INFORME FINAL DE CONSULTORÍA
EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL INSTRUMENTO "CAPITAL SEMILLA"

Cliente:
Subsecretaria de Economía y Empresas de Menor Tamaño.

Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño
Gobierno de Chile

Elaborado por:
ClioDinámica Asesorías, Consultoría e Ingeniería Limitada.

ClioDinamica consulting

Marzo 2018

INDICE DE CONTENIDOS

1 INTRODUCCIÓN 4

1.1 OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO 4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5

2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO 6

2.1 DEFINICIÓN DEL GRUPO DE CONTROL 6
2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS 8
2.3 COHORTES Y AÑOS DE ANTIGÜEDAD 10

3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y MUESTRA 12

3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS POSTULACIONES 12
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO 14
3.3 SITUACIÓN PREVIA A LA POSTULACIÓN 16

4 RESULTADOS 19

4.1 ESTADO ACTUAL DE LOS PROYECTOS 19
4.2 EFECTOS DEL PROGRAMA CAPITAL SEMILLA 21
4.3 PERCEPCIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA 37

5 EXTERNALIDADES IDENTIFICADAS 45

6 RESULTADOS DE PROFUNDIZACIÓN CUALITATIVA 47

6.1 MUESTRA CUALITATIVA DE PROFUNDIZACIÓN 47
6.2 PROCESO DE APLICACIÓN 48
6.3 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA FASE CUALITATIVA 48

7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 65

8 RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA 71

9 ANEXOS 77

9.1 REPORTE FINAL DE TRABAJO DE CAMPO 77
9.2 TABLAS DE DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA 79
9.3 SITUACIÓN PREVIA A LA POSTULACIÓN 80

9.4 INTERVALOS DE CONFIANZA ATT SEGÚN PSM 83
9.5 PAUTAS DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADAS 84

1 Introducción

El Capital Semilla es un programa de la CORFO que busca el desarrollo de emprendimientos a través del fortalecimiento de las ventas, el desarrollo de clientes y la inversión buscando potenciar emprendimientos dinámicos. El programa cuenta con una amplia trayectoria desarrollando emprendimientos para lo cual ha desarrollado una estrategia de intervención que ha variado en el tiempo en sus énfasis. Así, ha pasado de ser un programa de apoyo principalmente financiero a incorporar en sus bases otros elementos que permitirían a los negocios aumentar su base productiva como por ejemplo la inclusión de asesorías o *mentoring* y también la focalización en innovación de sus procesos, servicios y productos.

A continuación, se presentan los resultados finales del estudio que busca conocer cuáles son los efectos del programa en los beneficiarios y, principalmente, conocer si éste cumple con los objetivos para los cuales fue diseñado. Para ello, se construyó una metodología cuasiexperimental de medición de impacto para establecer la magnitud del efecto producido por el programa en los adjudicados la cual fue complementada con un proceso de profundización cualitativa con beneficiarios y no beneficiarios para conocer más detalles asociados a los resultados obtenidos.

En una primera parte del informe, se presenta la metodología a partir de la cual se desarrolla el estudio, estableciendo los lineamientos con los cuales se realiza la medición de efectos. Posteriormente, se presenta, en un nivel descriptivo, las características de la población a la que atiende el programa comparando dichas características con los de la muestra seleccionada, seguida de las características de los emprendimientos en el momento previo a la postulación en lo relativo a los aspectos claves del programa, como también en la construcción de capital social, acceso a financiamiento, entre otros aspectos.

Luego de esa construcción del momento previo de los postulantes, se presentan los resultados del estudio los que se construyen en dos momentos. En el primer momento, se presentan los resultados de la metodología de medición de impacto cuasiexperimental en lo relativo a los indicadores del programa, para luego, ya en el segundo momento, complementar dichos resultados con los señalados a nivel perceptivo por los mismos postulantes. En efecto, lo relevante es poder establecer, analíticamente, cual es la relación entre el efecto que ha generado el recibir el beneficio en el proyecto, respecto de lo que puede ser percibido como tal. En un último momento, se presentan las externalidades consideradas en el estudio y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones integrando en ello los próximos desafíos a nivel de política pública, de cara a la mejora en la implementación de sus resultados y del aporte al desarrollo del entorno emprendedor y de la economía del país.

En base a lo presentado en los términos de referencia, los objetivos sobre los que se enmarca esta consultoría, son los siguientes:

1.1 Objetivo general del Estudio

Evaluar los resultados ex post de las versiones 2010 a 2015 del instrumento Capital Semilla y diseñar una evaluación de impacto experimental para el mismo instrumento.

1.2 Objetivos específicos

Existen dos objetivos especificados al respecto, los cuales presenta resultados esperados para cada uno de ellos, los cuales se presentan a continuación:

1. **OBJETIVO Nº 1**: Evaluar los resultados ex post de las versiones 2010 a 2015 del instrumento Capital Semilla. De este objetivo se espera obtener lo siguiente:
   - Revisar evidencia internacional de los resultados de instrumentos con objetivos y mecanismos de financiamiento similares, centrado en sus procesos, resultados e impacto.
   - Generar una propuesta metodológica de evaluación ex post, con una estrategia de recolección de datos que debe ser validada por la contraparte.
   - Estimar los resultados provenientes del instrumento Capital Semilla, en cuanto a: aumentar las ventas de los proyectos beneficiarios, la generación de una base de clientes o usuarios de los proyectos adjudicados, explorar en el capital levantado por los proyectos beneficiarios.
   - Identificar las externalidades más recurrentes, positivas o negativas, provocadas por el instrumento, pero que no se encuentren explicitas en las bases técnicas del mismo.
   - Entregar conclusiones y propuestas de mejoras de diseño e implementación del instrumento

2. **OBJETIVO Nº 2**[1]: Diseñar una evaluación de impacto experimental para el instrumento Capital Semilla. De este objetivo se desprenden los siguientes productos:
   - Revisión de la evidencia internacional en cuanto al impacto de instrumentos con objetivos y mecanismos de financiamiento similares.
   - Generar una propuesta metodológica de evaluación de impacto experimental que considere al menos la unidad de análisis, el o los tratamientos, la factibilidad de aleatorización, externalidades positivas y negativas de aleatorizar, tamaño de la muestra y cálculo del poder necesario para poder capturar los efectos de la intervención.
   - Elaboración de Informe que identifique las principales características, particularidades, procesos, fortalezas y debilidades del componente de Mentorías del programa Capital Semilla.

[1] El desarrollo de este objetivo no es parte de este informe, según lo estipulado en las bases técnicas.

2 Metodología del estudio

La metodología de selección de participantes del estudio y las técnicas de análisis corresponden a aquellas que se definen según la condición cuasiexperimental de esta evaluación. A continuación, se presentan los principales lineamientos metodológicos para lograr la estimación del efecto de Capital Semilla.

2.1 Definición del grupo de control

En virtud de las condiciones del diseño para este estudio, es importante clarificar que, para dar cuenta de los objetivos, es necesario plantear el análisis desde la identificación de los efectos individuales de los tratamientos. Sin embargo, en el marco de los programas sociales no es posible observar el efecto de una intervención de manera individual, dado que un individuo no puede estar al mismo tiempo en una condición "con" y "sin" programa, situación conocida como "problema fundamental de identificación". Entonces, para estimar el efecto es necesaria la construcción de un contrafactual válido que represente la situación de los individuos como si no hubiesen recibido el tratamiento. Una solución a este problema sería medir el impacto esperado o promedio del programa sobre el conjunto de los individuos tratados y de control (Cohen y Franco, 2005).

Con el propósito de construir este grupo de control, es necesario utilizar una metodología que permita que el balance en estas características observadas sea el mejor posible. Así, mientras menor la diferencia entre grupo de control y tratamiento en diferentes variables, a excepción de las variables de resultado, será la metodología de creación del grupo de control es más adecuada.

Para la definición de la metodología cuasiexperimental que se utilizará para el análisis de datos de este estudio, se consideró las particularidades del programa y de la disponibilidad de datos. En atención a lo anterior, se descarta el uso de variables instrumentales, dado el diseño del programa; el método de diferencias en diferencias necesita una línea base en las variables de resultados, la con la cual no se cuenta; y que el método de regresión discontinua requiere conocer el límite de la selección y, dadas las particularidades del proceso de selección en el programa, este método no es viable.

De ahí que la mejor opción sea la construcción de grupos de tratamiento y control vía procesos de *matching* dentro de los cuales el mejor es el *Propensity Score* (PS), ya que permite resumir diferentes variables y calcular para ellas la probabilidad de participar del programa dadas características observables que no tienen relación teórica con las variables de resultados, siendo así fácil de interpretar y comunicar. El que permita introducir más de una variable simplifica el análisis, y además hace que se aumente la precisión en el *match* desarrollado.

Para el cálculo del PS se utilizaron las siguientes variables[2], las cuales fueron reportadas por los encuestados en la encuesta:

- Edad (continua)
- Sexo (dummy; mujer = 1 hombre = 0)

[2] En el cálculo del ATT y del PS para el desarrollo del *matching* se consideraron todas las cohortes, dado que el tamaño pequeño de la muestra para las cohortes 2010-2013 no permite hacer un análisis específico para ellos. De esta manera, se mantienen en la muestra, pero además se decide controlar por cohorte para intentar disminuir los sesgos que la incorporación de estos grupos pueda introducir al análisis.

- Postgrado (dummy; con postgrado = 1 sin postgrado = 0)
- Cohorte (continua)
- Experiencia previa en emprendimiento (dummy)
- Zona:
  - Norte (dummy)
  - Centro (dummy)
  - Sur (dummy)
  - RM (dummy – referencia)
- Rubro:
  - Agroindustria y alimentos (dummy)
  - Informática (dummy)
  - Manufactura (dummy)
  - Salud y biotecnología (dummy)
  - Servicios (dummy)
  - Construcción (dummy)

A partir de la ejecución del *matching* según PS las muestras de tratados y controles se modifican de la siguiente manera:

Tabla 1: Tamaños muestrales posterior match para tratamientos y controles

			Tratados	Control	Total
Efectos en 2016 sobre el total de la muestra*	**Ventas**	**Original**	167	57	224
		Match	167	167	334
	Clientes	**Original**	164	60	224
		Match	164	164	328
	Empleo	**Original**	185	71	256
		Match	185	185	370
Efectos en 2016 sobre los proyectos vigentes	**Ventas**	**Original**	213	165	378
		Match	213	213	426
	Clientes	**Original**	210	168	378
		Match	210	210	420
	Capital levantado	**Original**	148	132	280
		Match	148	148	296
	Empleo	**Original**	231	179	410
		Match	231	231	462

* Considerando el tratamiento que se le dio a los perfiles B, C, D y E, la muestra disminuye mucho para la variable capital levantado, por lo que en este caso psmatch no es capaz de calcular el ATT.
Fuente: Cliodinámica Ltda.

En la tabla anterior la muestra original corresponde la cantidad de observaciones para cada una de esas variables. La muestra el *match* corresponde al tamaño de la muestra final, posterior al *matching. Como* se puede ver, para este caso, el *match* amplifica la muestra mediante la generación de más de un caso de grupo de control por tratamiento.

Posterior a la composición de estos grupos, es necesario realizar un diagnóstico del balance de las muestras para PS *match.* Esto se realiza mediante la construcción del coeficiente de diferencias

estandarizadas. Las diferencias estandarizadas son una medida de balance cuyo cálculo se realiza a partir de la comparación de los valores de las covariantes entre el grupo de tratamiento y control. Dado que utiliza diferencias de unidades estandarizadas, los coeficientes son comparables entre variables que no tienen la misma unidad de medida.

En este estudio se calcularon las diferencias estandarizadas para cada uno de los PS calculados en cada variable de resultado. Como medida de robustez se realizó el *matching* mediante el método de vecino más cercano (nnmatch)[3].

A partir del cálculo anterior se pudo establecer el NN es el método que logra el mejor balance, sin embargo, el resultado de los ATT es similar en coeficiente y significancia que los resultados con PS:

Tabla 2: Resultados ATT a partir de vecino más cercano (nmatch)

	Variables	p	Coeficiente
Efectos en 2016 sobre el total de la muestra	**Ventas**	**0,000***	$105.000.000
	Clientes	**0,301**	25134,67
	Capital levantado	**0,164**	46.300.000
	Empleo	**0,000***	4,26
Efectos en 2016 sobre los proyectos vigentes	**Ventas**	**0,000***	$ 95.300.000
	Clientes	**0,301**	19,659,09
	Capital levantado	**0,003****	$ 61.000.000
	Empleo	**0,000***	4,45

Fuente: Cliodinámica Ltda.

En el apartado de resultados se podrán ver estos valores para PS. Las principales diferencias radican en las significancias para las variables cantidad de entidades con las que ha desarrollado actividades innovativas, donde es significativa en PS y no en NN, y la exploración de mercado para la innovación, donde es significativa para NN y no en PS.

Con la conformación de este grupo de control, se calcularon los ATT para cada una de las variables de resultado.

2.2 Técnicas de análisis

Considerando las condiciones de este estudio para la construcción del contrafactual, se define que la técnica para estimar los efectos será el análisis del efecto medio del tratamiento sobre los tratados (*average treatment effect on the treated,* ATT).

Una definición de DIPRES (Dipres, 2015) señala en primera instancia que el efecto promedio del tratamiento (ATE) corresponde al efecto esperado en la población objetivo del programa y es el estimados más cercado del efecto del tratamiento. En este sentido, el ATE se compone del ATT y una medida de sesgo, la cual releja las diferencias intrínsecas que inciden en la selección de los usuarios que participan de un programa y se espera que este sesgo sea distinto de cero, de manera que el impacto en el programa estará sobre o subestimado.

Dada esta situación, la literatura ha diseñado diversas metodologías que permiten contrarrestar esta dificultad, creando un grupo de control, que sea en promedio igual al grupo de tratamiento,

[3] Este cálculo se realizó sólo para la medida de robustez, pero no para el análisis de estos resultados.

aislando a su vez otros factores que pueden afectar o inducir el resultado que se está analizando, para así eliminar dicho sesgo y encontrar el ATT (Dipres, 2015).

De este modo, la estimación del ATT se expresa de la siguiente manera:

$$ATE = \underbrace{E\left(Y_i^T - Y_i^{NT} \middle| T_i = 1\right)}_{\text{ATT}} + \underbrace{E\left(Y_i^{NT} \middle| T_i = 1\right) - E(Y_i^{NT} | T_i = 0)}_{\text{SESGO}}$$

En función de lo anterior, la metodología escogida para la obtención de un ATE=ATT fue el *matching,* considerando que este se basa en los mismos supuestos que Mínimos Cuadrados Ordinarios. El primer supuesto señala que los individuos que cuentan con un indicador igual o similar en el *matching* presentan la misma distribución de las características observables independiente de si estos han sido beneficiados o no por el programa, asegurando además que la asignación al tratamiento es aleatoria.

El supuesto de independencia condicional establece que la selección del tratamiento es a partir de las características observables y puede ser eliminado por el condicionamiento de un amplio conjunto de covariables observadas (por ejemplos, en este caso, rubro, tamaño empresa o zona geográfica), por tanto, la participación es independiente de los resultados una vez que se ha controlado por las características observables. Por último, el supuesto de participación unitaria estable asegura que el efecto del programa sobre un individuo no depende de la situación de participación de otros individuos en el programa (Cepal, 2011).

De este modo, el *matching* trabaja con un promedio ponderado de manera que, de cumplirse los supuestos, se puede estimar el ATT. Ahora bien, considerando la diferencia en el balance de las muestras entre tratamientos y controles que se levantaron en este estudio, la ventaja del *matching* es que se puede romper con el problema de la dimensionalidad al utilizar un PS, y cumpliéndose los supuestos de ignorabilidad fuerte (probabilidad de recibir el tratamiento no puede estar correlacionada con la variable de respuesta) y soporte común, el cual asegura la existencia, en la población, de observaciones de no tratados que se parecen a las observaciones sin tratar[4] (DIPRES, 2015).

De manera complementaria al ATT, se establecen dos niveles de análisis adicionales:

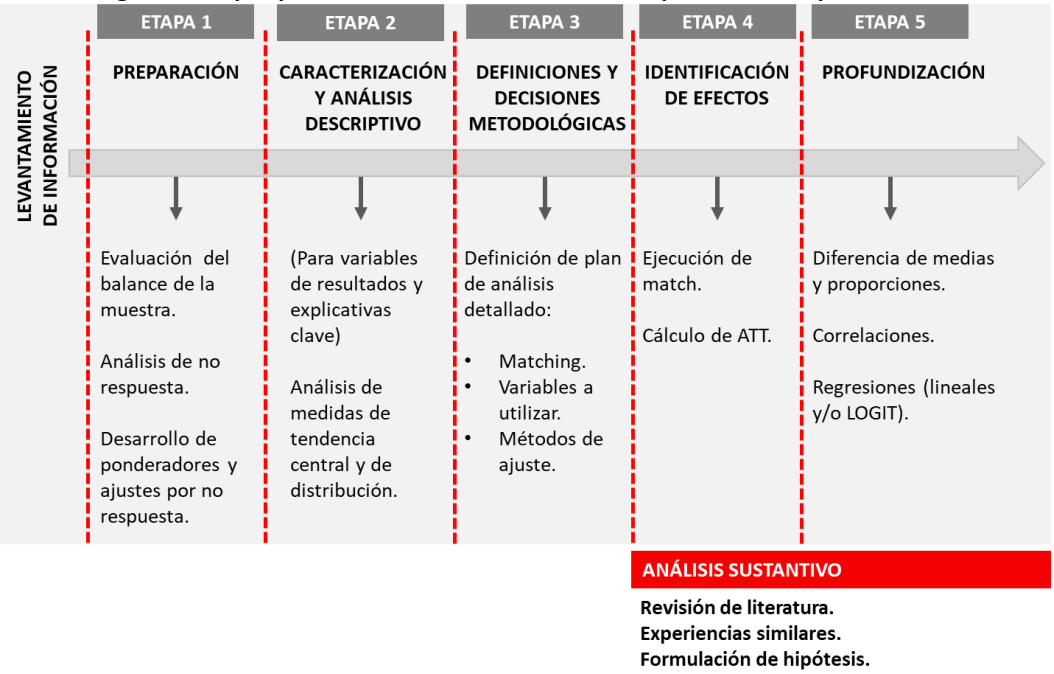
1. Un primer **nivel descriptivo de caracterización** de los encuestados que integra la interpretación del resultado general estableciendo pruebas de significancia estadística con pruebas de diferencia de medias y proporciones. Para efecto de este análisis se considera un cálculo a un 95% de confianza y con un error alfa de 5%.
2. Un **segundo nivel de análisis de correlaciones y regresiones lineales** para las variables de resultados que busca establecer el programa, a saber:
    - Ventas
    - Clientes
    - Capital levantado

[4] Ambos supuestos pueden ser aplicados tanto en Matching como en MCO, de manera que el cumplimiento de homocedasticidad, distribución normal, independencia y ausencia de multicolinealidad, también son considerados.

- Empleo[5]

En estas variables se definen igualmente si hay diferencias entre los grupos beneficiarios y no beneficiarios del Programa.

Figura 1: Etapas plan de análisis evaluación cuasiexperimental Capital Semilla



Fuente: Cliodinámica Ltda.

2.3 Cohortes y años de antigüedad

La metodología planteada en la propuesta técnica consideraba la necesidad de construir grupos de control para cada una de las cohortes de adjudicados del programa que van desde el año 2010 al 2015. Sin embargo, a medida que avanzan los años, se observó una mayor disponibilidad de datos de contacto disponibles, aspecto especialmente crítico para el caso de los no beneficiarios de los concursos 201, 2011 y 2012. Esta dificultad se fundaba en el hecho que de que, en ese periodo, las postulaciones al programa se realizaban a través de formato físico, en papel, donde las postulaciones eran entregadas directamente en las oficinas de CORFO tanto a nivel regional como nacional, documentos que no están disponibles.

En función de estos resultados del diagnóstico y considerando las limitaciones y posibilidades de la información disponible, sumado a la necesidad de establecer el mejor diseño posible para estimar los resultados del programa, se optó por dividir el marco muestral en dos grupos:

- **Un primer grupo** dado por las cohortes de los años 2010, 2011 y 2012 que presentaban una baja disponibilidad de datos de contacto y que, además contaban con limitaciones de variables disponibles en el caso de los postulantes no beneficiarios. Debido a las dificultades

[5] Esta variable de resultado fue incorporada por Cliodinámica considerando que la literatura señala la variable cantidad de trabajadores como un criterio para la definición de un emprendimiento dinámico.

estructurales (entendiendo aquello como dificultades propias del mecanismo de postulación y selección) de dichas cohortes, se estaba ante un grupo que contenía una alta limitación para poder estimar un grupo de control, es decir un grupo de no beneficiarios elegibles y pertinentes, sobre todo en relación a la disponibilidad de datos que permitieran otro tipo de cálculos (cálculo de PSM, potencia estadística, etc.)

- **Un segundo grupo**, que estaba dado por las cohortes de los años 2013, 2014 y 2015 que, por el cambio en el mecanismo de postulación y selección, contaba con mayor cantidad de datos disponibles tanto a nivel de contacto y variables de caracterización y resultados en los casos de beneficiarios y de postulantes no beneficiarios del programa. Un elemento importante de este grupo radica no sólo en la existencia de datos, sino también en la disponibilidad y acceso a los mismos. En efecto, la información en este grupo se encuentra sistematizada y digitalizada lo que facilita el proceso.

Dadas las características de ambos grupos se definió el siguiente diseño metodológico:

- **Cohortes 2010 a 2012**, en las cuales se utilizaría una metodología no experimental antes-después que consiste en aplicar encuestas ex post con preguntas retrospectivas a dicho grupo de beneficiarios, levantando información antes y después de la postulación al programa.
- **Cohortes 2013 a 2015**, para las cuales se utilizaría una metodología cuasi experimental que permite construir grupos de tratamiento y control exhaustivos que mejoran la precisión para estas cohortes y permite atribuir resultados al programa.

La viabilidad de este diseño metodológico estaba dada por el hecho de que, al fragmentar la muestra, se obtenían tamaños muestrales suficientes para sacar conclusiones precisas de este estudio. Sin embargo, debido a la complejidad del proceso de campo, las muestras obtenidas después del levantamiento de datos en terreno, no permitieron hacer el análisis diferenciado por grupos de cohortes debido a la pérdida de precisión en las estimaciones.

Para subsanar esto se determinó el cambio en el diseño de este estudio, el cual contempló el desarrollo de las estimaciones para todas las cohortes en base al ATT calculado según PSM, incluyendo desde el año 2010 al 2015. Esta decisión se tomó en pro de aumentar el tamaño de la muestra sobre las cuales se sacan conclusiones sobre el efecto de Capital Semilla. Sin embargo, tenía dos dificultades principales:

1. Desde la cohorte 2010 a la 2012 no se contaba con datos de no beneficiarios o su calidad era muy baja, por lo que no hay suficientes encuestados que representen proyectos postulados no beneficiarios para estos años.
2. Las características de los proyectos beneficiarios más antiguos (2010-2012) pueden ser significativamente diferentes a las de los proyectos más actuales, considerando cambios en las bases y la cantidad de años que han pasado desde que fueron beneficiados.

Estas dos dificultades fueron solucionadas mediante la inclusión de la variable cohorte en el cálculo del ATT como variable de control y considerándola como parte de la determinación del PS para cada uno de los individuos de la muestra.

Por otro lado, y reconociendo que los efectos pueden estar influidos por la antigüedad de los proyectos, se decide aplicar una comparación de medias, y su correspondiente test de significancia,

desagregando por cohortes, considerando sólo al grupo de beneficiarios[6]. Estos cálculos también se presentan en el apartado de resultados.

3 Descripción de la Población Objetivo y Muestra

En el siguiente apartado se describen en términos generales las principales características de la población que ha postulado a Capital Semilla durante los años 2010 a 2015, y en función de lo anterior, se describe la muestra seleccionada para el estudio, considerando elementos sociodemográficos y de comportamiento de los negocios, como continuidad de los mismos, grupo de pertenencia (beneficiarios – no beneficiarios) y año de adjudicación.

Además, dentro de las características de la muestra, se da cuenta de la situación previa a la postulación a Capital Semilla, ahondando en elementos como la experiencia de los postulantes (beneficiarios y no beneficiarios), sus clientes, ventas, entre otros elementos de interés para los resultados del instrumento.

3.1 Descripción de las postulaciones

En primer lugar, respecto de la descripción de las postulaciones a Capital Semilla, es posible dar cuenta de que en torno a la cantidad de postulaciones existió un aumento considerable dentro del periodo de análisis, donde se avanzó desde 208 postulaciones en el año 2010 a 5.428 postulaciones durante el año 2015. El salto sustantivo se generó el año 2014, cuando el crecimiento de postulaciones respecto al año anterior fue de 430%, lo cual estuvo dado principalmente por las modificaciones en la modalidad de postulación, que paso desde el formato físico a la postulación vía una plataforma web.

Dado lo anterior, se puede observar una modificación sustantiva en la tasa de adjudicación para cada uno de los años bajo evaluación, donde durante el año 2010 el 47% de los proyectos postulados resultó beneficiario de Capital Semilla, mientras que durante el año 2015 esta proporción disminuyó a un 2%.

Tabla 3: Distribución relativa de proyectos por año (% de fila, calculado para cada cohorte)

Concursos	Proyectos no elegibles y no pertinentes	Proyectos elegibles y pertinente, pero no beneficiados	Proyectos Beneficiados	Total postulaciones
Año 2010	53%	0%	47%	**208**
Año 2011	19%	19%	62%	**135**
Año 2012	38%	16%	46%	**170**
Año 2013	57%	37%	6%	**970**
Año 2014	48%	48%	4%	**4.178**
Año 2015	20%	78%	2%	**5.428**
Total	**35%**	**60%**	**5%**	**11.089**

Fuente: ClioDinámica, en base a estadística proporcionada por CORFO

[6] No se pudo considerar al grupo de no beneficiarios pues se hubiesen sesgado las estimaciones dado que para las cohortes 2010 a 2012 no se contaba con encuestados de este grupo.

DISTRIBUCIÓN DE POSTULACIÓN SEGÚN RUBRO

Respecto de los sectores económicos, se observa que la mayor cantidad de postulaciones provienen del sector servicios, donde se concentra el 25,8% del total de proyectos postulados al Capital Semilla entre 2010 y 2015. Además, es posible destacar que, si bien las capacidades y competencias disponibles en cada uno de los sectores económicos son diferentes, al igual que los escenarios estratégicos, políticos y económicos, el rubro que presenta mayor tasa de efectividad en la adjudicación de proyectos en Capital Semilla es la informática, donde se concentra el 31,9% de los proyectos adjudicados, con una tasa de efectividad del 9,5%.

Tabla 4: Comportamiento de postulaciones por rubro años 2010 a 2015

	Proyectos elegibles y pertinente, pero no beneficiados	Proyectos Beneficiado	Total Proyectos (2010 a 2015)	Peso Relativo del Sector económico	Efectividad postulaciones
Informática	**703**	**180**	**1885**	**31,9%**	9,5%
Servicios	1288	116	3832	20,5%	3,0%
Manufactura, Minería Y Otros	1176	108	3784	19,1%	2,9%
Agroindustrias Y Alimentos	1077	84	3127	14,9%	2,7%
Transporte	435	45	1322	8,0%	3,4%
Salud Y Biotecnología	334	32	920	5,7%	3,5%
Total	5013	565	14870	100,0%	3,8%

Fuente: ClioDinámica, en base a estadística proporcionada por CORFO

De acuerdo con la tabla anterior se observa que existe una relación entre los rubros de los proyectos postulados con mayor tasa de adjudicación y los de la muestra considerada en el estudio, donde el sector de informática concentra el 26,6% de los proyectos de la muestra, y a su vez corresponde al sector con mayor tasa de efectividad en la postulación.

Tabla 5: Rubro de los proyectos (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Servicios*	**36,5%**	25,6%	**29,2%**
Informática	26,1%	26,9%	**26,6%**
Manufactura, Minería Y Otros*	15,6%	**23,1%**[7]	**20,6%**
Agroindustrias Y Alimentos	13,5%	13,2%	13,3%
Salud Y Biotecnología*	2,5%	8,8%	6,7%
Transporte*	5,8%	2,5%	3,6%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE POSTULANTE

Respecto de tipo de postulantes, específicamente si el emprendedor es una persona jurídica o una natural, se observa que, en los proyectos beneficiados, existe una mayor proporción de emprendimientos tipificados como persona jurídica, con 64% del total de proyectos en este grupo, mientras que, en el caso de los proyectos no beneficiarios, esta proporción se invierte, ya que en este grupo el 63% corresponden a persona natural.

