

Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito

Christian A. Cancino

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
Correo electrónico: cancino@fen.uchile.cl

Freddy Coronado

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
Correo electrónico: fcoronadom@fen.uchile.cl

Antonio Fariás

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
Correo electrónico: anfari@fen.uchile.cl

BACKGROUND AND RESULTS OF DYNAMIC ENTERPRISES IN CHILE: FIVE SUCCESS CASES

ABSTRACT: Different economies seek to boost the development of dynamic enterprises because of their greater effect on employment, economic growth and well-being. In Latin America, not much study has been made of this type of company. This work reports on the existence of five cases of dynamic enterprises in Chile and describes the factors that could explain their strategy of rapid growth. All of the companies analyzed have had growth rates above 20% during their first 5 years of existence and are characterized by the connection between their successful performance with previous experience and knowledge on the part of their founders, networks of contacts that they have generated and support from government programs aimed at promoting businesses. Regarding this last aspect, the authors recommend that government programs provide intelligent capital, in other words, capital that mixes economic resources with technical advice, training and permanent follow-up. The provision of intelligent capital is a key aspect for boosting dynamic enterprises in developing economies.

KEYWORDS: SMEs, Dynamic Enterprise, Chile.

ANTÉCÉDENTS ET RÉSULTATS DE PROCESSUS ENTREPRENEURIAUX DYNAMIQUES AU CHILI : CINQ CAS DE RÉUSSITE

RÉSUMÉ : Différentes économies cherchent à potentialiser le développement de processus entrepreneuriaux dynamiques pour leur effet majeur sur l'emploi, la croissance économique et le bien-être. Entre temps, en Amérique Latine, l'existence de ce genre d'entreprises a été peu étudiée. Ce travail rapporte l'existence de cinq cas de processus entrepreneuriaux dynamiques au Chili, décrivant les facteurs qui pourraient expliquer leur stratégie de croissance rapide. Toutes les entreprises analysées ont présenté des taux de croissance supérieurs à 20% dans les 5 premières années après leur fondation et sont caractérisées par une réussite et une performance en liens avec l'expérience préalable et les connaissances des fondateurs, les réseaux de contact qu'ils ont engendrés, et l'appui de programmes publics de développement productif. Pour ce dernier aspect, les auteurs recommandent que les programmes publics fournissent un capital intelligent, c'est à dire, un capital intégrant les ressources économiques avec les conseils techniques, la formation et le suivi permanent. La fourniture d'un capital intelligent est essentielle pour potentialiser des processus entrepreneuriaux dynamiques dans les économies en développement.

MOTS-CLEFS : petites et moyennes entreprises, processus entrepreneurial dynamique, Chili.

ANTECEDENTES E RESULTADOS DE EMPREENDIMENTOS DINÂMICOS NO CHILE: CINCO CASOS DE SUCESSO

RESUMO: Distintas economias vêm procurando potencializar o desenvolvimento de empreendimentos dinâmicos por seu maior efeito em emprego, crescimento econômico e bem estar. Na América Latina, no entanto, pouco vem se estudando sobre a existência desse tipo de empresas. O presente trabalho expõe a existência de cinco casos de empreendimentos dinâmicos no Chile, e descreve os fatores que poderiam explicar sua estratégia de rápido crescimento. Todas as empresas analisadas apresentaram taxas de crescimento superiores a 20% nos primeiros 5 anos desde sua fundação e se caracterizam por vincular seu sucesso e desempenho com a experiência prévia e conhecimento de seus fundadores, as redes de contato que tenham gerado, e o apoio dos programas públicos de fomento produtivo. Quanto a este último aspecto, os autores recomendam que os programas públicos devam entregar um capital inteligente, ou seja, um capital que mistura recursos econômicos com assessoramento técnico, capacitação e seguimento permanente. A entrega de um capital inteligente é o caminho para potencializar empreendimentos dinâmicos em economias em desenvolvimento.

PALAVRAS CHAVE: PME, Empreendimento Dinâmico, Chile.

CLASIFICACIÓN JEL: M13, M19, O54.

RECIBIDO: agosto de 2011 ACEPTADO: noviembre de 2011.

CORRESPONDENCIA: Christian Cancino, Diagonal Paraguay 257, piso 13, oficina 1301, Código postal 8330015, Santiago, Chile.

CITACIÓN: Cancino, C. A., Coronado, F. y Fariás, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *Innovar*, 22(43), 19-32.

RESUMEN: Distintas economías buscan potenciar el desarrollo de emprendimientos dinámicos por su mayor efecto en empleo, crecimiento económico y bienestar. En Latinoamérica, en tanto, poco se ha estudiado sobre la existencia de este tipo de empresas. El presente trabajo reporta la existencia de cinco casos de emprendimientos dinámicos en Chile, y describe los factores que podrían explicar su estrategia de rápido crecimiento. Todas las empresas analizadas presentaron tasas de crecimiento superiores al 20% en los primeros cinco años desde la fundación, y se caracterizan por vincular su éxito y desempeño con la experiencia previa y el conocimiento de sus fundadores, las redes de contacto que han generado y el apoyo de los programas públicos de fomento productivo. En este último aspecto, los autores recomiendan que los programas públicos deban entregar un capital inteligente, es decir, un capital que mezcla recursos económicos con asesoramiento técnico, capacitación y seguimiento permanentes. La entrega de un capital inteligente es clave para potenciar emprendimientos dinámicos en economías en desarrollo.

PALABRAS CLAVE: Pyme, emprendimiento dinámico, Chile.

Introducción

La actividad emprendedora ha sido considerada desde siempre un mecanismo importante para el desarrollo económico (Schumpeter, 1934; Landes, 1998). Este vínculo se observa cuando los emprendedores crean nuevos negocios, los nuevos negocios requieren generar empleos, se intensifica la competencia, e incluso aumenta la productividad a través de cambios tecnológicos (Acs y Amorós, 2008).

Pero no cualquier tipo de emprendimiento genera mejores resultados económicos (Stam, 2008). El efecto positivo de la actividad emprendedora es mayor cuando se observan emprendimientos dinámicos, también llamadas empresas de rápido crecimiento o *gacelas* (Autio, 2007; Cunneen y Meredith, 2007).

Según Fischer y Reuber (2003), se define a una empresa como emprendimiento dinámico cuando muestra una tasa de incremento en ventas de al menos un 20% anual para cinco años consecutivos. De forma particular para los estudios de empresas latinoamericanas, Kantis y Díaz (2008)

señalan que un emprendimiento dinámico es aquel que nace como microempresa pero crece tan rápidamente que se convierte en una pequeña y mediana empresa, Pyme, en los primeros cinco años.

Con el fin de asegurar un mayor número de esta clase de emprendimientos, las economías desarrolladas y algunas en vías de desarrollo están realizando importantes esfuerzos a través de sus políticas públicas para promover el desarrollo de nuevos negocios que generen un fuerte impacto en ventas y empleo. Para que estas políticas públicas sean efectivas es necesario identificar y entender qué factores determinan que una nueva empresa logre crecer y desarrollarse desde su misma fundación. Si bien la literatura ya ha documentado lo anterior para países desarrollados (Barringer *et al.*, 1998; Delmar y Davidsson, 1998; Autio *et al.*, 2000; Barringer *et al.*, 2005), sus resultados no son extrapolables a la realidad de los países en vías de desarrollo. En estos países el número de trabajos efectuados sobre este tipo de emprendimiento es aún reducido (Kantis *et al.*, 2004; Arteaga y Lasio, 2009), lo que hace difícil entender los aspectos generales que determinan sus características en la región.

Este estudio considera como unidad de análisis a la joven Pyme chilena que crece velozmente, e intentará contestar de manera exploratoria a la pregunta sobre qué factores han sido efectivos apoyando su rápido crecimiento, y cómo se relacionan entre sí tales factores. Se utiliza la metodología de estudios de caso y se reportan cinco casos de jóvenes Pyme que presentan un crecimiento acelerado desde su fundación. Los casos analizados corresponden a empresas fundadas en Santiago de Chile entre los años 2005 y 2006. La selección de casos se basa en los criterios expuestos por Fischer y Reuber (2003) y Kantis y Díaz (2008) para su clasificación de empresas dinámicas. Los casos seleccionados corresponden a cinco de 160 nuevas empresas que participaron en el Programa Capital Semilla de Corfo¹, el cual busca fomentar la creación de empresas innovadoras en Chile. Estas cinco Pyme representan los emprendimientos que desarrollaron el mayor crecimiento anual en los primeros años desde su fundación respecto del total de empresas beneficiadas con el programa, lo que las convierte en casos atractivos para el análisis.

