



EVALUACIÓN DEL PROGRAMA START-UP CHILE DE CORFO

RESUMEN EJECUTIVO

Santiago, 19 de febrero, 2016

PRESENTACIÓN

La evaluación del Programa Start-Up Chile de Corfo fue llevada a cabo por VERDE para el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo entre febrero y noviembre de 2015. Su objetivo general fue evaluar los resultados y el impacto producidos por dicho programa en la economía y la sociedad chilenas, tanto a nivel de los proyectos beneficiados como del entorno y la cultura emprendedora del país.



CONTENIDOS

1. Descripción de Start-Up Chile	4
2. Metodología de evaluación	6
3. Caracterización de proyectos y emprendedores	8
4. Resultados del Programa (beneficiarios residentes en Chile)	12
5. Decisiones de localización (beneficiarios residentes en el extranjero)	16
6. Impacto del Programa	17
7. Aportes del Programa al ecosistema del emprendimiento en Chile	20
8. Evaluación de diseño del Programa	22
9. Recomendaciones	27



1. DESCRIPCIÓN DE START-UP CHILE

Start-Up Chile es un programa público creado en 2010 por iniciativa del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y ejecutado por la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo). Para su ejecución cuenta con el apoyo de la Dirección de Política Consular del Ministerio de Relaciones Exteriores; del Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y del Servicio de Registro Civil e Identificación del Ministerio de Justicia.

Aunque los documentos del programa no lo explicitan, puede considerarse que su formulación está fundada en la existencia de fallas de mercado que dificultan la creación y desarrollo de emprendimientos de alto potencial, los cuales, de ocurrir, podrían impactar positivamente el crecimiento y competitividad de la economía chilena. Hasta ahora, Start-Up Chile no ha sido formulado ajustándose a la metodología de Matriz de Marco Lógico. Sin embargo, el análisis de sus bases, del diseño de sus componentes y de las entrevistas realizadas a actores claves, permitieron determinar que el programa busca contribuir a tres fines:

- a) Aumentar el emprendimiento de alto potencial global en Chile
- b) Fortalecer el ecosistema de emprendimiento
- c) Posicionar a Chile como un polo de innovación y emprendimiento

Durante el periodo evaluado, Start-Up Chile operó mediante tres concursos anuales en cada uno de los cuales se seleccionaron alrededor de 100 proyectos. Tanto en la generación piloto (2010) como en la primera convocatoria (2011) se exigió la residencia en el extranjero como un requisito indispensable para postular. A partir del segundo concurso, sin embargo, se admitió también la postulación de residentes en Chile.

En cuanto a los propósitos del programa (efectos que el programa busca producir en determinadas poblaciones objetivo), la evaluación identificó que existían cuatro diferentes, sin que resultara evidente si el programa consideraba algunos de éstos más importantes que otros:

- a) *Atracción/retención*: Emprendedores de clase mundial desarrollan en Chile emprendimientos de alto potencial global que operan en el país.



- b) *Desarrollo de capacidades y redes*: Emprendedores locales – beneficiarios y no beneficiarios– desarrollan conocimientos y habilidades, mejoran sus redes y su visión global.
- c) *Fortalecimiento de actores*: Otros actores del ecosistema chileno de emprendimiento (inversionistas, empresarios, instituciones académicas) mejoran su acceso a información y su predisposición a innovar y emprender.
- d) *Marca-país*: La comunidad internacional relacionada con innovación y emprendimiento mejora su percepción del ecosistema chileno.

Asociado a los propósitos señalados, puede considerarse que el diseño del programa incluye cuatro líneas de acción principales:

- a) Línea de pre-aceleración/aceleración de emprendimientos de alto potencial, orientada a los beneficiarios del programa (subsidio no reembolsable por \$20 MM; visa de trabajo por 1 año a beneficiarios extranjeros; participación en SUP Academy y eventos de *pitching*; acceso a mentores, y aprendizaje mediante la interacción con pares).
- b) Línea de mejora de las capacidades y atributos para emprender, orientada a emprendedores locales (instancias de interacción tanto cerradas –sólo para beneficiarios– como abiertas a otros emprendedores del entorno, incluyendo tanto actividades organizadas por el programa como por los beneficiarios (Return Value Agenda: RVA).
- c) Línea de fortalecimiento del ecosistema, orientada a otros actores del ecosistema de emprendimiento nacional, tales como estudiantes, inversionistas, empresarios e instituciones académicas (actividades de transferencia de conocimientos y motivación de potenciales emprendedores; eventos de *pitching* orientados a inversionistas; charlas de emprendedores externos).
- d) Línea de difusión, orientada a la comunidad internacional relacionada con innovación y emprendimiento (publicaciones en prensa exigidas a los beneficiarios; participación del *staff* del programa en encuentros internacionales; gestión de redes con referentes internacionales, etc.).



2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Se evaluaron las primeras nueve generaciones de beneficiarios posteriores al piloto del programa, conjunto que totaliza 785 proyectos, adjudicados entre 2011 y 2013.

Son esperables diferencias entre los jefes de proyectos beneficiarios que residían en Chile de quienes residían en el extranjero (al momento de postular) en aspectos tan relevantes como su disposición a permanecer en Chile luego de pasar por Star-Up Chile. Lo anterior, sumado a que los efectos buscados del programa también difieren según de qué grupo se trate (interesa mejorar las capacidades para emprender de quienes residían en Chile pero, difícilmente, de quienes lo hacían en el extranjero), motivó la decisión de distinguir dos grupos principales en la evaluación: los “residentes en Chile” y los “residentes en el extranjero” al momento de postular.

Para evaluar a los “residentes en Chile” se aplicó una encuesta presencial a jefes de proyectos beneficiarios y, en calidad de grupo de control, a postulantes no seleccionados. Para evaluar a los “residentes en el extranjero” se aplicó una encuesta online, también a jefes de proyectos beneficiarios y a postulantes no seleccionados. Para ambos grupos se diseñó una muestra probabilística, estratificada geográficamente con afijación proporcional, y selección aleatoria simple al interior de cada estrato según origen geográfico.