[7] En el sector Manufactura, Minería y Otros, son mayores los proyectos no beneficiarios que los adjudicados por el programa con diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 6: Distribución de las postulaciones según figura legal

Distribución por tipo de postulante	Proyectos beneficiados	Proyectos No beneficiarios	Postulaciones a Capital Semilla	Tasa de efectividad por tipo de postulante[8]
Persona Jurídica	64%	37%	40%	16%
Persona Natural	36%	63%	60%	6%

Fuente: ClioDinámica, en base a estadística proporcionada por CORFO

3.2 Descripción de la muestra del estudio

A continuación, se da cuenta de las principales características de la muestra del estudio, en torno las características de selección y a características sociodemográficas de los participantes del estudio. En primer lugar, se hace referencia a la distribución de la muestra en función de los criterios de selección considerados para el estudio, tales como tipo de postulantes (beneficiario y no beneficiario), cohorte a la cual pertenecen y perfil de encuestado.

TIPOS DE ACTORES

En lo que refiere al total de casos bajo análisis, se da cuenta que el 53,4% de ellos corresponde a beneficiarios del programa y el 46,6% restante corresponde a postulantes no beneficiarios[9].

COHORTES DE ANÁLISIS

En lo referido a la desagregación por cohorte, el 59,4% de la muestra analizada corresponde al año 2015 y el 32,8% al año 2014, años que cuentan con mejor calidad de datos de contacto y que concentran la mayor proporción de postulantes a Capital Semilla dentro del periodo de análisis. La desagregación por tipo de postulante da cuenta que los beneficiarios se concentran mayoritariamente en la cohorte 2014, mientras que en los no beneficiarios en el año 2015.

REGIÓN

Según región, el 76,4% de los encuestados se concentra en la Región Metropolitana y el 23,6% en el resto del país lo que se relaciona con el comportamiento de las postulaciones con un mayor predominio de la Región Metropolitana (52% del total de postulaciones y de un 77% de adjudicaciones), le sigue en importancia la V Región y la VIII Región[10].

SEXO DE LOS POSTULANTES

En lo relativo al sexo de los postulantes, un 74% corresponde a hombres, lo que se relaciona con la distribución de la muestra donde hay una mayor proporción de hombres por sobre las mujeres con

[8] Tasa de efectividad por tipo de postulante, es el resultado del coeficiente entre los proyectos beneficiados sobre el total de proyectos pertinentes y elegibles.

[9] Esto da cuenta que se ha logrado una mayor tasa de contacto y respuesta por parte de este tipo de postulantes, sin embargo, los postulantes corresponden en su mayoría a no beneficiarios, por lo que se trabaja con datos ponderados. Al ponderar los resultados, el porcentaje de beneficiarios alcanza un 33,3% y el de no beneficiarios un 66,7% del total de aplicaciones.

[10] Este hecho es importante porque define los límites del análisis y cruces por zona y región lo que da cuenta de pocos casos de otras regiones para sopesar los resultados.

un 83% de proyectos encuestados, lo que daría cuenta que, para el Capital Semilla la postulación es eminentemente masculina.

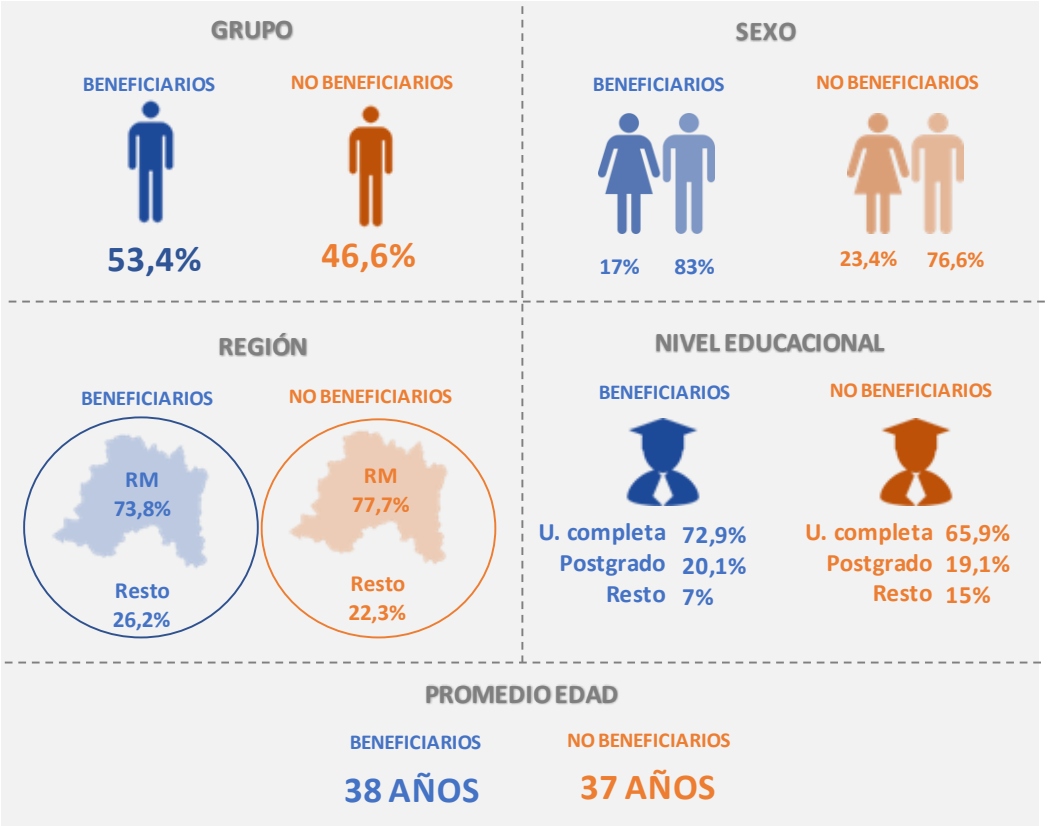
EDAD DE LOS POSTULANTES

El promedio de edad de los postulantes es de 37 años (mínimo de 21 y máximo de 69 años). A nivel de beneficiarios, estos tienen una edad promedio de 38 años, dos años más del promedio de los no beneficiarios (36 años) lo que indicaría una menor edad de quienes no resultan beneficiados a pesar que comparten la misma edad mínima (diferencias estadísticamente significativas).

NIVEL EDUCACIONAL DE LA MUESTRA

Por otro lado, en relación al nivel educacional de los postulantes, se da cuenta que 2 de cada 3 de ellos (68,3%), presentan educación universitaria completa, donde los beneficiarios presentan una mayor proporción de este nivel educacional que los no beneficiarios (72,9% sobre un 65,9%) (diferencia estadísticamente significativa). En el caso de los beneficiarios, se observa que estos resultados son acordes con las características del universo, ya que la mayoría de los beneficiarios cuenta con educación universitaria completa o con postgrado, con un 57% y un 24% respectivamente[11]. Todo lo anterior, se resume en la presente figura[12]:

Figura 2: Caracterización de la muestra



Fuente: Cliodinamica Ltda.

[11] No se cuenta con información administrativa para el universo de los postulantes no beneficiarios.
[12] Para mayor detalle de esta información, consultar el módulo Anexos del presente Informe.

3.3 Situación previa a la postulación

A continuación, se describe la situación de los emprendedores antes de postular a Capital Semilla, según una serie de elementos auto reportados por los mismos encuestados. Aquí se abordan elementos como la experiencia previa, generación de empleo, cantidad de clientes, ventas y capital inicial levantado.

EXPERIENCIA PREVIA

Autores como Barringer, Jones y Neubaum (2005), dan cuenta que una de las dimensiones que determina a los emprendimientos dinámicos, correspondería a las características del fundador o la experiencia previa del mismo la que alude a que, a mayor experiencia, mejores son las redes de contacto y la capacidad para enfrentar los desafíos del emprendimiento. En ese sentido, un 59,9% de los beneficiarios declara que antes de postular al programa ya contaba con experiencia previa desarrollando y/o participando en algún emprendimiento por sobre un 46,1% de los no beneficiarios, con diferencias estadísticamente significativas.

INNOVACIÓN PREVIA

En lo relativo a la implementación de innovación, cerca de 2 de 3 postulantes (64,1%), indican haber desarrollado algún tipo de innovación previa a la postulación, siendo este porcentaje mayor en el grupo de no beneficiarios con un 68,5% sobre un 58,6% en el grupo de beneficiarios, diferencia que es estadísticamente significativa.

EMPLEO PREVIO

Al observar lo declarado por los postulantes, se observa al momento de postular un mínimo de 0 trabajadores, hecho que más se repite en la moda tanto para beneficiarios como no beneficiarios y que se relacionaría con emprendimientos que aún no se concretan y se relacionan con la naturaleza misma del programa. Con todo, el promedio es de 1,8 trabajadores en los beneficiarios y de 1,3 para los no beneficiarios, diferencias que son estadísticamente significativas.

VENTAS PREVIAS

Previo a la postulación al programa, poco más de la mitad de los proyectos (53,5%) señaló tener ventas antes de postular a Capital Semilla, siendo señalado mayormente por el grupo de beneficiarios con un 56,8% frente a un 49,6% (diferencias estadísticamente significativas).

Al observar el promedio de las ventas previas a la postulación, el monto declarado por los no beneficiarios es menor que lo referido por los beneficiarios, lo que daría cuenta de un mayor desarrollo previo de estos últimos (aunque estas diferencias no son estadísticamente significativas). En términos generales, las ventas iniciales de los proyectos alcanzaron un promedio de $44.742.707.- con un mínimo de $50.000.- y un máximo de $665.000.000.-, registrando con ello sólo micro y pequeñas empresas según la clasificación de tamaño del SII[13].

[13] De acuerdo a la clasificación de tamaño de empresa, estos datos reportarían que en Capital Semilla existen sólo empresas hasta pequeña 3.

Ahora bien, se da cuenta de que los montos máximos referidos por los postulantes, excederían los requisitos del programa, hecho que se puede deber a una venta anterior a los 6 meses que exige el Programa para postular.

CLIENTES PREVIOS

En relación a la existencia de clientes previo a la postulación al programa, el 70,8% de los proyectos contaba con clientes, proporción que sería mayor en el caso de los no beneficiarios con un 73,5% frente a un 67,5% de los beneficiarios. En promedio, los proyectos contaban con 1.913 clientes en promedio antes de participar del programa, desagregado en 3.062 para los beneficiarios y de 565 para los no beneficiarios[14], diferencias estadísticamente significativas[15]. Esta diferencia, podría estar relacionada con el nivel de desarrollo de los proyectos que adjudican Capital Semilla, es decir, podría ser resultado de los criterios de selección y de una tendencia a adjudicar a proyectos con mayor nivel de desarrollo y con mayor proyección en el mercado.

CAPITAL INICIAL EN LA POSTULACIÓN

De acuerdo a lo señalado por los postulantes, casi la totalidad de ellos (99,8%) de los proyectos tendría capital inicial, sin identificarse diferencias estadísticamente significativas entre beneficiarios y no beneficiarios. El promedio de capital inicial de los proyectos es de $16.711.413, donde los no beneficiarios tienden a contar con más de capital inicial que los beneficiarios.

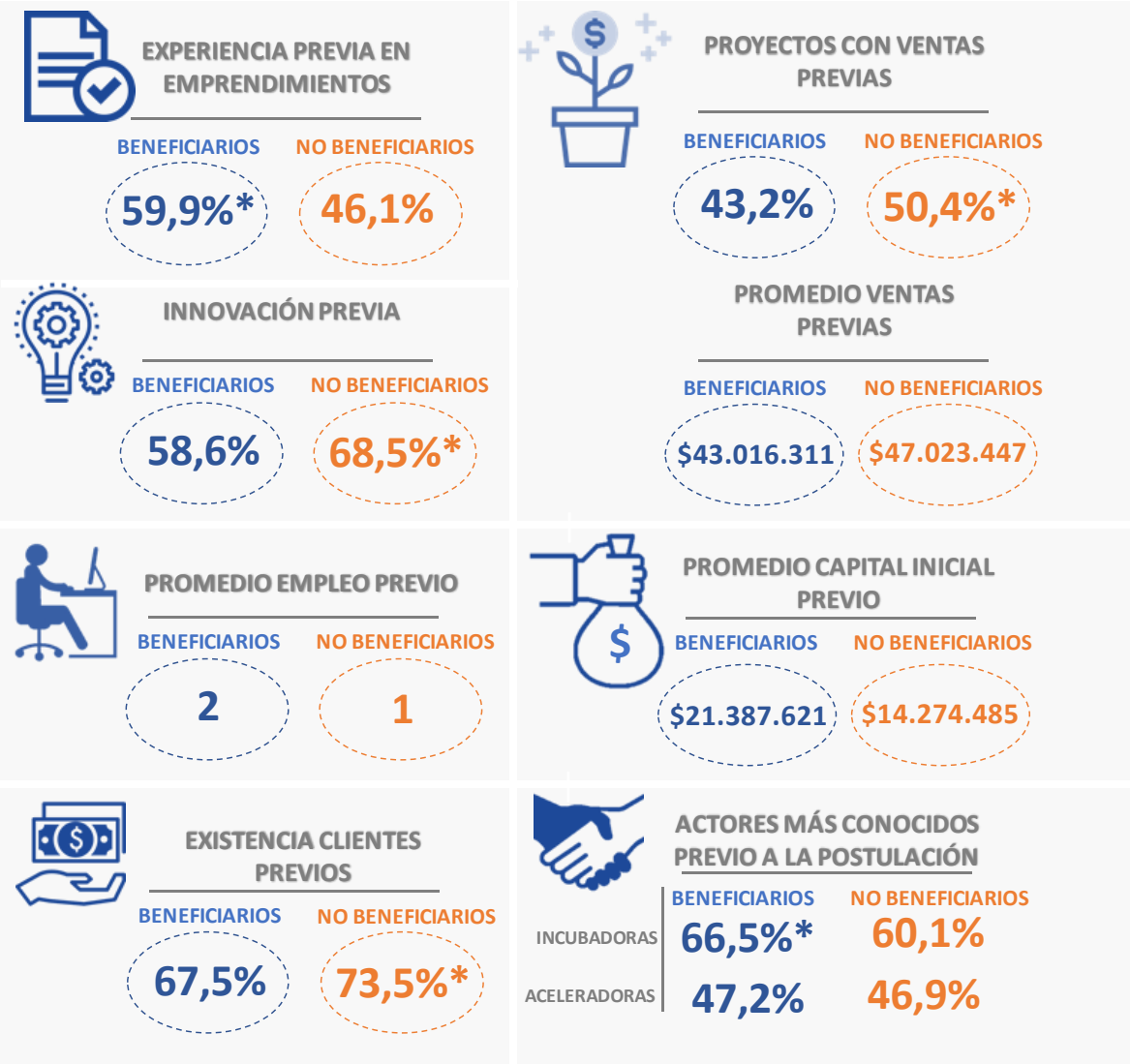
CAPITAL SOCIAL PREVIO

La literatura de emprendimiento da cuenta de que altos niveles de capital social organizacional contribuirían al desarrollo de los emprendimientos y asegurarían su éxito (Román, 2009). En ese sentido, los postulantes indican que los actores del ecosistema que más conocían previo a la postulación, eran las incubadoras (62,2%) y las aceleradoras de negocio (47%). Al analizar por cada grupo, los beneficiarios señalan en mayor medida que conocían a las incubadoras (66,5% frente a un 60,1% de no beneficiarios), a la red de mentores (37,1% frente a un 34,4%) y a la red de ángeles (37,6% frente a un 27,5% de no beneficiarios). Ahora bien, al desagregar estos resultados en función de con cuántos actores han trabajo de los que se conocen, un 18,4% ha trabajado previamente con estos actores, sin presentarse diferencias estadísticamente significativas entre beneficiarios y no beneficiarios.

Todo lo anterior, se resume en la siguiente figura[16]:

[14] En anexos se incorpora tabla con estadísticos descriptivos de la variable, indicando por ejemplo la desviación estándar y la mediana.
[15] Datos auto reportados por el 70,8% de encuestados que contaba con clientes. A partir de un análisis de casos atípicos, sólo se identifican dos, los cuales no fueron considerados en este análisis.
[16] Para mayor detalle de esta información, consultar el módulo Anexos del presente Informe.

Figura 3: Situación previa a la postulación al programa



**Diferencias estadísticamente significativas*

Fuente: Cliodinamica Ltda.

4 Resultados

4.1 Estado actual de los proyectos

Los datos levantados dan cuenta de que los proyectos, tanto adjudicados como no adjudicados, pueden estar en diferentes estados de desarrollo al momento de aplicarse la encuesta. A continuación, se presenta como primer indicador el estado actual de los proyectos como una medida de la sobrevivencia de los proyectos que postulan al programa. Al respecto, se observa que los proyectos que resultan beneficiados cuentan con mayor tasa de sobrevivencia que los proyectos de los no beneficiarios de manera significativa, donde el 84,6% de los proyectos continúa funcionando, frente a un 43,5% en los no beneficiarios (diferencias estadísticamente significativas).

Tabla 7: Sobrevivencia de Proyectos postulados (n=470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Continúa funcionando	**84,6%**	43,5%	57,2%
NO continúa funcionando	15,4%	**56,5%**	42,8%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Este resultado puede estar dando cuenta que la participación en el programa sí tendría un efecto en la sobrevivencia del proyecto, debido a la inyección de recursos y al acompañamiento que establece para ordenar y dar cuerpo a los emprendimientos. Es decir, a primera viste existe evidencia que confirma la hipótesis de que recibir financiamiento de Capital Semilla influiría positivamente en la continuidad de los negocios.

En la desagregación por tipo de postulante y cohorte (Tabla 8), se observa que, en todas las cohortes la proporción de proyectos en funcionamiento es mayor en los beneficiarios que en los no beneficiarios con excepción del año 201, hecho que podría explicarse por la baja tasa de contacto de dicha cohorte. Asimismo, al realizar el análisis por año de adjudicación, se observa una mayor proporción de proyectos en funcionamiento en la cohorte del año 2010. Esto, sin embargo, debe considerar que para dicho año solo se entrevistaron proyectos beneficiados por el Capital Semilla, lo que podría aumentar su probabilidad de continuar funcionando[17]. Asimismo, podría existir un aumento del sesgo de selección en las cohortes más antiguas, pues en la medida que los años pasan podría ser más probable levantar datos solo de los proyectos que continúan existiendo.

Tabla 8: Sobrevivencia de Proyectos postulados según cohorte (n=470)

	Continúa funcionando	NO continúa funcionando
2010	90,8%	9,2%
2011	67,9%	32,1%
2012	88,2%	11,8%
2013	44,1%	55,9%
2014	61,9%	38,1%
2015	53,9%	46,1%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

[17] No obstante, es importante mencionar que la tasa de contacto con proyectos recientes fue mayor, lo que podría estar influyendo en los resultados. Ello se explicará en detalle en el anexo de reporte de campo.

PERFILES DE LOS PROYECTOS POSTULADOS

Para profundizar en el tipo de estado actual de los proyectos postulados, se construyeron perfiles de los proyectos tanto para postulantes que fueron adjudicados como aquellos que no según la continuidad o no del proyecto postulado. Estos perfiles se presentan en la tabla 9, y van desde el partil A1 hasta el E2. En la misma tabla se muestra que más de la mitad de los proyectos de la muestra (53,4%) corresponde a beneficiarios que continúan con su proyecto postulado, distribuido en 43,4% de beneficiarios (A1) y 20% de no beneficiarios (A2)

En importancia le sigue un 17,4% de aquellos postulantes que, luego de la postulación, no se adjudicaron el proyecto y no continuaron desarrollando actividades ligadas al emprendimiento. Es decir, existe una proporción importante de postulantes que nunca llevaron a cabo el proyecto con el cual postularon a Capital Semilla. Además, existe un 12,4% de quienes postularon a Capital Semilla, pero en la actualidad participan en otro emprendimiento (perfil B), los cuales se concentran de manera similar entre no beneficiarios y beneficiarios.

Tabla 9: Perfiles de postulantes (n=470)

PERFILES		%
Participa en el mismo emprendimiento con el que postuló al programa	A1 (Beneficiario)	43,4%
	A2 (No beneficiario)	20%
Participa en otro emprendimiento (derivado o no del original)	B1 (Beneficiario)	6%
	B2 (No Beneficiario)	6,4%
No participa en el emprendimiento, y nunca lo hizo	C1 (No Beneficiario)	17,4%
No participa en el emprendimiento, pero lo hizo antes	D1 (Beneficiario)	3,2%
	D2 (No Beneficiario)	1,9%
El negocio sigue funcionando, pero no participa	E1 (Beneficiario)	0,9%
	E2 (No Beneficiario)	0,9%
Total		100,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

En lo relativo a la identificación de la razón de por qué algunos entrevistados no continuaron con el negocio con el que postularon se da cuenta que los principales motivos de la falta de continuidad radican en la **falta de financiamiento** con un 28,5% y en que **los negocios no generaron suficientes ingresos** con un 25,9%. Aquí es importante señalar que la primera razón es identificada mayormente por el grupo de no beneficiarios, mientras que la segunda razón es señalada en mayor medida por el grupo de beneficiarios.

Este resultado daría cuenta que para negocios el aspecto del financiamiento es clave, dando cuenta de la importancia del Capital Semilla como habilitador del desarrollo de los negocios y que, muchas veces, la continuidad de éstos pasa por la adjudicación al mismo, dando cuenta de la importancia de los fondos públicos para el desarrollo de los emprendimientos.

Estos resultados son relevantes y se relacionarían con lo señalado por Bonilla y Cancino (2011), quienes señalan 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 con la finalidad de estimular los efectos positivos que generan. Además, uno de los elementos importantes de contar el apoyo de financiamiento público para el desarrollo de emprendimientos se relaciona con la cobertura del mismo y con el bajo nivel de capital social previo a dicha adjudicación por parte de los postulantes.

4.2 Efectos del programa Capital Semilla[18]

Los emprendimientos dinámicos se caracterizan por ser empresas que en un corto plazo aumentan su tamaño en términos de ventas y cantidad de trabajadores. Fischer y Reuber (2003) señalan que una empresa es un emprendimiento dinámico cuando muestra una tasa de incremento en ventas de al menos un 20% anual en cinco años consecutivos. Autio (2007) considera que este tipo de empresas son dinámicas si contratan al menos 20 trabajadores los primeros cinco años. En contextos latinoamericanos, Kantis y Díaz (2008) han señalado que un emprendimiento dinámico es aquel que es capaz de crecer de manera rápida hasta alcanzar el tamaño promedio de la empresa en términos de trabajadores en no más de 3 años.

El programa Capital Semilla fomenta la creación de este tipo de empresas, buscando impactar de manera positiva en el tamaño de estas a partir de las ventas y el empleo, aspectos que a su vez están relacionados con la cantidad de clientes y capital que son capaces de levantar para generar inversión. El que los gobiernos se dediquen a desarrollar instrumentos para fomentar la creación de emprendimientos dinámicos viene dado por el supuesto de que los beneficios que obtiene la empresa se verán reflejados en la situación económica del país. Así, al momento de evaluar el programa Capital Semilla es necesario considerar las tres variables de resultados que son, además, el corazón del programa:

- Ventas (pregunta del cuestionario n°59)
- Número de clientes (pregunta del cuestionario n°85)
- Capital levantado (pregunta del cuestionario n°78)

En base a la literatura y los criterios que se señalan para la definición de un emprendimiento dinámico, se agrega la siguiente variable como medida de resultado de programa:

- Generación de empleo[19] (pregunta del cuestionario n°53[20])

Por otro lado, la investigación empírica señala otras variables relevantes para identificar un emprendimiento dinámico. Autores como Kantis y Diaz (2008) señalan que, dentro de las más importantes, el acceso a subsidios estatales es fundamental para el desarrollo de este tipo de negocios y para su crecimiento, principalmente por la dificultad que implica obtener financiamiento a través del camino privado. Autores como Barringer, Jones y Neubaum (2005), dan cuenta de que las características del fundador o la experiencia previa del mismo en el desarrollo de emprendimientos también sería un factor clave al momento de entender el rápido crecimiento de este tipo de negocios, ya que se espera que, a mayor experiencia, mejores sean las redes de contacto y la capacidad para enfrentar los desafíos que el proyecto les imponga. Asimismo, se destaca que perfiles universitarios contarían con mejores habilidades que repercutirían positivamente en el rendimiento de los emprendimientos. En este contexto, al momento de explicar el comportamiento de las variables de resultados de Capital Semilla – entendidas como ventas, clientes y capital

[18] Los resultados que se presentan en este apartado deben tener en consideración que este estudio alcanza una baja potencia estadística, dado que para la variable ventas, el efecto que se quiere observar es un aumento del 20%, sin embargo, la desviación estándar es de 8841. En esto puede estar influyendo el pequeño tamaño de la muestra que podría presentar ciertos sesgos en las estimaciones.
[19] La variable empleo no es parte de los objetivos explícitos del programa Capital Semilla, sin embargo, fue incluida considerando que la literatura la sitúa como uno de los indicadores para la definición de un emprendimiento dinámico.
[20] Número de pregunta en el cuestionario.

levantado – resultará clave incorporar variables explicativas relacionadas con las características personales, educacionales y con la experiencia de cada emprendedor, tales como:

Tabla 10: Variables utilizadas para estimación de efectos

Variable		Categoría de referencia
Sexo		Mujer
Edad		Continua
Nivel educacional[21]	Universitaria completa o más	Universitaria completa + postgrado
Rubro	Agroindustria y alimentos	Transporte
	Informática	
	Manufactura	
	Salud y biotecnología	
	Servicios y comercio	
	Transporte (categoría de referencia)	
Zona	Norte	RM
	Centro	
	Sur	
	RM	
Experiencia previa en emprendimiento		Con experiencia
Antigüedad		Continua

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Como se observó en el punto 4.1, los proyectos postulados pueden estar en diferentes estados, lo que indica que algunos han logrado sobrevivir y hoy continúan funcionando. Esto puede pasar tanto en proyectos beneficiarios de Capital Semilla como en los no beneficiarios que se llevan a cabo de igual manera. Dado que en el análisis de diferencia de proporciones señala que una mayor proporción de proyectos beneficiarios continúa funcionando, se decide indagar a partir de ATT mediante PSM[22] si es que el Capital Semilla está teniendo un efecto sobre la variable sobrevivencia. En la tabla 11 se presentan los resultados:

Tabla 11: Estimación del efecto promedio en los tratados para la sobrevivencia de los emprendimientos

Variable	p	Coeficiente	Error estándar	N
Sobrevivencia	**0,000*** **	0,488	0,242	431

*** Efecto significativo al 99% de confianza.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

Como se puede ver en la tabla 11, según el resultado del ATT Capital Semilla tiene un efecto significativo sobre la sobrevivencia de los emprendimientos. El haber sido beneficiado por el programa aumenta en 48,8 puntos porcentuales la probabilidad de que el emprendimiento se encuentre funcionando actualmente[23]. Si bien este resultado muestra un efecto significativo de Capital Semilla, es importante volver a recalcar que éste se presenta en el contexto de que no todos los proyectos beneficiados continúan funcionando.

Considerando las diferencias en la sobrevivencia de los emprendimientos antes mencionadas, es necesario revisar las preguntas mediante las cuales se levantaron las variables de resultado:

[21] Consultado como "nivel educacional" en el cuestionario, el cual podría haber sido obtenido antes o después de Capital Semilla.
[22] Robustez medida a partir del cálculo del balance y ATT con vecino más cercano. Mirar punto 2.1.
[23] Es decir, en el momento de la aplicación de la encuesta.

- **VENTAS:** En 2016 / En el año que dejó de funcionar el proyecto ¿Cuánto vende/vendió el proyecto con el que postuló a Capital Semilla?
- **CAPITAL LEVANTADO:** En la actualidad[24]/Durante el último año de funcionamiento del proyecto con el que postuló a Capital Semilla ¿Cuál es/fue el monto aproximado de Capital Nacional y Extranjero Levantado por el Negocio?
- **CLIENTES:** En 2016 / En el año que dejó de funcionar el proyecto con el que postuló a Capital Semilla ¿Cuántos clientes tuvo aproximadamente?
- **EMPLEO:** Sin contar a los socios, ¿Cuántos trabajadores tiene en la actualidad[25]/tenía cuando dejó de funcionar el proyecto con el que postuló a Capital Semilla?