En el presente artículo se analiza la influencia de los factores asociados en la literatura a emprendimientos dinámicos, tales como: el comportamiento emprendedor (Barringer *et al.*, 2005), la experiencia de los fundadores (Singer, 1995), la importancia de los estudios universitarios

(Sapienza y Grimm, 1997), el desarrollo de productos innovadores (Patterson, 1998), la existencia de redes de contacto (Hansen, 1995; Zhao y Aram, 1995). Los resultados proveen evidencia de que en Chile sí se desarrollan emprendimientos del tipo dinámico. Asimismo, se observa que entre las características distintivas de las empresas de rápido crecimiento en Chile destacan la formación profesional de los emprendedores, su experiencia previa en la creación de negocios, su compromiso desde la misma fundación de la empresa por crecer aceleradamente, la red de contacto que obtienen al participar en programas públicos que apoyan el emprendimiento, y, finalmente, el grado de innovación de los productos y servicios que entregan. Entre las conclusiones más significativas del presente estudio destaca la importancia del apoyo de las políticas públicas para financiar las actividades de emprendimiento de alto impacto en Chile. Si bien estudios previos sobre el efecto de las políticas públicas en el desarrollo de las Pyme latinoamericanas muestran resultados finales mixtos para apoyar el crecimiento en ventas y otros factores (Álvarez y Crespi, 2000; Benavente y Crespi, 2003; Tang y López-Acevedo, 2005; Chudnovsky *et al.*, 2006), en el caso particular del presente trabajo, y a juicio de los propios emprendedores sometidos al estudio, el rápido desarrollo de sus empresas hubiese sido distinto sin la ayuda financiera recibida por el Estado. Quizás la característica más importante de esta ayuda pública es que los recursos financieros no vienen solos, sino acompañados de apoyo administrativo y en gestión, convirtiendo este tipo de soporte financiero en un capital inteligente (Aernoudt, 2004; Sorensen, 2007).

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente manera: la segunda sección entrega una descripción de la literatura relacionada con emprendimiento dinámico; la tercera, discute la elección de la muestra de empresas y la metodología utilizada para analizar los patrones que explican su comportamiento y veloz desarrollo. La cuarta sección presenta los resultados del análisis, y la última sección da cuenta de las conclusiones del trabajo.

Revisión de la literatura

La importancia para los gobiernos de fortalecer el espíritu emprendedor radica principalmente en el derrame de beneficios que generan las actividades de emprendimiento. Actualmente, se considera que las agencias de desarrollo productivo de cada país debiesen potenciar y apoyar aquellos determinantes que estimulan el desarrollo de nuevos emprendimientos, especialmente aquellos de carácter dinámico (Bonilla y Cancino, 2011).

Son muchas las definiciones sobre emprendimientos dinámicos que se pueden observar en la literatura. Para Fischer

¹ Corfo, Corporación de Fomento Productivo, es la principal agencia de desarrollo económico en Chile.

y Reuber (2003), estos representan a aquellas empresas que muestran una tasa de crecimiento en ventas de por lo menos un 20% anual para cinco años consecutivos. Autio (2007), en tanto, toma en cuenta el empleo generado, y establece que un emprendimiento dinámico contrata como mínimo a 20 trabajadores en los primeros cinco años desde la fundación. Según Cunneen y Meredith (2007), una empresa de rápido crecimiento se define como una nueva empresa creada y gestionada de manera independiente, que factura más de US\$100.000 al primer año y tiene tasas de crecimiento sobre el 40%. Asimismo, Kantis y Díaz (2008), en su estudio para empresas latinoamericanas, plantean que los emprendimientos dinámicos nacen como microempresa pero crecen rápidamente para convertirse en Pyme.

Los emprendimientos dinámicos representan menos del 5% de todas las empresas que se crean en un año (Cunneen y Meredith, 2007), y muestran ciertas características como: la contribución al crecimiento en el empleo (Kurako, 2005), la influencia en aumentos de ingresos en una nación (Reynolds, 1987), la creación de nuevas industrias y el desarrollo de nuevos productos y servicios (Barringer *et al.*, 2005). Respecto del tipo de sector en que participan es posible mencionar que no todas lo hacen en industrias de alto nivel tecnológico. El rango va desde sectores manufactureros (Allen, 1999; Case, 2001), el de servicios (Delmar *et al.*, 2003), hasta el sector de las tecnologías de información (Autio *et al.*, 2000).

El desarrollo de un emprendimiento dinámico no es algo aleatorio, sino que está asociado con los atributos, comportamientos, estrategias y decisiones específicas de una empresa. Resulta necesario entender cuáles son las características distintivas de las empresas de rápido crecimiento, y ver si existen diferencias según el sector en que participan. Barringer *et al.* (2005) resumen las características de las empresas dinámicas que presentan un menor o mayor ritmo de crecimiento en la tabla 1.

En la tabla 1 se identifican las cuatro dimensiones presentadas por Barringer *et al.* (2005) y que agrupan los factores típicamente estudiados en la literatura como determinantes del rápido crecimiento de las empresas.

En cuanto a las características del fundador, distintos estudios internacionales muestran que una serie de atributos personales influyen considerablemente en el rápido crecimiento de una empresa. Según MacMillan y Day (1987), un emprendedor con experiencia previa en la industria presenta una mayor red de contactos para potenciar el desarrollo de las operaciones de una nueva empresa y, asimismo, entiende mejor las particularidades del mercado objetivo. Por otra parte, Sapienza y Grimm (1997) argumentan que los fundadores con estudios universitarios



poseen un conjunto de habilidades, imaginación, competencias en comunicación, etc., que les permiten tener un mejor rendimiento respecto de aquellos con menor educación formal. Junto con lo anterior, el haber emprendido algún negocio con anterioridad, fuese exitoso o no, resulta ser una buena predicción del rendimiento futuro de una nueva empresa (Singer, 1995). Para Baum *et al.* (2001), los rasgos y las competencias individuales de los emprendedores presentan un efecto directo sobre el rápido crecimiento de las empresas, motivo por el cual los inversionistas privados consideran importante quién es el emprendedor para especular sobre el éxito de un nuevo negocio. Finalmente,

TABLA 1. Características de los emprendimientos dinámicos.