Como se muestra en la tabla siguiente, al aplicar las encuestas se logró una muestra con representatividad estadística aceptable para los residentes en Chile, pero no así para los residentes en el extranjero, por lo cual las conclusiones de evaluación que se presentan en este documento son válidas únicamente para el primer grupo.

	Muestra propuesta		Muestra lograda		Error muestral	
	Beneficiarios	No Benef.	Beneficiarios	No Benef.	Beneficiarios	No Benef.
Chile	129	250	99	160	6,9%	6,8%
Extranjero	419	686	50	5	13,3%	43,8%
Total	548	936	149	165	30,1%	17,6%



Considerando que la evaluación de impacto no se construye en base a representatividad estadística de los grupos analizados (y sus conclusiones no pueden, por lo tanto, ser extrapoladas más allá de los casos directamente analizados), con el objeto de incrementar la base de casos analizados se intentó entrevistar a todos los jefes de proyectos beneficiarios residentes en Chile, lográndose aumentar éstos de 99 a 118.

En paralelo a todo lo anterior se realizaron entrevistas semiestructuradas a 30 informantes clave del ecosistema nacional de emprendimiento: directivos de incubadoras de negocio y programas de emprendimiento en universidades; inversionistas de riesgo; emprendedores seriales; representantes de ecosistemas regionales de emprendimiento; representantes del sector público, y periodistas de medios especializados en emprendimiento e innovación.

METODOLOGÍA DE ESTIMACIÓN DE IMPACTO

Los efectos del programa en los beneficiarios residentes en Chile se evaluaron mediante regresiones discontinuas difusas. Al realizar dichas regresiones se observó que los resultados eran diferentes si se dejaban fuera de la comparación aquellos proyectos beneficiarios cuyo ranking de selección era superior al más alto de los rankings de los postulantes no seleccionados (grupo de control). Por lo anterior, para emitir los juicios de impacto que se presentan en páginas siguientes se decidió circunscribirse a los grupos de “tratados por el programa” (beneficiarios) y “no tratados” (postulantes que no fueron seleccionados) cuyo ranking estaba situado en un mismo rango, habiendo excluido el pequeño grupo de beneficiarios cuyo ranking era superior a 11. Esto, en la lógica de que los grupos de tratamiento y control así contruidos resultaban más similares entre sí en variables relevantes en lo referido a los impactos buscados.

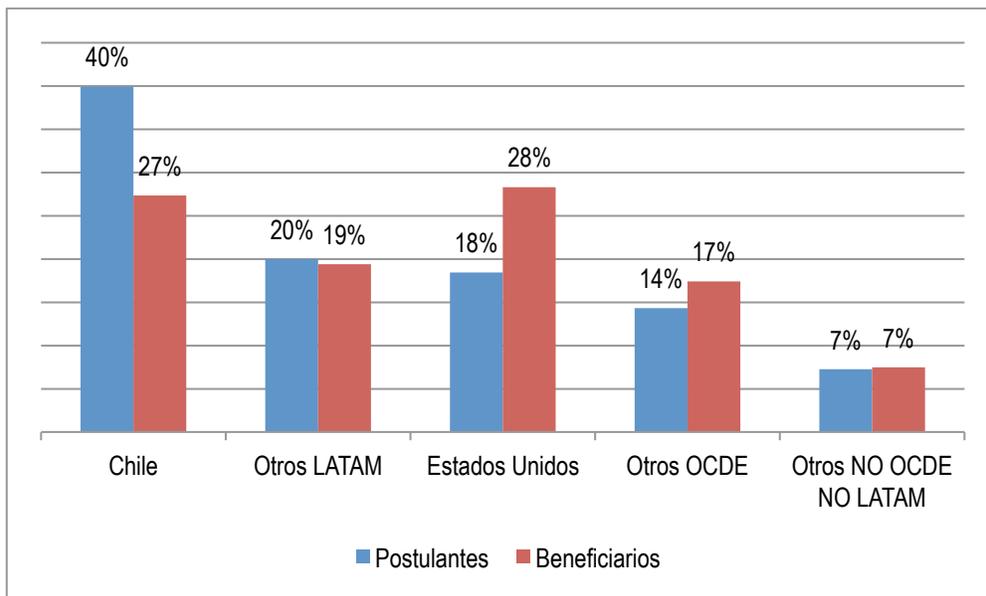


3. CARACTERIZACIÓN DE PROYECTOS Y EMPRENDEDORES

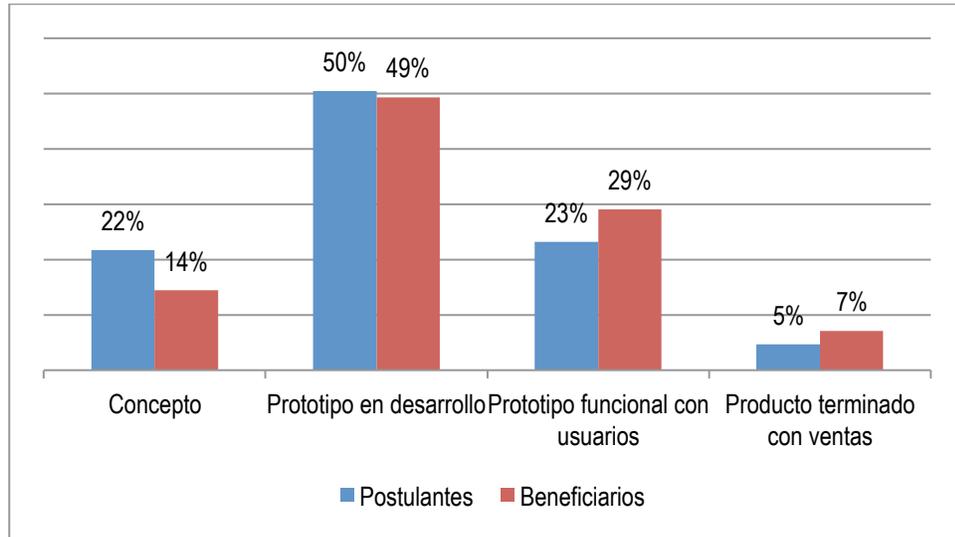
El análisis de las bases de datos del programa y la información recogida durante la evaluación permitieron caracterizar proyectos y jefes de proyecto, tanto de postulantes como de beneficiarios, residentes en Chile y en el extranjero (al momento de postular), según se detalla a continuación.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS POSTULADOS