Con esta formulación de las preguntas, se podrían producir ciertos problemas de medición dado que no todos los negocios siguen funcionando, o que los encuestados ya no participan del emprendimiento en la actualidad. En ese sentido se relevan algunas limitaciones que pueden producir errores de medición, los cuales repercutirían en la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, tales como:

1. No se puede considerar como equivalente el año pasado con el último año de funcionamiento. Esto principalmente por dos razones: (1) la capacidad de recordar de las personas es limitada, por lo que mientras más tiempo haya pasado entre el cierre del emprendimiento y la encuesta, menos confiable es la respuesta; y (2) no se controla por elementos contextuales como situación económica del país u otros elementos que pudieran estar influyendo.
2. Hay encuestados que responden por proyectos no beneficiarios que nunca existieron, por lo que no se les realizó preguntas sobre resultados de los emprendimientos, pero en términos concretos tuvieron $0 ventas y capital levantado, y 0 clientes y trabajadores durante el año anterior.
3. Es diferente que un encuestado responda sobre un proyecto, beneficiario o no beneficiario, donde éste participe actualmente. Esto puede llevarlo a entregar información más precisa y confiable, por lo que también es relevante manejar esta situación en la medición de los efectos.

Una alternativa para solucionar lo anterior esto es unificar el horizonte temporal sobre el cual se responde. Para esto, es posible elegir el año 2016, y asumir que los negocios que no existían en dicho año (o en la actualidad según las preguntas de capital levantado y empleo) tienen valores 0 en las variables de resultado. Dado que la medición de los efectos del programa se vería afectada por una decisión de este tipo, se generan dos escenarios de resultados, donde cada uno responde a estimaciones de efectos diferentes. Además, se incorpora una subsección de comparación de ambos escenarios, donde se analizan las causas de las diferencias encontradas.

1. **Escenario 1:** Estimación del efecto en las variables de resultado 2016 para los proyectos activos en dicho año.
2. **Escenario 2:** Estimación del efecto en las variables de resultado 2016 para todos los proyectos.
3. **Comparación escenarios.**

[24] Si bien se consultó por la "actualidad", para efectos de este análisis, se considerará el año 2016.
[25] Si bien se consultó por la "actualidad", para efectos de este análisis, se considerará el año 2016.

1. ESCENARIO 1: ESTIMACIÓN DEL EFECTO EN LAS VARIABLES DE RESULTADO 2016 PARA LOS PROYECTOS ACTIVOS

Tal como se observó en el análisis por perfiles anterior, no todos los emprendimientos beneficiarios continúan funcionando. Es por eso que es interesante estimar el efecto que tuvo Capital Semilla en ventas, clientes y empleo[26] precisamente en aquellos que sí estaban vigentes el año 2016. Lo anterior implica, en términos metodológicos, eliminar de la muestra a aquellos encuestados que representan a los emprendimientos que ya no están activos.

En términos generales, esta conformación de la muestra permite sacar conclusiones sobre los efectos que tiene Capital Semilla sobre los proyectos que han logrado sobrevivir y, por lo tanto, no es necesario hacer imputaciones por 0. En el fondo, este análisis responde a la pregunta: ¿cuál es el efecto que tuvieron las convocatorias 2010 a2015 de Capital Semilla sobre ventas, capital levantado, clientes y empleo, sobre aquellos proyectos que se encontraban vigentes en el año 2016?

Este escenario es uno que en términos de la identificación de los efectos es menos exigente que el escenario 2 (que es explicado con mayor detalle en el punto 2 de este apartado), pues no disminuye los valores de aquellos que contestaron sobre el último año de funcionamiento dado que el emprendimiento no continúa. El escenario 2 sí atribuye 0 a todos los que están funcionando, por lo que disminuye necesariamente los promedios de las variables de resultado, dado que por su naturaleza estas solo pueden tomar valores iguales o mayores a 0.

La estimación de los efectos se realizó mediante el cálculo del ATT a partir de PSM. Los resultados son los siguientes:

Tabla 12: Estimación del efecto promedio en los tratados para ventas, clientes y empleo

Variables	p	Coeficiente	Error estándar	N
Ventas	**0,000*** **	$113.000.000	$24.500.000	224
Clientes	**0,301**	25169	24317,47	224
Empleo	**0,002** **	2,703	0,882	256

*** Efecto significativo al 99% de confianza.
** Efecto significativo al 95% de confianza.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

Como se puede ver en la tabla 12, el programa Capital Semilla tiene efecto sobre ventas y empleo, y no presenta efectos significativos en clientes. En el caso de las ventas, los proyectos beneficiarios vigentes tienen en promedio $113.000.000 más de ventas que los proyectos no beneficiarios vigentes. Por otro lado, los emprendimientos beneficiarios activos tienen en promedio 2,7 trabajadores más que los emprendimientos no beneficiarios activos.

Lo anterior indica que los emprendimientos vigentes, beneficiarios de Capital Semilla, son de mayor tamaño que los no beneficiarios vigentes, ya sea por volumen de ventas o cantidad de trabajadores. Una vez que un proyecto está vigente, se puede evaluar si estos se acercan a ser emprendimientos dinámicos. Esto no se puede responder mediante la pregunta anterior pues las características que se le atribuyen a los emprendimientos dinámicos son de crecimiento de emprendimientos que existen y no sobre aquellos que no existen actualmente o nunca existieron.

[26] No se pudo estimar para la variable capital levantado dado que el tratamiento de los perfiles hace que la gran cantidad de casos perdidos no permita hacer los cálculos del ATT con propensity score.

A modo de recordatorio, Fischer y Reuber (2003), establecen que los emprendimientos dinámicos son aquellos que tienen una tasa de crecimiento en ventas de por lo menos un 20% anual en cinco años consecutivos; Autio (2007) señala que un emprendimiento dinámico contrata como mínimo a 20 trabajadores en los primeros cinco años desde su fundación. Así, se espera responder **si los emprendimientos beneficiarios están más cerca de ser emprendimientos dinámicos**. Se habla de acercarse, pues no todos tienen cinco años de funcionamiento y no se cuentan con registros anuales de variación de ventas.

Tabla 13: Diferencia entre ventas en el año de postulación respecto del año 2016, perfil A1[27]

	No beneficiario	Beneficiario
Diferencia ventas	$16.530.702	$104.917.237
Porcentaje de crecimiento	384%	2104%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Para poder hacer este análisis, la comparación de ventas se hace respecto del 100% de crecimiento, dado que el criterio de Fischer y Reuber es del 20% anual en cinco años consecutivos (Fischer y Reuber, 2003). Como se puede ver en la tabla anterior, el aumento en las ventas en relación al año al que postuló al programa es alto: en el caso de los no beneficiarios las ventas crecieron en un 384%, mientras que en los beneficiarios las ventas crecieron en un 2104%, siendo por lejos mayor al 100% propuesto como criterio por Fischer y Reuber (2003). Si bien la diferencia entre ambas tasas de crecimiento (beneficiarios versus no beneficiarios) es importante (1720 puntos porcentuales), esta no es significativa[28][29]. Este último resultado puede deberse a que efectivamente no existen diferencias, pero también a una baja calidad de los datos.

A partir de los resultados anteriores se puede establecer que los beneficiarios tienen mayor tasa de crecimiento y mayor diferencia bruta en las ventas que los no beneficiarios, indicando que éstos se encontrarían más próximos a ser emprendimientos dinámicos, esto considerando que, si bien hoy no hay diferencias significativas en las tasas, sí podría serlo en la medida que los emprendimientos tienen más años de funcionamiento[30]. Es decir, la tendencia va hacia que los proyectos beneficiarios se dirigen, a mayor tasa, a ser emprendimientos dinámicos. Para lograr mayor precisión con esta estimación es necesario realizar un estudio que haga seguimiento a la venta de los proyectos año a año, cuando las empresas ya tengan al menos cinco años de funcionamiento.

En lo relativo al empleo, la tabla 14 da cuenta que los beneficiarios tienen más trabajadores contratados que los no beneficiarios con una diferencia entre ambos que llega a los 3,31 trabajadores, siendo esta diferencia significativa[31]. A pesar de que ninguno de los dos grupos cumple con la contratación de los 20 trabajadores adicionales que establece para ser un emprendimiento dinámico, sí se puede señalar que los beneficiarios están comparativamente más cerca de lograr esta meta. Tal como se comentó para el caso de las ventas, para hacer esta estimación más precisa

[27] Perfiles BCDE codificados como casos perdidos.
[28] Significativa según prueba t para la comparación de medias al 95% de confianza.
[29] Este resultado está fuertemente determinado por la importante variabilidad de los datos. Los intervalos de confianza de las estimaciones se encuentran en el anexo.
[30] Cuando se realizó este análisis por cohorte, no se identificaron diferencias significativas según la prueba t para la comparación de medias al 95% de confianza.
[31] Significativa según prueba t para la comparación de medias al 95% de confianza.

se necesita realizar un estudio que haga seguimiento anual a la cantidad de los trabajadores en emprendimientos con más de cinco años de funcionamiento.

Tabla 14: Diferencia entre cantidad de trabajadores en el año de postulación respecto del año 2016

	No beneficiario	Beneficiario
Diferencia empleo	1,91	5,22
Porcentaje de crecimiento de empleo	0,004%	0,052%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Por otro lado, para ver si existen otros factores que pudieran estar influyendo en el efecto generado por Capital Semilla en ventas y empleo, se realizó un análisis de regresiones, utilizando las siguientes variables explicativas y de caracterización:

Tabla 15: Variables explicativas y de caracterización para modelos de regresión

Variable		Categoría de referencia
Sexo		Mujer
Edad		Continua
Rubro	Agroindustria y alimentos	Transporte
	Informática	
	Manufactura	
	Salud y biotecnología	
	Servicios y comercio	
	Transporte (categoría de referencia)	
Zona	Norte	RM
	Centro	
	Sur	
	RM	
Asignación al tratamiento		No beneficiario
Cohorte		Continua
Experiencia previa en emprendimiento		Con experiencia
Índice de capacidades emprendedoras		Capacidades bajas
Capital Social previo		Capital Social bajo
Experiencia en innovación		Sin experiencia
Capital levantado antes de la postulación		No había levantado
Recibió mentorías		Sin mentorías

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Para el caso de ventas, se puede observar la única variable significativa es el trabajo con un mentor. El haber trabajado con un mentor hace que los emprendimientos vigentes al 2016 aumenten sus ventas en $70.021.434[32]. En el caso de empleo, ninguna de las variables fue significativa, por lo tanto, no se ha podido identificar otros factores que pudieran estar influyendo[33].

[32] Los valores para el test de colinealidad FIV, los valores están en el rango aceptado, es decir, menor a 3.
[33] Como se señaló anteriormente, no se realizó este análisis para el caso de clientes dado que no es significativa en el cálculo del ATT y, por lo tanto, no existe un efecto sobre el cual profundizar.

Tabla 16: Regresión lineal variable ventas para emprendimientos vigentes al año 2016[34]

	Ventas	
	B	Sig.
(Constante)	$ 4.893.171	0,98
Tratamiento	$ -2.086.573	0,94
Cohorte	$ -12.338.628	0,12
Mentorías	$ 70.021.434	0,03**
Capacidades emprendedoras medias	$154.382.109	0,26
Capacidades emprendedoras altas	$154.287.912	0,26
Capital social medio	$ 15.476.192	0,57
Capital social alto	$ 17.272.960	0,54
Experiencia en innovación	$ -35.089.539	0,17
Había levantado capital antes de la postulación	$ 16.949.627	0,48
Edad	$ -1.408.327	0,24
Sexo	$ -34.991.623	0,37
Norte	$ -63.541.424	0,17
Centro	$ 14.145.366	0,69
Sur	$ -14.292.924	0,74
Agroindustrias y alimentos	$ 16.421.748	0,77
Informática	$ 48.894.965	0,38
Manufactura	$ -8.559.914	0,88
Salud y biotecnología	$ 57.036.524	0,43
Servicios	$ -18.799.265	0,73

** Efecto significativo al 95% de confianza.

Fuente: Cliodinamica Ltda.

En síntesis, bajo la metodología de *matching* según PS utilizada, el Capital Semilla tiene efectos sobre los emprendimientos beneficiarios que están vigentes al año 2016 para las variables ventas y generación de empleos. Considerando que estas dos variables son las que se utilizan como criterio para calificar un emprendimiento como dinámico, se analizó si estos proyectos cumplen con las metas definidas en la literatura.

En el caso del crecimiento en ventas, los proyectos beneficiarios tienen una mayor tasa de crecimiento respecto de los no beneficiarios, aunque esta diferencia no es significativa. A pesar de lo anterior, es importante señalar que, si bien la diferencia hoy no es significativa, ésta podría serlo en años posteriores, cuando los emprendimientos tengan más trayectoria, y aumente el tamaño de la muestra sobre la cual se hace la comparación.

Para el caso del empleo, ni los proyectos beneficiarios ni los no beneficiarios cumplen con el criterio establecido en la literatura, aunque sí se observa una diferencia significativa por la cantidad de trabajadores que tienen los emprendimientos al año 2016 respecto del año de postulación.

El que en las regresiones no se muestren relaciones significativas entre cohortes y las variables de resultado, hace que los análisis tengan que considerarse con mesura. La ausencia de relación podría estar relacionada con las trayectorias de los proyectos, donde la mayoría no alcanza los cinco años de funcionamiento, pero también el tamaño de la muestra es pequeño debido al fraccionamiento entre cada una de las cohortes. Tal como se señaló anteriormente, para precisar la estimación de

[34] Se testeó heterocedasticidad con el Test de Withe, siendo no significativo según chi cuadrado al 95%.

las diferencias sería necesario realizar un estudio que haga seguimiento anual a estos indicadores sobre proyectos que tengan al menos cinco años de sobrevivencia.

Por otro lado, el ATT calculado con PSM hace que las muestras de beneficiarios y no beneficiarios sean similares y además asume que, mediante este procedimiento, estos grupos sean estadísticamente iguales en las variables no observadas. Si bien esto permite tener una aproximación hacia el impacto del programa, es importante señalar que los resultados podrían estar sesgados ya que en la práctica el sistema de selección conformaría dos grupos (beneficiarios y no beneficiarios) que serían distintos en otras variables que no fueron medidas en este estudio, como la preparación de los emprendedores para el desarrollo de los proyectos en términos de habilidades interpersonales, acceso a redes más allá del ecosistema, o la motivación que tienen para la postulación a Capital Semilla, entre otras.

1.2. Variable capital levantado

Como se mencionó anteriormente, bajo ATT según PSM, no se pudo calcular el efecto de Capital Semilla sobre la variable capital levantado. Esto dado que esta variable, desde su origen, tiene muchos casos de no respuesta, las que son consideradas como casos perdidos. Si a estos casos se le suma los perfiles B, C, D y E como perdidos, la cantidad de hace que, al realizar el match, la muestra disponible, es decir, quienes contestaron que son del perfil A, es muy pequeña y no permite realizar esta estimación de manera confiable. En la siguiente tabla se presentan los tamaños muestrales para la variable capital levantado en el escenario 1.

Tabla 17: Tamaños muestrales variable capital levantado en el escenario 1

No beneficiarios		Beneficiarios	
N válido	Perdidos	N válido	Perdidos
25	194	104	147

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Como se puede observar, en los no beneficiarios, el N válido (es decir, excluyendo los casos perdidos) es de 25 casos. En este contexto, es importante señalar que las estimaciones que se realicen siempre tendrán un potencial explicativo bajo, disminuyendo la confiabilidad de los resultados.

Dado que el ATT mediante PSM no fue posible calcularlo, se decide realizar estimaciones a partir de un análisis de regresión lineal y de diferencias de medias. En el anexo se encuentran las tablas que muestran que, en ninguno de los casos, el tratamiento es significativo. Sin embargo, esto se podría deber al tamaño muestral antes mencionado o a que Capital Semilla efectivamente no tiene efecto por no concentrarse en la instalación de capacidades para el levantamiento de capital.

2. ESCENARIO 2: ESTIMACIÓN DEL EFECTO EN LAS VARIABLES DE RESULTADO 2016 PARA TODOS LOS PROYECTOS

La incorporación de todos los proyectos, tanto vigentes como aquellos que ya no están funcionando, permite no sólo determinar si Capital Semilla tiene efectos sobre las variables de resultados para los proyectos que funcionan actualmente, sino que también incorporar la variable sobrevivencia en el análisis, dado que reconoce que los proyectos que no existen al 2016 presentan valor 0: un proyecto que no existe no tiene ventas, ni levanta capital, tampoco tiene clientes ni trabajadores contratados,

lo que puede suceder en el grupo de control y tratamiento. Este escenario permite comparar el efecto global de Capital Semilla, más allá de la comparación sólo de los proyectos vigentes, asumiendo que la sobrevivencia de los proyectos también es un resultado que influye sobre el monto de ventas y capital levantado, así como también para la cantidad de clientes y trabajadores contratados.

Como se señaló anteriormente, para desarrollar este análisis se tiene que asumir que los proyectos que no existían para el año 2016 tuvieron valor 0 en las variables de resultado (para lo cual se atribuye este valor a todos los perfiles excepto al A[35]), lo que sucedería en tratamientos y controles[36].

A continuación, se presenta el ATT realizado a partir de PSM[37], para las variables de resultados sobre las cuales se está midiendo el efecto.

Tabla 18: Estimación del efecto promedio en los tratados para ventas, clientes y empleo

Variables	p	Coeficiente	Error estándar	N
Ventas	**0,000*** **	$94.000.000	$21.400.000	378
Clientes	**0,294**	19675,4	18731,37	378
Capital levantado	**0,001*** **	$64.100.000	$19.900.000	280
Empleo	**0,007** **	4,606	1,698	410

*** Efecto significativo al 99% de confianza.
** Efecto significativo al 95% de confianza.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

Como se puede ver en la tabla anterior, Capital Semilla **presenta un ATT significativo para las variables ventas, capital levantado y empleo, no así en la variable clientes**:

- En el caso de las ventas, el haber sido beneficiado por Capital Semilla produce que las empresas vendan en el año 2016 en promedio $94.000.000 más que las empresas no beneficiarias.
- Para capital levantado, el haber sido beneficiado por el programa produce que estas empresas hayan generado en promedio $64.100.000 más que las empresas no beneficiarias en la actualidad.
- En el caso de generación de empleos, el haberse adjudicado el Capital Semilla significa que las empresas tengan en promedio 4,6 trabajadores más que las empresas que no recibieron el subsidio en la actualidad.

Considerando que el ATT no es significativo para la variable clientes, se puede establecer que los proyectos beneficiados no tienen en promedio más clientes que los no beneficiarios para el año 2016. Esto puede tener diferentes interpretaciones. Una de ellas es concluir que las ventas, el capital levantado o la cantidad de empleados no tienen relación con la cantidad de clientes que tiene un

[35] Perfiles: A, participa en el mismo emprendimiento con el que postuló al programa; B, participa en otro emprendimiento (derivado o no del original); C, no participa en el emprendimiento y nunca lo hizo; D, no participa en el emprendimiento, pero lo hizo antes; E, el negocio sigue funcionando, pero no participa.
[36] Esto cambia la composición y tamaño de la muestra, comparación que se presenta en el punto 3 de este apartado.
[37] Con robustez medida a partir del cálculo del balance y ATT con vecino más cercano. Mirar punto 2.1.

emprendimiento. Es decir, podría ser que el aumento en las ventas se genere porque se venden productos o servicios de mayor valor y no porque aumenta la cantidad de clientes.

Para testear estas relaciones se calculó una correlación de Pearson entre todas las variables:

Tabla 19: Correlación entre variables de resultado

		Ventas	Clientes	Capital levantado	Empleo
Ventas	**Correlación de Pearson**	1,0	**0,0**	0,359**	0,632**
	Sig. (bilateral)		**0,8**	0,0	0,0
	N	411,0	**388,0**	289,0	402,0
Clientes	**Correlación de Pearson**	**0,0**	**1,0**	**0,0**	**0,0**
	Sig. (bilateral)	**0,8**		**0,5**	**0,8**
	N	**388,0**	**413,0**	**289,0**	**400,0**
Capital levantado	**Correlación de Pearson**	0,359***	**0,0**	1,0	0,305***
	Sig. (bilateral)	0,0	**0,5**		0,0
	N	289,0	**289,0**	301,0	298,0
Empleo	**Correlación de Pearson**	0,632***	**0,0**	0,305**	1,0
	Sig. (bilateral)	0,0	**0,8**	0,0	
	N	402,0	**400,0**	298,0	445,0

*** Efecto significativo al 99% de confianza.
** Efecto significativo al 95% de confianza.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

Como se puede ver en la tabla, la cantidad de clientes que tiene una empresa para el año 2016 no está correlacionada con ventas, capital levantado ni la cantidad de trabajadores que tiene el emprendimiento para el año 2016. Es decir, ninguno de los indicadores de resultado sobre los cuales Capital Semilla tiene efectos significativos está influenciado por la cantidad de clientes. Esto podría hacer suponer que la cantidad de clientes, para este perfil de empresas, no tiene relación directa con el éxito del proyecto. Para poder identificar cuáles son los factores que influyen en las variables de resultado cuyo efecto de Capital Semilla es significativo, se realizó un análisis de regresiones para cada una de las variables de resultado, considerando las siguientes variables explicativas:

Tabla 20: Variables explicativas y de caracterización para modelos de regresión

Variable		Categoría de referencia
Sexo		Mujer
Edad		Continua
Rubro	**Agroindustria y alimentos**	Transporte
	Informática	
	Manufactura	
	Salud y biotecnología	
	Servicios y comercio	
	Transporte (categoría de referencia)	
Zona	**Norte**	RM
	Centro	
	Sur	
	RM	
Asignación al tratamiento		No beneficiario
Antigüedad		Continua
Experiencia previa en emprendimiento		Con experiencia
Índice de capacidades emprendedoras		Capacidades bajas
Capital Social previo		Capital Social bajo
Experiencia en innovación		Sin experiencia
Capital levantado antes de la postulación		No había levantado
Recibió mentorías		Sin mentorías

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Los resultados dan cuenta que, para ventas, existen dos variables cuya relación con la variable de resultado es significativa: (1) **asignación al tratamiento**, es decir, si fue beneficiaria o no; y (2) si **trabajó con un mentor o no.**

Respecto del tratamiento, se observa que el haber sido beneficiado por Capital Semilla produce que las ventas se incrementen[38] en $33.911.158, mientras que el haber trabajado con un mentor hace que las ventas aumenten en $57.670.701[39]. En el caso de capital levantado la única variable significativa en el modelo es el haber trabajado con un mentor. En ese sentido, el haber recibido mentorías produce que el capital levantado aumente[40] en $59.429.701[41].

Finalmente, respecto de la generación de empleos, la tabla muestra que, tanto el haber recibido el Capital Semilla (asignación al tratamiento), como el ser un emprendimiento de la zona centro del país y del rubro manufacturero, tienen relación con la cantidad de trabajadores de la empresa. De esta manera, el ser beneficiario de Capital Semilla hace que las empresas aumenten en 2,73 su cantidad de trabajadores. En relación a las variables de caracterización del modelo, se puede decir que, estar ubicado en las regiones del centro, hace que la cantidad de trabajadores disminuya en

[38] Coeficientes obtenidos a partir del cálculo de regresiones, razón por la cual difieren de los obtenidos en ATT, especialmente por la diferencia en la composición de las muestras, dado que el ATT deja fuera a todos aquellos controles que no tienen un match en el grupo de tratamiento, mientras que expande a aquellos que pueden hacer match con más de un caso.
[39] Ambas son significativas al 95% de confianza.
[40] Coeficientes obtenidos a partir del cálculo de regresiones, razón por la cual difieren de los obtenidos en ATT.
[41] Significativa al 90% de confianza.

0,61, mientras que ser del rubro manufacturero, el tamaño de la empresa aumenta en 1,88 personas.

Tabla 21: Regresión lineal para ventas, capital levantado y empleo[42]

	Ventas		Capital levantado		Empleo	
	B	Sig.	B	Sig.	B	Sig.
(Constante)	$ -55.490.425	0,43	$-17.767.425	0,83	-4,67	0,46
Tratamiento	$ 33.911.158	0,01***	$ 36.835.719	0,10	2,73	0,00***
Antigüedad	$ -4.882.580	0,34	$ -1.585.763	0,84	-0,12	0,67
Mentorías	$ 57.670.701	0,02**	$ 59.429.701	0,07***	1,82	0,15
Capacidades emprendedoras medias	$105.113.747	0,33	$ 2.429.702	0,35	4,21	0,54
Capacidades emprendedoras altas	$102.756.640	0,34	$ -1.751.920	0,93	3,46	0,46
Capital social medio	$ -3.783.715	0,83	$ 14.620.418	0,53	-0,20	0,54
Capital social alto	$ 10.919.083	0,56	$-10.891.439	0,65	0,77	0,83
Experiencia en innovación	$ 9.688.532	0,54	$ 14.090.553	0,52	-0,86	0,40
Había levantado capital antes de la postulación	$ -19.680.444	0,25	$ 1.030	1,00	0,40	0,31
Edad	$ -397.249	0,61	$ -57.799	0,96	0,02	0,61
Sexo	$ -22.759.160	0,27	$-23.579.138	0,37	-0,09	0,64
Norte	$ -41.325.446	0,16	$ 10.565.932	0,78	-2,79	0,93
Centro	$ -2.113.229	0,93	$ 16.605.950	0,56	-0,61	0,06*
Sur	$ -7.004.852	0,82	$-35.215.156	0,54	1,16	0,60
Agroindustrias y alimentos	$ 29.344.586	0,41	$ 28.347.385	0,54	1,11	0,46
Informática	$ 52.474.162	0,12	$ 38.482.660	0,40	3,01	0,53
Manufactura	$ 13.498.007	0,70	$ 24.380.402	0,60	1,88	0,08*
Salud y biotecnología	$ 53.392.756	0,25	$ 2.546.125	0,97	0,10	0,29
Servicios	$ 2.334.081	0,94	$ 56.286.502	0,20	2,33	0,97

*** Significativo al 99% de confianza.
** Significativo al 95% de confianza.
* Significativo al 90% de confianza.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

En síntesis, Capital Semilla produce un efecto positivo sobre las ventas, capital levantado y cantidad de trabajadores al 2016 sobre los beneficiarios, pero no en clientes 2016, notando que esta última variable no está correlacionada con la mejora en el resto de las variables, por lo que no se podría suponer que, al aumentar la cartera de clientes de un emprendimiento, mejoraría los otros indicadores de resultado, todo esto considerando que las ventas son 0 para todos aquellos negocios que no existían en el año 2016[43].

Para indagar en otros factores que pudieran estar influyendo en estos efectos, se realizó un análisis de regresiones incorporando variables explicativas y de caracterización. Es interesante notar que tanto para capital levantado y ventas, el haber realizado las mentorías produciría un aumento en ambos indicadores. Esto es relevante, pues se cumpliría uno de los supuestos del programa, el cual apuesta por las mentorías como un componente que contribuye al éxito de los emprendimientos. Para avanzar en esta línea, e identificar de manera más consistente el efecto, sería necesario realizar

[42] Se testeó heterocedasticidad con el Test de White, siendo no significativo según chi cuadrado al 95%.
[43] Es decir, perfiles BCDE.

una evaluación experimental o cuasiexperimental cuyo diseño permita aislar el efecto mediante la generación de múltiples grupos de tratamiento. Si bien esto es un desafío de futuro, es importante notar que el que las mentorías sean obligatorias en los concursos actuales debería ayudar a que mejoren los resultados del programa según los resultados de este estudio.

De manera consistente con los resultados del ATT, la asignación al tratamiento es significativa para ventas y generación de empleo, no así para capital levantado. Dado que el ATT es una técnica más precisa, al realizar el análisis de regresión no se descarta la influencia positiva que tiene Capital Semilla sobre esta variable de resultado. La diferencia entre ambos coeficientes se puede dar porque el ATT trabaja con grupos que estarían balanceados al considerar sólo aquellos no beneficiarios similares a los beneficiarios en las variables observables, eliminando aquellos que son significativamente diferentes. Además de esto, la comparación la hace entre similares mediante pares, lo que produce que, en teoría, se aíslen también las variables no observables. Por otro lado, la regresión considera a toda la muestra[44], lo que también provoca que la estimación sea menos precisa ya que incluye a no beneficiarios significativamente diferentes en las variables observadas.

Finalmente, es interesante observar que sólo para generación de empleos, algunas variables de caracterización tienen efectos significativos: ser del centro disminuye la cantidad de trabajadores mientras que ser del rubro manufacturero las aumenta. Esto puede deberse a que las empresas de diferentes tipos, ya sea por zona geográfica o rubro, tienen características organizacionales que haría que algunas sean más sensibles a aumentar o disminuir su planta de trabajadores. Las empresas manufactureras podrían ser comparativamente más grandes que el resto de los rubros por lo que podrían estar más propensos a la contratación de mano de obra. Esto se presenta como hipótesis, sin embargo, sería interesante realizar un estudio que permita caracterizar en profundidad los emprendimientos dinámicos chilenos, incluyendo la influencia del rubro sobre la contratación de trabajadores de una empresa.