Características del fundador	
Fundadores con experiencia previa en la industria de sus nuevas empresas tienen mayor experiencia y redes.	Siegel <i>et al.</i> (1993); Fesser & Willard (1990); MacMillan & Day (1987).
La educación universitaria entrega importantes herramientas que apoyan el emprendimiento.	Watson <i>et al.</i> (2003); Sapienza & Grimm (1997).
La experiencia emprendedora permite conocer mejor el proceso empresarial y evita caer en errores de iniciación.	Singer (1995); Duchesneau & Gartner (1990); Low & MacMillan (1988).
Una mayor red social y profesional posibilita acceder a mayor capital, más clientes y conocimiento en general.	Hansen (1995); Zhao & Aram (1995); Starr & MacMillan (1990); Birley (1985).
Atributos de la empresa	
Una declaración formal de una estrategia orientada al crecimiento permite comunicar a sus grupos de interés.	Doorley & Donovan (1999); Von Krogh & Cusumano (2001); Kim & Mauborgne (1997)
Un alto compromiso organizacional es un elemento muy necesario para alcanzar el rápido crecimiento.	Cooper & Artz (1995); Doorley & Donovan (1999); Ahrens (1999); Davidsson (1991).
La relación con otras empresas ayuda, por ejemplo, a bajar costos (eco. Escala), acceder a nuevos mercados, etc.	Doorley & Donovan (1999); Almus & Nerlinger (1999); Deeds & Hill (1996).
Una planificación empresarial ayuda a organizar asuntos estratégicos para mantener un rápido crecimiento.	Reid & Smith (2000); Barringer & Greening (1998); Almeida & Kogut (1997).
Una alta concentración de los clientes permite utilizar menos recursos empresariales y enfocarlos mejor.	Duchesneau & Gartner (1990); Roure & Keeley (1990); Roure & Maidique (1986).
Prácticas de negocio	
La creación de productos y servicios con valor único para los clientes estimula el crecimiento.	Doorley & Donovan (1999); Kim & Mauborgne (1997); Hanan (1987).
La comercialización de productos y servicios de alta calidad provee un importante punto de diferenciación.	Roper (1997); Roure & Keeley (1990); MacMillan & Day (1987).
La innovación permite ampliar la oferta de productos y servicios, lo cual incrementa ingresos y reputación.	Doorley & Donovan (1999); Patterson (1998); Heunks (1998), Roper (1997).
Utilizar tecnología avanzada es importante para crear productos propios y competir en mercados dinámicos.	Harrison & Taylor (1997); Siegal <i>et al.</i> (1993); Roure & Maidique (1986).
Prácticas de gestión de RR.HH.	
Atraer empleados con altas capacidades incrementa la probabilidad de implementar la estrategia de crecer.	Braggs (1999); Rich (1999); Barringer <i>et al.</i> (1998); Harrison & Taylor (1997)
Una política de recompensas ayuda a alinear los intereses de los empleados con el plan de crecimiento.	Barringer <i>et al.</i> (1998); Oliver & Anderson (1995); Zenger (1992); Rosen (1989).
Un plan de opciones sobre acciones ayuda a alinear los intereses de los empleados con el plan de crecimiento.	Gerhart & Miklovich (1990); Rosen & Quarrey (1987).
La localización de una empresa en una área industrial y comercial disminuye los costos de búsqueda de RR.HH.	Braggs (1999); Galbraith & DeNoble (1988); Porter (1998).

Fuente: basado en Barringer *et al.* (2005).

en cuanto a las redes sociales y profesionales de los fundadores de nuevos negocios, la literatura señala que la falta de recursos críticos en las primeras etapas de desarrollo se puede enfrentar mejor con una sólida red de contactos personales. Según Donckels y Lambrecht (1995), las redes de contacto de los emprendedores tienen una gran influencia sobre el crecimiento de nuevos y pequeños negocios, especialmente a través de los recursos que pueden aportar terceros, y que complementan los escasos activos al comienzo de las operaciones.

En la segunda dimensión se describe cómo una serie de atributos de la empresa pueden afectar la estrategia de crecimiento empresarial. Por un lado, Doorley y Donovan (1999) establecen que las empresas que declaran formal-

mente en su visión y misión el deseo de rápido crecimiento tienen mayor probabilidad de éxito en su ejecución. Por otro lado, Kolvereid (1992) establece que el rápido crecimiento se da cuando existe un compromiso y alineamiento de dueños y gerentes con una estrategia de crecimiento, por lo que la tarea debiese enfocarse en alimentar tal compromiso. Según Barringer y Harrison (2000), entre los atributos más importantes para crecer se encuentran las relaciones formales de una empresa con otras organizaciones. A diferencia de las redes personales, que ya se vio en el punto anterior que son muy importantes, existe también la posibilidad de generar redes empresariales con instituciones públicas, las cuales generan programas de apoyo destinados especialmente para segmentos de empresas según

su tamaño, mercado objetivo, tipo de producto ofrecido, etc. El poder participar de una red de contactos diseñada por programas públicos de apoyo al fomento productivo asegura obtener recursos valiosos para seguir creciendo.

La tercera dimensión hace referencia a que ciertas prácticas de negocios son variables clave para el rápido crecimiento de una empresa. Por ejemplo, Kim y Mauborgne (1997) muestran que la entrega de productos y servicios que generan un valor único para los clientes hace la diferencia para crecer, especialmente si esta propuesta de valor es difícil de imitar. Asimismo, si estos productos presentan una calidad superior respecto de la competencia, será más fácil, no sólo acceder al mercado, sino también establecerse (Harrison y Taylor, 1997). Otra práctica de negocio que cobra importancia es la capacidad y disposición para fomentar la innovación. Según Cohen y Levinthal (1990), las actividades de investigación y desarrollo no sólo generan la capacidad de innovar, sino también fortalecen a la empresa para identificar, asimilar y explotar de mejor forma el conocimiento disponible en el ambiente. Las empresas que buscan desarrollar innovaciones de forma permanente logran diferenciarse y presentan mayor posibilidad de potenciar su crecimiento. En cuanto al sector tecnológico en que participa una empresa, si bien son más conocidos los casos de empresas de rápido crecimiento que participan en sectores de alta tecnología –Apple Computer, Cisco Systems, Oracle, etc.–, es posible identificarlas en una gran variedad de sectores (Delmar *et al.*, 2003).

Respecto de la cuarta y última dimensión, prácticas en gestión de recursos humanos, Barringer *et al.* (2005) destacan que los empleados son un recurso crítico para alcanzar y mantener un rápido crecimiento. De allí la importancia de establecer mejores prácticas en su gestión siguiendo una serie de etapas. Un primer paso es establecer una adecuada selección de los empleados. De acuerdo con Rich (1999), la habilidad para atraer y retener empleados capaces y con habilidades incrementa la probabilidad de que una empresa crezca velozmente. Un segundo paso necesario es el establecimiento de un sistema de incentivos que alinee los intereses organizacionales con los individuales (Anthony y Govindarajan, 2008). Un esquema o política de incentivos acercaría a la empresa a conseguir ciertos objetivos de crecimiento en el corto plazo dado el compromiso de los empleados por alcanzar ciertas metas. Sin duda alguna, lo anterior es parte de un proceso de evaluación y retroalimentación, que permite ver si están cumpliendo o no los objetivos establecidos.

En resumen, la tabla 1 representa una lista interesante de los factores que podrían explicar por qué nuevas y pequeñas empresas logran crecer rápidamente. En la próxima sección se desarrollará un análisis exploratorio de los

factores representativos de emprendimientos dinámicos en Chile.

Metodología

La literatura muestra que distintos investigadores (Barringer y Greening, 1998; Chetty, 1996; Maxwell, 1998; Yin, 1993, 1994) ven que la investigación sustentada en estudios de caso puede servir como base para testear teorías o para construir una nueva explicación teórica a un problema bajo estudio. De acuerdo con Rialp *et al.* (2005), aun cuando resulta difícil extrapolar los resultados de estos estudios a otros escenarios, una generalización analítica de los resultados –no desde una aproximación cuantitativa– puede desarrollarse si se dan contextos con similares condiciones teóricas.

Según lo anterior, los autores de este documento creen que la metodología de estudios de caso resulta apropiada para enfrentar sus preguntas de investigación y explorar aquellos factores que influyen en el rápido crecimiento de las Pyme en Chile. La gran cantidad de recursos comprometidos y los esfuerzos públicos y privados por potenciar el desarrollo de las Pyme en el país requieren conocer de aquellas mejores experiencias que puedan dar luces sobre qué prácticas de negocios es aconsejable seguir.

Esta investigación analiza el caso de cinco Pyme de rápido crecimiento, fundadas en Chile entre los años 2005 y 2006. Los criterios de selección de esta muestra corresponden a empresas jóvenes que partieron con un tamaño pequeño, pero que luego de los primeros meses de operación ya empezaron a mostrar signos de crecimiento acelerado. Para operacionalizar la selección de casos, se clasificó como emprendimientos dinámicos aquellas que cumplen con el criterio establecido por Fischer y Reuber (2003), donde se define a una empresa como de rápido crecimiento cuando muestra una tasa de incremento en ventas de al menos un 20% anual. Asimismo, se siguió la recomendación de Kantis y Díaz (2008), quienes señalan que un emprendimiento dinámico es aquel que nace como microempresa pero crece tan rápidamente que se convierte en Pyme en los primeros cinco años.