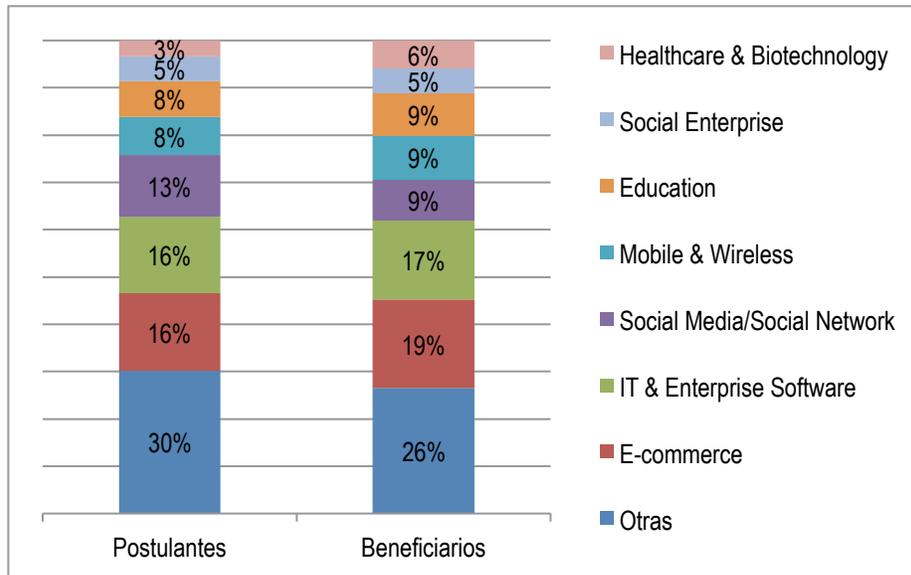
Área geográfica (país de origen de la postulación)



Etapa de desarrollo al momento de postular a Start-Up Chile



Tipo de industria de los proyectos postulados



CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES DE PROYECTOS POSTULADOS

- En los 785 proyectos beneficiarios han participado 1739 personas (un promedio de 2,2 personas por proyecto).
- 12,8% de los emprendedores participantes en los 6022 proyectos postulados son mujeres. Al considerar los 785 proyectos beneficiarios, el porcentaje de mujeres entre los participantes asciende a 18,1%.
- 24,3% de los postulantes son chilenos y 24,1% son estadounidenses. Le siguen 8,8% postulantes de Argentina, 6,7% de India y 4,9% de Brasil.
- En las bases administrativas falta información de otras variables de caracterización (edad, nivel educacional, etc.) para gran parte de los casos.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS BENEFICIARIOS Y JEFES DE PROYECTO RESIDENTES EN CHILE

Jefes de proyectos beneficiarios

- 90,9% son hombres, 9,1% son mujeres.
- 50,5% tiene entre 31 y 40 años, 40% tiene entre 21 y 30 años.
- 66,7% había postulado antes a Start-Up Chile al menos en una ocasión.
- 53,5% reporta educación universitaria completa como su nivel educacional más alto alcanzado. 32,3% reporta magíster y 5,1% doctorado. Las principales áreas de estudios de pregrado son Ingeniería y tecnología (63,9%), seguido por Ciencias Sociales (20,8%). En postgrado esta tendencia se mantiene: 67,6 % ha seguido programas en Ingeniería y tecnología y 13,5% en Ciencias Sociales.
- Al momento de postular, 55,5% se encontraba desempeñando una actividad laboral independiente y 25,2% un oficio dependiente. 18,2% se encontraba estudiando y 6,1% estaba desempleado.
- 31,4% declaraba vivir con su pareja al momento de postular, 27,3% vivía con sus padres, 24,2% vivía solo(a) y 13,1% vivía con amigos, conocidos y otros familiares. 71,7% no tenía hijos cuando postuló al programa



Proyectos beneficiarios

- 58,6% declaró que el tipo de producto desarrollado corresponde a software o aplicación.
- 42,4 % declaró que al momento de postular la startup se encontraba en fase de “prototipo en desarrollo”, seguido por 26,3% que señaló que se encontraba en fase “concepto” y 22,2% en fase “prototipo funcional con usuarios”.
- Al momento de postular, 65,7% no tenía empleados en Chile, 34,3% tenía al menos 1 empleado en Chile (sin contar a los miembros del equipo fundador) y 5,1% tenía al menos un empleado fuera de Chile.
- 18,2% de los proyectos había sido apoyado previamente por alguna incubadora, aceleradora o programa de apoyo al emprendimiento.



4. RESULTADOS DEL PROGRAMA (BENEFICIARIOS RESIDENTES EN CHILE)

En base a las definiciones de objetivos de Start-Up Chile en sus distintas convocatorias entre 2010 y 2013, el equipo evaluador identificó para el programa los siguientes resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo:

- fase de desarrollo lograda por los proyectos durante su paso por el programa
- sobrevivencia de las startups con posterioridad a su paso por el programa
- formalización y desempeño económico de las empresas creadas a partir de los proyectos (levantamiento de capital, ventas, exportaciones)
- desempeño del jefe de proyecto en emprendimientos posteriores a ser beneficiario por Start-Up Chile.