También llama la atención capacidades emprendedoras, capital social y experiencia previa, que desde la literatura podrían ser relevantes para la generación de mejores indicadores de resultados, en estos modelos no sean significativas. Para indagar en esto, se realizó un análisis de contraste de medias, sin embargo, para ninguna de las variables estas diferencias fueron significativas.

Si bien la antigüedad de los emprendimientos no influye de manera significativa sobre las variables de resultado, es importante realizar un análisis detallado según la cantidad de años transcurridos desde que se adjudicaron el Capital Semilla. Esto es relevante dado que:

1. Las expectativas respecto del cumplimiento de las metas en las variables de resultado difieren según la antigüedad que tienen los emprendimientos: no se espera que un emprendimiento que tiene 1 año de funcionamiento tenga el mismo nivel de ventas, clientes, capital levantado o cantidad de trabajadores que el que tiene 6 años. La consolidación de los emprendimientos dinámicos según la literatura se mide a los 5 años, por lo que se espera que posterior a ese periodo hayan aumentado en un 20% las ventas o tengan una dotación de al menos 20 trabajadores.

[44] Elimina sólo los casos que tienen valor perdido en alguna de las variables.

2. Los emprendimientos más antiguos debieran ser más exitosos si es que existen en la actualidad, considerando que lograron atravesar con éxito el "valle de la muerte[45]", teniendo los ingresos suficientes para continuar.

Para indagar en esto se realizó un contraste de medias y en este sí aparecieron diferencias significativas: el ser de la cohorte del año 2010 efectivamente hace que ventas y empleo sean más altas, sin embargo, en capital levantado esto no se observa.

Tabla 22: Diferencia de medias por cohorte para ventas, capital levantado y empleo (solo empresas beneficiarias)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas (n=220)	$311.409.375	$140.652.174	$102.646.667	$55.326.667	$72.815.493	$51.573.81
Capital levantado (n=151)	$39.500.000	$43.777.778	$71.750.000	$14.375.000	$92.068.966	$54.064.878
Empleo (n=240)	12,97	3,56	6,53	7,67	3,79	3,72

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Detrás de estos resultados puede estar el hecho de que, si un emprendimiento sigue vigente desde el año 2010 hasta el año 2016, probablemente tuvo éxito en las ventas, lo que lo hace sostenible en el tiempo. Esto también puede estar relacionado con el hecho de que son empresas cuyo promedio de trabajadores es comparativamente más alto, lo que podría ser signo de estabilidad[46]. Así, se podría establecer como hipótesis que los emprendimientos beneficiarios que sobreviven debieran ir creciendo en términos de ventas y cantidad de trabajadores en la medida que adquieran experiencia, medida como antigüedad del emprendimiento (en relación al año en el que recibieron Capital Semilla).

Sin embargo, es interesante notar que entre la muestra de empresas que continúan funcionando, sólo el 10,1% corresponden a aquellas que fueron beneficiarias del año 2010 (6 años de antigüedad), por lo que los resultados que son comparativamente más altos que para las empresas que tienen menos años de antigüedad son aplicables a un número reducido de casos. Esto indica que, si bien Capital Semilla aporta a que los proyectos sobrevivan con mayor probabilidad el "valle de la muerte", presentando indicadores de venta y empleo exitosos, esto se aplica sólo a un 2,9% de las empresas beneficiarias encuestadas de ese año.

Los puntos anteriores señalarían que en la variable ventas se podría producir un sesgo en las estimaciones de ATT y en el cálculo de la regresión, aunque, mediante la incorporación de la variable "antigüedad" se busque mitigar este efecto sobre los resultados.

[45] La expresión "valle de la muerte" refiere a la etapa que comienza con el inicio del proyecto y realiza los primeros gastos, hasta que se logra que la empresa esté en equilibrio, es decir, consigue al menos tener ingresos iguales a sus gastos (Musso y Echecopar, 2012).
[46] Estos resultados podrían estar influidos por el tamaño de la muestra por cohorte.

3. COMPARACIÓN DE AMBOS ESCENARIOS

La principal diferencia en los resultados entre ambos escenarios se produce por el cambio en la composición de la muestra. Como se señaló anteriormente, en el escenario 1 no se consideran aquellos emprendimientos que no están vigentes en el análisis, mientras que en el escenario 2 sí los incluye, atribuyendo el valor 0 en todos aquellos negocios que no están funcionado actualmente. Esto provoca que los tamaños muestrales varíen entre ambos escenarios. Esto es relevante porque tanto el cálculo del *matching* mediante PS, y en el análisis de regresión, se eliminan de manera automática los casos que tienen valor perdido en al menos una variable incorporada en los cálculos, reduciendo la muestra. La comparación de los indicadores entre ambos tamaños muestrales, se resume en la siguiente tabla:

Tabla 23: Comparación tamaños muestrales en ATT entre escenario 1 y 2

Variables	Muestra Escenario 1	Muestra Escenario 2
Ventas	224	378
Clientes	224	378
Capital levantado (1)	-	280
Empleo	256	410
Sobrevivencia (2)	-	431

(1) Bajo el escenario 1, no fue posible calcular el ATT para la variable capital levantado, dado que no cuenta con el tamaño muestral suficiente.
(2) La variable sobrevivencia se calcula sólo bajo el escenario 2 pues se necesita la muestra completa para tener la información sobre los emprendimientos que están vigentes y los que no.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

A partir de estas diferencias en la composición y tamaño muestral entre ambos escenarios, se produce que, si bien los efectos sean significativos para las mismas variables, la magnitud de los efectos sea diferente. Esto hace que sea interesante indagar en esta diferencia. En la siguiente tabla se muestran los coeficientes obtenidos a partir del cálculo del ATT para las variables de resultado.

Tabla 24: Comparación efectos según cálculo de ATT por PSM entre escenario 1 y 2

Variables	Escenario 1	Escenario 2
Ventas	$113.000.000***	$94.000.000***
Clientes	25.169	19.675,4
Capital levantado (1)	-	$64.100.000***
Empleo	2,703**	4,606**
Sobrevivencia (2)	-	0,488**

(1) Bajo el escenario 1, no fue posible calcular el ATT para la variable capital levantado, dado que no cuenta con el tamaño muestral suficiente.
(2) La variable sobrevivencia se calcula sólo bajo el escenario 2 pues se necesita la muestra completa para tener la información sobre los emprendimientos que están vigentes y los que no.
*** Significativo al 99% de confianza.
** Significativo al 95% de confianza.
Fuente: Cliodinamica Ltda.

Los coeficientes que se observan en la tabla anterior corresponden al promedio de la diferencia entre beneficiarios y no beneficiarios, los cuales fueron emparejados según la técnica de PSM. De manera intuitiva, se podría pensar que un escenario que atribuye valores resultado 0 un mayor número de casos (escenario 2), aumentaría la diferencia entre beneficiarios y no beneficiarios, generando coeficientes más altos den el ATT. Sin embargo, en la comparación de los escenarios se

observa todo lo contrario. En ese sentido, el escenario 1, que estima el efecto considerando solo en los proyectos activos en 2016, tiene coeficientes más altos en clientes y ventas, pero no en empleo.

Lo que sucede es que, al utilizar la muestra completa, tal como lo hace el escenario 2, no sólo se imputan valores 0 al grupo de control, sino que también, aunque en menor proporción, al grupo de tratamiento**, pues en ambos grupos hay proyectos no activos en 2016**. Esto produce que los valores promedio de las variables de resultados tanto para tratados como para controles disminuyan y que se acorte la brecha entre beneficiarios y no beneficiarios.

Lo anterior no se cumpliría para el caso de la variable empleo dado que: (1) la variabilidad de la escala produce que las diferencias en las medias de tratamiento y control sean menores, por lo que la imputación con 0 afectaría, en términos de porcentaje, a ambos por igual; y (2) los valores que están asociados a la pregunta por la cantidad de trabajadores son más cercanos a cero (rango en ambos escenarios de 0 a 180 con una media de 5,7 en el escenario 1 y 3,5 en el escenario 2); y (3) las parejas constituidas a partir del PSM pueden estar produciendo que la diferencia entre ambas sea más sensible a la imputación por 0, ya que en el escenario 1 se tienden a generar parejas que son más similares en términos de media, pero esto cambia en el escenario 2. Estas tres razones provocan que el impacto de la imputación por cero sea menor que en el caso de la variable ventas.

Ahora bien, puede ser que existan diferencias entre ambos escenarios, pero eso no significa que éstas sean significativas. Para testear esto se calculó una diferencia de medias, con su respectivo test de significancia. Así, se observa que existen diferencias significativas entre ambos resultados para ventas, capital levantado y empleo. Si se considera sólo los proyectos vigentes al 2016, el promedio de ventas de las empresas es $47.554.823 mayor que si se considera la muestra completa. Además, si se consideran sólo las empresas vigentes al 2016, el capital levantado es en promedio $47.542.237 mayor al que se ha levantado cuando se considera la muestra completa. Por último, si se consideran sólo las empresas vigentes al 2016, éstas tienen en promedio 2,2 3 trabajadores más en comparación con la muestra completa.

Tabla 25: Diferencia de medias por cohorte para ventas, capital levantado y empleo

Variables	Sólo vigentes 2016	Muestra completa	Diferencia
Ventas	$113.633.908	$66.079.085	$47.554.823
Clientes	17293	10091	7202
Capital levantado	$83.198.915	$35.656.678	$47.542.237
Empleo	5,76	3,53	2,23

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Desde el punto de vista metodológico y analítico, es importante considerar que el escenario 2 realiza el cálculo del ATT en base a una muestra mayor, lo que a priori puede señalar un aumento en la probabilidad de estimar los efectos de manera correcta, disminuyendo la posibilidad de sesgos. Por otro lado, la muestra completa implica un escenario más exigente en la evaluación de Capital Semilla en tanto incluye una muestra importante con valor 0, los cuales corresponden a proyectos tanto beneficiarios y no beneficiarios. En este sentido es importante señalar que a muchos proyectos que sí respondieron pensando en su último año de funcionamiento, pero no están operando en la actualidad, se les atribuyó un 0. Esto tiene consecuencias en las estimaciones, dado que disminuye al mínimo los valores en los indicadores de resultado que se están estudiando en esta evaluación. Sin embargo, este escenario, tal como se ha señalado antes, incorpora el efecto de sobrevivencia en sus estimaciones, reflejando una visión más amplia de los efectos que tiene el programa.

Ahora, a pesar de esta apreciación metodológica general, es necesario identificar claramente a quiénes incluye y a quiénes elimina cada uno de los escenarios, para así poder definir de mejor manera qué escenario presenta una estimación más realista sobre los resultados de Capital Semilla.

Para ello, es necesario establecer que ambos escenarios consideran a no beneficiarios que realizaron de igual manera los emprendimientos. Esto podría ser por dos razones: (1) el proceso de selección no sería capaz de identificar a emprendedores y/o proyectos con potencial; y (2) el proceso de selección logra identificar a aquellos emprendedores y/o proyectos que necesitan el apoyo, reconociendo que hay postulantes que no necesitan del programa para desarrollar los proyectos.

Sin embargo, el Capital Semilla consiste en un programa de transferencia financiera y acompañamiento que se entrega a quienes son adjudicados mediante un proceso de postulación y selección para que se realice el proyecto. No obstante, los resultados de este estudio evidencian que no todos los beneficiarios del programa continúan con el emprendimiento.

Frente a ello, el escenario 1 elimina dichos casos del análisis, por lo que no considera el hecho de que no todos los proyectos beneficiarios continúan. Esto hace que, comparativamente, el escenario 2 sea el más realista al incluir el hecho de que el proceso de selección adjudica el beneficio a proyectos que fracasan y/o se transforman en el futuro. Por otro lado, el escenario 1 asume también que todos los proyectos no beneficiados por el programa desarrollaron los emprendimientos, lo que tampoco refleja el hecho de que una parte importante de éstos nunca lo llevaron a cabo.

Considerando los argumentos anteriores, **se puede establecer que el escenario 2 es más adecuado para la evaluación de los efectos de Capital Semilla**, pues considera el proceso de selección y de implementación de los proyectos. Es decir, los resultados obtenidos en este estudio responden a los perfiles específicos de los proyectos adjudicados y también a la capacidad que tuvieron estos emprendedores de capitalizar el subsidio entregado.

4.3 Percepción de resultados obtenidos a partir de la participación en el programa

Ahora bien, de manera complementaria al estudio de los efectos que tuvo el Capital Semilla en las diferentes variables de resultados, se considera en este apartado, un complemento de lo anterior dado por el análisis de la percepción de resultados obtenidos por los postulantes.

CONTRIBUCIÓN DE LAS INVERSIONES ENTREGADAS POR EL PROGRAMA A LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios optan por financiar ciertas áreas de sus proyectos con el financiamiento recibido de parte del programa, dentro de los aspectos más financiados están el desarrollo de estrategias comerciales (66,3% de menciones) y el desarrollo de productos o servicios con un 64,6%.

Tabla 26: Aspectos más financiados por el Capital Semilla (n:251)

Desarrollo de estrategias comerciales	66,3%
Desarrollo de productos o servicios	64,6%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

En lo relativo a la percepción que tienen los beneficiarios de la contribución de estas actividades al cumplimiento de los objetivos del proyecto, se observa que estas actividades contribuirían mayormente a las dos áreas más desarrolladas o con mayor inversión en el marco del programa. Estos resultados indican que habría cierta concordancia entre las expectativas de desarrollo con las inversiones realizadas y lo efectivamente obtenido a nivel de los propósitos del proyecto.

Tabla 27: Contribución de las inversiones realizadas proyecto a los objetivos del proyecto (n:251)

	Nada	Poco	Ni mucho ni poco	Bastante	Mucho
Desarrollo de conocimiento	13,1%	17,6%	13,5%	19,1%	36,8%
Desarrollo de productos o servicios	10,9%	2,8%	9,0%	**30,0%**	**47,4%**
Desarrollo de infraestructura y equipamiento	24,6%	5,1%	19,8%	16,6%	33,9%
Desarrollo de estrategias comerciales	9,8%	2,8%	16,8%	**37,4%**	**33,3%**
Desarrollo y formalización	25,3%	11,9%	17,1%	12,7%	33,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

MENTORÍA

Uno de los elementos que considera la ejecución del Programa para el desarrollo de proyecto, en el marco de aspectos financiables, está dado por la contratación de una mentoría. La figura del mentor entregaría un aporte al proyecto desde una óptica de acompañamiento en la toma de decisiones y gobernanza para la implementación del proyecto.

Según lo mencionado por Kantis (2011), existe un consenso creciente acerca del modo de hacer el trabajo de creación de empresas de alto potencial de crecimiento, dinámicas e innovadoras, el cual consiste de un desarrollo combinado y sincronizado de producto, clientes/mercado y modelo de negocios. El desarrollo de estas competencias puede ser directo e indirecto y, dentro de los desarrollos directos, se cuenta con la necesidad de desarrollar e instalar procesos de trabajo que sean estructurados para lo cual se hace importante contar, entre otros elementos con el acceso a mentores o consejeros que permitan orientar el trabajo de estos emprendimientos de alto dinamismo.

Ahora bien, no todos los beneficiarios señalan haber trabajado con alguno de estos mentores inscritos en la Red de CORFO. Este porcentaje llega a un 25,3% el que puede estar explicado por la obligatoriedad del trabajo con estos mentores, de acuerdo a la cohorte de pertenencia de los beneficiarios. al realizar el cruce por el año de pertenencia, se da cuenta que, de ese 25,3% que declaró trabajar con un mentor, un 45,5% corresponde a la cohorte 2015, seguido de un 25% de la cohorte 2011. Se debe tener en cuenta que, para ambos casos, las mentorías en dichos años no eran obligatorias. Sin embargo, durante los llamados 2015 se establecieron en las bases del programa como un ítem financiable en sí mismo, mientras que en las convocatorias anteriores eran parte del ítem financiable "Adquisición de conocimiento relevante".

Tabla 28: ¿Trabajó con algún mentor de la Red de Fomento de CORFO?[47] (n:212)

Sí	25,3%
No	74,7%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Los beneficiarios que sí indicaron haber trabajado con alguno de estos mentores, reconocen su aporte en la identificación de mejoras y oportunidades para su negocio, seguido de aquellos que indican que contribuyeron a la definición de prioridades para el desarrollo del negocio (22,3%) y el orden del mismo (16,3%) siendo de las cohortes 2013 y 2011 principalmente. Estos resultados perceptivos y declarativos son concordantes con los resultados observados en el análisis del módulo anterior, donde se releva el rol que juega el componente de las mentorías en la construcción de un emprendimiento de tipo dinámico.

Igualmente, es relevante es el hecho de que un 21% de los beneficiarios que accedieron a la mentoría señalan que no les aportó en nada siendo principalmente de la cohorte 2014, lo que abre la necesidad de profundizar en las expectativas asociadas al desarrollo de las mentorías y su relación con los propósitos del proyecto.

Tabla 29: ¿Cuál cree que fue el principal aporte de participar en una mentoría? (n:49)

Identificar mejoras y oportunidades para su negocio	22,3%
No me aportó en nada	21,0%
Definir prioridades para el desarrollo de su negocio	16,3%
Otro	16,3%
Adquirir capacidades para la gestión del negocio	12,6%
Ordenar su negocio	10,3%
Solucionar problemáticas de su negocio	1,2%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

EFECTOS PERCIBIDOS POR EL PROGRAMA

Por otro lado, y a la luz de los resultados obtenidos como efectos del programa, se presentan las percepciones de resultados que beneficiarios atribuyen al programa, en el entendido que esta percepción puede estar o no relacionada con lo que el programa está contribuyendo.

Los resultados dan cuenta que los mayores niveles de percepción de efecto radican en primer lugar en el aumento de las ventas, la concreción de nuevos productos y/o servicios, ser parte del ecosistema emprendedor, el desarrollo de innovación y la generación de nuevos puestos de trabajo. En ese sentido, se observa una concordancia entre el efecto generado en las ventas y lo percibido por los beneficiarios del programa. Asimismo, se da cuenta que el ofrecer nuevos productos y servicios se relaciona con la posibilidad de llevar a cabo el emprendimiento, hecho que se ve favorecido en estos proyectos gracias a haberse adjudicado el Capital Semilla.

En ese sentido, se observa la existencia de una percepción de efectos en el desarrollo interno del negocio, en tanto hay percepción de aumento en las ventas, de desarrollo de productos y de sentirse parte del ecosistema, desarrollando innovaciones y siendo capaces de generar empleo lo que daría

[47] Se debe tener en consideración que hasta la convocatoria del año 2016 la realización de mentorías no era obligatoria para los proyectos, por tanto, este análisis se realiza sobre la base de beneficiarios que opcionalmente decidieron destinar recursos de Capital Semilla a la realización de una mentoría.

cuenta de la realización de ciertos pasos importantes para la consolidación de estos emprendimientos.

Por el contrario, a nivel perceptivo, se da cuenta que el contar con inversionistas extranjeros y nacionales, se observa como una de las variables con menor percepción de efecto de la participación en el programa y que fue referido como uno de los aspectos más críticos en términos perceptivos.

Tabla 30: ¿En qué medida la participación en CS le ha permitido…? (n: 209)

	Nada	Poco	Ni mucho ni poco	Bastante	Mucho
Aumentar las ventas	12,6%	6,0%	16,5%	**20,6%**	**44,3%**
Ofrecer nuevos productos y/o servicios	10,0%	9,1%	17,2%	**22,3%**	**41,5%**
Ser parte del ecosistema emprendedor	13,5%	6,9%	17,2%	**22,4%**	**40,1%**
Desarrollar innovación	12,6%	5,7%	21,3%	**22,5%**	**37,8%**
Generar nuevos puestos de trabajo	16,6%	5,6%	19,1%	**24,3%**	**34,4%**
Contratar capital humano calificado	17,6%	7,8%	17,3%	23,5%	33,7%
Acceder a nuevos mercados y clientes	19,4%	4,6%	14,6%	29,7%	31,7%
Generar redes de colaboración	9,4%	9,8%	30,8%	19,5%	30,4%
Aumentar su capital social	20,7%	8,0%	29,8%	19,8%	21,7%
Contar con inversionistas extranjeros	**72,4%**	4,9%	5,8%	6,8%	10,1%
Contar con inversionistas nacionales	**59,3%**	11,3%	10,3%	9,1%	10,1%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

De esta manera, se da cuenta que la percepción de efecto estaría concentrada en el desarrollo a nivel de variables internas del proyecto, es decir, asociadas al fortalecimiento del negocio en tanto unidad productiva, pero que manifestaría una brecha interesante con la generación de inversiones para el desarrollo ulterior los negocios lo que podría explicarse porque la fase de captación de inversión es una de las más complejas y aún no está en el horizonte inmediato de los beneficiarios.

COMPARACIÓN CON LOS EFECTOS GENERADOS POR EL PROGRAMA

Ahora bien, al recordar los efectos significativos del programa en las variables claves de desarrollo del programa, y al compararlos con la percepción de los mismos beneficiarios, se observan los siguientes elementos.

DESARROLLO DE LAS VENTAS

En primer lugar, en lo relativo a las ventas, el programa obtuvo un efecto significativo en ello dando cuenta que el hecho de pasar por el Capital Semilla sí tiene un efecto en el aumento de las ventas de los beneficiarios arrojando tasas de crecimiento importantes que los acercan a los emprendimientos dinámicos. Esto mismo es lo que se percibe por los beneficiarios en las siguientes tablas donde se da cuenta que el porcentaje de actores que actualmente declararon no estar vendiendo, es bajo (12,6%), siendo mayor en los no beneficiarios que en los beneficiarios, lo que da cuenta de un desarrollo comercial de los proyectos.

Tabla 31: Porcentaje de actores que declararon estar vendiendo en la actualidad (n:286)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	91,1%	83,3%	87,4%
No	8,9%	16,7%	12,6%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Ahora bien, a pesar de haber una alta percepción de efecto en las ventas, del efecto mismo obtenido y de que la mayor parte de los beneficiarios declararon vender luego de finalizado el proyecto, poco más de la mitad de ellos señala que las ventas no han cumplido sus expectativas, dando cuenta que, a nivel perceptivo, se espera que los negocios generen mayores retribuciones.

Tabla 32: ¿Las ventas del proyecto cumplieron sus expectativas? (n:308)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	43,3%	45,6%	44,5%
No	56,7%	54,4%	55,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

De esta manera, se da cuenta de que, a nivel perceptivo, los beneficiarios atribuyen un mayor valor al programa en el desarrollo comercial, hecho que puede estar explicado por la contribución que se hace a los objetivos del proyecto, pero que su efecto en satisfacción de expectativas no es significativo en términos de la comparación con los no beneficiarios.

DESARROLLO DE INVERSIÓN O CAPITAL ADICIONAL

Otro de los elementos que también fueron significativos como efectos del programa está relacionado con la generación de capital e inversión. Este resultado es interesante, puesto que, si bien obtiene efectos significativos, es uno de los aspectos que, a nivel perceptivo, obtiene un menor efecto por parte del programa según los beneficiarios.

Para comprender este escenario, se da cuenta que un alto porcentaje de postulantes declararon haber levantado algún tipo de capital y que se concentra principalmente en capital nacional y que es mayor en el caso de los beneficiarios que en los no beneficiarios. Dentro de los factores que mayormente se señalan como dificultades para el logro de estos inversionistas, se relevan la falta de validación de los proyectos y el nivel de riesgo del proyecto.

De esta manera, se da cuenta que los actores sí acceden a capital para financiar sus proyectos y que este es eminentemente nacional, pero que, a nivel perceptivo, no se le atribuye dicho efecto al programa.

Tabla 33: Porcentaje de actores que declararon levantar capital (n:154)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Capital nacional	75,4%	55,0%	67,9%
Capital extranjero	20,2%	5,0%	14,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Ahora bien, cabe preguntarse por el tipo de capital nacional al que estarían accediendo los actores. En ese sentido, se releva que son los beneficiarios del programa quienes mayormente señalan haber postulado a otro fondo de financiamiento dentro del ecosistema con diferencias estadísticamente

significativas. Estos fondos suelen ser mayoritariamente públicos, dados principalmente por haber postulado a otro de tipo de financiamiento o apoyo en CORFO (71,6%).

Tabla 34: ¿Había postulado usted a algún otro fondo o programa de financiamiento dentro del ecosistema de emprendimiento? (n:358)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Postulación a otro fondo de financiamiento	**53,4%**	**35,8%**	41,6%
Financiamiento público	**93,1%**	85,0%	88,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Estos resultados explicarían por tanto las diferencias entre el efecto generado por el programa y la percepción de efecto atribuida desde los mismos beneficiados. El tipo de inversión que se está desarrollando en este tipo de proyectos proviene principalmente de fondos públicos, por lo que no sería atribuible ello al efecto del programa Capital Semilla.

Estos resultados podrían abrir la hipótesis de trabajo de que la misma disponibilidad de recursos públicos para este perfil de emprendimientos, tiende a disminuir el desarrollo de búsqueda de inversionistas. Sin duda, este debería ser uno de los temas a profundizar en el apartado cualitativo.

DESARROLLO DE CLIENTES

Por otro lado, uno de los elementos que apareció sin resultados de efectos significativos fue el desarrollo de clientes. Ahora bien, se da cuenta que el que los efectos no haya resultados significativos por parte del programa, no inhabilitan que la percepción sea que estos se han logrado estabilizar en el tiempo y que además los beneficiarios señalan que les han permitido asegurar el crecimiento de las empresas. Si bien las diferencias son estadísticamente significativas entre beneficiarios y no beneficiarios, estos últimos igualmente han logrado desarrollar sus proyectos y asegurar una base estable de clientes lo que podría estar incidiendo en dicho efecto.

Ahora bien, los efectos en las ventas pueden ser leídos en complemento con lo de los clientes, de manera que efectivamente, el aumento perceptivo de las ventas tiene un sustento real (de hecho, se observa cerca de un 20% de aumento de las ventas desde antes del proyecto al estado actual) que se relaciona con el desarrollo de los clientes de manera que los proyectos desarrollan una masa de clientes que les permite crecer. El tema parece estar en que el crecimiento de los no beneficiarios también es alto, lo que estaría limitando el efecto del programa en el desarrollo de los negocios.

Tabla 35: Características de los clientes (n:282)

		Beneficiario	No beneficiario	Total
Sus clientes, ¿Han sido estables en el tiempo?	Si	**78,2%**	75,3%	76,7%
	No	21,8%	24,7%	23,3%
Sus clientes, ¿Le han permitido asegurar el crecimiento de su negocio?	Si	**77,8%**	69,4%	73,4%
	No	22,2%	30,6%	26,6%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

RE-EMPRENDIMIENTO

Uno de los primeros resultados finales que espera desarrollar el programa estaría dado por la posibilidad de realizar nuevos emprendimientos posterior a la postulación a capital semilla. Se entiende como nuevos emprendimientos tanto aquellos proyectos derivados del negocio postulado

como el desarrollo de otras líneas de negocio derivadas de la misma. Los resultados dan cuenta, que los no beneficiarios desarrollarían en mayor medida otros emprendimientos derivados del postulado que los beneficiarios, quienes se mantendrían con el mismo.

Tabla 36: A partir de la postulación a CS, ¿generó otros emprendimientos? (n:352)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	36,6%	**40,1%**	38,5%
No	63,4%	59,9%	61,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Al realizar la desagregación de dicho resultado, se da cuenta que quienes manifiestan desarrollar en mayor medida estos otros emprendimientos corresponden principalmente a los perfiles B, es decir, a aquellos beneficiarios que, habiendo desarrollado el proyecto postulado, actualmente se encuentran desarrollando otro tipo de emprendimiento, ya sea relacionado o no con el postulado, lo que es concordante con el re emprendimiento buscado por el programa. Al respecto, son mayormente los no beneficiarios quienes mayormente desarrollan dichos re emprendimientos (72,3% sobre un 48,4%).

De los que indicaron haber desarrollado otro tipo de emprendimientos a partir del postulado, se advierte que, tanto los proyectos de los beneficiarios como no beneficiarios sí se relacionan con el proyecto en que son del mismo servicio o producto, aunque las diferencias no son significativas. Esto puede estar dado porque los proyectos generados serían variaciones del proyecto postulado más que el desarrollo de otro tipo de emprendimientos diferentes. Sin embargo, un 14,7% señala que no hay relación entre ambos, aunque los proyectos de los no beneficiarios tienden a ser más diferentes que los de los beneficiarios con diferencias estadísticamente significativas lo que puede deberse al resultado de la postulación que empujaría a desarrollar otro tipo de proyectos. Dentro de esto último, se da una mayor presencia de los emprendedores no beneficiarios que desarrollan otros proyectos diferentes del postulado (43,1%) lo que es concordante con el desarrollo del perfil, es decir, aquellos postulantes no beneficiarios que desarrollan otros proyectos no relacionados con el postulado, tienden a desarrollar más otros emprendimientos no relacionados con el postulado al programa.