Como fuente de datos se consideró el registro total de Pyme apoyadas por el Programa Capital Semilla Línea 2 (PCS-L2) de la Corporación de Desarrollo Productivo, Corfo², en su línea “apoyo a la puesta en marcha”, entre

² Características específicas del Programa de Capital Semilla de la Corporación de Fomento Productivo, Corfo, pueden verse en su sitio web: www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/capital_semilla

marzo de 2001 y enero de 2009. El PCS de Corfo fue creado el año 2001 con el objeto de fomentar el surgimiento de nuevos emprendimientos mediante la asignación de financiamiento a proyectos de negocios innovadores. El PCS de apoyo a la puesta en marcha (PCS-L2), es un subsidio que apoya el despegue y puesta en marcha de los proyectos de negocio innovadores con expectativas de alto crecimiento. Hasta la fecha, los subsidios que ha entregado el PCS de Corfo se distribuyen sin ninguna concentración entre los siguientes sectores de actividad: Biotecnología, Energía y medio ambiente; Tecnologías de información y comunicación; Industria alimenticia; Minería e infraestructura; Turismo; Salud; Manufactura, y Multisectorial.

Los requisitos que se deben cumplir para ser seleccionado por el programa son: buscar la creación, puesta en marcha y despegue de un negocio innovador, el cual pueda derivar de un producto tecnológico ya desarrollado, o bien de un prototipo tecnológicamente ya validado o certificado; que no hayan sido implementados con anterioridad en el territorio nacional; que presenten factores de diferenciación significativos respecto del mercado que se quiere abordar; que presenten en forma clara sus oportunidades comerciales, expectativas de rentabilidad y potencial de crecimiento.

Para el periodo de evaluación descrito, 2001 al 2009, Corfo mantiene un registro de 160 empresas que fueron fundadas y financiadas por el PCS-L2. De las 160 empresas, nueve cumplieron con los criterios de selección para clasificarlas como emprendimiento dinámico. A estos nueve casos se pudieron realizar entrevistas en profundidad, e igualmente aplicar una encuesta en cinco empresas, las cuales son parte de este estudio.

Los cinco casos identificados como emprendimientos dinámicos corresponden a una empresa comercializadora de productos químicos para la industria pesquera, avícola, porcina y salmonera (Empresa Química), una empresa del sector de la minería y construcción (Empresa Apoyo Minería), una empresa que desarrolla soluciones energéticas electrónicas (Soluciones Energéticas), una empresa que comercializa productos del mar (Productos del Mar), y una empresa que ofrece servicios de publicidad y marketing móvil (Marketing Móvil). Se utilizará esta codificación para resguardar la confidencialidad de los datos de las empresas observadas.

De acuerdo con Eisenhardt (1989) y Yin (1994), cuando se utiliza la metodología de estudio de casos se debiera exponer entre 4 a 10 empresas para mostrar variabilidad y robustecer la credibilidad de la investigación. Los autores del presente estudio consideran que su muestra de cinco empresas cumple perfectamente con la recomendación

anterior y permite avanzar con mayor seguridad en la discusión de los resultados.

Para asegurar la validez interna de los resultados de la investigación, y habiendo establecido los casos de estudio, se procedió a recolectar información desde diversas fuentes. Primero, se estudiaron las bases de datos de Corfo, entidad que mantiene información respecto de todos aquellos beneficiados por sus programas de apoyo. Segundo, se analizaron todas las respuestas de las Pyme seleccionadas a un cuestionario especial aplicado el año 2010 por Corfo al universo de 160 empresas financiadas a través de PCS-L2. Tercero, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los fundadores de los emprendimientos dinámicos bajo estudio. Cuarto, se recopiló no sólo toda la información pública disponible –sitios web corporativos, folletos de productos, avisos publicitarios–, sino también documentación confidencial de cada empresa que pudiese ser de utilidad para este estudio bajo condiciones de estricto resguardo de la privacidad de los datos. Todo lo anterior permitió hacer una buena combinación y comparación de los datos que alimentan a esta investigación, lo que puede reforzar la validez interna del estudio y sus resultados (Cancino y La Paz, 2010).

Resultados

Se describirá a continuación un resumen de la historia y las características de las empresas analizadas. Asimismo, se estudiará en detalle en qué aspectos estas empresas cumplen con los criterios de emprendimientos dinámicos reportados en la literatura (ver tabla 1).

Soluciones químicas

Fundada en 2006, esta empresa pertenece al rubro de la pesca, agricultura y nutrición animal, y ofrece sus servicios de desinfectantes y sanitizantes, detergentes, desincrustantes y jabones para la industria pesquera, avícola, porcina, salmonera y plantas de procesamiento en general. Para financiar esta actividad, la empresa postuló en 2006 a los programas de Capital Semilla de Corfo, donde se adjudicaron 82.000 dólares para la puesta en marcha de su negocio (PCS-L2).

Desde su creación en 2006, la empresa ha mostrado un gran aumento en sus ventas, lo que se observa con un crecimiento de casi 200% entre el primer y segundo año desde la fundación, y un 160% entre el segundo y tercero. Una de sus estrategias para crecer ha sido el participar del comercio exterior, presentando exportaciones que hoy representan el 25% de sus ventas, aproximadamente.

Empresa apoyo minería

Empresa fundada en 2006, se desempeña en el sector de la minería y construcción. Su principal actividad es la ejecución y asesoría en el desarrollo de proyectos de edificación para obras mineras. Durante 2007 postuló a Capital Semilla de Corfo, obteniendo aproximadamente 72.000 dólares para el desarrollo de nuevos productos para la eliminación de fugas en celdas electromagnéticas.

Una de sus principales ventajas es la disponibilidad y los conocimientos del negocio que ofrece para la realización de asesorías a otras empresas del rubro de la construcción, especialmente cuando intentan replicar las mejores prácticas desarrolladas en obras anteriores.

Esta empresa desarrolla su actividad sólo en el mercado nacional, en el cual la minería representa parte importante de sus ingresos. Su desempeño en términos de ingresos muestra que la compañía ha incrementado sus ventas casi en 250% en el segundo año y en un 400% a la fecha. Además, el número de empleados ha crecido en un 400% aproximadamente desde su fundación. En cuanto a los derechos de propiedad, desde 2006 a la fecha la empresa ha solicitado una patente nacional.

Soluciones energéticas

Empresa fundada en 2005, ofrece y desarrolla soluciones energéticas electrónicas. Sus principales clientes a nivel nacional e internacional son las industrias de telecomunicaciones, seguridad, transporte, minería, forestal y de tratamiento de Riles. Para poder financiar sus productos, en 2004 se adjudicaron recursos de PCS-L2 de Corfo por un monto de 86.000 dólares, proyecto Fuentes de Poder Autónomas. Además de los recursos públicos, también obtuvo apoyo de inversionistas privados por un monto aproximado de 324.000 dólares.

Esta empresa se caracteriza por comercializar sus soluciones en Chile, aun cuando el proceso de internacionalización comenzó desde el primer año, representando sus exportaciones un 8% de las ventas totales para el año 2010. Dentro de su perfil innovador es posible destacar que esta empresa ha solicitado una patente nacional.

Productos del mar

Empresa fundada en el año 2006, comercializa el erizo y calamar gigante, ofreciéndolo en todos sus niveles de procesamiento (filetes, aletas y tentáculos en blocks congelados, así como también productos procesados: anillos, botones, tiras, hamburguesas y salchichas). En 2006 obtuvo recursos del PCS-L2 de Corfo, que le adjudicó

aproximadamente 66.000 dólares para la puesta en marcha y desarrollo de su negocio. También Corfo lo ayudó a conectarse con distribuidores internacionales. Además de los recursos públicos, accedió igualmente al endeudamiento con entidades bancarias por un monto aproximado de 76.500 dólares.

Durante los años 2009 y 2010 exportó a diez países en tres continentes. En este sentido, los países asiáticos son los principales clientes, y adquieren más del 96% de la producción de la empresa. Para colocar sus productos en cada mercado, la empresa forma alianzas (*partnership*) con distribuidores locales.

Marketing móvil

Empresa fundada el año 2005, ofrece servicios de publicidad y marketing móvil a grandes marcas mediante mensajes de texto y otras herramientas móviles. La empresa es la primera agencia de publicidad móvil en Chile y pionera en el desarrollo del marketing móvil. El año 2006 la empresa obtuvo recursos de Corfo, entidad que le adjudicó 80.000 dólares para la puesta en marcha de su negocio, y asesoramiento permanente durante el primer año de trabajo. Fue reconocida como uno de los mejores emprendimientos de Chile en el año 2008.