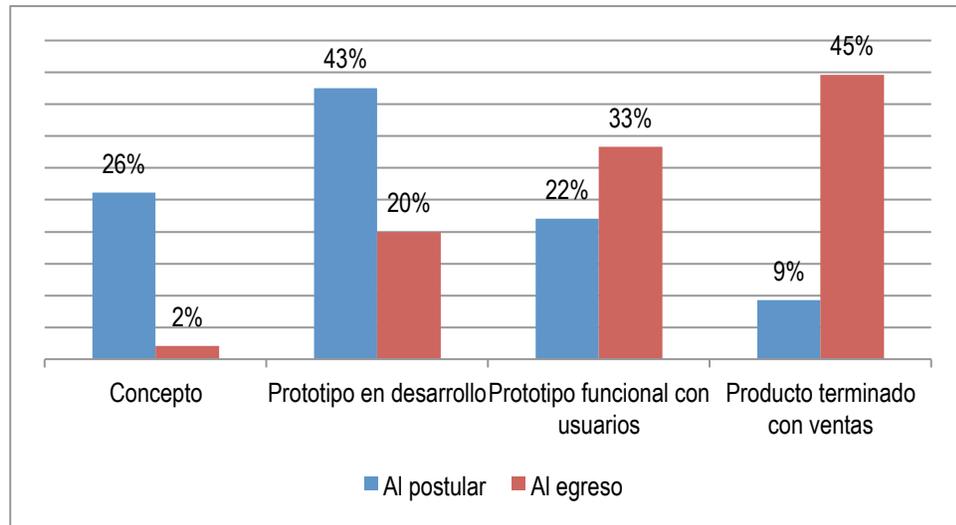
Por otra parte, con el objeto de generar información comparable con evaluaciones previas (Leatherbee & Eesley, 2014), se caracterizaron los atributos para emprender de los jefes de proyectos beneficiarios. Las variables evaluadas fueron Autoeficacia Emprendedora (Entrepreneurial Self-Efficacy, ESE); locus de control, y Comportamiento de Descubrimiento de Oportunidades (Opportunity Discovery Behavior, ODB). Aunque no fue posible identificar si el programa produjo algún cambio en dichos atributos de los jefes de proyectos beneficiarios (pues no se contaba con una línea base), estos resultados se compararon con los atributos presentes en postulantes no beneficiarios.

A continuación se muestran los resultados de esta evaluación, referidos a los beneficiarios residentes en Chile al momento de postular. Como se señaló anteriormente, la evaluación en dicha población cuenta con representatividad estadística (error muestral de 6,9%).

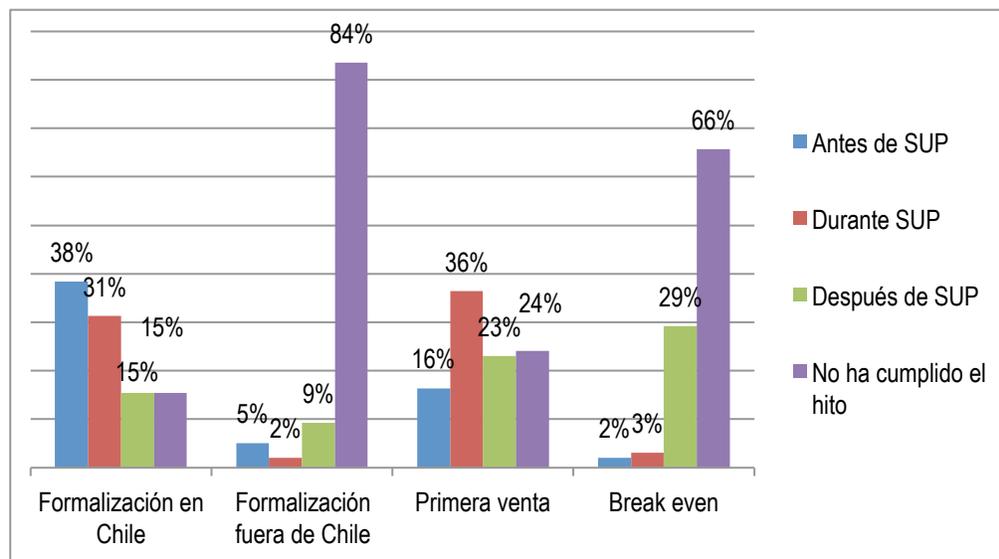


RESULTADOS DE LOS PROYECTOS BENEFICIARIOS RESIDENTES EN CHILE

Etapa de desarrollo alcanzado por las startups

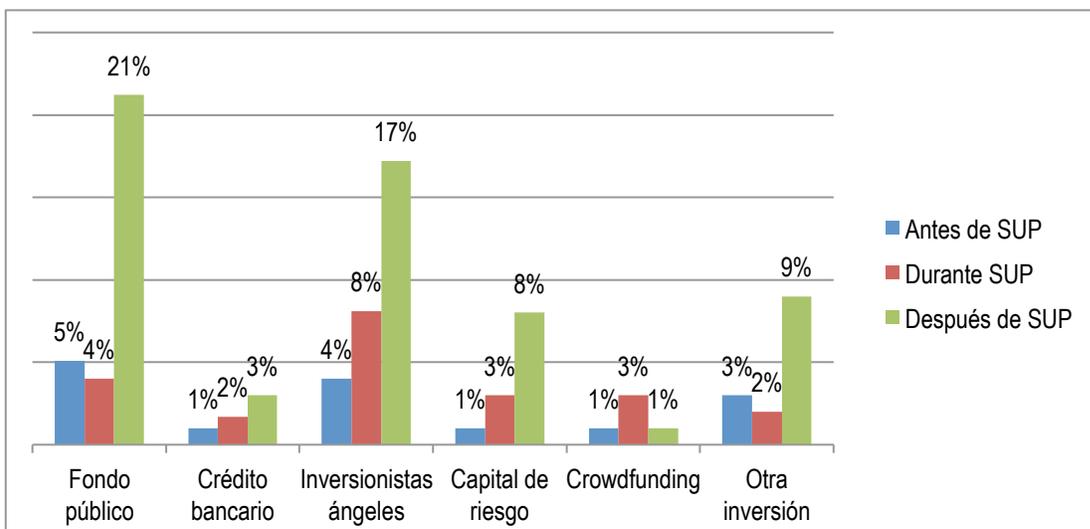


Hitos cumplidos por las startups



En cuanto a levantamiento de capital, 59,6% de los proyectos beneficiarios residentes en Chile al postular declara haber levantado capital adicional al entregado por Start-Up Chile, durante el programa o después de él. Como se muestra en el siguiente gráfico, 30,3% de estos capitales corresponden a fondos públicos, seguido por inversionistas ángeles (29,3%), mientras que 12,1% declara haber levantado inversión de fondos de capital de riesgo.

