

SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
N° 18 / 2015

El caso de Start-Up Chile

**PROGRAMA DE
ATRACCIÓN
DE TALENTO PARA
FOMENTAR EL
EMPRENDIMIENTO**

El caso de Start-Up Chile. *Programa de atracción de talento para fomentar el emprendimiento*

**Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva
N°18 / 2015**

Juanita González-Uribe

**El caso de Start-Up Chile.
Programa de atracción de talento para
fomentar el emprendimiento**

Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva

Depósito Legal: lf7432015350203

ISBN Obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-7644-85-3

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la
Dirección de Políticas Públicas y Competitividad de CAF

Michael Penfold

Director de Políticas Públicas y Competitividad

Se agradecen especialmente los aportes de contenido y el apoyo brindado por Horacio Melo, Cristóbal Undurraga, Nicolás Shea y el equipo de Start Up Chile. Se reconocen las contribuciones de funcionarios de los gobiernos y de organizaciones que fomentan el emprendimiento en diferentes países, para hacer un comparativo de sus programas. Así mismo, se agradecen los aportes de Michael Penfold, Clementina Giraldo y Daniela Hernandez en el proceso de edición del manuscrito y su publicación.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Edición: Henry Gómez

Diseño gráfico: Claudia Parra Gabaldón

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:
publicaciones.caf.com

© 2015 Corporación Andina de Fomento
Todos los derechos reservados

Contenido

Presentación	7
Resumen Ejecutivo	9
Introducción	11
El apoyo al emprendimiento en Chile	13
Descripción y fases del programa	17
¿Cómo nace el programa Start-Up Chile?	17
El programa piloto	18
La primera generación: junio 2011-enero 2012	20
La segunda generación: octubre 2011-mayo 2012	22
La tercera generación: enero 2012-agosto 2012	23
La cuarta generación: junio 2012-enero 2013	25
La quinta generación: octubre 2012-mayo 2013	27
La sexta generación: enero 2013-agosto 2013	28
La séptima generación: junio 2013-enero 2014	28
Nuevas generaciones y futuro	28
Impresiones y lecciones: la experiencia de SUP Chile	31
Bibliografía	33
Anexos	35

Índice de tablas, cuadros y figuras

Tabla 1.	Apoyo a la industria de capitales de riesgo, 1987-2013	14
Figura 1.	Organigrama de SUP	18
Cuadro 1.	<i>Cruisewise</i> , el primer proyecto de SUP	19
Cuadro 2.	El impacto social de SUP	22
Cuadro 3.	Cobertura en los medios de comunicación	24
Figura 2.	Cobertura de SUP en diferentes países	24
Cuadro 4.	El <i>Highway</i> : camino a la aceleración	26
Tabla 2.	Eventos del <i>Highway</i>	26

Presentación

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y la pericia generadas en cada proyecto durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos relevantes en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García
Presidente Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

En América Latina, el emprendimiento dinámico es tema de creciente interés en la política pública de los diferentes países, a objeto de elevar los ingresos, reducir la pobreza y la desigualdad social. Chile se destaca en la región por haber impulsado, por más de medio siglo, medidas legislativas orientadas a construir una “infraestructura institucional” favorable al desarrollo empresarial.

El programa Start-Up Chile (SUP), puesto en marcha a comienzos del gobierno de Sebastián Piñera en 2010, ofrecía incentivos a emprendedores de alto potencial, provenientes del mundo entero, para que sus iniciativas empresariales se lanzaran en Chile. Apuntaba a que estas iniciativas no sólo prosperaran, sino que sirvieran de inspiración a los chilenos, de tal forma que cada vez más ciudadanos se convirtieran en emprendedores de talla mundial. Esta publicación describe las medidas desplegadas por el gobierno al ejecutar el audaz programa: desde la concepción del plan piloto, hasta los ajustes introducidos a medida que se adquiría experiencia con sucesivas generaciones de emprendedores. Ilustra las dificultades que debieron superar los organizadores frente a las realidades de orden social, económico, político y cultural, que aún persisten en el país.