Tabla 37: ¿En cuáles de los siguientes aspectos estos emprendimientos se relacionan con el proyecto con el que postuló a CS? (n:126)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Servicio y/o producto generado	52,0%	52,8%	52,5%
Potencial de innovación	42,3%	**53,8%**	48,8%
Sector productivo	51,7%	47,7%	49,4%
Socios e inversionistas	32,5%	35,3%	34,1%
No se relacionan*	14,7%	**33,8%**	24,4%

Fuente: Cliodinamica Ltda

Finalmente, se observa una mayor valoración del programa por parte de los beneficiarios frente al desarrollo de nuevos emprendimientos, que en lo identificado por los no beneficiarios. Se observa una diferencia estadísticamente significativa en que los beneficiarios tienden a valorar más el paso por el programa, mientras que los no beneficiarios no atribuyen nada de valor a la postulación en dicho desarrollo.

Tabla 38: ¿En qué medida la experiencia de haber pasado por el CS le ayudo a desarrollar este nuevo emprendimiento? (n:122)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Nada*	**6,2%**	**40,0%**	26,1%
Poco	3,2%	9,4%	6,9%
Ni mucho ni poco	10,6%	19,2%	15,7%
Bastante	28,7%	9,4%	17,4%
Mucho*	**51,3%**	**21,9%**	34,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda

ECOSISTEMA

En lo que refiere al desarrollo del relacionamiento con el ecosistema, se da cuenta que, antes de la postulación, los postulantes relevaban mayormente conocer a los actores más que trabajar con ellos. En la actualidad, se da cuenta que los beneficiarios del programa tienden a desarrollar mayormente relaciones con otros actores que los no beneficiarios con diferencias estadísticamente significativas en los emprendedores, incubadoras, actores institucionales, red de mentores, aceleradoras y red de ángeles lo que se explica por el paso por el programa que permite establecer lazos de trabajo en el largo plazo.

Son los beneficiarios que postularon y se adjudicaron el proyecto aquellos que tienden a relacionarse más con otros emprendedores y empresarios, seguido por aquellos que no participan del emprendimiento en la actualidad, pero que sí lo hicieron antes lo que daría cuenta del desarrollo de capital social derivado del proyecto.

Tabla 39: Actualmente, relaciona con… (n:388)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Otros emprendedores y/o empresarios*	**46,5%**	32,3%	38,7%
Actores institucionales (CORFO, CONICYT, entre otros) *	**30,2%**	15,0%	21,9%
Incubadoras*	28,5%	9,8%	18,3%
Red de Mentores*	25,7%	8,5%	16,3%
Aceleradoras*	19,1%	13,3%	15,9%
Cowork*	18,3%	12,9%	15,3%
Centros tecnológicos	12,7%	14,5%	13,7%
Centros de I+D Aplicados	10,5%	9,3%	9,9%
Red de Ángeles	6,2%	5,4%	5,7%

Fuente: Cliodinamica Ltda

Ahora bien, el relacionamiento con otros emprendedores no necesariamente implica que se desarrolle un trabajo asociativo o de pertenencia a alguna organización de emprendedores. De hecho, un 33,9% de beneficiarios y un 15,6% de no beneficiarios indican pertenecer a alguna asociación sin que se observen diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 40: ¿Es parte de alguna asociación de emprendedores? (n:345)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Sí	**33,9%**	15,6%	23,8%
No	66,1%	84,4%	76,2%

Fuente: Cliodinamica Ltda

5 Externalidades Identificadas

De acuerdo a lo planteado por las bases técnicas del Programa, se busca que en los postulantes adjudicados puedan desarrollarse en torno a un modelo de emprendimiento dinámico, el que, según las bases técnicas del Capital Semilla de CORFO, corresponde a aquel que, dentro de sus principales características, tiene un alto potencial de crecimiento, esto es que al tercer año tengan la capacidad de vender por un monto del orden del millón de dólares y que en los siguientes 3 años, puedan crecer a tasas anuales superiores al 20%, es decir, negocios que puedan aumentar sus ingresos al doble cada 3 ó 4 años (Bases técnicas Capital Semilla, CORFO, 2016). En ese sentido, el programa busca en los proyectos adjudicado que estos concreten ventas, establezcan una base de clientes y puedan desarrollar inversión. A continuación, se presentan algunas externalidades preliminares, positivas y negativas, derivados del análisis de los datos de los encuestados.

EXTERNALIDADES POSITIVAS

- **Desarrollo de capital social con otros emprendedores**: uno de las externalidades positivas del paso por el programa radica en el desarrollo de redes de colaboración entre emprendedores, estableciendo un mayor contacto entre ellos lo que permitiría sentar las bases de una fase de colaboración entre actores. Sin embargo, es clave que ese contacto sea potenciado para establecer relaciones de trabajo en el largo plazo y así contribuir al desarrollo del capital social en los actores.
- **Aumento del trabajo con actores del ecosistema**: en ese mismo, sentido, se establece un mayor nivel de relacionamiento con otros actores derivados de la intervención como los de la red de mentores. Ello permite sentar las bases de la importancia del mentor como un actor que acompaña a los procesos y sienta las bases de un ordenamiento del negocio y toma de decisiones, pero desde una óptica de validación y legitimación más que desde una imposición del mismo.
- **Sustentabilidad de los emprendimientos**: el pasar por el Programa daría cuenta de un elemento clave que está dado por la tasa de sobrevivencia del proyecto y en la generación de otros emprendimientos a partir del mismo. En ese sentido, es un objetivo implícito el que los emprendimientos se consoliden en el tiempo y desarrollen otros procesos de desarrollo de negocios o procesos derivados del mismo.
- **Alto nivel de ajuste de la selección de beneficiarios**: relacionado con lo anterior, se identifica, preliminarmente, un ajuste en los procesos de selección de los beneficiarios. De hecho, la tasa de sobrevivencia de los emprendimientos no beneficiarios aparece como menor en relación a la de los beneficiarios lo que aseguraría un buen proceso de selección. Así también, a pesar de no contar con diferencias estadísticamente significativas los resultados en ventas, clientes e inversión es mayor en los beneficiarios que en los no beneficiarios.
- **Desarrollo del empleo directo**: el programa da cuenta que el desarrollo de los proyectos beneficiados tiene un efecto positivo y significativo en la generación de empleo, hecho que no se considera como parte de los impactos esperados del programa, pero que sí es posible establecer a partir de ello.

EXTERNALIDADES NEGATIVAS

- **Bajo acceso a financiamiento posterior para el proyecto**: uno de los elementos con menor nivel de desarrollo está dado por el bajo acceso a capital por parte de los beneficiarios,

quienes parecen concentrar mayormente los esfuerzos en las ventas y desarrollo comercial de los productos iniciales que se plantean, evidenciando una brecha de trabajo en relación hacia la sustentabilidad y desarrollo posterior del emprendimiento. Ahí el acceso y levantamiento de capital, tanto nacional como extranjero es bajo en relación a lo esperado por los emprendimientos dinámicos.

- **Bajo acceso a redes de trabajo:** si bien se establece un mayor nivel de conocimiento y desarrollo de trabajo con actores del ecosistema luego del paso por el Programa, aun se considera que el nivel de capital social de los emprendimientos es bajo, lo que contribuye negativamente al desarrollo de otras oportunidades de inversión y conexión con otros emprendedores e inversionistas.
- **Bajo inversión en innovación luego del proyecto**: los montos promedios destinados a la inversión en innovación tienen un crecimiento del 6% luego de pasar por el programa, hecho que podría limitar las posibilidades de desarrollo del proyecto y del emprendimiento en sí mismo. La literatura da cuenta que los emprendimientos dinámicos se sustentan en la capacidad de innovar para potenciar las ventas y el crecimiento del emprendimiento por lo que este aparece como un tema relevante a tratar y que será confirmado con la muestra final del estudio.
- **Dependencia de financiamiento público**: por lo general tanto postulantes beneficiarios como no beneficiarios corresponden a proyectos que recurren constantemente a apoyos públicos para lograr financiamiento desarrollando en baja medida el acceso a financiamiento privado. En ese sentido, se da cuenta de una suerte de dependencia de los fondos públicos para el desarrollo de emprendimiento, hecho que podría tener su causa en un ecosistema inmaduro o en una baja capacidad de los mismos emprendimientos para obtener financiamiento en otros sectores.
- **Alta concentración de proyectos en Región Metropolitana**: si bien el programa propugna el desarrollo de proyectos de manera descentralizada, los resultados de la muestra analizada no arrojaron diferencias estadísticamente significativas entre los proyectos de RM y el resto de las regiones, debido a las limitaciones muestrales que mantienen una alta concentración en RM por sobre el resto del país. En ese sentido, aparece limitado el análisis que se pueda hacer sobre el estado del desarrollo del ecosistema en el resto de las regiones.

6 Resultados de profundización Cualitativa

Como se planteó en el diseño metodológico del estudio, en función de los resultados cuantitativos obtenidos, se realizó una fase de profundización cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas con postulantes beneficiarios y no beneficiarios.

El propósito de esta profundización cualitativa radicó en la necesidad de dotar de mayor contexto al estudio a través del discurso de los mismos postulantes al programa para, de esa manera, ahondar en los resultados obtenidos. Para ello, se definió una muestra de tipo de estructural, que respondió a la necesidad de identificar los principales perfiles de los postulantes según el resultado del proyecto postulado. El levantamiento de profundización responde a una metodología de tipo semiestructurado donde las pautas de entrevista se construyeron sobre la base de la identificación de aspectos claves del estudio tanto a nivel de resultados esperados como también aquellos relativos a los procesos de su participación en el programa[48].

6.1 Muestra cualitativa de profundización

El proceso de aplicación de entrevistas semiestructuradas de profundización comprendió la aplicación de un total de 24 entrevistas a postulantes tanto beneficiarios como no beneficiarios desagregadas de la siguiente manera[49]:

Tabla 41: Muestra Cualitativa de profundización postulantes Beneficiarios y No Beneficiarios

AÑO	BENEFICIARIOS			NO BENEFICIARIOS			TOTAL
	A1	B1	E1	A2	B2	C	
2010	1						**1**
2011	1						**1**
2012	1						**1**
2013	1						**1**
2014	1	2		2	3	1	**9**
2015	3	1	1	2	2	2	**11**
TOTAL	**8**	**3**	**1**	**4**	**5**	**3**	**24**

La desagregación respondió a la necesidad de contar con informantes de todas las cohortes en los casos de aquellos perfiles que participan del mismo emprendimiento que postulo al programa (perfil A) y del resto centrado en aquellos casos que tuvieron una mayor tasa de contacto. Los perfiles que se analizan en el estudio corresponden a los siguientes:

[48] Pautas de profundización en Anexos.

[49] Las aplicaciones a los mentores fueron consideradas en el análisis del estudio de profundización de mentorías para Capital Semilla.

Tabla 42: Perfiles de Resultado de postulantes

TIPO	DESCRIPCIÓN
A1 (Beneficiario)	Participa en el mismo emprendimiento con el que postuló al programa
A2 (No beneficiario)	
B1 (Beneficiario)	Participa en otro emprendimiento (derivado o no del original)
B2 (No Beneficiario)	
C1 (No Beneficiario)	No participa en el emprendimiento, y nunca lo hizo
D1 (Beneficiario)	No participa en el emprendimiento, pero lo hizo antes
D2 (No Beneficiario)	
E1 (Beneficiario)	El negocio sigue funcionando, pero no participa
E2 (No Beneficiario)	

6.2 Proceso de aplicación

Para llevar a cabo el proceso de aplicación de las entrevistas, se seleccionaron a los actores en función de la disponibilidad de datos extraídos luego del proceso de poblamiento de postulantes. Luego de ello, se identificaron los actores según las cohortes definidas y se procedió a establecer contacto telefónico con ellos. En este contacto se explicó a los actores el propósito y características de la aplicación las que se orientaban a conocer la experiencia de los postulantes sobre su proyecto y como se desarrolló o no en torno al Capital Semilla. Luego de ello, se definieron fechas y horarios para la aplicación de las entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas por el equipo de sociólogos de la empresa las que fueron grabadas en formato de audio el que posteriormente fue analizado a través de una metodología de sistematización tipo rejilla y sobre las cuales se realizó un análisis de contenido cualitativo.

6.3 Principales hallazgos de la fase cualitativa

Percepción general de los efectos generados por el Capital Semilla

El Capital Semilla es un programa que adjudica fondos a partir de una evaluación de postulaciones por parte de emprendedores, lo que da cuenta que no todos los postulantes cuentan con las mismas características de base para el desarrollo del emprendimiento. Uno de los elementos interesantes derivados del discurso de los actores, da cuenta que la percepción de resultados obtenidos se explicaría en un fuerte componente de sus propias características como emprendedores. En esto se señalan dos características relevantes: (1) el nivel de orden para el desarrollo del negocio; y (2) la perseverancia y energía que los socios dedican al emprendimiento. En el primero, da cuenta de un efecto a nivel blando que permite entregar estructura al funcionamiento del negocio y, en el segundo, en la medida que los equipos son capaces de contar con fuerte componente asociativo, el programa incidirá en los efectos esperados.

> *"La rigurosidad el orden, la ejecución, que los emprendedores tenemos ese problema, que somos súper creativos, queremos hacer todo, la hacemos todas un poco, de todas las áreas, pero quien logra concretar, logra hacerlo todo ordenando, te da resultados"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2015)**

> *"Yo creo que el factor principal es de los socios, de poder estar antes de la adversidad. Tener un fondo tampoco es la panacea y te asegura que vas a triunfar (…) yo creo que principalmente por la persistencia de quienes trabajamos en este proyecto (…)"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)**

De esta manera, se identifica que los resultados del programa, se darían tanto a nivel externo, es decir, entregando un nivel de ordenamiento al negocio y, por otro lado, a nivel interno, potenciado por la estructura de los equipos del emprendimiento.

Por otro lado, sumado a los anteriores elementos, aparece en el discurso la relevancia de la experiencia previa en emprendimientos y postulaciones a este tipo de programas. Si bien, se observa que no todos cuentan con experiencia previa, puesto que es una particularidad del programa, en el discurso de los beneficiarios, no aparece explícita esta como una condición para el éxito de los emprendimientos. Sin embargo, sí aparece ligada a que resulta ser una característica que aporta en términos de aprendizaje y mejora en la ejecución del proyecto. De esta manera, resultaría más bien una característica que debe ser potenciada y gestionada para que rinda los frutos esperados.

> *"(…) yo desde la Universidad que estaba involucrado en proyectos de CORFO y CONICYT (…) siempre estaba metido en laboratorios que funcionaban gracias a fondos estatales, entonces no me era tan ajeno las postulaciones."*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)**

> *"(sobre la experiencia previa) Sí, pero yo te diría que a mucha menor escala (…). También era con Software y Hardware, pero más complejo todavía (que el emprendimiento beneficiado por Capital Semilla). (…) Obvio que todo sirve, no hay ninguna instancia de emprendimiento que no sirva, de hecho, hoy en día haría las cosas muy distintas a como las hice la primera vez, y mucho más distintas a como las hice en la segunda, entonces todo sirve, todo aporta."*
>
> **(Beneficiario, Perfil B1, Cohorte 2014)**

La adjudicación de fondos derivados del programa Capital Semilla, según el discurso de los beneficiarios del mismo, contribuiría a lograr un desarrollo en diferentes niveles. En el primer nivel, se observa que una de las contribuciones, radica en la construcción de confianza, la que se identificaría en el apoyo para el desarrollo de una idea de negocio a través del financiamiento (tanto para iniciar una nueva idea de negocio, como para fortalecer una idea ya existente) y, en el segundo nivel, en el concepto de potenciamiento, a través de la facilitación del desarrollo y/o consolidación del negocio.

> *"Nos dio la base para llevar a cabo una idea, porque si no eso es muy difícil si uno no cuenta con el apoyo, no solamente económico, porque uno puede tener la plata, sino con el apoyo administrativo, con todo lo que significa también (…) como llevar una empresa (…) todo ese tipo de cosas te lo hace más fácil el apoyo de CORFO."*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2010)**

En el caso de quienes no fueron beneficiarios, el discurso radica en que el no haber recibido estos fondos habría implicado que no se desarrollara el negocio, especialmente para los emprendedores que no tienen capitales propios para impulsarlo. En ese sentido, se atribuye una suerte de centralidad del programa en la medida que su adjudicación, define el destino del desarrollo de un emprendimiento, tanto desde un concepto de aceleración, como también de inicio del mismo.

"Hubiese sido un acelerador, definitivamente, porque parte de lo que yo estaba pidiendo de los 20 millones, y mira como estamos, pero no tengo lucas para meter en promoción, porque me gustaría estar en la revista de construcción, estar en la cámara de construcción haciendo charlas, pero para todo eso te cobran"

(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2014)

"No pude (desarrollarlo), por problemas de financiamiento, piensa tú que el programador que es una empresa seria, con Rut y todo, que está ahí en Las Condes, me cobraba 22 millones de pesos, o sea, yo no iba a ganar ni uno"

(No Beneficiario, Perfil B2, Cohorte 2013)

En este sentido, para quienes no contarían con capitales propios o un sustento a partir de socios que apoyen el impulso del negocio, existe la percepción en los postulantes que el Capital Semilla permitiría abordar una las principales barreras de entrada que tienen los negocios: el tener los recursos suficientes en las etapas tempranas de un emprendimiento. Para los postulantes, esto es significado como una barrera relevante, pues cuando los emprendimientos están en etapas tempranas no tendrían la consolidación suficiente para acceder a inversionistas que estén dispuestos a asumir este riesgo.

"El principal aporte es el tema de inversión; la falta de capital inicial que uno tiene al comienzo, entonces esa es una barrera de entrada"

(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2015)

"Yo creo que Capital Semilla apuesta a proyectos, o a apostado anteriormente, no sé cómo lo están haciendo ahora, a proyectos que están en la frontera, que pueden reventar para arriba o que pueden morir en el minuto mismo, entonces, que alguien apueste a ese tipo de proyectos, de alto riesgo, y sobre todo con emprendedores que están recién iniciando muchas veces, no hay muchos actores que lo apoyen, así que, yo creo que en ese minuto al menos, que bueno que sea así"

(Beneficiario, Perfil B1, Cohorte 2014)

Lo anterior resulta relevante en la medida que, si bien los proyectos han logrado levantar capital de manera significativa como resultado de su paso por el programa, se señala que este capital es más probable de adquirirlo en etapas más avanzadas del proyecto, sobre todo una vez que el proyecto ha alcanzado tal nivel de madurez que permite entregar confianza a los inversores. Detrás de este discurso aparece la noción de madurez y riesgo que establecen ciertos límites al proceso de gestión de los proyectos y cómo estos se proyectan en el tiempo. Si bien es uno de los resultados esperados del programa, los beneficiarios dan cuenta que el ecosistema no estaría lo suficientemente dispuesto para invertir en proyectos de tipo semilla.

Por otro lado, en lo relativo a la percepción de contribución del programa, además de la entrega de financiamiento, en el discurso de los actores se identifican otro tipo de beneficiario no pecuniario, en al menos tres líneas: (1) crecimiento administrativo; (2) metodologías de gestión y ejecución; y (3) incorporación al ecosistema.

"El Semilla es una buena puerta de entrada (…) nos dio madurez a la empresa, tanto en administración como ejecución."

(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)

> *"Estar con un CORFO o con un programa, lo que hace es como que te meten en el ecosistema, y dentro de distintas instancias tú puedes ir conociendo gente del entorno, entonces ese te lleva a que conozcas a no sé quién, que es inversionista, es como una telaraña. (…) Tenemos personal trabajando en un equipo súper completo, obviamente nos faltan algunos roles, pero tenemos un equipo bien robusto, tenemos una oficina aquí arriba, donde tenemos una especie de showroom, con los closets de algunas famosas, que es una línea de negocio que desarrollamos mientras estábamos con el Capital Semilla, nos acabamos de cambiar de oficina, ha habido varios hitos que nos tienen contentas."*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2015)**

A continuación, y en complemento a los efectos generales que se perciben en torno a Capital Semilla, se presentan resultados en torno a los cuatro pilares de resultados esperados por el programa, a saber: crecimiento de las ventas, base de clientes y capital levantado, además del efecto en empleo como variable de resultados adicional.

Percepción de efecto en Ventas

Frente a la definición de los emprendimientos dinámicos, autores como Fischer y Reuber, consideran dinámicas a las empresas que cuentan con una tasa de incremento en ventas de al menos un 20% anual para cinco años consecutivos. Así también, Kantis y Díaz señalan que un emprendimiento dinámico es aquel que nace como microempresa, pero crece tan rápidamente que se convierte en una Pyme, en menos de cinco años[50]. Así mismo Hidalgo (2004) señala que, en América Latina, este tipo de emprendimientos alcanzan primer año ventas de al menos US$100,000 y tienen tasas anuales de crecimiento de las ventas al menos un 35%[51]. En este contexto, se considera que la variable ventas es clave para el éxito de los negocios que reciben apoyo de CORFO a través de Capital Semilla.

A partir del cálculo de ATT se observó que el programa Capital Semilla tuvo un impacto significativo en las ventas de los negocios, donde existen dos variables cuya relación con la variable de resultado (ventas) es significativa: (1) asignación al tratamiento, es decir, si recibió el beneficio y (2) si trabajó con un mentor o no. Frente a esto, es posible señalar lo siguiente:

- El haber sido beneficiado por Capital Semilla produce que las empresas vendan en el año 2016 en promedio $99.400.000 más que las empresas no beneficiarias[52]
- Respecto del tratamiento, se observa que el haber sido beneficiado por Capital Semilla produce que las ventas se incrementen en $33.911.158, mientras que el haber trabajado con un mentor hace que las ventas aumenten en $57.670.701[53].

PERCEPCIÓN DE EFECTO EN VENTAS

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio en relación a las ventas, un 44,5% de los beneficiarios indicó que el programa contribuyó mucho a aumentar las ventas de su negocio, lo cual es corroborado desde el discurso de los beneficiarios Perfil A, es decir, de aquellos que mantienen

[50] Cancino, C. A., Coronado, F., & Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, *22*(43).
[51] Hidalgo, G., Kamiya, M. y Reyes, M. (2014) Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°16
[52] Estimación del efecto en las variables de resultado 2016 de todos los proyectos, es decir, entendiendo que los proyectos que no existen tienen valor 0 en las variables de resultado.
[53] Ambas son significativas al 95% de confianza.

sus negocios, quienes perciben aumentos considerables – aunque no exponenciales – a partir de la participación en el programa.

Uno de los elementos importantes de esta convergencia radica en que la percepción de aumento de ventas estaría respondiendo a las definiciones existentes sobre los emprendimientos dinámicos y su potencial de crecimiento, ya que los beneficiarios del perfil A, perciben que durante los últimos tres años sus negocios han duplicado sus ventas o han tenido aumentos superiores al 20% para cada año.

> *"Yo te diría que, si miramos, año contra año, 2015, 2016, 2017, hemos crecido, no tengo el número en la cabeza, el porcentaje, pero todos los años hemos… por ejemplo el primer año vendimos 56 millones, el siguiente 174 y el último 215, todos los años hemos ido creciendo"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2015)**

> *"…el 2016 fue el doble de ventas que el 2015 y el 2017 fue un poco más del doble que el año anterior, o sea las ventas han crecido progresivamente, no explosivamente (…)"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)**

Es importante también considerar que la cohorte a la que pertenece el emprendimiento no está relacionada con las variables de resultados del programa Capital Semilla, sin embargo, para la cohorte 2010 las ventas efectivamente son más altas y disminuyen en la medida que avanzan los años. Podría pensarse que con el tiempo se ven más resultados en ventas, al menos en el perfil A, lo que estaría acorde a lo que expone la literatura, con crecimiento exponencial en un periodo de 5 años.

Tabla 43: Promedio de ventas 2016 por cohorte

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	$311.409.375	$140.652.174	$102.646.667	$55.326.667	$72.815.493	$51.573.81

Fuente: Cliodinamica

Desde el discurso de los beneficiarios, se aprecia que existe cierta estabilidad en las ventas de los negocios, que les permitiría ser la fuente principal de ingreso. En ese contexto, existiría una diferencia importante asociada a la antigüedad de los negocios, ya que se percibe que durante los primeros años de existencia del mismo, aumentar las ventas no implicaría directamente un aumento en los ingresos de los negocios ni que sean negocios rentables lo que daría cuenta de un efecto de las ventas que no necesariamente repercute en la estabilidad del negocio.

> *"Bien, cada vez mejor y nos permite en el fondo vivir cómodamente de esto…Sí, completamente (…) hasta el momento vivimos de esto, igual la idea es que siempre vaya aumentando…quizás ir ampliándose más…"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2010)**

> *"Tuvimos un nivel de equilibrio el año pasado, y después fuimos a la baja, así que no hemos podido encontrar ese punto… todavía no es rentable, que todos los meses estemos ganando plata, todavía no".*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2015)**

En el caso de los emprendimientos no beneficiarios que aún siguen en funcionamiento (perfil A) también se percibe que existe un aumento en las ventas, pero en niveles más lentos que los esperados y por debajo de sus expectativas. Aquí se da cuenta de que, con el apoyo de CORFO, el

aumento de ventas podría haber sido más exponencial y podrían haber percibido efectos de manera más rápida.

> *"Ha cumplido con mis expectativas, pero no con las ventas esperadas… si hubiese tenido el apoyo de CORFO hubiese acelerado mis ventas"*
>
> **(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2014)**

En relación con lo anterior, se identifican ciertos elementos que diferenciarían la percepción de efecto en ventas de los postulantes beneficiarios de los no beneficiarios, donde se destaca lo siguiente:

- En primer lugar, podría interpretarse que contar con el financiamiento de Capital Semilla permitiría potenciar los negocios e inyectar recursos para su desarrollo, por lo que para los no beneficiarios - perfil A – el no contar con estos recursos retrasaría el desarrollo de los proyectos, ya que deben destinar tiempo a la gestión de recursos y dependen de disponer de recursos propios para que los negocios avancen. Es decir, este financiamiento permitiría a los proyectos desarrollarse en cosas que implican mayores recursos de una forma más rápida.

  > *"Lo que pasa es que, al obtener un fondo importante, uno puede, en vez de realizar proyectos a paso de hormiga como lo haría uno con sus propios recursos, al tener aporte de fondos importantes uno puede hacer todo más rápido y mejor."*
  >
  > **(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2014)**

- En segundo lugar, cabe destacar que existiría un ajuste de expectativas respecto a los niveles de ventas esperados por los negocios, el cual se determinaría a partir de la adjudicación de los fondos de Capital Semilla. En este contexto, las expectativas de venta esperada por los no beneficiarios son más bajas dado que cuentan con menos recursos y posibilidades para invertir en el negocio y desarrollarlo.

  > *"Malos, los niveles de venta tuvieron una porción muy pequeña de lo que necesitábamos (…) ahora no salimos para atrás tampoco, no quedamos endeudados, nadie era como que perdimos el capital que pusimos […] No eran las expectativas, yo creo que fue un 30% de las expectativas que teníamos"*
  >
  > **(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2014)**

  > *"Cuando yo me puse el tema de partir solo sabía que no era fácil, entonces no tenía expectativas tan altas… porque mis expectativas altas apostaban a adjudicarme el proyecto y si no me lo adjudico mis expectativas tienen que ser súper aterrizadas"*
  >
  > **(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2015)**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DE AUMENTO DE VENTAS

En complemento con lo anterior, desde el discurso de los postulantes (beneficiarios y no beneficiarios) se observa, en los discursos, que existen algunos factores que podrían ser determinantes en el nivel de ventas de los emprendimientos, donde se destacan los siguientes elementos:

- **Existencia de un plan de ventas.** En primer lugar, se observa que la existencia de un plan de ventas podría incidir efectivamente en la propuesta de los negocios para vender su

producto, principalmente porque entregaría seriedad al proceso de venta y a su vez permitiría focalizar los esfuerzos de venta.

> *"…hasta este año nosotros no teníamos un plan de ventas consolidado (…); por un lado, eso, ser serios en la propuesta para vender, tocar puertas, ser más insidioso, es súper importante para lograr los niveles que se quieren alcanzar"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)**

- **Nivel de producción.** En segundo lugar, el nivel de desarrollo de los proyectos, y por tanto los niveles de producción que pueden alcanzar, son claves para la percepción del aumento de ventas. Es decir, las expectativas de ventas se determinarían por la capacidad de los negocios y por el costo de producción. Aquí es fundamental la capacidad de inversión para la innovación dentro de los negocios, tanto para incorporar nuevos métodos de producción, como para repensar los mecanismos que están siendo utilizados.