Tipo de capital y/o inversión levantada, adicional al subsidio de Start-Up Chile



Adicionalmente, cabe señalar que de los 195 proyectos beneficiarios residentes en Chile al momento de postular, se han formalizado 165 empresas. De éstas, 67 tienen oficina en Chile y 26 en el extranjero. De las 26 empresas que tienen oficinas en el extranjero, 20 tienen su casa matriz en Chile. De las oficinas en Chile, el 97% se ubica en RM y el 3% restante en la Región de Valparaíso.

En cuanto a las ventas realizadas por las empresas creadas a partir de proyectos beneficiarios (residentes en Chile), 17 empresas reportaron ventas el 2011, mientras 110 lo hicieron en 2014 (incluyendo las 9 rondas evaluadas). En cuanto a montos vendidos, 2 empresas reportaron ventas mayores a USD\$ 250.000 en 2012 mientras 2 vendieron entre USD\$1.250.001 y USD\$5.000.000 en 2014.



41,2% de las empresas que tiene oficinas en Chile exportó. En 2014, 4 empresas reportaron exportaciones por más de USD\$120.000.

En lo que se refiere a la sobrevivencia de las startups y la continuidad de la actividad emprendedora de los jefes de proyecto, 58,6% de ellos reporta que continúa trabajando en la startup beneficiaria. De los que siguen desarrollando esos proyectos, 62,1% dedica jornada completa a su startup y 25,9% dedica menos de media jornada.

54,5% de los jefes de proyecto fundó o cofundó otra startup después de su paso por el programa.

ATRIBUTOS PARA EMPRENDER DE BENEFICIARIOS RESIDENTES EN CHILE

No se observan diferencias relevantes en atributos para emprender entre beneficiarios y postulantes no seleccionados, residentes en Chile al momento de postular. En los siguientes cuadros se muestran los resultados de la medición de indicadores de Autoeficacia Emprendedora (ESE) y Comportamiento de Descubrimiento de Oportunidades (ODB).

Dimensión ESE	Beneficiarios	No seleccionados
Marketing	3,75	3,78
Innovación	4,29	4,23
Administración	3,91	3,92
Propensión al riesgo	4,34	4,29
Control Financiero	3,54	3,47
Promedio ESE	3,97	3,94

Dimensión ODB	Beneficiarios	No seleccionados
Cuestionamiento	5,42	5,52
Observación	5,92	5,85
Experimentación	5,64	5,55
Percepción sobre red de contactos	4,98	5,02
Promedio ODB	5,49	5,48



5. DECISIONES DE LOCALIZACIÓN (BENEFICIARIOS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO)

El análisis de las decisiones de localización de beneficiarios residentes en el extranjero (que no permanecieron en Chile) se basa en 50 casos, por lo tanto, no tiene representatividad estadística. Aún en su calidad de estudio exploratorio, los datos levantados arrojan información de interés para el diseño de estrategias de atracción y retención de emprendimientos de alto potencial en Chile.

1. Factores más relevantes para decidir la localización de la empresa (más del 40% lo señala como importante o muy importante):

- Acceso a financiamiento privado (56%)
- Facilidades para encontrar nuevos clientes (52%)
- Facilidades para la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios (50%)
- Buena estabilidad política del país (50%)
- Acceso a capital de riesgo (48%)
- Acceso a importar insumos o equipamiento desde el extranjero (42%)
- Acceso a nuevas tecnologías (42%)
- Existencia de ventajas comparativas para la empresa (42%)

2. Factores menos relevantes para la decisión de localización de la empresa (más del 15% lo señala como nada importante o muy poco importante):

- Cercanía a la familia (18%)
- Mayor cooperación con centros de investigación y universidades (18%)
- Mayores facilidades para realizar investigación (16%)
- Acceso a comprar insumos y equipamiento de proveedores del país (16%)



6. IMPACTO DEL PROGRAMA

Como ya se señaló en páginas anteriores, la disponibilidad de datos sólo permitió evaluar el impacto del programa en aquellos proyectos cuyos jefes residían en Chile al postular. Dicha evaluación consideró las siguientes variables de impacto intermedio y final:

- Variables de impacto intermedio. Formalización de la empresa (en Chile y el extranjero).
Obtención de capital y monto de capital levantado.
Apoyo de incubadoras o aceleradoras.
Propiedad intelectual (solicitud y obtención de derechos de PI).
- Variables de impacto final. Continuidad del proyecto (supervivencia de la startup).
Establecimiento de la empresa posterior a la postulación (sucursales en Chile y el extranjero).
Ventas anuales totales de la empresa posterior a la postulación.
Ventas anuales desde sucursales en Chile posterior a la postulación.
Utilidades (breakeven) posterior a la postulación:
Exportaciones anuales desde Chile posterior a la postulación.
Empleo generado en Chile posterior a la postulación.
Participación y desempeño del emprendedor líder en emprendimientos posteriores, distintos del proyecto postulado.

Al comparar los proyectos beneficiarios cuyos jefes residían en Chile al momento de postular con un grupo de control (construido según se detalla en páginas anteriores), pudo observarse que:

1. El programa no tuvo impacto significativo para los proyectos en cuanto a:
 - continuidad de la startup
 - formalización de la empresa en Chile
 - realización de ventas, ventas totales y crecimiento en ventas
 - obtención de utilidades



- realización de exportaciones
 - nivel de empleo y cambio en el nivel de empleo (en Chile)
 - apoyo posterior de incubadoras o aceleradoras
 - número de emprendimientos posteriores del jefe de proyecto
2. El programa tuvo impacto positivo tanto en el levantamiento de capital como en el monto levantado con posterioridad a la postulación al programa.

La explicación tentativa a lo anterior es que el programa podría estar operando como un “certificado de calidad” (validación) de los emprendimientos.

Cabe señalar que se observó que la experiencia en emprendimientos previos también estaba asociada positiva y significativamente con acceder a nuevos fondos y al monto de los mismos. Como explicación posible podemos mencionar que la experiencia previa podría estar fortaleciendo competencias específicas asociadas al levantamiento de capital (ej.: presentación ante inversionistas) y/o que la experiencia previa de los emprendedores es una variable relevante para quienes deciden invertir.

