación y razones para embarcarse en un desafío como este tienen que ver con otras cosas como se verá en la siguiente sección.

<sup>6</sup> En base a Rauch y Frese (2007, Tabla 2).

En relación al punto anterior es importante recalcar que la mayoría de los socios fundadores posee un *background* profesional previo, es decir, se han desempeñado como empleados. La disposición a trabajar como empleado indica que el nivel de necesidad de autonomía no es tan alto. Por otra parte, acumular experiencia profesional es parte importante del proceso de acumulación de capital humano, financiero y social necesarios para emprender por lo que la condición previa de empleado no necesariamente indica un perfil menos emprendedor, sino a una persona más cauta que espera el momento adecuado para dar el salto.

### ***Motivaciones para embarcarse en un emprendimiento***

Algunos emprendedores han sentido siempre la necesidad de emprender y de armar un negocio propio. Ya sea por haber crecido en un entorno pro-emprendimiento donde la influencia de *role models* fue determinante, como es el caso de padres o familiares cercanos vinculados al mundo de los negocios. O bien por una permanente curiosidad o actitud en la vida orientada a los negocios. Algunos de ellos tienen recuerdos de haber inventado negocios desde pequeños por lo que emprender les resulta algo natural.

Otros se han involucrado en esta actividad motivados por la necesidad de realizar un cambio. Muchas veces surge como una etapa natural luego de haber realizado otras actividades como estudios de postgrado o trabajar como empleado. El emprendimiento es considerado en ciertos casos como una forma de llenar ciertos vacíos en el ámbito profesional. En otros la persona ha logrado desempeñarse exitosamente en su trabajo llegando a una situación donde ya no se siente un desafío profesional e intelectual. En estos casos, el emprendimiento supone un nuevo desafío para aquellas personalidades que valoran el aprendizaje permanente y los desafíos intelectuales que esto conlleva (necesidad de logro).

A otros les ha surgido como una posibilidad luego de estar en contacto con un entorno pro-emprendimiento como los Estados Unidos. Por lo general esto ocurre luego de cursar estudios de postgrado, como un MBA. La participación en un entorno de este tipo estimula la creatividad y genera un estado de alerta que promueve la identificación de nuevas oportunidades de mercado. A esto se suma el desarrollo de redes de contacto que pueden resultar beneficiosas en distintas etapas del proceso de emprendimiento..

Por lo general la motivación trasciende a lo económico y tiene que ver más con una

necesidad de crear cosas nuevas, de generar un impacto en la sociedad, de generar cambios en el *status quo*, de hacer una diferencia notoria y trascender a través de ello.

## VI EXTENSIONES

La siguiente etapa comprende el análisis de las siguientes dimensiones presentadas en la sección II extendiéndose a la totalidad de los casos levantados durante el trabajo de campo en junio y julio de 2013. Las conclusiones por tanto serán elaboradas en base a la muestra total y considerando el resto de las dimensiones bajo investigación.

## VII REFERENCIAS

- Baumol, W. (2010). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton University Press.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (Third Edition). United States, Oxford University Press Inc., New York.
- OECD (2013). 'Apoyando el emprendimiento innovador en America Latina: ¿Qué están haciendo los países de la región?' *Forthcoming*.
- Rauch, A. and Frese, M. (2007). 'Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success', *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(4): 353–385.
- Rubin, H. and Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data* (Second Edition). SAGE Publications, Incorporated.
- Solimano, A. (2009). 'Concentración Económica, Heterogeneidad Productiva, Políticas Públicas y Contrato Social en Chile', *Sin publicar*. Disponible en <http://www.andressolimano.com/publicaciones/concentracion.pdf>
- United Nations (2012). "Fostering Innovative Entrepreneurship. Challenges and Policy Options", United Nations Publications ECE/CECI/13; eISBN: 978-92-1-055307 0.
- Wasserman, N. (2012). *The Founder's Dilemma: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*. Princeton University Press
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* (Fourth Edition). SAGE Publications Incorporated.