Introducción

Start-Up Chile (SUP) es un programa público que busca atraer emprendedores de alto potencial, provenientes del mundo entero, y les ofrece incentivos para que sus iniciativas empresariales se lancen en Chile. Fue concebido y puesto en marcha a comienzos del gobierno de Sebastián Piñera, en 2010. En aquel momento, el novedoso programa apuntaba a que estas iniciativas pronto se transformaran en empresas globales y sirvieran de inspiración a los chilenos, de tal forma que cada vez más ciudadanos se convirtieran en emprendedores de talla mundial – y de paso posicionaran a Chile como el núcleo innovador y emprendedor de América Latina.

El programa piloto de SUP contó con un presupuesto de 1 millón de dólares y lo ejecutaba Innova Chile, filial de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), el principal organismo público dedicado a prestarle apoyo al desarrollo empresarial. La fase del piloto puso de relieve un cúmulo de dificultades imprevistas al montar el ambicioso programa. Muchas de ellas fueron superadas mediante ajustes a procedimientos al pasar a la etapa de ejecución. A mediados de 2011, llegaron al país los participantes en la primera generación de emprendedores. Sucesivas generaciones fueron testigos de nuevas modalidades que fortalecieron tanto el atractivo del programa, como el retorno obtenido por el país, pues SUP brindó a cada vez más chilenos la oportunidad de conocer las destrezas necesarias para tener éxito en el emprendimiento y poder atraer capital de riesgo.

A participantes venidos del exterior, SUP ofrecía tres beneficios principales: USD \$40.000 de capital semilla para sus proyectos de emprendimiento, sin requerir participación en el capital; visado que permitía a los emprendedores extranjeros registrar su empresa en Chile; y, disponer de una oficina compartida, en el centro de Santiago. A cambio, SUP requería que residieran en el país durante los 6 meses de duración del programa, participaran en actividades que despertaran el interés de inversionistas y promovieran el emprendimiento local.

Para agosto de 2013, habían participado en SUP 1.700 emprendedores, venidos de 58 países, agrupados en siete generaciones y promotores de 825 *start-up*. El costo del programa alcanzaba USD \$15 millones al año, financiado a partir de los impuestos de los contribuyentes chilenos. Luego de su participación en el programa, 110 *start-up* habían recabado más de USD \$50 millones, aportados por inversionistas locales y extranjeros.

El presente caso realiza una breve descripción del conjunto de organizaciones de apoyo al desarrollo empresarial en Chile y el papel de SUP en la promoción del emprendimiento y el

fortalecimiento del clima de inversión. En esta perspectiva, presenta el origen del programa SUP y los pasos que se dieron para facilitar su puesta en marcha. Luego, reseña cómo el programa ha evolucionado institucionalmente, a medida que atrajo al país sucesivas generaciones de emprendedores, hasta alcanzar su actual etapa de consolidación.

El apoyo al emprendimiento en Chile

En América Latina, Chile sobresale por su apoyo al emprendimiento y el desarrollo empresarial. A partir de la creación de Corfo en 1939, el apoyo empresarial se construye mediante un intrincado sistema de instituciones, tanto públicas como privadas, que han evolucionado a lo largo de varias décadas. El sistema abarca todas las fases del ciclo de vida de las empresas: desde apoyo para la constitución, expansión y liquidación de empresas (Empresa en un día¹, Créditos para investigación y desarrollo², Ley de quiebras³), hasta apoyo a la cultura emprendedora (Fondos de entorno emprendedor⁴), apoyo a la constitución de fondos de inversión de capital de riesgo (Incubadoras⁵, Capital de riesgo⁶), apoyo directo a empresas (Capital semilla⁷, SSAF⁸) y apoyo a la internacionalización (Contact Chile⁹, Global Connection¹⁰). Como muestra la tabla 1, las políticas más recientes del Gobierno de Chile en este campo han sido SUP en 2011 y el portal “tu empresa en un día”, inaugurado en 2013. Las sucesivas leyes y medidas listadas en el cuadro contribuyeron a la creación de un entorno cada vez más favorable a la inversión.

El rol esperado de SUP en este sistema de instituciones es el de propiciar que cada vez más chilenos se conviertan en emprendedores. Por lo tanto, se ubica al principio de la cadena de valor de los programas pro-emprendimiento y responde a la necesidad de un cambio cultural en el país.

La Ley 18.657 de 1987 fue la primera regulación en Chile relacionada con la industria de capitales de riesgo. Esta ley creó los Fondos de Inversión de Capital Extranjero de Riesgo (Ficer), a los cuales se les autorizó invertir en empresas no registradas en bolsa.