Adicionalmente a lo anterior, la evaluación de impacto realizada permitió identificar ciertas correlaciones entre variables que, aunque no evidencian causalidades de ningún tipo, podrían constituir aspectos de interés para ser investigados en mayor profundidad a futuro. Las principales son las siguientes:

Características y desempeño de las startups:

- Las empresas que desarrollaron un producto de software o una aplicación exhiben menores porcentajes de formalización que aquellas que desarrollaron otros tipos de productos.
- El número de solicitudes de títulos de propiedad intelectual aparece positiva y significativamente relacionado con el nivel de exportaciones de las empresas.



Experiencia previa y atributos para emprender:

- La experiencia previa en otros emprendimientos tiene una correlación positiva con la propensión al riesgo (dimensión medida en el indicador ESE).
- El conocimiento (por parte del jefe de proyecto) de emprendimientos realizados por familiares y amigos tiene una correlación positiva con las capacidades autoreportadas para el manejo administrativo (dimensión medida en el indicador ESE).
- La experiencia en emprendimientos anteriores tiene una correlación positiva con la percepción sobre la red de contactos (dimensión medida en el indicador ODB).
- La experiencia de familiares y amigos tiene una correlación positiva con la conducta identificadora de oportunidades en general, y particularmente en la experimentación (dimensión medida en el indicador ODB).

Género y reemprendimiento:

- Las mujeres muestran una menor participación que los hombres en emprendimientos posteriores al cierre de su startup.
- Las mujeres del rango de mejor ranking muestran mayor optimismo que sus pares hombre (dimensión medida en el indicador de locus de control).

Postgrado en el extranjero y atributos para emprender:

- Haber realizado un postgrado en el extranjero se correlaciona negativamente con la propensión al riesgo (dimensión medida en el indicador ESE) y también con la conducta identificadora de oportunidades, a nivel general y en particular en el cuestionamiento y percepción sobre red de contactos (dimensiones medidas en el indicador ODB).



7. APORTES DEL PROGRAMA AL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO EN CHILE

Para dimensionar el aporte de Start-Up Chile al ecosistema nacional de emprendimiento se utilizaron entrevistas semiestructuradas a 30 informantes clave, en la forma ya detallada en páginas anteriores. Para analizar dicho aporte se definieron cuatro ámbitos de indagación:

- Transferencia de conocimientos, habilidades y visión global (contribución a un cambio cultural).
- Conectividad con polos globales (contribución a la generación de redes).
- Fortalecimiento de agentes de apoyo (incubadoras de negocio y cadena de financiamiento).
- Posicionamiento en el exterior (contribución a la marca país).

En opinión de los entrevistados, Star-Up Chile:

1. Ha contribuido con atraer talentos, aunque este aporte está limitado por la baja capacidad para convocar emprendedores de clase mundial debido al atractivo mediano-bajo del país, la baja selectividad del programa y la baja capacidad para retener emprendimientos exitosos en Chile.
2. Ha contribuido al posicionamiento internacional de los atributos de emprendimiento e innovación en la imagen país, complementando un conjunto de factores externos y esfuerzos de diversas organizaciones y actores del ecosistema.
3. Ha contribuido a promover una cultura de emprendimiento en el país, complementando otras iniciativas públicas y privadas. Esto se expresa en tres dimensiones:
 - Fortalecimiento de una comunidad de emprendedores.
 - Mejoramiento en la percepción del emprendimiento (legitimación del emprendimiento como opción profesional y reconocimiento de los valores, actitudes y conductas asociadas a emprender).
 - Difusión de nuevos conceptos y metodologías para emprender.
4. Ha liderado la introducción de instancias de interacción entre distintos actores del ecosistema. Sin embargo, se crítica que muchas de estas actividades no tienen la constancia ni estructura suficiente para producir efectos sostenibles, especialmente en los ecosistemas regionales.



5. Ha sido débil en establecer alianzas institucionales. El programa no cuenta con una estrategia consolidada de coordinación con otras entidades, lo que a juicio de los entrevistados debiera recaer en el staff y no en los emprendedores beneficiarios quienes, en la práctica, lideran muchas iniciativas de esta naturaleza. Se reconoce la importancia del Return Value Agenda como facilitador para que los emprendedores de Start-Up Chile tengan la oportunidad de vincular instituciones que posteriormente puedan establecer una conexión formal con el programa. No obstante, en muchos casos se percibe que los vínculos generados no son lo suficientemente formales como para generar impactos significativos y sostenibles en el tiempo. Los efectos del programa en cuanto a la generación de redes relevantes para el entorno se perciben como moderados.



8. EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL PROGRAMA

A partir de la revisión de las bases técnicas del programa entre 2010 y 2015 y de entrevistas (5) a actores relevantes vinculados al diseño e implementación del programa, el equipo evaluador reconstruyó los fines, propósitos y algunos ámbitos de producción de componentes del programa, ajustándose a la metodología de Matriz de Marco Lógico. En base a lo anterior se establecieron los siguientes juicios evaluativos:

- 1. Los fines a los que se propone contribuir Start-Up Chile son coherentes con el diagnóstico del contexto que le da origen (bajo volumen de emprendimientos de alto potencial).**
- 2. El contexto que dio origen al programa no se ha modificado de manera sustantiva.**

Aunque se han realizado importantes esfuerzos de apoyo público al emprendimiento en los últimos años, no se registran aún aumentos relevantes en la cantidad de emprendimientos de alto crecimiento en Chile y tampoco han aumentado significativamente los fondos de capital de riesgo ni las inversiones realizadas por éstos.

- 3. El programa no ha sido diseñado siguiendo la metodología de Matriz Marco Lógico ni tampoco incorporando los mecanismos para evaluarlo.**

Esta metodología de formulación obliga a definir apropiadamente los elementos fundamentales de un programa público para que éste sea pertinente, efectivo y eficiente. También se considera buena práctica que la formulación de políticas incluya desde un comienzo el diseño de los mecanismos para evaluarlas. Para ello es necesario contar con una definición de métricas coherentes con los objetivos planteados; con una línea base de estas métricas antes de la ejecución del programa, y con la definición de un grupo de control, lo que no es habitual en los programas públicos en nuestro país ni tampoco fue el caso de Start-Up Chile.