> *"Aún estamos a una escala muy baja de producción, y mientras tengamos esa escala baja de producción los costos por unidad son muy altos (…) lo que estamos desde finales del año pasado es cambiar los métodos de fabricación y pensarlo más en serie (…)*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)**

- **Experiencia previa**. La experiencia previa de los emprendedores no se identifica como un factor que determine la percepción de aumento de ventas, principalmente porque otros elementos como el capital disponible y las posibilidades de crecimiento de los negocios se valoran más que los aprendizajes obtenidos de emprendimientos previos. Esto resulta interesante, ya que dentro del análisis de ATT y en las regresiones con variables explicativas, este elemento no resulta significativo**.**

> *"En realidad cuando estás haciendo proyectos en la U. como que el enfoque de partida, de CORFO y de todo, se sabe re poco, no había tanta información. […] en ese minuto no le di tanto valor, no lo encontré tan útil mis otras experiencias"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2015)**

> *"Nosotros logramos comercializar este producto, el anterior y este también, el problema fue el hacerlo crecer rápido, para que en el fondo no te vieras como acogotado con el tema del capital de trabajo"*
>
> **(Beneficiario, Perfil B1, Cohorte 2014)**

- **Ítems financiados con Capital Semilla.** Además, en algunos proyectos específicos, la percepción de aumento de ventas podría estar determinada por el plan de negocio presentado al programa, y por tanto, por los aspectos a los que se destina la inversión. Cuando se destinan recursos al desarrollo de la marca, o se mejoran los procesos productivos, se espera tener un efecto en el nivel de venta de los negocios.

> *"Con el Capital Semilla trabajamos la parte tecnológica, marketing y venta, esos fueron los pilares con los que postulamos al Capital Semilla, entonces dedicamos recursos a poder vender nuestro producto, lo que favorece efectivamente la venta"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2015)**

- **Rol de las mentorías.** Por último, los resultados del ATT dan cuenta que, para ventas el trabajo con un mentor – en el caso de los beneficiarios del programa – es una significativa,

es decir, el haber trabajado con un mentor aumenta las ventas en $57.670.701 frente a quienes no obtuvieron la mentoría.

El principal aporte de las mentorías, estaría dado por la orientación entregada para aumentar las probabilidades de éxito de los negocios. De acuerdo con Kantis (2014) el uso de mentores es uno de los apoyos en donde mayor consenso hay en cuanto a la valoración de sus aportes, principalmente al enriquecimiento del modelo de negocios o propuesta de valor de la empresa como al proceso de maduración de los emprendedores[54].

> *"Yo creo que las probabilidades siempre van mejorando, o sea, de no tener mentores a tener mentores, debe haber un impacto […] mi concepto es que un proyecto bien mentoreado (sic) debiese aumentar sus probabilidades que le vaya mejor e incluso debiese aumentar las probabilidades de abandonar a tiempo"*
>
> **(Mentor, Red Mentores de Impacto)**

> *"Hay que partir lo más chico posible en el inicio y quizá a nosotros nos faltó un poco más de asesoría en esa parte, como alivianar lo máximo la empresa al inicio, quizá nos echamos mucho peso, siendo que debió de haber sido más liviana, para poder crecer más rápido"*
>
> **(Beneficiario, Perfil B1, Cohorte 2014)**

Los beneficiarios que sí indicaron haber trabajado con un mentor, reconocen su aporte en la identificación de mejoras y oportunidades para su negocio, seguido de aquellos que indican que contribuyeron a la definición de prioridades para el desarrollo del negocio (22,3%) y el orden del mismo (16,3%).

En complemento, existen no beneficiarios que identifican la necesidad de haber contado con el apoyo de un mentor para aumentar la probabilidad de éxito de sus negocios, los que corresponden al perfil B, es decir, quienes ya no cuentan con el negocio que postularon a Capital Semilla, ya que este negocio no prosperó. Se observa en el discurso una relevancia de la figura del mentor, la que se atribuye el haber desarrollado de mejor manera el negocio y que, incluso, habría determinado el éxito del mismo, independientemente de los recursos asociados a la adjudicación del programa.

> *"En el caso mío, yo postularía con un mentor que realmente le interesara el proyecto, que en el fondo te acompañe para que el proyecto sea una realidad […] se necesita un acompañamiento, más cercano, al menos después de una fase, se necesita que haya alguien que se dé cuenta, de que entienda este tipo de proyectos"*
>
> **(No Beneficiario, Perfil B2, Cohorte 2013)**

Percepción de efecto en Capital Levantado

Por otra parte, el monto del capital que han levantado las empresas beneficiarias es uno de los indicadores que se están considerando para conocer si el programa es efectivo. Si bien según la literatura (Fischer y Reuber, 2003; Autio ,2007; Kantis y Díaz, 2008) señala que las principales características asociadas a los emprendimientos dinámicos es su crecimiento en ventas y cantidad de trabajadores, el capital levantado es un resultado que podría derivar del éxito inicial de una empresa.

[54] Kantis (2014) ¿Emprendimientos dinámicos en américa del sur? La clave es el (eco)sistema. Serie Red Mercosur (25)

En el marco de la evaluación cuasiexperimental de Capital Semilla se identificó, a partir del cálculo de ATT, que Capital Semilla tuvo un impacto significativo en el capital que los beneficiarios son capaces de levantar, implicando que quienes fueron beneficiados por el programa pudieran levantar en promedio $59.000.000[55][56] más que las empresas no beneficiadas[57] durante el año 2016[58].

A pesar de este efecto positivo de programa, en las entrevistas realizadas a los actores, no se identifica que los entrevistados atribuyan la generación de capital al paso por el Capital Semilla, así como tampoco se observa que beneficiarios hayan generado más capital que los no beneficiarios, o que estén buscando inversionistas.

> *"No, todavía. (…) Hoy día como estamos con otro fondo, no ha sido prioridad generar capital privado, nos ganamos un fondo de 35 millones (…). Tú puedes levantar plata, pero si tu negocio no está creciendo, al inversionista no le es interesante, y te quita mucho porcentaje a tu empresa por poca plata, cuando vayas a pedir plata tienes que estar en un muy buen momento o el inversionista tiene que ser muy visionario (…) Nosotros hemos tenido poco acercamiento con inversionistas privados."*
>
> **(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2015)**

De esta manera, beneficiarios que obtuvieron el Capital Semilla en cohortes anteriores y que, por lo tanto, son emprendimientos que han tenido mayor tiempo para su maduración, también señalan que aún no es momento de levantar capital, incluso considerando que han tenido aumento progresivo de las ventas y que han tenido que realizar inversiones para incorporar mayor desarrollo a la empresa:

> *"El 2016 fue el doble de ventas que el 2015, y el 2017 fue un poco más del doble que el año anterior, o sea las ventas han crecido progresivamente (…), pero también hemos tenido que incorporar mayo grado de desarrollo a la empresa (…). No, hemos conversado sobre levantar capital privado, pero creemos que no es el momento aún (…). Creo que todavía no tenemos los números tan llamativos como para que algún inversionista no quiera llevarse mucha parte de la empresa por poca plata (…)."*
>
> **(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2014)**

Un aspecto que puede explicar esto es que las empresas señalan mantener una actitud conservadora respecto del levantamiento de capital, especialmente en el caso de los no beneficiarios que desarrollaron el emprendimiento de igual manera en base a inversión propia a partir de sus ahorros. Ellos son más cautelosos al momento asumir el riesgo que implica tener que responder económicamente ante terceros que se pueden involucrar en su negocio.

> *"No, pero no tratamos tampoco, fuimos bien conservadores en ese sentido, cada uno tenía sus ahorros, pusimos la plata y no quisimos correr muchos más riesgos."*
>
> **(No beneficiario, perfil A2, Cohorte 2014)**

[55] Diferencia significativa al 95% de confianza.
[56] Resultado detallado en tabla en anexo.
[57] ATT calculando en base a la muestra completa, asumiendo capital $0 para aquellos que ya no tienen vigentes sus emprendimientos (perfiles BCDE).
[58] No se pudo determinar el efecto de Capital Semilla sólo para los emprendimientos vigentes, dado el tamaño de la muestra que se mantiene para ese tipo de cálculo.

En el caso de quienes han obtenido inversión, se señala que es el mismo inversionista quien pone las barreras para desarrollar ello, puesto que sus intereses contravendrían las características de alto riesgo de este tipo de negocios, lo que los hace poco atractivos.

> *"(…) nosotros después de CORFO solo hemos logrado inversión privada (…). Yo que la gente que quiere invertir, quiere recuperar a corto plazo y quizás en montos muy altos (…)."*
>
> **(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2010)**

En síntesis, el levantamiento de capital no es algo que se haya identificado como un efecto de Capital Semilla (como se vio anteriormente los principales son la entrega de un capital inicial y la generación de redes). De hecho, solo un entrevistado señaló que había logrado inversión privada. Esto se relaciona en gran medida con las características del inversionista y el estado de desarrollo de los emprendimientos: para conseguir inversión privada es necesario tener un negocio con cierta estabilidad, que tenga mayores garantías de retornos, estado en el que aún no se encuentran los emprendimientos, o sobre el cual los emprendedores aún no se sienten seguros como para asumir los riesgos que significa tener un inversionista, considerando sus características.

Percepción de efecto en Clientes

Respecto a la variable relacionada con medir el efecto potencial en los clientes, es posible señalar que, de acuerdo a la metodología empleada, el programa Capital Semilla genera diferencias estadísticamente significativas entre beneficiarios y no beneficiarios del programa respecto a la cantidad de clientes obtenidos por los emprendimientos.

Es interesante que el Capital Semilla tenga efecto sobre todas las variables de resultado, excepto en clientes puesto que el aumento de clientes es percibido como un factor de éxito para, por ejemplo, el aumento en las ventas, propiciando el desarrollo del negocio. Sin embargo, en este estudio se observa que, considerando la situación de los proyectos al año 2016, las empresas beneficiarias no manifiestan, en promedio, más clientes que las empresas no beneficiarias.

Dado que no se encuentran diferencias frente a la cantidad de clientes, se abordan otros elementos vinculados con posibles efectos en los clientes, como la generación de una base de clientes. Aquí se observa que, previo a la postulación al programa el 70,8% de los proyectos contaba con clientes, proporción que sería mayoritaria en el caso de los no beneficiarios con un 73,5% frente a un 67,5% de los beneficiarios. En el caso específico de los beneficiarios, cabe destacar que la proporción de negocios con clientes aumenta a 92,6% después de haber participado de Capital Semilla, lo que responde al resultado intermedio que espera el programa: que las empresas generen una base de clientes.

Tabla 44:Presencia de clientes antes y después de CS (n=388)[59]

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Clientes Antes*	67,5%	**73,5%**	70,8%
Clientes Después CS*	**92,6%**	87,6%	89,9%

Fuente: Cliodinámica

[59] Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

El programa apunta a que los emprendimientos generen una base de clientes, frente a lo cual se identificaron, a partir del discurso de los actores, algunos elementos que podrían dificultar y/o limitar que el programa tenga efectos a este nivel. Entre los que se destacan los siguientes:

- Limitaciones asociadas a la **dependencia de uno o pocos clientes.** En esto, se aprecia que la especificidad de algunos emprendimientos y de sus productos, no les permitiría tener mayor diversificación de clientes, puesto que desarrollan productos e innovaciones de carácter personalizado con poca demanda desde el mercado. En este contexto, existiría una situación de dependencia que dificulta que los proyectos puedan sustentarse, y que a cualquier dificultad enfrentada por el cliente el proyecto no pueda ser desarrollado.

  En el caso específico de los beneficiarios y no beneficiarios del perfil B, esta situación implicaría el fracaso de los proyectos, y se percibe como una de las principales causas para no continuar con los emprendimientos, producto de la falta de recursos asociado a no tener una demanda que requiera el producto ofertado.

  > *"El producto fue personalizado para un cliente específico, limitando la venta de este al mercado. Al momento de mostrar el producto a este cliente se enfrentaron a una serie de barreras que impidió la comprara del producto, por lo tanto, el proyecto quedó congelado"*
  > **(Beneficiario, Perfil B1, Cohorte 2015)**

  > *"Teníamos un cliente oficial para el que estábamos desarrollando un producto a la medida, y ellos pusieron recursos, pero de una forma bien simbólica, entonces no fueron suficientes y después no seguimos porque aparecieron algunos otros proyectos similares en el mercado"*
  > **(No Beneficiario, Perfil B2, Cohorte 2015)**

  En el caso específico de los no beneficiarios, se observa que una de las implicancias señaladas de no contar con los recursos de Capital Semilla, fue el no poder diversificar sus clientes a través de la mejora en los productos o en sus procesos (de producción o de venta) ya existentes, lo cual es percibido como una mayor agudización de los riesgos asociados a la dependencia de un solo cliente.

  > *"El proyecto igual ya estaba funcionando con un cliente, y lo que estábamos esperando con Capital Semilla era terminar ciertas funcionalidades e implementar una nueva estrategia comercial para expandir el producto y venderlo a otros clientes"*
  > **(No Beneficiario, Perfil B2, Cohorte 2015)**

- Dificultades asociadas al **tamaño de los clientes**. En este aspecto, se identifica que la cantidad de clientes no siempre se traduciría en un problema para los emprendimientos, ya que esto depende mucho de las características del producto y del mercado en el cual se desenvuelve, sin embargo, el tamaño de los clientes si entregaría ciertas limitaciones a los negocios, y a sus posibilidades de ser sustentables y rentables para el emprendedor. **Aquí se identifica lo siguiente luego del análisis de las entrevistas:**

  - El trabajar con **clientes de mayor tamaño** podría ser mejor para los emprendimientos, ya que las ventas serían mayores dado la cuantía de los proyectos, sin embargo, esto tiene aparejada otra dificultad, que es la posibilidad de no contar con flujo de caja, debido a las posibilidades de pago que tienen este tipo de empresas.

Además, en ocasiones el tener grandes empresas como clientes, implicaría tener mayor capacidad de trabajo y producción para poder abordar requerimientos de mayor tamaño

> *"Los clientes empresas son mejores porque generalmente son proyectos más grandes y es más plata, pero uno como es chico queda topado en que necesita un capital para poder levantar un proyecto, porque todos te pagan a 30 días, a 60 días y hay que tener plata, entonces de repente a proyectos grandes nosotros no nos podemos meter por eso…para nuestra realidad es preferible tener hartos chicos que grandes, a pesar de que el grande es mejor".*
>
> **(No Beneficiario, Perfil A2, Cohorte 2014)**

- Por otra parte, trabajar con **empresas pequeñas** tendría la ventaja de poder vender a escalas accesibles para los negocios en sus etapas tempranas de desarrollo, sin embargo, entrega menores posibilidades de ser sustentables en el tiempo, ya que no asegurarían del todo el equilibrio entre costos e ingresos para que los modelos de ventas les permitan sobrevivir.

> *"Le vendemos principalmente a empresas chicas (…) Se han comportado bien porque los que nos contratan una vez nos siguen contratando y ha aumentado la cantidad de personas que nos contratan… pero el modelo de ventas no son lo suficiente, necesitamos más…"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2014)**

Por último, es posible señalar que el efecto del programa Capital Semilla en los clientes no dependería solo de la cantidad de clientes, si no que más bien de que estos clientes sean estables en el tiempo y que permitan el funcionamiento del negocio. Esto podría darse con unos pocos clientes de gran tamaño o con una mayor cantidad de clientes más pequeños, lo que es determinante en los ingresos que generan los emprendimientos y en la capacidad de ser sustentables y logran un equilibrio que les permita funcionar.

> *"Bien, tenemos clientes como fieles como dentro de nuestra área yo creo que somos una marca conocida, estamos en mercado público, en convenio marco, así que a través del Estado nos compran harto también, y bien, tienes un cliente fijo y que tiene plata"*
>
> **(Beneficiario, Perfil A1, Cohorte 2010)**

Tal como se mencionó anteriormente, esto es percibido por los beneficiarios como más difícil de lograr con clientes pequeños, sin embargo, lo más relevante es atribuido a que dichos clientes sean estables, lo que es percibido por el 78,2% de los beneficiarios frente a un 75,3% en los no beneficiarios. A pesar de que tanto para beneficiarios como para no beneficiarios la percepción de estabilidad de sus clientes es alta, existe una proporción mayor en el caso de los beneficiarios, sin embargo, no es posible atribuir dicho resultado a los efectos del programa.

A pesar de esto, entre las actividades financiables por el programa, se encuentran actividades de *prospección y validación comercial, es decir, actividades de exploración y búsqueda de clientes/as, así como también actividades que permitan comprobar que el producto o servicio es aceptado por el mercado*[60], lo que indicaría que existen ciertos lineamientos para contar con planes establecidos para el fortalecimiento de los clientes, por ejemplo, a través de planes de comercialización o de marketing.

[60] Bases Técnicas Capital Semilla 1° concurso año 2016 - Corfo

Tabla 45:Características de los clientes (n:282)[61]

		Beneficiario	No beneficiario	Total
Sus clientes, ¿Han sido estables en el tiempo?	Si	**78,2%**	75,3%	76,7%
	No	21,8%	24,7%	23,3%
Sus clientes, ¿Le han permitido asegurar el crecimiento de su negocio?	Si	**77,8%**	69,4%	73,4%
	No	22,2%	30,6%	26,6%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

En este contexto, podría pensarse que existen otras variables que son claves para el rápido crecimiento de una empresa, como, por ejemplo, la entrega de productos y servicios que generan un valor único para los clientes, especialmente si esta propuesta de valor es difícil de imitar (Cancino, Coronado y Farias, 2012)[62]. Es decir, elementos diferenciadores y de agregación de valor, podrían ser claves para generar una base de clientes que permita la subsistencia de los negocios, independientemente del tamaño y de la cuantía de estos, primando la calidad de este cliente por sobre otros elementos.

Percepción de efecto en Empleo

Según la literatura, el aumento de la cantidad de trabajadores de una empresa es una de las características principales de los emprendimientos dinámicos, y por lo tanto es un indicador de éxito del emprendimiento en el marco de Capital Semilla. En términos cuantitativos, la evaluación de los efectos de Capital Semilla a partir del cálculo del ATT, se identificó que los beneficiarios tienen en promedio 4,8 trabajadores más que los no beneficiarios en 2016[63]. Por otro lado, si se considera sólo a los emprendimientos vigentes en el año 2016, los beneficiarios tienen en promedio 2,8 trabajadores más que los no beneficiario[64]s. Considerando lo anterior, este estudio logra establecer que el programa tiene efectos significativos sobre aquellos proyectos que se adjudicaron el Capital Semilla, logrando que estos crezcan en términos de cantidad de trabajadores.

Los emprendimientos al momento de postular al programa pueden tener un desarrollo incipiente o ser sólo una idea, por lo que, en general, no cuentan con otros trabajadores contratados que no sean los mismos socios del negocio.

Los emprendimientos que aún se encuentran vigentes apoyan lo anterior, dado que los entrevistados señalan que desde ser negocios en una etapa incipiente donde sólo trabajaban sus socios (o parte de ellos), han pasado a tener trabajadores que apoyan el quehacer de la empresa, bajo relaciones laborales que, además, tienden a ser más permanentes y estables que antes. Si bien esto puede deberse a la contratación que es financiada directamente con los fondos adjudicados por Capital Semilla, esto también es observado en cohortes que no son recientes, quienes ya finalizaron la ejecución del proyecto y aún se encuentran en operaciones.

> *"Cuando postulamos, postulamos bien a ciegas, no teníamos tan claro lo que queríamos lograr, en el fondo llevar a cabo el proyecto que teníamos como una idea, ponerlo… llevarlo a cabo, que funcionara*

[61] Diferencias estadísticamente significativas con 95% de confianza.
[62] Cancino, C. A., Coronado, F., & Farias, A. (2012). Antecedentes y resultados de emprendimientos dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, *22*(43).
[63] Diferencia significativa al 99% de confianza.
[64] Diferencia significativa al 95% de confianza.

y crear cosas (…) Sí, es decir trabajan (…) trabajamos con tres personas más, como en forma más permanente, más los diferentes talleres donde fabricamos las cosas (...)."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2014)

"Cuando yo comencé con el proyecto, yo estaba sola, ahora somos cinco (…). Tenemos, nosotras con la Poli que somos socias, trabajamos a Honorario, tenemos una contratada y dos practicantes con honorarios."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2010)

A pesar de que muchos entrevistados que señalan haber sido capaces de generar empleo han declarado que estas relaciones son más permanentes y estables, hay otro grupo, especialmente no beneficiarios, que han contratado personas de manera *freelance*, según las necesidades particulares de su proyecto en base a su nivel de desarrollo.

"(En la empresa) tenemos dos empleos, y en forma FreeLancer hay tres más, hemos generado 5 empleos"

(No beneficiario, perfil A2, Cohorte 2014)

"No, o sea sí pero esporádica, no contratamos a nadie ni nada"

(No beneficiario, perfil A2, Cohorte 2015)

Algunas empresas atribuyen el trabajo subcontratado también como generación de empleo indirecto por parte de su emprendimiento, especialmente en la contratación de productos y servicios a talleres de menor tamaño. Esto también lo asumen como una contribución al éxito de otros emprendimientos.

"(…) y los otros son emprendedores también, es decir, gente que tiene sus propios talleres, que trabaja y fabrican los productos, como una cosa colaborativa."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2010)

"No, no generamos fuentes de empleo, en parte subsidiamos un poquito la parte de pega que yo hacía más (…). Sí, dimos trabajo, pero dimos trabajo me refiero a que no creamos una fuente de empleos, sino que le dimos la oportunidad de trabajar con nosotros a personas que trabajaban en otras cosas, por ejemplo, dueños de talleres de bicicleta, empresas de pintado de bicicletas (…). Creo que por ahí se abrió un camino, pero no generamos un empleo extra."

(No beneficiario, perfil A2, Cohorte 2014)

Fuera de estos talleres, a quienes se les contrata trabajo más bien técnico, los empleos generados son en general de profesionales altamente calificados, ligados al área comercial e informática, experiencia que puede ser la que especialmente no poseen los emprendedores: por un lado, la capacidad de generar un plan de negocios ordenado y sistemático, y conocimientos técnicos más específicos

"Profesional, trabajamos con un ingeniero que nos ve la parte, part time, que ve la parte más como de desarrollo de la empresa (…)."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2010)

"Sí, de desarrollo y soporte (…). Aparte de los socios (…), tenemos part time un programador y un ingeniero informático (…) y las carreras que cronometramos siempre requerimos ayudantes, a los cuales capacitamos (…)."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2014)

"En general eran personas que tenían más orientación comercial, dos personas como de área comercial, y otras dos personas que era más de desarrollo tecnológico, programadores."

(Beneficiario, perfil B1, Cohorte 2014)

"Durante el desarrollo del proyecto se generó empleo a profesionales con alto nivel de calificación, como Ingenieros civil informático, Ingeniero civil electrónico y programador."

(Beneficiario, perfil E, Cohorte 2015)

En síntesis, los entrevistados no identifican la generación de empleo como un resultado que se puede atribuir al Capital Semilla, aunque sí tiene efecto a partir del ATT. La generación de empleo estaría determinada por las necesidades de la empresa según su crecimiento, de manera en que mientras más productos o ventas tienen, mayor será la cantidad de trabajadores que requieren en su operación.

En general, y considerando especialmente a los beneficiarios, se observa que las relaciones tienden a ser más permanentes y estables, mientras que los no beneficiarios contratan de manera más esporádica, característica que podría explicar las diferencias significativas entre ambos grupos de encuestados.

Otro elemento relevante es que a partir de las entrevistas se observa principalmente dos perfiles de contrataciones: el primero refiere a la subcontratación de servicios o compra de productos a otros pequeños emprendedores, quienes tienen un perfil más técnico; y el segundo refiere a profesionales con un nivel de calificación más alto, quienes se dedican principalmente al desarrollo del área comercial del negocio o a informática.

Otros efectos: incorporación al ecosistema emprendedor

De acuerdo a los resultados obtenidos en el módulo de efectos percibidos por los postulantes, una de las principales contribuciones de Capital Semilla sería la generación de redes de trabajo y la inserción de los emprendimientos al ecosistema. Si bien en este estudio no se ha medido como una de las variables de resultado, este será analizado cualitativamente para profundizar en las características de esta contribución, así como también los factores que están asociadas a ella.

Esta contribución se atribuye a elementos del diseño del Capital Semilla, que incluye la postulación con un patrocinador, el trabajo con una incubadora y mentores, los talleres y charlas, donde a su vez los emprendedores se conectan entre sí. También se señala que, si bien esto viene definido por diseño, quien no ha participado anteriormente en un proyecto beneficiado por Capital Semilla no visualiza previamente esta contribución.

"Con las incubadoras de negocio, con los mentores, con distintos emprendedores que son como referentes en el tema, cuando vas a los talleres y todo, siempre te conectas con buenos vínculos, personas muy capaces en sus rubros, y eso es bacán, porque antes yo iba a los talleres media obligada, porque te obligan a ir a los talleres y cosas, no sé un taller de Marketing de venta digital, pero ahora por ejemplo, les tomo mucho más valor, porque yo no estoy en la Universidad, no me meto a internet a nutrirme de nueva información, entonces cuando voy a un taller trato de nutrirme de información".

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2014)

"Sí, harto. (…) a través de este ecosistema de la Universidad de Chile también hemos tocado muchas puertas y hemos llegado a contactos muy buenos."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2010)

"En el fondo ganarte un fondo CORFO es como un pack, como que tú te ganas un fondo y todo, y tiene de por si esta como Red, tengo entendido que hasta el día de hoy hay que postular con patrocinador, entonces eso automáticamente implica en que te tienes que meter, que tienes que trabajar con una incubadora, que vas a asistir a talleres, que vas a asistir a charlas, que te van a conectar con más gente, te invitan a cuestiones, y eso es como que la gente no lo sabe, pero viene como consecuencia. (…) En ese minuto (la motivación) fue meramente financiera, y luego de ganar el Capital Semilla te das cuenta que tiene como otros factores asociados, que tiene que ver con el networking, con la red que te haces dentro, con las incubadoras... pero en ese minuto sí, fue en términos financieros"

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2015)

El ecosistema emprendedor es percibido por los entrevistados como una red de apoyo, la cual, en el contexto de trabajo duro, otros emprendedores aportan con su experiencia y se generan vínculos colaborativos y de ayuda. Incluso el desarrollo de redes puede ser visto como un elemento estratégico al generar alianzas que fortalecen el mercado en general y un nicho de clientes en particular.

"Para mí lo es, pero creo que también uno siente que es como más fácil de lo que se imagina, uno dice voy a poder manejar mi tiempo (…) pero al final se da cuenta que si uno no trabaja el doble y no trabaja el fin de semana la cuestión no funciona (…). Tienes el apoyo, te van guiando, también es como un… uno entra como a un mundo de emprendedores entonces te invitan a algunas reuniones, te juntas con otras personas, te van contando su experiencia, entonces sirve como para entrar, no sentirse como tan solo."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2010)

"Hemos tenido vínculo de hacer cosas en conjunto con otros emprendedores, normalmente cuando nosotros hacemos eventos, por ejemplo, invitamos a amigos que tienen productos relacionados, que compartimos el nicho de clientas, que les interesa como base de usuaria, entonces es a nivel estratégico de alianza."

(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2015)

Algunos entrevistados no tenían un contacto previo con la red o la conocían muy poco. En este sentido la relación que se realiza entre el Capital Semilla y la inserción a la red es muy potente pues lleva a comunicarse con diferentes actores del ecosistema. Esta relación en general es descrita como colaborativa tanto en términos de vínculos, pero también con fines prácticos: no sólo es conocer, sino que también es desarrollar actividades concretas en conjunto.

> *"Muy poco (lo conocía), ahí lo logré conocer (…). Nos metimos mucho con el ecosistema emprendedor, estuvimos participando en la Universidad Católica, con la Universidad del Desarrollo, estuvimos con un Venture Capital, privado digamos, fue muy bueno para conocer el ecosistema (…). (La principal contribución es) la red de contactos, el haber conocido gente es súper relevante (…). Del ecosistema emprendedor he conocido mucha gente, como los encargados de todos estos Capitales Semilla, o las Incubadoras, más la gente del Venture Capital ya hacia el final del proceso, también súper valorable eso."*
>
> **(Beneficiario, perfil B1, Cohorte 2014)**

Por otro lado, hay empresas que ya tenían cierto grado de inserción en el ecosistema, asociada a su experiencia en emprendimientos o como actor de la red. A pesar de que ya conocían la red y habían participado de ella, ellos también consideran que Capital Semilla contribuyó a profundizar esa relación y a identificar oportunidades.