1 <http://www.tuempresaenundia.cl/>

2 <http://www2.corfo.cl/innova/leyid/Paginas/Default.aspx>

3 <http://www.squiebras.gob.cl/>

4 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-apoyo-al-entorno-para-el-emprendimiento-y-lainnovacion-pae>

5 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/operacion-de-incubadoras-de-negocios>

6 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/capital-de-riesgo-corfo-para-empresas-innovadoras>

7 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-capital-semilla>

8 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/subsidio-semilla-de-asignacion-flexible-para-el-apoyo-de-emprendimientos-de-desarrollo>

9 <http://www.prochile.gob.cl/contactchile/index/>

10 <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/aceleracion-internacional-de-emprendimientos-tecnologicos--global-connection>

TABLA 1. APOYO A LA INDUSTRIA DE CAPITALES DE RIESGO, 1987-2013

1987	Ley No. 18.657 – Creación FICE
1989	Ley No. 18.815 – Regulación Fondos de inversión
1994	Ley No. 19.301 – Modificación Mercado de Valores
1995	Ley No. 19.389 – Modificación Fondos de Inversión
1997	Corfo – Programas de Financiamiento a Fondos de Inversión
2000	Ley 19.705 – Ley de OPAS
2001	Corfo – Apoyo a Capital Semilla
2001	Ley 19.768 – Reforma MK I
2005	Corfo – Programas de Financiamiento a Fondos de Inversión para el Fomento del Capital de Riesgo
2006	Corfo – Apoyo a la Formación de Redes de Capitalistas Ángeles
2006	Corfo – Programas de Financiamiento a Fondos de Inversión de Capital de Riesgo
2007	Ley No. 20190 – Reforma MK II
2008	Corfo – Capital de Riesgo para Empresas Emergentes y Programa de Inversión Directa en Fondos de Inversión
2010	Corfo – Rediseño de los Programas
2010	Ley No. 20.448 – Reforma MK III
2010	Corfo – SUP
2013	Portal tu Empresa en un Día

En 1989, la Ley 18.815 creó los fondos de inversión públicos, definidos como patrimonios compuestos por aportes de personas naturales y jurídicas, y cuyos activos podían ser convertidos en inversiones de capital de riesgo. Inicialmente, los fondos eran clasificados de acuerdo a su objetivo de inversión, existiendo originalmente: (1) Fondos de Desarrollo de Empresas (Fide), (2) Fondos de Inversión Mobiliarios, (3) Fondos de Inversión Inmobiliarios, (4) Fondos de Inversión de Créditos Securitizados y (5) Fondos de Inversión Internacionales.

No obstante la ambiciosa intención evidenciada por estas primeras medidas legislativas, orientadas a desarrollar la industria de capitales de riesgo, la excesiva regulación, falta de experiencia y bajas comisiones de administración, obstaculizaron el esfuerzo realizado. A

pesar de que en 1990 se autorizó a los fondos de pensiones (AFP) invertir hasta el 5% de sus activos en fondos de inversión, para 1991 solo se habían creado dos fondos – y ninguno había invertido en capitales de riesgo.

El segundo intento por lanzar la industria de capitales de riesgo se realizó en 1994 y 1995 con las Leyes 19.301 y 19.389. Las nuevas leyes flexibilizaron las regulaciones con políticas de inversión menos limitadas, y estimularon la creación de Fides. Este segundo intento fue complementado en 1997 por el sistema de Fondos de Inversión para Capital de Riesgo, de Corfo, y en 2000 la Ley de Opas, que permitió a los fondos mutuos invertir 10% de sus activos en capital de riesgo.

Uno de los obstáculos para el desarrollo de la industria de capitales de riesgo, fue la incipiente base de proyectos innovadores con expectativas de alto crecimiento en los cuales los fondos pudiesen invertir. Con el propósito de aumentar la oferta de este tipo de negocios, Corfo inauguró en 2001 los instrumentos de apoyo al capital semilla, y en 2006 el programa de apoyo a la formación de redes de capitales ángeles. Los instrumentos de capital semilla, se enfocaron en el apoyo a emprendedores en la fase inicial de su proyecto; conformaban subsidios directos a los emprendedores para apoyar la definición y formulación de proyectos, su despegue y puesta en marcha. El programa de apoyo de redes de ángeles, por su parte, fomentó la organización, formulación y operación de redes de inversión para emprendimientos en etapas tempranas.