- 4. La evaluación pudo determinar que el programa persigue los siguientes cuatro propósitos, sin establecer claramente si alguno de ellos resulta más importante que otro:**



- a) Atracción/retención: Emprendedores de clase mundial desarrollan en Chile emprendimientos de alto potencial global que operan en el país.
- b) Desarrollo de capacidades y redes: Emprendedores locales – beneficiarios y no beneficiarios– desarrollan conocimientos y habilidades, mejoran sus redes y su visión global.
- c) Fortalecimiento de actores: Otros actores del ecosistema chileno de emprendimiento (inversionistas, empresarios, instituciones académicas) mejoran su acceso a información y su predisposición a innovar y emprender.
- d) Marca-país: La comunidad internacional relacionada con innovación y emprendimiento mejora su percepción del ecosistema chileno.

En las entrevistas realizadas se constató que existe confusión sobre cuáles son los objetivos del Programa, sin que existiera consenso ni claridad entre ellos sobre si se trata éste de un programa de aceleración de emprendimientos de alto potencial; un programa de cambio cultural y dinamización del ecosistema, o un programa de posicionamiento del país en el exterior. Por lo mismo, las opiniones respecto a los resultados obtenidos e impacto generado son también discordantes.

5. Los propósitos señalados no parecen contradictorios entre sí y podría esperarse que el cumplimiento de cada uno de ellos favoreciera el cumplimiento de los demás.

En otras palabras, es razonable esperar que la *atracción/retención* de emprendedores de clase mundial aporte al *fortalecimiento del ecosistema*. Y que un *ecosistema fortalecido* contribuya a la *atracción/retención* de emprendedores de clase mundial, y así.

6. Sin embargo, la existencia simultánea de estos cuatro propósitos en un mismo programa genera problemas importantes en su diseño y también en su evaluación.

Tener más de un propósito resulta desaconsejable pues se pierde claridad sobre quién es el beneficiario y qué se busca lograr. El diseño óptimo de elementos esenciales del programa (población objetivo, criterios de selección, bienes y servicios que se ofrece, etc.) es diferente según el propósito que se privilegie (ej.: ¿conviene impulsar las actividades de “difusión” (Return Value Agenda), considerando que distraen del objetivo de impulsar las start-ups seleccionadas pero que, por otra parte, aportan al ecosistema emprendedor?). Por lo mismo, la



existencia de más de un propósito dificulta el seguimiento y evaluación del programa.

7. Lograr que “emprendedores de clase mundial desarrollen en Chile emprendimientos de alto potencial global que operen en el país” es un propósito de mayor relevancia que los otros 3.

No parece posible cumplir los otros tres propósitos de manera sostenida, en el mediano y largo plazo, si no se logra “atraer y retener emprendimientos de alto potencial” (sin casos de éxito, el programa termina desacreditándose y los otros propósitos pierden viabilidad). El propio nombre del programa también puede considerarse una señal de la centralidad del propósito de *atracción/retención* en su concepción original.

8. Los propósitos *desarrollo de capacidades y redes y fortalecimiento de actores* incrementaron su relevancia como respuesta a los cuestionamientos sobre el impacto del programa, ocurridos en las primeras convocatorias.

No obstante, el diseño esencial del programa no está concebido con estos propósitos. Pedirle al programa que los cumpla es pedirle que cumpla algo que no corresponde a su objetivo principal, lo que puede traer problemas de eficiencia y de foco.

9. Sin embargo, los mencionados propósitos de “cultura” y “ecosistema” son importantes para el actual sistema chileno de emprendimiento.

Aún sin formar parte del diseño original del programa, las actividades de RVA son ampliamente valoradas tanto por los entrevistados como por los gestores del programa.

10. El programa no asigna ni exige el cumplimiento a los beneficiarios de tareas relacionadas con el desarrollo de su startup.

Start-Up Chile exige a los beneficiarios participar en ciertas actividades de apoyo o de difusión (entre ellas, las de RVA), pero no les encomienda ni exige tareas directamente relacionadas con el desarrollo de la startup, lo que constituye una buena práctica habitual en las mejores preaceleradoras y aceleradoras del mundo. Asociado a lo anterior, no se monitorea el progreso de cada startup en términos de negocio.

11. El programa no dispone de servicios relevantes de guiado y apoyo para los emprendedores.



Start-Up Chile dispone de diversas actividades de apoyo a los emprendedores (platoons, eventos de pitching, SUP Academy, acceso a mentores, facilitación de reuniones con inversionistas y empresas, talleres y charlas de expertos). Sin embargo, en ausencia de tareas asignadas y de un guiado eficaz, dichas actividades de apoyo pierden efectividad.

Lo señalado es particularmente relevante si se considera que el apoyo y el guiado son algunos de los aspectos relevantes con que compiten entre sí los diversos programas de startups en el mundo.

12. El tratamiento que imparte el programa no diferencia en función de las diferentes etapas de desarrollo en que se encuentren las startups.

Esto es un problema pues los requerimientos de cada proyecto varían según su etapa de desarrollo.

13. Por las razones recién señaladas, no resulta del todo extraño que el programa no tenga impacto en ventas, utilidades, exportaciones, empleo ni varias otras variables.

En ausencia de las tareas encomendadas, exigencias y mentorías de alta relevancia, la sola entrega de \$ 20.000.000 y la exposición a un cierto ambiente “proclive al emprendimiento” parecen medidas demasiado tenues para esperar de ellas un impacto perceptible.

14. El Programa no dispone de elementos ni actividades para conseguir que los emprendimientos permanezcan o dejen operaciones en Chile.