La empresa ha implementado exitosamente los servicios de marketing móvil, TV chat, cupones digitales, marketing interactivo, programa de premios, entre otros. Desde su creación en 2005, la empresa ha incrementado sus ventas casi en un 50% año a año. Además, ha aumentando en un 400% sus empleados desde su fundación, y también ha solicitado patentes nacionales e internacionales sobre derechos de propiedad intelectual.

Aun cuando existen diferencias entre los rubros específicos de las cinco empresas estudiadas, hay ciertas similitudes en las características de los casos por analizar: todas muestran cierto grado de innovación en sus productos y servicios (requisito del PCS); las empresas recibieron asesoramiento técnico, administrativo y comercial por distintas incubadoras de negocios; y las Pyme se caracterizan por la búsqueda permanente de redes de contacto que apoyen su actividad comercial.

La tabla 2 compara y resume información relevante de las empresas bajo estudio, que permite clasificarlas como emprendimientos dinámicos.

Las cinco empresas analizadas presentaron un crecimiento notable en sus ventas entre el primer y segundo año desde la fundación; tanto así que todas pudieron superar los 100.000 dólares en ingresos al segundo año de actividades, frontera que en el caso de la economía chilena

clasifica a las empresas como Pyme. Asimismo, analizando los últimos cinco años de operaciones, todas las empresas muestran tasas de crecimiento en ventas anuales por sobre el 20%. Es posible mencionar que se cumplen los criterios de Fischer y Reuber (2003) y Kantis y Diaz (2008) para la clasificación de emprendimientos dinámicos. El único criterio de emprendimiento dinámico que no se cumple guarda relación con la clasificación de Autio (2007), quien hace referencia al efecto en mayor empleo que producen las empresas dinámicas. Como se observa en la tabla 2, sólo una de las cinco empresas logra contratar a más de 20 trabajadores en los primeros cinco años desde la fundación. Según las entrevistas desarrolladas con los propios fundadores de esta muestra, la mayoría declaró que si bien el producto o servicio desarrollado no es intensivo en el uso de mano de obra directa, sí apoyan la creación de nuevos empleos en las operaciones que tienen con proveedores, distribuidores y otros agentes que prestan servicios. Es posible pensar que el dato de nuevos empleos de una Pyme debiera no sólo ser medido por el empleo directamente generado, sino también por aquellos empleos en empresas en que se externalizan servicios.

Resulta importante comparar el dato de generación de empleos de estas empresas dinámicas exitosas con el promedio de las empresas financiadas con el programa de Capital Semilla. Los datos globales del PCS muestran que entre el tercer y quinto año desde la fundación de las empresas subsidiadas se contrata a una media de 4,8 empleados, lo cual es menor que la media de contratación mostrada por los cinco casos bajo análisis.

Por otro lado, y respecto de los sectores donde participan estas empresas, es evidente que no existe un común denominador. Manufactura, construcción, alimentos y publicidad son los cuatro sectores presentes en la muestra de empresas, lo que va de la mano con la diversidad de sectores en que participan los emprendimientos dinámicos según la literatura (Autio *et al.*, 2000; Allen, 1999; Case, 2001; Delmar *et al.*, 2003). Es importante recordar

que todas las empresas analizadas, independientemente del sector, muestran algún tipo de innovación en el producto o servicio ofrecido, lo cual es un requisito de Corfo para participar del PCS. Entre lo más destacable del tipo de innovación que acompaña a cada producto se observa lo siguiente: la empresa de Marketing Móvil es la primera agencia de publicidad móvil en Chile y ha sido premiada en reiteradas ocasiones por su innovación en el uso de mensajes de texto y otras herramientas de uso publicitario; la Empresa Química ha desarrollado nuevos productos que ayudan a la sanitización, desinfección y fumigación en la industria pesquera, avícola, porcina y salmonera, siendo especialmente relevante su función en plantas de procesamiento de alimentos. Este tipo de productos no existía en Chile, y la única opción era importar desde economías desarrolladas productos con funciones similares pero a un costo altísimo. La Empresa Energética, en tanto, ha creado soluciones diversas, muchas de ellas relacionadas con fuentes de poder autónomas que ayudan a grandes empresas como Siemens, Bosch, entre otras. Asimismo, en el caso de la economía chilena, las soluciones de la empresa han sido importantes para asistir con energía al Sistema de Transporte Público Chileno. En el caso de la empresa de Productos del Mar, su proyecto se caracterizó por la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente en la explotación del calamar gigante, siendo su principal innovación el presentarlo en productos con diverso valor agregado, desde desmenuzados hasta platos listos para servir.

La innovación presente en los productos proviene de una actitud distintiva por parte de los fundadores de estos emprendimientos dinámicos, lo que podría ser determinante para estudiar el rendimiento de sus empresas desde la misma fundación. A continuación, en la tabla 3, se estudian ciertas características propias de los fundadores de las empresas bajo análisis.

Según la tabla 3, se puede observar que gran parte de los fundadores de las empresas analizadas poseen una formación profesional universitaria. Según Sapienza y Grimm

TABLA 2. Características del producto, sector y *performance* de la empresa.

	Empresa química	Soluciones energéticas	Emp. Apoyo minería	Productos del mar	Marketing móvil
Sector industrial	Alimenticio	Manufactura	Construcción	Alimenticio	Publicidad
Productos ofrecidos	Desinfectantes y sanitizantes	Sist. de Entrega y respaldo eléctrico	Asesorías en construcción	Erizo y calamar gigante	Publicidad y Mark., por celular
Año fundación	2006	2005	2006	2006	2006
Ventas al primer año	US\$ 540.390	US\$44.210	US\$207.300	US\$14.900	US\$55.300
Ventas al segundo año	US\$1.627.598	US\$136.850	US\$494.000	US\$174.300	US\$83.300
Ventas últimos 2 años (promedio)	US\$2.084.468	US\$840.000	US\$812.500	US\$900.000	US\$420.000
Nº trabajadores a 2010	12	6	30	7	10

Fuente: elaboración propia.

TABLA 3. Características del fundador.

	Empresa química	Soluciones energéticas	Emp. Apoyo minería	Productos del mar	Marketing móvil
Formación profesional	Ing. Químico	Ing. Civil	Ing. Construcción	-	Ing. Comercial
Edad	45	31	54	55	40
Experiencia laboral previa	21 años	8 años	28 años	29 años	15 años
Experiencia en el rubro	5 años	8 años	24 años	22 años	6 años
Emprendimientos previos	No	2 éxitos	3 éxitos, 1 fracaso	1 éxito, 2 fracasos	No

Fuente: elaboración propia.

(1997), si bien los estudios universitarios no aseguran el éxito de un negocio, sí entregan un conjunto de competencias y herramientas que permiten propiciar un mejor rendimiento del mismo. Quizás, lo que más llama la atención es que la formación que recibieron todos los fundadores de los casos analizados guarda directa relación con el tipo de emprendimiento desarrollado. Para esta muestra, los conocimientos técnicos aprendidos en la profesión se relacionan directamente con el área de desarrollo empresarial de los emprendedores dinámicos. De alguna manera, la formación adquirida podría sesgar a los emprendedores al tipo de oportunidades de negocio que buscan desarrollar.

Respecto de la experiencia previa de los fundadores de cada empresa, se aprecia que la gran parte de ellos posee muchos años de experiencia laboral, ya sea como dependiente o independiente, habiendo adquirido conocimientos no sólo por la formación técnica en universidades, sino también a través del trabajo en distintas empresas chilenas e internacionales. Para la mayoría de los emprendedores, los años de trabajo como dependientes fueron fundamentales para entender la dinámica de los negocios y los riesgos implícitos en ellos. Otras características personales señalan que cuatro de los cinco emprendedores superan los 40 años de edad, y todos ellos han participado previamente en negocios o actividades relacionadas en el rubro o sector del emprendimiento bajo estudio.

Evidentemente, estos emprendedores desarrollaron sus nuevos negocios luego de haber ganado experiencia en otras empresas, captar conocimientos técnicos desde las universidades, y luego de tener la habilidad para interrelacionar todas esas experiencias y aprovechar la red de contactos generada a través de los años, potenciando el desarrollo de las operaciones de sus nuevas empresas.