> *"En mi último año tomé el magister de Emprendimiento e innovación, entonces ahí como que ya me metí de lleno, y después, me fui metiendo cada vez más, trabajé en distintas organizaciones, como la ACECH, como una empresa de innovación social, estuve trabajando con algunas incubadoras, entonces entremedio de la U a tener el título, estuve muy vinculada con el ecosistema, por eso también conocía las redes de mentores y todo. Trabajé como mentora en el GARAGE UAI, que no es incubadora, pero es la organización que maneja la U. en emprendimiento, trabajé en la ASECH como tutora también, y después trabajé en una red, siempre siendo mentora, más que yo en el equipo de las mentorías. (…) Estar con un CORFO o con un programa, lo que hace es como que te meten en el ecosistema, y dentro de distintas instancias tú puedes ir conociendo gente del entorno, entonces ese te lleva a que conozcas a no sé quién, que es inversionista, es como una telaraña."*
>
> **(Beneficiario, perfil A1, Cohorte 2015)**

En síntesis, los entrevistados identifican la inserción en la red como una contribución relevante de Capital Semilla hacia los emprendimientos, la cual viene determinada por elementos de diseño del programa, como lo es el trabajo con mentores y la participación de diferentes actividades donde tienen la oportunidad de conocer otras instituciones. Además de conocer, los emprendedores son capaces de identificar oportunidades e instancias de apoyo, que a su vez pueden desencadenar el desarrollo de actividades en conjunto, la contratación de servicios, o incluso la implementación de alianzas que son estratégicas para alcanzar el éxito del programa.

Lo anterior es identificado tanto por los beneficiarios con conocimiento y experiencia previa en el ecosistema, como también por aquellos que no estaban en esta situación. Ambos lo ven como un aspecto que se ha desarrollado en el contexto de su propio negocio, pero también como un elemento que contribuye a todos los emprendimientos beneficiarios.

7 Conclusiones del estudio

La implementación y desarrollo del Programa Capital Semilla ha demostrado una serie de resultados interesantes en lo referido al cumplimiento de los objetivos para el cual fue diseñado. Dentro de estos resultados se da cuenta de desarrollos importantes en los objetivos y propósitos del programa, además de desafíos relevantes para el desarrollo del mismo.

La medición de estos impactos, a partir del estudio cuasiexperimental y su complemento cualitativo, presentan importantes hallazgos, pero también algunas limitaciones metodológicas y operativas, tales como:

- **Contacto con actores**: Dificultad del logro de contactos con los postulantes de cohortes más antiguas, la disponibilidad de datos de contacto que extendieron el proceso de campo, el desarrollo de nuevas estrategias de poblamiento de datos.
- **Levantamiento de terreno que implicó contar con diferentes perfiles de resultado de los clientes**: esto implicó el ajuste de la metodología de impacto en relación a las diferentes posibilidades de resultados que no fueron considerados en el diseño inicial de la metodología de impacto.
- **Metodología de evaluación de impacto utilizada**: se debió ajustar en relación a la disponibilidad de datos de los tipos de postulantes debiendo ajustar en relación a la inicialmente planteada, además del sesgo de selección que da cuenta que es posible que los grupos de tratamiento y control no sean similares en no observables y que, por lo tanto, el resultado esté sesgado por ello.
- **Dificultad de contacto cualitativo:** significó aumentar los esfuerzos de contacto para la saturación estructural de información
- **Datos Autoreportados**: los datos analizados corresponden a datos que fueron reportados por los mismos encuestados, sin que se puedan incluir en ello mediante medios de verificación externos.
- **Análisis del entorno y de cómo este influye en los resultados:** esto porque arrojaría elementos y conclusiones de valor para los desafíos y mejoras del programa.

Estos elementos configuran los límites y posibilidades del estudio y también permiten establecer el marco en el que se realiza el mismo, definiendo los procesos reflexivos en torno al cumplimiento de los propósitos del programa, pero también hacen eco de las necesidades no abordadas del mismo.

1. Sobrevivencia de los proyectos adjudicados y retorno de la inversión

Uno de los aspectos importantes que dan cuenta de los primeros resultados del programa, confirma una alta tasa de sobrevivencia de los emprendimientos que postularon y adjudicaron el Capital Semilla en contraposición con aquellos que no resultaron beneficiados. Este resultado es importante, aunque debe tomarse con ciertos resguardos, sobre todo al considerar el potencial efecto de "sesgo de selección" que puede estar influyendo en ello. Dentro de estos sesgos de selección se considera, el hecho de que quienes fueron adjudicados con el Capital Semilla corresponderían a emprendimientos con mayor experiencia de sus socios y/o consolidación del proyecto, lo que podría determinar un mayor potencial de éxito que aquellos emprendimientos que no fueron seleccionados, lo que podría estar explicando ese resultado.

Para definir la tasa de sobrevivencia del denominado valle de la muerte, es importante hacer un análisis complementario que dé cuenta de la tasa de sobrevivencia de los proyectos al 3er año de adjudicado el programa. Esto será clave sobre todo para definir la adicionalidad del programa en lo que refiere a la recuperación de la inversión pública para el apoyo de este tipo de emprendimientos.

2. Necesidad de redefinir el foco de impacto en el indicador de clientes

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el programa presenta resultados significativos en las variables de ventas, inversión y empleo, pero no en la variable clientes. Estos resultados son importantes en la medida que da cuenta que el haber contado con el apoyo del programa Capital Semilla permite establecer diferencias sustanciales en el desarrollo de los emprendimientos seleccionados. Aunque los resultados asociados a clientes no resultaron igualmente significativos dentro de la metodología aplicada, sí arrojaron diferencias en otros ámbitos del desarrollo de esta variable, tales como la estabilidad en el tiempo y la percepción de menor riesgo para el crecimiento del negocio.

Estos últimos resultados marcan un punto importante respecto del tipo de indicador de clientes con el que se debería medir efectos del programa, dado constituye una variable clave de los emprendimientos dinámicos en la medida que permite el aseguramiento de las ventas.

Actualmente, al analizar el número de clientes como un acercamiento para definir la base que otorgue estabilidad, no resulta significativo, sin embargo, no ocurre lo mismo al preguntarse por otros aspectos de los mismos. La reflexión entonces está puesta en el tipo de indicador de clientes que es relevante para el programa y para ello se establece que más que el número de clientes, la información debiese a tender hacia qué tipo de entidades son las que constituyen la base de compradores, es decir, su cualidad para contribuir al desarrollo del emprendimiento. Esto último debiese además traducirse en una mayor diversificación de los mismos para evitar la dependencia y balancear el riesgo asociado al crecimiento con cierta estabilidad, observando rubros, la frecuencia de compra, montos y plazos de pago, por parte de estos clientes.

A ello hay que agregar la priorización de variables para medir la performance del Capital Semilla, puesto que, si las ventas son sustantivas, los clientes no parecen ser relevantes y viceversa. Sin duda esto plantea un desafío institucional para redefinir el foco que tendrá el efecto esperado en los clientes de los emprendimientos adjudicados.

3. Hay un efecto no esperado a nivel de empleo directo

De acuerdo a los resultados observados por el programa, los proyectos beneficiarios tienden a generar una mayor tasa de empleo directo que los proyectos no beneficiados. Una posible explicación de ello, estaría en que, los emprendimientos beneficiarios contarían con una estructura organizacional más sólida que les permite posicionarse en otro nivel de desarrollo, mucho más maduro y consolidado que permite atraer y desarrollar empleabilidad.

Por otro lado, es posible que el efecto en la empleabilidad en los proyectos adjudicados pueda deberse al impacto del financiamiento entregado por el programa. Esto porque el empleo en proyectos de emprendimiento en etapas iniciales, ven aumentados sus indicadores en los primeros años. Dentro de ello, es importante que el programa pueda observar en detalle el comportamiento de la empleabilidad en los proyectos beneficiados, toda vez que esta puede variar en función de las

modalidades de empleo, el tipo de contrato, el ciclo del mismo emprendimiento, los resultados del plan de negocios, entre otros elementos. Frente a ello, lo importante es describir el tipo de gobernanza que se da al interior de cada iniciativa para observar si el diseño organizacional del emprendimiento asegura criterios de estabilidad para enfrentar periodos de crisis y de bonanza. En este último punto se releva que, diferentes orgánicas de los emprendimientos pueden implicar diferentes aspectos de empleabilidad en función del rubro, nivel de especialización del recurso, tipo de capital humano, entre otros elementos.

4. ¿Emprendimientos dinámicos gracias al Capital Semilla?

Debido a los efectos generados por el programa, las tasas de crecimiento de las ventas de los proyectos beneficiados han crecido lo suficiente como para ser consideradas un emprendimiento dinámico. Sin embargo, cabe hacer notar que, los datos entregados por el presente estudio no son suficientes para constatar el aumento del 20% anual que se define teóricamente para ser considerado como tal. Lo importantes de estos resultados es que, al menos se observa una tendencia importante hacia ello, lo que debería ser confirmado con un análisis de ventas a través de fuentes secundarias y que permitan disminuir las limitaciones de los datos auto reportados.

Con todo, será clave incluir dentro de este análisis el comportamiento de los proyectos a la luz de la interacción con el contexto económico y sectorial de cada uno. El efecto positivo en las ventas y en el empleo permitiría asegurar el avance hacia la consolidación de empleos dinámicos, pero aún restaría por observar dicho efecto en la economía del país. En ese sentido, cabe preguntarse por el potencial efecto que tiene el programa, a través de los emprendimientos generados, en el PIB del país, entre otros indicadores, y con ello acotar su contribución.

5. Hay una mayor valoración del programa en las variables que se busca impactar con excepción de la inversión de capitales

Otro de los temas relevantes se refiere a los juicios de los ejecutores de los emprendimientos beneficiados y su positiva apreciación del programa, en los ámbitos que explora el estudio, por sobre lo que han desarrollado efectivamente. En efecto, a nivel perceptivo, se declara mayores niveles de ventas, desarrollo de capital social, y redes de colaboración entre otros aspectos.

Sin embargo, en el factor donde se coincide que el programa no tuvo efecto y por ende se reporta una baja percepción, es en la contribución que éste hace para generar nuevo capital para la inversión, proveniente de terceros. En este punto, las iniciativas en curso no exhiben el desarrollo de fortalezas y capacidades para impulsar las decisiones y estrategias para el acceso a nuevas fuentes de financiamiento para el crecimiento de los emprendimientos. Así, se abre la pregunta respecto de las necesidades de los beneficiarios para potenciar este aspecto crítico, siendo uno de los más débiles y también uno de los menos valorados en términos del efecto generado por el programa.

Ello se ve complementado por la percepción de alto riesgo de este tipo de proyectos que tendrían los inversores, según lo señalado por los mismos mentores y beneficiarios del programa. Dicha percepción implicaría que los inversores tengan una baja confianza en este tipo de proyectos en etapas tempranas. En ese sentido, se identifica que estos inversores estarían poco inclinados al riesgo, desfavoreciendo la inversión en este tipo de proyectos, elemento que, según Kantis (2013) se constituye como una traba para el desarrollo de emprendimientos dinámicos.

6. Relacionamiento entre emprendedores asociado al posicionamiento en el mercado

A nivel perceptivo, se verifica que los beneficiarios del programa atribuyen a éste la habilitación en su proceso de integración al ecosistema de emprendimiento. Este proceso de integración se daría a través del desarrollo de redes que los han impulsado a tener una participación más activa en el mercado, por sobre instancias de asociatividad y colaboración con otros actores del mismo ambiente. Bajo esta premisa, el desarrollo de la red estaría relacionado más con la búsqueda de un rápido crecimiento y ganancias en competitividad más que a un relacionamiento de crecimiento de capacidades emprendedoras como el relacionamiento con incubadoras, mentores, inversionistas ángeles, fondos de capital de riesgo u otros actores del ecosistema, en el país o en el extranjero.

7. Bajo desarrollo de innovación

Los emprendimientos han puesto su foco en el desarrollo del proyecto en estas etapas tempranas a través del desarrollo del producto o servicio prestado y del posicionamiento de éste en el mercado. Ello habría implicado un bajo desarrollo de innovación en procesos y productos, puesto que los esfuerzos de los emprendedores se focalizan en elementos de competitividad sin innovación. Ahora bien, esto plantea un desafío para el programa en la medida que las bases técnicas buscan proyectos con potencial de innovación de manera que se debe propiciar que sean otros programas que se puedan encadenar con este para fomentar la instalación de procesos de innovación que sean progresivos y de acuerdo al estado del proyecto.

8. Focalización en la Inversión a través de fondos públicos

Uno de los resultados interesantes de estudio, estuvo dado por la identificación del tipo de inversión que realizan este tipo de proyectos. Esta aparece ligada a la búsqueda y obtención de recursos derivados del sector público, más que en el ámbito privado tanto nacional como internacional. Ello tiene diversas aristas que explicarían dicho aspecto. El primero de ellos está relacionado con el nivel de maduración de estos proyectos. En efecto, si se considera que estos proyectos son relativamente recientes (la mayor parte con hasta 3 años de existencia) se daría cuenta que la mayoría de estos emprendimientos no calificarían para las expectativas de inversionistas privados del país, que estarían abocados a la búsqueda de proyectos consolidados de rápido retorno y bajo riesgo. Es transversal la identificación de que estos proyectos cuentan con una alta tasa de riesgo que dificulta que sean atractivos para este tipo de fondos de inversión. Ahora bien, ello se relaciona con el tipo de proyectos que están egresando del Capital Semilla los que se presentarían en etapas inmaduras frente a este tipo de capitales.

Ahora bien, el segundo ámbito está dado por el hecho de que el ecosistema de inversión aún visualiza este tipo de emprendimientos en fases iniciales desde una óptica de alto riesgo y bajo retorno lo que los hace poco atractivos. De esta manera, hay un doble efecto que da cuenta de proyectos inmaduros y un ecosistema inversor que no aborda este segmento. Frente a esta falla, aparece el sector público como la instancia de desarrollo natural para este tipo de proyectos. Al considerar que se trata de proyectos en fases iniciales, es clave el rol del Estado como garante de su desarrollo. De ahí que se explique esta dependencia de fondos públicos, donde si se considera que el riesgo es alto y el entorno inversor no se aboca a este segmento, es el Estado quien asume tal rol.

Esto último no es del todo negativo, puesto que ello permite al Estado orientar de mejor manera el desarrollo de los emprendimientos, dotándolos de mayores herramientas y entregándoles un respaldo que evite su deterioro o decrecimiento. De esta manera, se advierte que la dependencia de estos proyectos se debería incluso a un desarrollo relativamente natural de este tipo de proyectos frente a un desequilibrado mercado de inversión que no considera a este tipo de proyectos y que la salvedad está dada por la existencia de diversos fondos públicos orientados a ello tales como Fondos de Inversión de CORFO, el Programa Fondo Etapas Tempranas

Si bien es importante que el Estado asuma este rol, es importante avanzar para que los emprendimientos logren desarrollar habilidades para búsqueda de capitales de inversión desde el primer momento y con ello evitar una eventual dependencia de fondos públicos. Para ello, se debe reflexionar sobre las claves que el programa entrega a los beneficiarios para la búsqueda de financiamiento, el apoyo del mentor en ello y cómo se proyecta el plan de inversión de acuerdo a las fases del proyecto. Si se observa que un proyecto, luego de más de 10 años de existencia continúa teniendo como única referencia a este tipo de fondos se podría dar cuenta de una externalidad negativa.

9. Efecto mentoría

De acuerdo a lo antes expuesto, se observó un importante efecto en aquellos proyectos que habían contado con mentorías sobre todo en lo que refiere al aumento de las ventas. Este resultado adquiere mayor relevancia al considerar que en estos proyectos las mentorías como tales eran un aspecto financiable de los proyectos, pero no obligatorio. Ello daría cuenta que los proyectos que cuentan con mentorías tienen un efecto en lo relativo a la definición de la estructura inicial de los emprendimientos y sobre todo de los planes de negocio lo que les permite estructurar de mejor manera los recursos. De acuerdo a lo observado, el efecto de las mentorías permitiría ajustar la estructura y recursos de los emprendimientos para hacerlos más eficientes en el crecimiento de los emprendimientos.

Con todo, las mentorías no son todas iguales y estas también están en proceso de definición lo que plantea importantes desafíos para el programa en la búsqueda de su estandarización y control que les permita potenciar sus efectos a los proyectos adjudicados por el programa.

10. Necesidad de avanzar en la definición de los límites y alcances de la mentoría

Las mentorías han ido desarrollando un proceso de estandarización paulatina que les permite definir procesos transversales en su implementación. Si bien, hay procesos que han ido estandarizándose con el desarrollo del mismo programa, es clave que se avance en la definición de ciertos estándares en todas ellas independiente que la mentoría sea específica o general. Esto pone de manifiesto un par de elementos de mejora que son claves para avanzar en dicha estandarización: por un lado el orientar previamente a los beneficiarios sobre el aporte y foco de las mentorías entregándoles nociones de qué es y qué no es, lo que entregaría a ellos la posibilidad de definir su necesidades en función de lo que hace la mentoría y, en segundo plano, pone de relieve que la mentoría debe definir su ámbito de acompañamiento a los emprendimientos, sobre todo de los proyectos del Capital Semilla en función de la etapa de desarrollo en la que están. Esto podría implicar, incluso la definición de elementos que no sean susceptibles de Mentoría, de manera que se limite la variabilidad de la misma y, con ello, se puedan definir algunos elementos mínimos que deben

compartir todas ellas o el desarrollo de una mentoría obligatoria, transversal a todo el desarrollo del proyecto adjudicado.

11. Brecha técnica asociada al desconocimiento de las mentorías

Los mentores dan cuenta que los beneficiarios del programa, presentan una brecha de conocimientos técnicos importantes, lo que hace que las mentorías disminuyan su valor, señalando que estos desconocen el propósito de la misma asociándola a una externalización de servicios o saltándose pasos del proceso. A ello, se suma la definición de temas que no son de índole de las mentorías, lo que abre una brecha entre las expectativas de ambos grupos que termina por constituirse como un obstaculizador del proceso y una pérdida de optimización de los efectos aditivos que pueda tener este acompañamiento.

8 Recomendaciones de Política Pública

Los resultados del programa dan cuenta de un proceso exitoso, obteniendo resultados favorables en 3 de los 4 indicadores esperados por el programa. Sin embargo, el logro de dichos resultados también permite reflexionar sobre cómo el programa es capaz de sustentar y mejorar estos indicadores, o sencillamente cómo el sistema de emprendimiento existente en Chile permite hacerse cargo de este tipo de proyectos en constante desarrollo.

Con la finalidad de contribuir en el diseño e implementación del Programa Capital Semilla, a continuación, se presentan una serie de recomendaciones o reflexiones que se construyen sobre la base de evidenciar mejoras tanto a nivel de diseño como de implementación del programa.

RECOMENDACIONES A NIVEL DE DISEÑO

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Avanzar hacia la consolidación de emprendimientos dinámicos	***Depurar los criterios de evaluación, seguimiento y acompañamiento de los proyectos para proyectarlos como emprendimientos dinámicos*** Si bien el Programa, bajo la metodología de impacto desarrollada, es capaz de generar impacto y los emprendimientos beneficiados demuestran que son capaces de vender, generar empleo e inversión de manera significativa respecto de quienes no resultaron beneficiados, es clave apuntar al desarrollo de mayores capacidades para levantar capital para ampliar la gama de inversores y también a la depuración de los criterios de evaluación, seguimiento y acompañamiento de los emprendimientos para que estos puedan sortear las barreras de la integración al ecosistema y con ello puedan constituirse como emprendimientos dinámicos. Hasta el momento hay evidencia de que el programa tiene diferencias con respecto a las variables ventas, empleo e inversión, pero el estudio no es concluyente en lo que respecta a la identificación de estos proyectos como emprendimientos dinámicos. Con ello, es necesario desarrollar indicadores que permitan ir monitoreando este desarrollo para asegurarse que sí se puedan constituir en dinámicos en un periodo de tiempo determinado.
Reflexionar en torno al foco o naturaleza que debe tener el indicador de clientes, de manera que esté en sintonía con programa	***Identificar cual es el mejor indicador de clientes para medir el impacto del programa.*** No existe duda respecto de la importancia de los clientes en los emprendimientos dinámicos, lo definen los especialistas, los agentes de CORFO y también los beneficiarios. El hecho de que no se hayan observado diferencias significativas en el indicador de clientes se relacionaría con la necesidad de definir qué tipo de indicador es el más relevante para medir el efecto del programa sobre los beneficiarios. En este sentido, hoy en día lo que busca el programa es en aumentar la cartera de clientes, pero los resultados en venta nos

	invitan a reflexionar en torno a que no es solo la cantidad, sino que también la calidad del cliente (frecuencia, estabilidad, etc.) De esta manera, se recomienda focalizarse en un indicador de clientes que sea complementario a las ventas y que sea capaz de fortalecer, desde ahí, el desarrollo de los emprendimientos. No basta sólo con contar con un alto número de clientes si estos no generan las ventas suficientes para estabilizar y dar crecimiento al proyecto.
Construir indicadores de medición y monitoreo de procesos, productos y resultados con foco estratégico.	***La construcción de indicadores de monitoreo permitirá al programa avanzar en la gestión de los resultados que se esperan obtener optimizando el impacto.*** Si bien existe una teoría de cambio respecto de que es lo que se espera del programa a nivel de producto, resultados intermedios y finales, es de primera necesidad poder identificar la naturaleza de dichos resultados. Por ejemplo, cuando se habla de levantamiento de capital ¿lo interesa es el levantamiento de capital público o privado? ¿o ambos?; cuando se habla de generación de puestos de trabajo, ¿a qué se refiere? ¿bajo qué condiciones?; cuando se habla de que los emprendedores deben aprender metodologías o amplían sus redes en el ecosistema, ¿Cuál es el indicador que da vida a estos resultados? Es importante avanzar en generar no solo especificidad en los indicadores, sino que causalidad de ellos y alcances en periodos de tiempo determinados (metas claras después de cierto tiempo)
Redefinición del componente de inversión apoyándolo con otros programas de CORFO	***Avanzar hacia la instalación de habilidades para la búsqueda de inversión y coordinar el apalancamiento con otros programas de inversión pública de CORFO*** Los emprendimientos beneficiados buscan fondos de inversión apalancados principalmente en el sector público producto de la inmadurez técnica de los proyectos y de la desconfianza del ecosistema de inversores que ven un alto riesgo en ellos. Se propone la complementariedad de iniciativas de inversión como los Fondos de Inversión de CORFO, el Programa Fondo Etapas Tempranas o incluso desarrollar un nuevo Capital Semilla para proyectos avanzados que cuentan con baja inversión, pero un potencial de crecimiento mayor. A su vez, esta redefinición implica establecer elementos en el diseño del programa que contribuyan a desarrollar en los emprendedores mejoras en sus procesos de búsqueda de financiamiento, teniendo como ejemplo que las mentorías desarrollen un acompañamiento activo en este componente de manera que ello sea obligatorio

	independiente de lo que elijan como necesidad a trabajar con el mentor.
Potenciar el desarrollo de emprendimientos en las regiones	***Apalancamiento de proyectos a los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente (PEEI) para evitar la centralización y asegurar la viabilidad de emprendimientos regionales*** Uno de los elementos observados es la baja tasa de emprendimientos regionales que se desarrollan en el marco del programa. En efecto, la mayor concentración de proyectos en la Región Metropolitana termina por disminuir las posibilidades de desarrollo de los ecosistemas regionales. Para ello es clave el potenciar los proyectos regionales a través del acoplamiento en Programas Estratégicos de Especialización Inteligente (PEEI) que define focalización de esfuerzos en de desarrollo en torno a los siguientes sectores estratégicos: a) Minería de Alta Ley, b) Alimentos Saludables, c) Pesca y acuicultura sustentable, d) Turismo sustentable, e) Industria solar, f) Logística, g) Construcción sustentable, h) Industria inteligente, i) Manufactura avanzada, j) Industria Creativa, y k) Tecnologías y servicios de la salud. El apalancamiento en estas definiciones estratégicas aseguraría que los proyectos de emprendimiento que se desarrollan en regiones diferentes a la Metropolitana, tengan posibilidades de desarrollo apalancadas en estos programas estratégicos. Si bien, con ello no se asegura un desarrollo en cada región, se espera que con estas esta medida se potencien los emprendimientos regionales asegurando su viabilidad técnica y de mercado.

RECOMENDACIONES A NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Estandarizar el modelo de implementación de las mentorías	***Definir un modelo de mentorías en torno a su temática, frecuencia y evaluación de manera de establecer un patrón común de intervención*** El componente de mentorías, en la actualidad, es un elemento obligatorio en la implementación del programa, pero que, de acuerdo a lo relevado en el estudio, aún se encuentran en fase de consolidación. Sin embargo, en virtud del efecto aditivo del mismo obtenido en las variables de resultado del programa, se hace necesario que el Programa avance en la consolidación de un modelo que permita estandarizar cuales son las mentorías más frecuentadas por los beneficiarios en función de sus temáticas, frecuencia, duración, tipo de mentores, entre otros aspectos. Ello permitirá establecer una base que de sustento a las mentorías para, desde ahí, incluir otros focos de desarrollo que incluyan, de manera obligatoria, el acercamiento al logro de todos los objetivos del programa.

	De esta manera, el programa podrá identificar un componente que permita desarrollar los emprendimientos, en virtud de las necesidades de los mismos y de un modo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.
Acompañamiento del mentor desde el inicio del proyecto	***En función del perfil de los emprendimientos adjudicados, es clave que el mentor adopte un rol directivo en el equipo emprendedor de manera de involucrarlo en el desarrollo del negocio. Ello, además, permitirá abordar las mentorías con un enfoque pensando en las necesidades del negocio.*** Dentro de la definición del componente mentorías, es clave que estas se inicien una vez que el proyecto es adjudicado. La ventaja de este elemento radica en que así se podrá trazar un plan de desarrollo de estas a la luz del desarrollo del emprendimiento adjudicado. De esta manera, se establecerá una reglamentación de las mismas para que contribuyan al emprendimiento y su foco de negocio. Esto implicaría además contar con un mentor estable para cada uno de los proyectos que se comprometa con el desarrollo del mismo y así apalancar procesos que son claves considerando que los emprendimientos están recién iniciando su funcionamiento. Esto también tiene un correlato importante a nivel técnico, toda vez que los ejecutivos de CORFO no necesariamente deben encargarse de las validaciones técnicas de los emprendimientos.
Mayor monitoreo en el cumplimiento del plan de trabajo a nivel técnico y no sólo administrativo para rendición de presupuesto	***Mejorar el monitoreo y evaluación del plan de trabajo de los para habilitar un espacio de acompañamiento técnico-administrativo de los emprendimientos*** A menudo, los emprendimientos semilla cuentan con importantes decisiones que tomar para asegurar el éxito del proyecto. Dentro de esto, y en complemento con el desarrollo de una mentoría que permita apalancar procesos de mejora, es clave que se desarrolle un proceso de acompañamiento, monitoreo y evaluación de los procesos y productos que los proyectos adjudicados se comprometieron a desarrollar y/o que se evalúe los cambios en este plan de trabajo de manera de asegurar el éxito de los mismos en función de las vicisitudes del plan de desarrollo trazado. Para ello es clave contar con herramientas que apunten no sólo a establecer el cumplimiento administrativo y ejecución presupuestaria, sino también que se trace el logro de indicadores técnicos de procesos y de productos, a nivel programático que se pueden alinear con el marco lógico, de manera de que aseguren el desarrollo y cumplimiento de hitos por parte de los proyectos adjudicados.