Durante el periodo evaluado, Start-Up Chile no tenía componentes que apuntaran a incentivar la permanencia en Chile de emprendimientos de alto potencial (empresas, no necesariamente personas). Lo anterior resulta relevante considerando que Chile no ocupa una posición de liderazgo global en ciertos aspectos que los emprendedores consideran relevantes para decidir sobre la localización de su emprendimiento (ej.: acceso a financiamiento privado). Los criterios de selección de beneficiarios tampoco privilegian a quienes declaran su intención de permanecer en Chile para desarrollar sus negocios, luego del apoyo de Start-Up Chile.

15. Para mantener o recuperar la notoriedad internacional que obtuvo al inaugurarse en 2010, Start-Up Chile deberá realizar esfuerzos adicionales.



En la actualidad, el programa ya no representa la novedad que representaba al momento de su lanzamiento pues desde entonces, diversos otros países han puesto en marcha programas similares. Además, en la actualidad notas entusiastas sobre Start-Up Chile conviven con otras que ponen en duda su impacto real. En un escenario más competitivo, posicionarse comunicacionalmente y captar buenos emprendedores requerirá de esfuerzos adicionales, muy posiblemente de mejoramientos en el diseño del programa que logren mejorar el impacto de éste.



9. RECOMENDACIONES

En base a los juicios evaluativos reseñados en páginas anteriores, proponemos las siguientes recomendaciones en el diseño y operación del programa:

1. **Formular el diseño actual de Start-up Chile ajustándose a la metodología de Matriz de Marco Lógico e incorporando en las definiciones y mecanismos requeridos para realizar futuras evaluaciones de impacto.**
2. **Definir como único propósito del programa el que “emprendedores de clase mundial desarrollen en Chile emprendimientos de alto potencial global que instalen operaciones en el país”.**
3. **Asegurar que las actividades del programa –orientado al cumplimiento del propósito recién mencionado- cumplen apropiadamente las funciones de:**
 - **Atracción y selección de emprendedores de clase mundial.**
 - **Desarrollo de negocios de alto potencial de crecimiento.**
 - **Retención de emprendimientos de alto potencial en Chile.**
4. **En cuanto a la “atracción y selección de emprendedores”, priorizar criterios relacionados con el potencial del emprendimiento y su permanencia en Chile.**

En consecuencia, asignar un rol muy secundario a criterios de introducción de tecnologías, habilidades comunicacionales, redes o cualquier otro ámbito que no tengan relación directa con el éxito pronosticado para el emprendimiento y para su permanencia en Chile.

Proponemos incorporar, en la selección, mecanismos para determinar la etapa de desarrollo de emprendimiento (diferenciando entre necesidades de preaceleración y necesidades en etapa de aceleración). También proponemos analizar la conveniencia de privilegiar aquellos emprendimientos para los cuales la matriz productiva chilena representa un valor especial.

5. **Mejorar significativamente las actividades orientadas a desarrollar negocios de alto potencial de crecimiento.**



Principalmente, contar con staff experimentado y orientado a resultados, mentores de primer nivel y establecer un programa de trabajo de cada startup, con tareas y exigencias altas, cuyo cumplimiento debiera ser requisito para permanecer en el programa (y, por ejemplo, optar al 2º aporte de fondos, ejerciendo el principio de “smart money”).

Asimismo, determinar la etapa de desarrollo del emprendimiento y sus brechas principales para asignarle un plan de trabajo diferenciado (lo que puede representar un valor diferenciador del programa, en relación a sus competidores globales). Cautelar, mediante lo anterior, que el programa logre agregarle valor real a los emprendimientos (y sea percibido así por sus públicos objetivo).

6. Analizar alternativas de especialización del programa, ya sea por tecnología y/o por mercado.

La posibilidad de contar con buenos mentores y agregar valor real a los emprendimientos puede verse incrementada si el programa elige ciertos ámbitos en los cuales especializarse, si se cuenta con las capacidades para hacerlo.

7. Diseñar e implementar actividades orientadas a retener emprendimientos de alto potencial en Chile.

Prestar especial atención a los elementos más relevantes que influyen las “decisiones de localización” en los emprendedores, aunque la mayoría de éstos corresponden a características del entorno, que no resultan fácilmente influenciables por la acción del Programa.

8. No considerar *desarrollo de capacidades y redes y fortalecimiento de actores* como propósitos del programa.

Considerarlas sólo como externalidades y promoverlas sólo en la medida en que no interfieran con el objetivo único del programa. En la práctica, esto implica que los emprendedores destinen mucho menos tiempo a actividades de RVA del que actualmente destinan.

Específicamente, proponemos identificar y conservar las actividades mejor evaluadas de dinamización del entorno, y transferir su ejecución –en todo o en parte– a la Subgerencia de Entorno de Corfo.

9. No considerar “marca país” como un propósito de Start-Up Chile sino sólo como un objetivo de posicionamiento del programa mismo, buscado para captar buenos emprendedores.



Mejorar y/o mantener el posicionamiento de imagen de Chile en innovación y emprendimiento depende de muchos factores y no puede considerarse objetivo de un solo programa. Una estrategia orientada a este propósito debiera, al menos, identificar diversos casos de interés o éxito (incluyendo políticas públicas) y promoverlos entre los públicos objetivos relevantes.

10. Mejorar la recolección y el manejo de datos de los postulantes, como también el y la evaluación de cada emprendimiento apoyado evaluaciones.

Proponemos implementar prácticas de monitoreo de los emprendimientos, durante y después del programa, más allá de las instancias de evaluación formal.

El presente estudio apenas alcanza a cubrir los plazos en que es razonable esperar que el programa produzca resultados. Por otra parte, las evaluaciones de impacto mejoran significativamente cuando se cuenta con más datos. Proponemos planificar e implementar, desde ya, las siguientes evaluaciones.

Además, existen numerosos mejoramientos posibles en el diseño e implementación de procedimientos de levantamiento y manejo de información: campos obligatorios, permanencia de campos, correo electrónico, clasificación de startups, contacto periódico post-programa, etc.

11. Evaluar las dimensiones sistémicas del programa.

Incorporar análisis costo/beneficio del programa en su conjunto. Adicionalmente, revisar el rol de Start-Up Chile en el sistema de instrumentos de Corfo y revisar los efectos (deseados y no deseados) del programa sobre las demás incubadoras chilenas.