"El haber trabajado en empresas de publicidad me permitió entender cuáles eran las necesidades de las organizaciones por potenciar su marca. Al visualizar las oportunidades que daban las nuevas tecnologías para ofrecer soluciones de publicidad móvil, no dudé en aprovechar esa experiencia y apostar por mi negocio". (Fundador Empresa de Marketing Móvil).

En cuanto a la experiencia previa en la creación de negocios, tres de los cinco fundadores entrevistados habían desarrollado otros emprendimientos con anterioridad. Si bien la mayoría explica que no necesariamente alcanzaron el éxito en esos negocios, de todos ellos recuerdan experiencias y conocimientos que les permiten atender mejor a sus nuevos proyectos. Según Barringer *et al.* (2005), los emprendedores con experiencia previa en la creación de empresas tienen ventajas comparativas respecto de aquellos sin experiencia, pues les resultaría más fácil gestionar los desafíos y las oportunidades que presenta la actividad empresarial.

"No sólo he aprendido de aquellos negocios en que he tenido éxito. Del último, el cual fue un gran fracaso, siempre recuerdo asuntos clave de la gestión de mis equipos de trabajo, relativos a motivación y alineamiento de tareas, que no olvidaré prestar atención en el futuro". (Fundador Empresa Apoyo Minería).

La experiencia de los emprendedores y sus características determinan en cierta medida las prácticas de negocios que desarrollan las nuevas empresas. A continuación aparece un resumen del comportamiento de cada empresa analizada según el cumplimiento de ciertos atributos en relación con sus prácticas de gestión.

Se ha comentado mucho sobre la necesidad de que las empresas implementen mejores prácticas en sus negocios para potenciar su rendimiento (Von Krogh y Cusumano, 2001). Entre estas mejores prácticas destaca: desarrollar planes estratégicos con cierta periodicidad; fomentar actividades alineadas con su misión y visión; buscar nuevas fuentes de financiamiento en el mercado; y mantener redes de contacto con instituciones públicas de fomento productivo.

Respecto del planteamiento de los objetivos que persigue una organización, y alinear a todos los empleados a conseguirlos (Anthony y Govindarajan, 2008), las empresas de esta muestra han establecido planes estratégicos en los cuales declaran el deseo de rápido crecimiento. Estos planes han sido generados periódicamente, no sólo durante los años de apoyo de Corfo, sino también después

TABLA 4. Atributos y estrategia de la empresa - Prácticas de gestión

	Empresa Química	Soluciones Energéticas	Emp. Apoyo Minera	Productos del Mar	Marketing Móvil
¿Desarrolla un plan estratégico formal?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Declara una estrategia orientada a cumplir su misión y visión?	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Mercados objetivos	Chile y Perú	Chile, México Argentina, Perú	Chile	Alemania, USA, China, otros	Chile
¿Ha levantado capital con bancos (Bc) o inversionistas privados (Ipr)?	No	US\$76.500 (Ipr+Bc)	No	US\$24.000 (Ipr+Bc)	US\$20.000 (Bc)
¿Mantiene redes con instituciones de fomento productivo no Corfo?	No	Sí	No	Sí	Sí
Red de contactos con privados	Bancos	Apoyo logístico en proyectos	Proveedores	Inversionistas y bancos	Bancos

Fuente: elaboración propia.

de haber terminado el vínculo con el PCS. Los emprendedores encuestados han logrado ver los beneficios de mantener el desarrollo de planes estratégicos que direccionen a sus empresas a comprometer sus recursos en determinadas actividades vinculadas a un plan, evitando la ineficiencia en el uso de los mismos. Un ejemplo claro de los beneficios generados con el desarrollo de planes estratégicos se relaciona con una mejor imagen que se da a los distintos grupos de interés, como a clientes, a proveedores y a instituciones financieras, que resultan ser fuentes naturales de recursos para crecer.

“Cuando solicité nuevos recursos a inversionistas privados y bancos, todos ellos revisaron las alternativas de crecimiento presentes en el Plan Estratégico... logré levantar más de US\$300.000 en un par de años”. (Fundador Productos del Mar).

En lo que se refiere a misión y visión, cuatro de las cinco empresas estudiadas señalan que no han cambiado sus declaraciones estratégicas desde su fundación, y han mantenido las estrategias originales del negocio para crecer y desarrollarse rápidamente. Como se anotó, según la literatura (Doorley y Donovan, 1999), es relevante declarar en la misma visión empresarial el deseo de crecer rápidamente, pues con ello aumentaría la probabilidad de éxito. En este sentido, cuatro de los fundadores encuestados muestran que siempre las estrategias que han desarrollado van de la mano con responder a su visión de rápido crecimiento. Sólo uno de los cinco fundadores indicó que la visión declarada fue quizás demasiado ambiciosa –crecer rápidamente en los mercados internacionales– y no ve en el corto ni mediano plazo que vaya a generar acciones para cumplir con ese objetivo. Pese a lo anterior, es posible mencionar que, en general, los fundadores ven en las declaraciones estratégicas herramientas de gestión útiles para apoyar su toma de decisiones e impulsar un rápido crecimiento.

Respecto del análisis sobre qué nichos de mercados atiende una empresa, llama la atención que tres de las cinco empresas analizadas decidieron adoptar como estrategia de crecimiento la participación en los mercados internacionales desde el mismo nacimiento de la firma. Sin duda alguna, los fundadores de estas empresas no sólo presentan una menor aversión al riesgo al desarrollar productos innovadores, sino también al participar en mercados internacionales, donde las distancias culturales y geográficas podrían dar mayor incertidumbre al negocio.

“Cuando decidí comenzar el negocio, inmediatamente pensé que las soluciones a ofrecer también podrían ser atractivas en mercados internacionales”. (Fundador Empresa Química).

Pese a que no es posible mencionar en este estudio que las empresas analizadas atienden nichos particulares de clientes, la verdad es que la mayoría de los casos trabaja a través de distribuidores locales, que son los que tienen contacto con los consumidores finales y los que conocen mejor las características de la demanda.

En cuanto a las fuentes de financiamiento para crecer, la búsqueda de nuevos recursos ha sido una acción permanente en al menos tres de las cinco empresas estudiadas. Estas empresas han levantado capital adicional para sus actividades desde instituciones financieras y de inversionistas privados, contactados principalmente a través de las redes de inversionistas ángeles, que Corfo potencia a través de su serie de programas públicos. En el caso de las dos empresas financiadas por inversionistas privados (ver tabla 4), el vínculo con la red de contactos se generó gracias a las actividades de Corfo y de sus incubadoras de negocios. Las incubadoras conectan a las empresas con distintas redes de inversionistas, ángeles y de capital riesgo, siendo un puente necesario para fomentar el rápido crecimiento de las empresas. Para las empresas dinámicas, las relaciones con terceros representan parte de

los atributos más importantes que existen para crecer rápidamente. Es necesario mencionar que las dos empresas relacionadas en la tabla 4 que no han solicitado nuevos recursos de bancos o inversionistas externos han declarado que ellos poseen una red propia de recursos financieros que les permite crecer autónomamente, sin tener que mirar, por ahora, a fuentes de financiamiento externas.

Si bien la totalidad de los entrevistados menciona que el acceso al Programa de Capital Semilla de Corfo aportó recursos económicos muy importantes para la puesta en marcha de sus negocios, lo que más valoran son las redes de contacto que el programa potencia, particularmente a través de sus incubadoras de negocios. Un ejemplo claro se da con los bancos, que en dos de los casos de estudio no habían accedido a dar préstamos a los emprendedores para potenciar sus negocios antes de la obtención del subsidio del PCS de Corfo. Luego de obtener el subsidio público, les fue mucho más fácil recibir financiamiento adicional de parte de las instituciones financieras. En cierta medida, es posible mencionar que el ser beneficiario del PCS de Corfo resulta una especie de sello de calidad para poder levantar capital de otras fuentes de financiamiento (bancos, inversionistas privados, etc.). Es por ello que los emprendedores de este programa destacan a Corfo como un socio clave en su red de contactos.