Potenciar el desarrollo paulatino de la innovación a través de las mentorías	***Diseñar un plan de desarrollo de la innovación en el espacio de la mentoría de manera de contribuir a la instalación de los procesos asociados a la innovación que permita avanzar en el desarrollo de emprendimientos dinámicos*** Uno de los propósitos de la CORFO con su programa Capital Semilla es el desarrollo y potenciamiento de la innovación en los proyectos adjudicados por el programa sobre todo porque los emprendimientos dinámicos están asociados a alta tasas de innovación (BID, 2008, citado en Hidalgo 2014). Los emprendimientos favorecidos por el programa tienden a desarrollan en menor medida procesos de innovación como mecanismo de trabajo. Esto porque en las primeras etapas del desarrollo del negocio, los proyectos se dedican a la construcción de planes de trabajo y validación de productos, pero sin desarrollar procesos de innovación para el mejoramiento continuo del emprendimiento y que apunten a la creación de emprendimientos dinámicos. Es importante que estos procesos se logren instalar como una práctica que permita el desarrollo sustantivo de los emprendimientos a través de las mentorías de manera que el plan de trabajo que se establezca con ellos incluya un ámbito de innovación y desarrollo de estas que esté sujeto al cumplimiento de ciertos indicadores. De esta manera se podrá instalar el concepto de innovación desde una óptica de acompañamiento apalancado en el rol del mentor y con ello se logre apuntar a desarrollar emprendimientos dinámicos.
Sello innovador	***Construir el concepto de sello innovador de manera de identificar aquellos emprendimientos que contribuyen de mejor manera a solucionar problemas desde ópticas innovativas que estén asociadas a innovaciones de competitividad*** Como se señaló anteriormente, el bajo desarrollo de la innovación en estos proyectos puede fortalecerse a través de la entrega de un "sello innovador" a aquellos proyectos que hayan cumplido con su plan de innovación y/o hayan desarrollado una solución innovativa a alguna problemática del negocio. Como se indicó antes, el perfil de estos negocios es inicial por lo que el desarrollo de la innovación desde darse en niveles básicos que contribuyan, como en este caso, a potenciar la competitividad y posicionamiento en el mercado por parte de estos proyectos.
Construir un Sello de inversión	***Los proyectos que hayan logrado un desempeño exitoso podrán acceder a un "sello de inversión" que se generará entre CORFO y la Red de Mentores para favorecer la confianza de inversión y reducir la percepción de riesgo de este tipo de proyectos en el Ecosistema.***

	Uno de los elementos críticos del desarrollo posterior de los proyectos beneficiados por el programa es el de lograr inversión. Si bien los resultados dan cuenta de efectos significativos del programa, el detalle indica que estos corresponden a fondos derivados de institución públicas con bajo desarrollo de fondos privados nacionales e internacionales. Una de las razones aducidas para ello es el alto riesgo de los proyectos y la baja confianza que tendría el ecosistema de inversores en ellos principalmente por las etapas del proyecto donde se observa una baja inclinación al riesgo por parte de estos inversores. Para abordar tal escenario es que se sugiera implementar la construcción de un "sello de inversión" que dé cuenta de aquellos proyectos que han logrado cumplir con su plan de trabajo y además han sido capaces de instalar procesos virtuosos en el emprendimiento. Este sello, que se debería incluir al cierre de la intervención del programa, aportaría en reducir la desconfianza y el riesgo de los proyectos en los inversores, puesto que, contaría con el respaldo tanto de la Red de Mentores como de CORFO lo que permitiría a los proyectos contar con mayores probabilidades de lograr inversión.
Presentar un plan de desarrollo de cartera de clientes	***A menudo los emprendimientos presentan un modelo de negocio inicial con una cartera de clientes que va cambiando con el correr del tiempo, para lo cual es clave que estos puedan construir un plan para el desarrollo de cartera de clientes*** Los emprendimientos concentran sus esfuerzos en la validación del producto o en el desarrollo inicial del negocio, pero no desarrollan en gran medida un trabajo asociado a fortalecer la cartera de clientes. Si bien ellos cuentan con un segmento importante de clientes que les permitió adjudicarse el programa, esta cartera debe ser gestionada para ir validándola en función del desarrollo del plan de trabajo del proyecto, como también por el aporte que puede significar el trabajo con el mentor, el desarrollo de redes de colaboración, entre otros elementos. De esta manera, es clave que se pueda desarrollar un plan de gestión de cartera de clientes que sea monitoreada y evaluada al final del proyecto de manera de asegurar un trabajo y aprendizaje en ello por parte de los beneficiarios.

9 ANEXOS

9.1 Reporte final de trabajo de campo

A continuación, se presentan los principales resultados del trabajo de campo, indicando tasas de aplicación y contacto para beneficiarios y no beneficiarios de Capital Semilla.

Beneficiarios

Respecto a los beneficiarios, se logró contacto efectivo con el 56% del total de beneficiarios - que considerando las cohortes entre 2010 y 2015 corresponden a 595 casos – de los cuales corresponden principalmente a encuestas aplicadas (251) con un 42,2% del total del marco muestral. Por otra parte, para el 44% restante de los beneficiarios no se logró tomar contacto.

Tabla 46: Total gestión de contacto – Beneficiarios CS

		Frecuencia	%
CONTACTO EFECTIVO	APLICADO	251	42,2%
	RECHAZO	60	10,1%
	VOLVER A LLAMAR	22	3,7%
	TOTAL	**333**	**56,0%**
NO CONTACTADO	SIN CONTACTO	232	39,0%
	NO CONTESTA	30	5,0%
	TOTAL	**262**	**44,0%**
TOTAL BENEFICIARIOS		**595**	**100,0%**

Fuente: Cliodinámica

Al desagregar según el año de cohorte de los beneficiarios, se observa que el año 2014 cuenta con más contactos y aplicaciones efectivas, mientras que el año 2013 tiene la menor cantidad de aplicaciones y contactos. Esto se debe a que el marco muestral disponible era menor – solo 60 casos– en relación al resto de las cohortes.

Tabla 47: Gestión de contacto según cohorte – Beneficiarios

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
CONTACTO EFECTIVO	APLICADO	33	24	26	13	84	71	251
	VOLVER A LLAMAR	5	0	0	4	12	1	22
	RECHAZO	12	8	6	6	22	6	60
	TOTAL	**50**	**32**	**32**	**23**	**118**	**78**	**333**
NO CONTACTADO	SIN CONTACTO	43	46	41	36	45	21	232
	NO CONTESTA	4	6	6	1	5	8	30
	TOTAL	**47**	**52**	**47**	**37**	**50**	**29**	**262**
TOTAL BENEFICIARIOS		**97**	**84**	**79**	**60**	**168**	**107**	**595**

Fuente: Cliodinámica

En complemento, se observa que en general se logró **contacto efectivo con el 56%** del total de beneficiarios, mientras que se logró la **aplicación del 42,2%** para las cohortes 2010 a la 2015. La cohorte 2015 es la que cuenta con la mayor tasa de aplicación con un 66,4% y a su vez con la mejor contactabilidad de 72,9%, lo cual se debe principalmente a la calidad de los datos y a la temporalidad de la intervención. Por otra parte, la cohorte del año 2013 es la que cuenta con la menor tasa de aplicación con un 21,7%, pero no con la menor tasa de contactabilidad, la cual es de la cohorte 2011.

Tabla 48: Tasa de contacto y aplicación según cohorte – Beneficiarios CS

	Tasa aplicación	Tasa contacto
2010	34,0%	51,5%
2011	28,6%	38,1%
2012	32,9%	40,5%
2013	21,7%	38,3%
2014	50,0%	70,2%
2015	66,4%	72,9%
Total	**42,2%**	**56,0%**

Fuente: Cliodinámica

No Beneficiarios

En el caso de los no beneficiarios, se consideró una primera selección aleatoria de casos para la realización del trabajo de campo de 431 casos que permitieran dar respuesta a la muestra mínima de 250 casos con posibilidad de reemplazos, sin embargo, está muestra fue insuficiente, ya que solo se logró contacto efectivo con el 40,3% de los no beneficiarios, por la gran cantidad de números de teléfonos malos (42%). Para esta primera selección se aplicaron 107 encuestas equivalentes al 24,8% de la selección.

Dado lo anterior, se procedió a realizar una segunda selección de 380 casos, de la cual se logró contacto efectivo con el 40,5%, y se aplicó el 29,1%, lo cual permitió lograr un **total de 218 aplicaciones efectivas.**

Tabla 49: Total gestión de contacto – No Beneficiarios

		1° selección	2° selección	Total	%
CONTACTO EFECTIVO	APLICADO	107	111	218	26,9%
	RECHAZO	41	8	49	6,0%
	VOLVER A LLAMAR	26	35	61	7,5%
	TOTAL	**174**	**154**	**328**	**40,4%**
NO CONTACTADO	No contesta	8	87	95	11,7%
	Número malo	181	65	246	30,3%
	Ocupado	24	25	49	6,0%
	Sin contacto	43	9	52	6,4%
	Teléfono Apagado	1	40	41	5,1%
	TOTAL	**257**	**226**	**483**	**59,6%**
TOTAL NO BENEFICIARIOS		**431**	**380**	**811**	100,0%

Fuente: Cliodinámica

Así mismo, se observa que la mayoría de las gestiones se concentraron en las cohortes 2014 y 2015, ya que en estos años se concentra la mayor parte de los postulantes del Capital Semilla.

Tabla 50: Gestión de contacto según cohorte – No Beneficiarios

		2013	2014	2015	Total
CONTACTO EFECTIVO	APLICADO	7	74	137	218
	VOLVER A LLAMAR	3	21	25	49
	RECHAZO	4	20	37	61
	TOTAL	**14**	**115**	**199**	**328**
NO CONTACTADO	No contesta	3	39	53	95
	Número malo	16	97	133	246
	Ocupado	1	16	32	49
	Sin contacto	10	7	35	52
	Teléfono Apagado	5	19	17	41
	TOTAL	**35**	**178**	**270**	**483**
TOTAL NO BENEFICIARIOS		**49**	**293**	**469**	**811**

Fuente: Cliodinámica

Por último, se aprecia que la tasa de contacto global para no beneficiarios fue de 40,4%, es decir 4 de cada 10 postulantes seleccionados para el estudio respondieron al teléfono o correo electrónico enviado para invitarlos a participar del estudio, sin embargo, sólo el 26,9% decidió participar respondiendo la encuesta. Las mejores tasas de contacto y aplicación se encuentran en la cohorte 2015 con un 42,4% y un 29,2% respectivamente.

Tabla 51: Tasa de contacto y aplicación según cohorte – No Beneficiarios

	Tasa aplicación	Tasa contacto
2013	14,3%	28,6%
2014	25,3%	39,2%
2015	29,2%	42,4%
Total	**26,9%**	**40,4%**

Fuente: Cliodinámica

9.2 Tablas de descripción de la Muestra

Tabla 52: Grupo de análisis (n:470)

	n	Porcentaje válido	Porcentaje ponderado
Beneficiario	**251**	53,4%	33,3%
No beneficiario	**219**	46,6%	66,7%
Total	**470**	100,0%	100,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 53: Cohorte (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
2010	5,6%	0%	1,9%
2011	3,6%	0%	1,2%
2012	2,2%	0%	,7%
2013	3,3%	4,4%	4,0%
2014*	**46,5%**	25,9%	32,8%
2015*	38,9%	**69,7%**	59,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 54: Región (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
RM	73,8%	77,7%	76,4%
Otra región	26,2%	22,3%	23,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 55 Comparación del sexo del emprendedor según universo y muestra (n:465)

TIPO	Distribución por Sexo	Proyectos beneficiados	Proyectos No beneficiarios	Postulaciones a Capital Semilla
UNIVERSO	**Hombre**	82%	73%	74%
	Mujer	18%	27%	26%
MUESTRA	**Hombre**	83,0%	76,6%	78,8%
	Mujer	17,0%	23,4%	21,2%

Fuente: ClioDinámica, en base a estadística proporcionada por CORFO

Tabla 56: Edad (n:464)

	Media*	Máximo	Mínimo	Moda	Desviación estándar
Postulante	**37**	25	76	-	-
Beneficiario	**38**	69	24	34	10
No beneficiario	**36**	62	21	29	9
Total	37	69	21	29	9

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 57: Nivel Educacional de los postulantes (n:460)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Básica Incompleta	0,0%	0,0%	0,0%
Básica Completa	0,0%	0,0%	0,0%
Media incompleta	0,0%	0,1%	,0%
Media completa*	1,2%	1,9%	1,7%
Técnica incompleta*	0,3%	1,3%	,9%
Técnica completa*	3,2%	5,3%	4,6%
Universitaria incompleta*	2,3%	6,5%	5,0%
Universitaria completa*	**72,9%**	65,9%	68,3%
Postgrado	20,1%	19,1%	19,5%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

9.3 Situación previa a la postulación

Tabla 58: Emprendimiento previo a la postulación (n:443)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	**59,9%**	46,1%	51,1%
No	40,1%	53,9%	48,9%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 59: Emprendimiento previo a la postulación según continuidad del negocio (n:443)

		El proyecto sigue en funcionamiento		
		Si	No	Total
Experiencia previa (P8)	Si	**56,2%**	43,8%	51,1%
	No	43,8%	56,2%	48,9%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 60: Desarrollo de innovación previa a la postulación (n:222)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	58,6%	**68,5%**	64,1%
No	41,4%	31,5%	35,9%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 61: ¿Cuántos trabajadores tenía antes de postular? (n:337)

	Media	Máximo	Mínimo	Moda	Desviación estándar
Beneficiario	**2**	20	0	0	2
No beneficiario	1	30	0	0	2
Total	2	30	0	0	2

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 62: Negocios con ventas antes de postular (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	43,2%	50,4%	46,5%
No	56,8%	49,6%	53,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 63: ¿Cuánto vendía su proyecto antes de postular? (n:270)

	Media	Máximo	Mínimo	Moda	Desviación estándar
Beneficiario	$ 43.016.311	$ 665.000.000	$ 50.000	$ 10.000.000	$ 74.515.522
No beneficiario	$ 47.023.447	$ 650.000.000	$ 200.000	$ 20.000.000	$ 123.978.781
Total	$ 44.742.707	$ 665.000.000	$ 50.000	$ 10.000.000	$ 98.893.034

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 64: Clientes antes de postular a CS (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	67,5%	**73,5%**	70,8%
No	32,5%	26,5%	29,2%

Fuente: Cliodinamica Ltda

Tabla 65: ¿Cuál fue el promedio de clientes cuando postuló? (n:296)

	Media	Máximo	Mediana	Mínimo	Moda	Desviación estándar
Beneficiario	3062	1300000	5	1	5	62144
No beneficiario	565	20000	10	1	1	3160
Total	1913	1300000	6	1	1	45716

Fuente: Cliodinamica Ltda

Tabla 66: ¿El proyecto cuenta con Capital inicial? (n:349)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	99,3%	100,0%	99,8%
No	0,7%	0,0%	0,2%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 67: Capital inicial del proyecto con el que postuló al programa (n:340)

	Media	Máximo	Mínimo	Moda	Desviación estándar
Beneficiario	$ 21.387.621	$ 247.000.000	$ 100.000	$ 1.000.000	$ 32.137.438
No beneficiario	$ 14.274.485	$ 6.500.000.000	$ 60.000	$ 5.000.000	$ 193.380.879
Total	$ 16.711.413	$ 6.500.000.000	$ 60.000	$ 1.000.000	$ 157.945.214

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 68: ¿A qué actores conocía antes de postular a CS? (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Incubadoras*	**66,5%**	60,1%	62,2%
Aceleradoras de negocios	47,2%	46,9%	47,0%
Cowork	38,3%	36,5%	37,1%
Mentores / Red de mentores*	37,1%	34,4%	35,3%
Venture Capital	30,9%	30,9%	30,9%
Red de ángeles*	37,6%	27,5%	30,8%
Centros tecnológicos*	29,0%	26,4%	27,2%
Centros de I+D aplicados*	26,9%	21,9%	23,6%
No conocía a ninguno de estos actores	24,6%	24,9%	24,8%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 69: Trabajo con al menos 1 actor (n:470)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	18,8%	18,2%	18,4%
No	81,2%	81,8%	81,6%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 70: Desde que dejó de funcionar el negocio ¿Cuántos emprendimientos ha impulsado? (n:57)

	Media	Máximo	Mínimo	Moda	Desviación estándar
Beneficiario	1	3	0	1	1
No beneficiario	1	3	0	1	1
Total	1	3	0	1	1

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 71: ¿Alguno de estos negocios se encuentra en funcionamiento? (n:57)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	**89,3%**	75,5%	78,5%
No	10,7%	24,5%	21,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 72: Actualmente usted es... (n:106)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Trabajador dependiente*	**89,2%**	64,1%	64,9%
Trabajador independiente*	10,8%	**35,9%**	35,1%
Cesante	0,0%	0,0%	0,0%
Jubilado	0,0%	0,0%	0,0%
Otro	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 73: ¿Por qué razón no se encuentra emprendimiento actualmente? (n:106)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Falta de recursos*	8,5%	**37,6%**	36,6%
Surgió una oportunidad laboral más interesante*	**49,1%**	32,4%	33,0%
No tiene tiempo para realizar su emprendimiento*	**49,1%**	12,3%	13,5%
No consiguió crédito o financiamiento*	4,2%	**13,9%**	13,5%
Retiro, jubilación o estudio	4,2%	3,0%	3,1%
Otro	8,5%	7,5%	7,5%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

Tabla 74: En el mediano plazo, ¿Tiene la intención de emprender nuevamente? (n:91)

	Beneficiario	No beneficiario	Total
Si	94,3%	88,4%	88,6%
No	5,7%	11,6%	11,4%

Fuente: Cliodinamica Ltda.

9.4 Intervalos de confianza ATT según PSM

Tabla 75: Intervalos de confianza ATT según PSM por escenario y variable

		Intervalo de confianza (95%)	
Sólo proyectos vigentes 2016	**Ventas**	$65.200.000	$161.000.000
	Clientes	-22492	72830
	Empleo	0,974	4,432
Muestra completa	**Ventas**	$52.100.000	$136.000.000
	Clientes	-17037	56338
	Capital levantado	$25.000.000	$103.000.000
	Empleo	1,278	7,935
	Sobrevivencia	0,012	0,983

Fuente: Cliodinámica Ltda.

9.5 Pautas de entrevista semiestructuradas

PAUTA DE ENTREVISTA BENEFICIARIO

Presentación:

Mi nombre es _____ (Señalar nombre y apellido) profesional investigador de la empresa ClioDinámica, la cual actualmente se encuentra un estudio que tiene como principal propósito evaluar los resultados de las versiones 2010 a 2015 del instrumento Capital Semilla.
En este contexto le pedimos que comparta su punto de vista y opinión respecto los diversos temas que se vayan desarrollando relacionados con el programa y con los resultados de su proyecto. Me gustaría aclararle que no hay respuestas incorrectas, buenas o malas, simplemente valoramos que exprese lo que realmente piensa, ya que nos importa su opinión y experiencia.
La entrevista tiene una duración aproximada de 40 minutos y será grabada con fines prácticos, para facilitar el análisis posterior de la información, ya que todo lo que nos señale es completamente confidencial y sólo será utilizado para los fines de este estudio.
De antemano queremos agradecer su colaboración y disposición.

Preguntas iniciales:

- ¿De qué se trataba el proyecto con el que postuló al Capital Semilla en el año…?
- ¿Cuáles fueron sus **principales motivaciones** para postular a Capital Semilla? ¿Qué esperaba lograr a partir del programa?
- ¿Cómo conoció el Programa?
- En términos generales, ¿cómo describiría su experiencia con el **proceso de postulación** a Capital Semilla? ¿Qué elementos facilitan la postulación? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que enfrentó para la postulación? (Indagar en cumplimiento y claridad de los requisitos, información disponible, extensión del formulario, entre otros)

CARACTERISTICAS DEL PROYECTO

- ¿Fue difícil conseguir el **capital inicial** de su proyecto? ¿de qué fuentes provenía este capital inicial? (indagar en si existen socios, ahorros, recursos de otros proyectos, etc.)
- ¿Tenía algún nivel de desarrollo el negocio al que postuló? ¿Qué buscaba desarrollar con el capital semilla?

EXPERIENCIA PREVIA

- Antes de este emprendimiento, ¿Había desarrollado otro(s) emprendimiento(s)?
- Si responde SI
  - ¿De qué se trataban? ¿están relacionados con el proyecto que postuló? ¿Continúan en funcionamiento? ¿Qué sucedió con ellos? (Indagar en su continuidad y las razones de esta)
  - ¿En qué medida esta experiencia le fue de utilidad para postular a Capital Semilla y desarrollar este proyecto?

- Si responde NO
  - ¿Qué lo motivó a postular a este fondo si no tenía experiencia previa?
  - ¿Tenía alguna idea de emprendimiento que no pudo concretar? ¿Por qué razón?
  - Antes de Capital Semilla ¿Tenía conocimiento de otras fuentes de financiamiento posibles para emprender? (Indagar en fuentes públicas y privadas)
  - ¿Cuál es el beneficio del programa para alguien que no tiene experiencia previa? ¿Dónde ubica dicho beneficio?

PARTICIPACIÓN EN EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

- Antes de la postulación ¿Conocía el entorno emprendedor? ¿es fácil trabajar con ellos? (Indagar en trabajo previo con Incubadoras, Aceleradoras, Mentores, etc.) ¿En qué medida la participación en el programa contribuye a esto?
- ¿en qué beneficia al proyecto ese trabajo?
- ¿Ha trabajado con algún mentor? ¿En qué contexto? ¿Cómo evalúa esta experiencia? ¿Cuál cree que fue el principal aporte de trabajar con un mentor? ¿De qué podría perderse usted al no trabajar con un mentor?

RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO

- Profundizar en:
  - **Ventas:**
    - ¿Cómo se han comportado las ventas de su negocio en los últimos 3 años?
    - Y esas ventas ¿cumplen las expectativas de desarrollo?
    - ¿Son suficientes para la sustentabilidad del proyecto?
    - ¿Qué es lo que se necesita para aumentar y consolidar las ventas?
  - **Clientes**:
    - ¿Cómo se ha comportado la cantidad de clientes? ¿es relevante la cantidad o el tipo de clientes al que vende?
    - ¿Quiénes son sus principales clientes?
    - Los clientes que tiene ¿son suficientes para consolidar el negocio? ¿qué estrategias necesita para ampliar esta base de clientes?
  - **Capital levantado**:
    - ¿Ha logrado desarrollar algún tipo de inversión al negocio?
    - ¿Es importante lograr inversión privada? ¿y extranjera?
    - ¿qué es lo más difícil para lograr inversiones en los proyectos?
    - ¿Qué necesita para desarrollar estas inversiones?
    - ¿de qué manera el programa contribuye en esto? ¿Cómo podría contribuir?
  - **Empleo:**
    - **A partir de su proyecto, ¿se han generado nuevas fuentes de empleo?**
    - Si responde SI: ¿de qué tipo son estos trabajadores? (indagar en perfil profesional y situación contractual)
    - Si responde NO: ¿existe personal calificado en el país para desempeñarse en su proyecto? ¿Por qué razón(es) no ha incorporado nuevos trabajadores a su proyecto?
  - **Desarrollo de redes:**
    - A partir de la participación en el programa, ¿Pudo generar nuevas redes de trabajo? ¿Por qué razón? ¿con qué actores del ecosistema emprendedor se ha relacionado? ¿con qué propósito se ha relacionado con otros actores?
- ¿En qué medida los resultados obtenidos por el proyecto cumplieron con sus expectativas? (indagar en si fueron superiores o inferiores a sus expectativas) ¿Por qué razón(es)?
- ¿De qué factores depende el éxito del proyecto con el que participo en Capital Semilla?
- ¿Cuáles son sus expectativas futuras con el proyecto? Indagar en:
  - Impulsar nuevos emprendimientos o proyectos a partir del proyecto inicial
  - **Lograr un punto de desarrollo para luego venderlo**
- ¿Cuál es la proyección que usted hace de su negocio? (Indagar en: años de funcionamiento, nivel de ventas a alcanzar, cierre del negocio, etc.)

EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

- ¿Cuál ha sido la principal contribución de haber participado del programa Capital Semilla? Indagar en elementos positivos y negativos de la participación
- ¿Existen elementos que usted necesitaba o esperaba recibir, pero el programa no se los entregó? ¿Cuáles? ¿Por qué razón?
- A partir de su experiencia ¿Qué elementos cree que deben mejorarse del programa? (Indagar en postulación, adjudicación, puesta en marcha del proyecto, acompañamiento, rendición, entre otros)
- ¿Podría haber realizado su proyecto sin el apoyo de Capital Semilla? ¿de qué forma?

PAUTA DE ENTREVISTAS NO BENEFICIARIO

Presentación:

Mi nombre es _____ (Señalar nombre y apellido) profesional investigador de la empresa ClioDinámica, la cual actualmente se encuentra un estudio que tiene como principal propósito evaluar los resultados de las versiones 2010 a 2015 del instrumento Capital Semilla.

En este contexto, para CORFO es muy importante conocer en que se encuentran aquellos proyectos que no fueron beneficiados por el programa, por esto le pedimos que comparta su punto de vista y opinión respecto los diversos temas que se vayan desarrollando relacionados con su proyecto. Me gustaría aclararle que no hay respuestas incorrectas, buenas o malas, simplemente valoramos que exprese lo que realmente piensa, ya que nos importa su opinión y experiencia.

La entrevista tiene una duración aproximada de 40 minutos y será grabada con fines prácticos, para facilitar el análisis posterior de la información, ya que todo lo que nos señale es completamente confidencial y sólo será utilizado para los fines de este estudio.

De antemano queremos agradecer su colaboración y disposición.

Preguntas iniciales:

- ¿Cuáles fueron sus **principales motivaciones** para postular a Capital Semilla? ¿Qué esperaba lograr a partir del programa? ¿Cuántas veces ha postulado al programa?
- En términos generales, ¿cómo describiría su experiencia con el **proceso de postulación** a Capital Semilla? ¿Qué elementos facilitan la postulación? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que enfrentó para la postulación? (Indagar en cumplimiento y claridad de los requisitos, información disponible, extensión del formulario, entre otros)
- ¿Cómo fue informado respecto a su **no adjudicación** del subsidio? ¿A qué cree que se deba que no fue adjudicado?

CARACTERISTICAS DEL PROYECTO

- El proyecto con el que postuló a Capital Semilla, ¿Pudo ser desarrollado?
  - Si responde SI
    - ¿le fue muy dificultoso conseguir el capital inicial necesario para desarrollarlo? (indagar en si existen socios, ahorros, recursos de otros proyectos, etc.)
    - Actualmente ¿sigue trabajando en el proyecto que postuló?
  - Si responde NO
    - ¿Por qué razón(es) el proyecto no pudo ser ejecutado? (indagar en falta de financiamiento, poca rentabilidad, entre otros)
    - ¿Qué dificultades enfrentó al desarrollar su proyecto? ¿se habrían disminuido esas dificultades al recibir el beneficio del programa?
    - ¿Tuvo que modificar su proyecto por no recibir el beneficio de CORFO? ¿En qué?
  - SI NO está ejecutando ningún proyecto
    - Si no está ejecutando el proyecto ¿a qué se dedica actualmente?
    - ¿Volvería a desarrollar un emprendimiento? ¿Por qué razones?
    - ¿Dónde buscaría financiamiento?
    - ¿Cree que en Chile hay condiciones para desarrollar este tipo de emprendimientos?

EXPERIENCIA PREVIA

- Antes del proyecto con que postuló a Capital Semilla, ¿Había desarrollado otro(s) emprendimiento(s)?

- Si responde SI
  - ¿Qué sucedió con ellos? (Indagar en su continuidad y las razones de esta)
  - ¿En qué medida esta experiencia le fue de utilidad para postular a Capital Semilla y desarrollar este proyecto?
- Si responde NO
  - Si no había impulsado emprendimientos, ¿Por qué razón(es) postuló al Programa?
  - ¿Cree que el programa puede beneficiar a postulantes sin experiencia previa?

PARTICIPACIÓN EN EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

- Actualmente ¿se relaciona con otros actores del ecosistema emprendedor? ¿en qué consistió esta relación? (Indagar en trabajo previo con Incubadoras, Aceleradoras, Mentores, etc.)
- ¿Ha trabajado con algún mentor? ¿En qué contexto? ¿Cómo evalúa esta experiencia? ¿Cuál cree que fue el principal aporte de trabajar con un mentor? ¿De qué podría perderse usted al no trabajar con un mentor?

RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO

- ¿En qué aspectos ha tenido resultados el proyecto? Indagar en profundidad en:
  - **Ventas:**
    - ¿Cómo se han comportado las ventas de su negocio en los últimos 3 años?
    - ¿Ha cumplido las expectativas de venta?
    - ¿Las ventas son suficientes para la sustentabilidad del proyecto?
  - **Clientes**:
    - ¿Cómo se ha comportado la cantidad de clientes? ¿son suficientes para dar estabilidad al negocio?
    - ¿Quiénes son sus principales clientes?
    - ¿Qué es más relevante para su proyecto la cantidad o la envergadura de los clientes?
  - **Capital levantado**:
    - ¿Ha logrado inyectar mayor capital a su negocio? ¿de dónde provino estas fuentes? ¿qué es lo más difícil para lograr financiamiento?
  - **Empleo:**
    - A partir de su proyecto, ¿se han generado nuevas fuentes de empleo? ¿de qué tipo son?
- ¿Cree que estos resultados hubieran sido diferentes al obtener el Capital Semilla? ¿Por qué razones?

CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

- ¿Cuál es la proyección que usted hace de su negocio? (Indagar en: años de funcionamiento, nivel de ventas a alcanzar, cierre del negocio, etc.)
- ¿Postularía nuevamente a Capital Semilla? ¿Por qué razón(es)?