“Luego de recibir el financiamiento de Corfo, la misma incubadora de negocios me ayudó a entrevistarme con inversionistas privados, quienes inyectaron más recursos para el despegue de mi negocio”. (Fundador Empresa Soluciones Energéticas).

En estos cinco casos de empresas dinámicas chilenas, se ven características comunes que reflejan ciertos factores determinantes del éxito de los nuevos proyectos que crecen rápidamente. Nuevas empresas, con productos y servicios innovadores, son ayudadas por agencias públicas de apoyo productivo, las cuales no sólo entregan recursos financieros en forma de subsidios, sino también nuevos activos, como conocimientos, redes de contacto, apoyo logístico, entre otros, que permiten la puesta en marcha de una nueva empresa con mayores posibilidades de éxito y oportunidades de crecimiento. Esta mezcla de capital financiero más capital intelectual es lo que se conoce en la literatura como capital inteligente (Sorensen, 2007).

Aunque no es posible generalizar que el programa de Corfo es exitoso al apoyar el emprendimiento dinámico en Chile –cabe recordar que las cinco empresas analizadas corresponden a organizaciones beneficiadas con el programa estatal– los autores de este artículo creen que es posible decir que los activos dados por el programa, tangibles e intangibles, resultaron clave para la *performance* mostrada

por las Pyme analizadas. Al parecer, la mezcla: innovación, experiencia previa de los emprendedores y apoyo de redes de fomento productivo resulta fundamental para el crecimiento de empresas dinámicas en Chile.

Conclusiones

El impacto económico y social de la actividad emprendedora ha sido ampliamente discutido en la literatura (Autio, 2007). Es por ello que las distintas economías del globo incentivan con sus políticas públicas la creación de nuevas empresas. Ahora bien, no se trata sólo de crear más empresas, sino de evaluar el tipo de negocio por desarrollar. Toda economía debe estar interesada en que en sus mercados se desarrollen principalmente emprendimientos del tipo dinámico, pues representan un tipo de negocio que crece aceleradamente y destaca por la gran cantidad de ventas que genera en los primeros años desde la fundación.

La literatura muestra que, en general, los emprendimientos dinámicos permiten que una nueva empresa se convierta en Pyme incluso al primer año de operaciones, presentando tasas de crecimiento mayores al 20 o 30% anual, y contratando un mayor número de empleados que los emprendimientos promedios de un mercado (Fischer y Reuber, 2003). Evidentemente, resulta necesario que los hacedores de políticas de cada economía puedan comprender las características presentes en este tipo de empresas y replicar así sus mejores prácticas en el tejido empresarial, fomentando el mayor impacto económico y social.

Con el fin de estudiar en profundidad las características y los factores determinantes de las empresas dinámicas en Chile, en este trabajo se examinaron cinco nuevas empresas chilenas de rápido crecimiento, que se ajustaron a la definición más estricta de emprendimientos dinámicos (Autio, 2007; Cunneen y Meredith, 2007). Estas empresas fueron seleccionadas entre las mejores 160 jóvenes empresas del Programa Capital Semilla Línea 2 en el periodo marzo de 2001 – enero de 2009, de Corfo. Las características de los cinco emprendimientos dinámicos muestran tasas de crecimiento en ventas por encima de un 20% en los primeros cinco años desde su fundación. La diferencia más importante respecto de la literatura es que los emprendimientos analizados presentaron un bajo impacto en empleos directos (Autio, 2007). Los fundadores entrevistados creen que el impacto de su negocio sí es importante en la generación de empleos indirectos, moviendo un amplio tejido productivo que comienza con sus proveedores y llega hasta empresas distribuidoras.

Existe una serie de características representativas de los emprendimientos dinámicos del sistema productivo chile-

no. Primero, las características de los fundadores son un elemento diferenciador y que explica el éxito de los nuevos emprendimientos. Los cinco casos analizados son desarrollados por emprendedores que poseen una experiencia previa en la creación de empresas, en donde ya sean éxitos o fracasos, el conocimiento asimilado forma un potente capital humano para enfrentar los nuevos desafíos impuestos en cualquier organización. Asimismo, la mayor parte de los fundadores entrevistados poseen estudios universitarios formales, destacándose el hecho que sus estudios se vinculan con las mismas áreas en que desempeñan sus empresas. Es decir, los estudios universitarios direccionan en cierta medida el tipo de negocio que se plantean los emprendedores. Para Levie *et al.* (2009), la formación profesional y la experiencia profesional son elementos clave que fomentan la capacidad emprendedora. En este sentido, los resultados del presente estudio muestran que la edad promedio de los emprendedores fue alta, lo cual explica que la experiencia previa, ya sea como dependiente o independiente, es clave para enfrentar con éxito una actividad emprendedora dinámica. Lo anterior está en línea con lo planteado por estudios internacionales del *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM, que explican que las actitudes y los comportamientos de los emprendedores afectan la forma en que estos desarrollan sus nuevos negocios (Bosma *et al.*, 2009).

Así como resulta importante el conocimiento previo del emprendedor, un factor que es relevante para el desarrollo de emprendimientos dinámicos guarda relación con las redes de contactos generadas con agentes públicos (Siegel *et al.*, 1993; Fesser y Willard, 1990). De acuerdo con los resultados de este trabajo, es posible mencionar que la estrategia para construir negocios dinámicos en Chile se fundamenta en el desarrollo y fortalecimiento de una serie de intangibles relacionales, en que las organizaciones toman ventaja de los programas públicos de apoyo productivo. Son muchas las economías latinoamericanas que presentan políticas y programas públicos para apoyar el crecimiento de negocios dinámicos. Es así como, en Chile, diversas agencias públicas –Corfo, Sercotec, ProChile, entre otras– buscan imitar las mejores prácticas de las economías desarrolladas, y han ajustado sus programas de apoyo de acuerdo con las características de las empresas nacionales. Por ejemplo, si bien la literatura internacional señala que el principal problema de las Pyme es la falta de financiamiento (Dimov y Murria, 2007), este problema es parcialmente cierto para Chile. Los resultados de este trabajo explican que existen otros problemas, quizás tan importantes como la falta de recursos, que requieren ajustar el tipo de política por desarrollar.

Por ejemplo, Corfo ha visto que pese a que la carencia de recursos financieros es un problema notable, podría ser más importante gestionar y vencer la carencia de redes de contactos, información sobre potenciales clientes o los conocimientos de mejores prácticas administrativas que permitan potenciar un nuevo negocio. Es por lo anterior que los actuales programas de fomento productivo de Corfo están entregando no sólo recursos financieros en forma de subsidios no reembolsables, sino también recursos intangibles, como *mentoring*, *coaching*, asistencia técnica, representación internacional, promoción para participar en ferias de negocios, nacionales e internacionales, entre otros, los cuales representan esfuerzos directos para solucionar las carencias particulares de los emprendedores chilenos. Se puede entender que las nuevas políticas públicas de Corfo buscan entregar un capital inteligente, el cual implica que una nueva empresa, junto con nuevos recursos financieros, recibe los conocimientos y las redes de contacto, incluso infraestructura, para aumentar la probabilidad de tener éxito en el desarrollo de sus operaciones (Aernoudt, 2004; Peters, Rice y Sundararajan, 2004; Sorensen, 2007; Bonilla y Cancino, 2011).

En síntesis, y como parte de las recomendaciones finales, los autores creen que, si bien la creación de empresas dinámicas es un fenómeno limitado en Chile, existen ciertas características comunes entre los casos empíricos estudiados que pueden replicarse. Primero, el desarrollar emprendimientos dinámicos depende de las características de los fundadores de cada proyecto, de sus habilidades, conocimientos y experiencia en el mundo de los negocios. Segundo, el grado de innovación presente en los productos y servicios es clave para potenciar un crecimiento acelerado de la empresa y que en sus actividades estas generen un mayor impacto económico en la sociedad en que participan. Finalmente, una Pyme puede presentar un crecimiento mayor cuando participa en programas públicos de fomento productivo en que no sólo se obtienen recursos financieros, sino otros activos intangibles que fundamentan las operaciones productivas y comerciales. Dada la naturaleza exploratoria de esta investigación, y el limitado número de casos analizados, se recomienda no generalizar los presentes resultados, siendo necesario realizar trabajos confirmatorios que estudien el real impacto de los programas públicos de fomento productivo apoyando el despegue de emprendimientos dinámicos en Chile y Latinoamérica. Es parte de la investigación futura de los autores complementar este análisis de casos con metodologías econométricas de frontera, por ejemplo a través de métodos de diferencia en diferencia (López-Acevedo y Tan, 2010; Bonilla y Cancino, 2011), que permitan analizar una muestra mayor de

empresas de rápido crecimiento, y comparar el desempeño de empresas que fueron subsidiadas por el PCS de Corfo, versus las que no. De esta forma, se podrá conocer mejor si existe un impacto real del programa sobre el rápido crecimiento de las empresas.

Referencias bibliográficas

- Acs, Z., & Amorós, J. E. (2008). Introduction: The Startup Process. *Estudios de Economía*, 35(2), 121-132.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- Ahrens, T. (1999). *High Growth Companies: Driving the Tiger*. Hampshire, UK: Business Books Limited.
- Allen, K. (1999). *Growing and managing an entrepreneurial business*. Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1997). The exploration of technology diversity and the geographic localization of innovation: start-up firms in the semiconductor industry. *Small Business Economics*, 9(1), 21-31.
- Almus, M., & Nerlinger, E. (1999). Growth of new technology-based firms: which factors matter? *Small Business Economics*, 13(2), 141-154.
- Álvarez, R., & Crespi, G. (2000). Exporter Performance and Promotion Instruments: Chilean Empirical Evidence. *Estudios de Economía*, 27(2), 225-241.
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12ª. ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Arteaga, M. y Lasio, V. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 42, 49-67.
- Autio, E. (2007). *Global Report on High-Growth Entrepreneurship*. London: Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Monitor.
- Autio, E., Arenius, P., & Wallenius, H. (2000). *Economic impact of gazelle firms in Finland*. ISIB Working Papers 2000-3. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Barringer, B., & Greening, D. (1998). Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 467-492.
- Barringer, B., & Harrison, J. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Barringer, B., Jones, F., & Lewis, P. (1998). A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how rapid growth firms mitigate the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 97-122.
- Barringer B., Jones F., & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Baum, R., Locke, E., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Benavente, J. M., & Crespi, G. (2003). *The Impact of an Associative Strategy (the PROFO Program) on Small and Medium Enterprises in Chile*. SEWPS Paper 88, The University of Sussex.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.
- Bonilla, C. y Cancino, C. (2011). *Impacto del Programa de Capital Semilla de Sercotec en Chile*. Working Paper Series, Inter-American Development Bank, # IDB-WP-279.
- Bosma, N., Acs, Z. Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Global Entrepreneurship Research Consortium.
- Braggs, S. M. (1999). *Managing Explosive Corporate Growth*. New York: Wiley.
- Cancino, C. y La Paz, A. (2010). International New Ventures: Tres casos chilenos exitosos. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 140-162.
- Case, J. (2001, May). The gazelle theory. *Inc Magazine. The 2001 State of Small Business Issue*.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
- Chudnovsky, D., López, A., Rossi, M., & Ubfal, D. (2006). *Evaluating a Program of Public Funding of Private Innovation Activities. An Econometric Study of FONTAR in Argentina*. OVE/WP-16/06, Inter-American Development Bank.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cooper, A., & Artz, K. (1995). Determinants of satisfaction of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-455.
- Cunneen, D., & Meredith, G. (2007). Entrepreneurial Founding Activities that Create Gazelles. *Small Enterprise Research*, 15(1), 39-59.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- Deeds, D., & Hill, C. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41-55.
- Delmar F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (1998). *A taxonomy of high-growth firms*. En Reynolds, P., Bygrave, W., Carter, N., Manigart, S., Mason, C., Meyer, G. & Shaver, K. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 399-413). Wellesley, MA: Babson College.
- Dimov, D., & Murria, G. (2007). Determinants of the Incidence and Scale of Seed Capital Investments by Venture Capital Firms. *Small Business Economics*, 30, 127-152.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1995). Joint ventures: No longer a mysterious world for SMEs from developed and developing countries. *International Small Business Journal*, 13(2), 10-26.
- Doorley, T., & Donovan, J. (1999). *Value-creating growth*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Duchesneau, D., & Gartner, W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fesser, H., & Willard, G. (1990). Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech forms. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98.
- Fischer, E., & Reuber, R. (2003). Support for rapid growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365.

- Galbraith, C., & DeNoble, A. (1988). Location decisions by high technology firms: a comparison of firm size, industry type and institutional form. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(2), 31-48.
- Gerhart, B., & Miklovich, G. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Hanan, M. (1987). *Fast-Growth Strategies*. New York: McGraw-Hill.
- Hansen, E. (1995). Entrepreneurial networks and new organizational growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7-19.
- Harrison, J., & Taylor, B. (1997). *Supergrowth Companies*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing.
- Heunks, F. (1998). Innovation, creativity, and success. *Small Business Economics*, 10(3), 263-272.
- Kantis, H. y Díaz, S. (2008). *Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Documento de Trabajo Endeavor. Santiago, Chile.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Documento de Trabajo Banco Interamericano de Desarrollo - Fundes Internacional.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75(1), 103-112.
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 209-222.
- Kuratko, D. (2005, Sept.). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 577-597.
- Landes, D. (1998). *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*. New York: W.W. Norton.
- Levie, J., Hart, M., & Anyadike-Danes, M. (2009). The effect of business or enterprise training on opportunity recognition and entrepreneurial skills of graduates and non-graduates in the UK. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(23), 1.
- López-Acevedo, G., & Tan, H. (2010). Impact Evaluation of SME Programs in Latin America and Caribbean. World Bank Group.
- Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- MacMillan, I., & Day, D. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 29-39.
- Maxwell, J. (1998). Designing a qualitative study. En Bickman, L., & Rog, D. J. (Eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oliver, R., & Anderson, E. (1995, Fall). Behavior and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form of hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 1-15.
- Patterson, M. (1998). From experience: linking product innovation to business growth. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 390-402.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Reid, G., & Smith, J. (2000). What makes a new business start-up successful? *Small Business Economics*, 14(3), 165-182.
- Reynolds, P. (1987). New firms: Societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2, 231-246.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-171.
- Rich, J. (1999). The growth imperative. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 27-31.
- Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth: a comparison of the strategies of German, UK and Irish companies. *Small Business Economics*, 9(6), 523-537.
- Rosen, C. (1989). Ownership, motivation, and corporate performance: putting ESOPs to work. En: Kalish, Gerald (Ed.), *ESOPs: The Handbook of Employee Stock Ownership Plans*. Chicago: Probus Publishing.
- Rosen, C., & Quarrey, M. (1987). How well is employee ownership working? *Harvard Business Review*, 65(5), 126-132.
- Roure, J., & Keeley, R. (1990). Predictors of success in new technology-based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
- Roure, J., & Maidique, M. (1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295-306.
- Sapienza, H., & Grimm, C. (1997). Founder characteristics, start-up process and strategy/structure variables as predictors of short-line railroad performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5-24.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle*. (2nd ed). Translated by R. Opie. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Siegel, R., Siegel, E., & MacMillan, I. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 169-180.
- Singer, B. (1995). Contours of development. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 303-329.
- Sorensen, M. (2007). How smart is smart money? A two-sided matching model of venture capital. *Journal of Finance*, 62, 2725-2762.
- Stam, E. (2008). *Entrepreneurship and Innovation Policy*. Papers in Evolutionary Economic Geography (PEEG) 0807, Utrecht University.
- Starr, J., & MacMillan, I. (1990, Summer). Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- Tan, H., & López-Acevedo, G. (2005). *Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises: Lessons from Mexico*. World Bank Policy Research Working Paper 3760, Washington DC.
- Von Krogh, G. & Cusumano, M. (2001, Winter). Managing fast growth. *Sloan Management Review*, 42, 53-61.
- Watson, W., Steward, W., & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 145-164.
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zenger, T. (1992). Why do employers only reward extreme performance? Examining the relationships among performance pay and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198-219.
- Zhao, L. & Aram, J. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349-370.