Otro obstáculo para el desarrollo de la industria de capitales de riesgo, fue la excesiva regulación en el mercado de capitales, la cual dificultaba a los inversionistas ejecutar la decisión de salida. La Reforma del Mercado de Capitales de 2002 (MK I), mitigó este obstáculo al establecer normas para profundizar la modernización del mercado de capitales: se eliminó el impuesto a las ganancias de capital para acciones de alta presencia, se redujo el impuesto que gravaba las transacciones financieras internacionales y se fortalecieron los derechos de los accionistas minoritarios. La MK I también contribuyó a impulsar la industria de capitales de riesgo al crear los fondos de inversión privados.

En 2007, la segunda reforma al mercado de capitales, mejor conocida como MK II, aportó al desarrollo de la industria de capitales de riesgo mediante la eliminación de diversas trabas existentes, concediéndose además beneficios tributarios a los inversionistas en fondos públicos así como a quienes invirtieran en empresas más pequeñas.

La más reciente reforma al mercado, establecida en 2010 y conocida como MK III, introdujo una serie de cambios en materia de liquidez, innovación financiera e integración del mercado de capitales, todos relevantes para facilitar la salida de los inversionistas. Con todo, el proceso de continuar mejorando el ecosistema del emprendimiento del país seguramente dará lugar a nuevas medidas a ser anunciadas en un futuro próximo.

En Chile, han sido creados fondos de inversión para empresas en etapas tempranas, entre otros: NXTTP Labs¹¹, Inversor Capital - Amerigo Chile Early Stage & Growth Fund¹², y Nazca¹³. Algunas de estas empresas inversoras operan en otros países de América Latina y compiten con sus contrapartes locales.

Sin embargo, tanto en Chile como en otros países de la región la industria de capitales de riesgo permanece incipiente. Son pocos los emprendedores que desarrollan proyectos con el potencial de atraer el interés de los inversionistas, así como de capital para fondeo y de opciones de salida. Muchos carecen de conocimiento adecuado o de acceso al capital para hacer crecer su negocio, por lo que se quedan en negocios pequeños que no logran escala. En Chile, el emprendimiento a gran escala ha estado tradicionalmente concentrado en las industrias minera (cobre), agricultora (viñedos) y piscicultora (salmoneras), las cuales tienen flujos de caja estables y de relativo bajo riesgo. La mayor parte del emprendimiento a menor escala, por su parte, ha estado tradicionalmente concentrado en el sector de servicios. De allí que las oportunidades de inversión para la industria de capitales de riesgo han sido limitadas.

¿Cómo habrán afectado la industria de capitales de riesgo otras medidas de apoyo al desarrollo empresarial adelantadas en Chile? Por una parte, los programas de financiamiento a fondos de capital de riesgo gestionados por Corfo, entre 1998 y 2013, aprobaron el desembolso de USD \$651 millones. El fondo de capital semilla, provee financiación para pequeñas empresas. Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) parecieran ser candidato natural para actuar como socios limitados. Sin embargo, según un conocedor del mercado, la relativa sofisticación de las AFP chilenas hace que muchas de ellas no quieran participar como socios limitados en las firmas de capital de riesgo; preferirían invertir directamente en las empresas.

En otros países de la región, las oportunidades de salida para las firmas de capital de riesgo tienden a ser muy limitadas. Una mayor profundidad de las bolsas de acciones pudiera servir para fomentar esta industria, dado que generalmente los retornos provienen de una minoría de empresas: son las que resultan ser exitosas y necesitan adquirir tanto capital, que sólo el mercado cuenta con la capacidad de proporcionarlo.

En la perspectiva del desarrollo de la industria de capitales de riesgo en Chile, la introducción del programa SUP puede ser considerado como un nuevo intento por romper las barreras que han limitado su crecimiento. De modo que pasamos a describir el origen del programa y los pasos que se dieron para facilitar su ejecución.

11 <http://www.nxtplabs.com/>

12 <http://www.inversurcapital.com/>

13 <http://nazcaventures.com/about>

Descripción y fases del programa

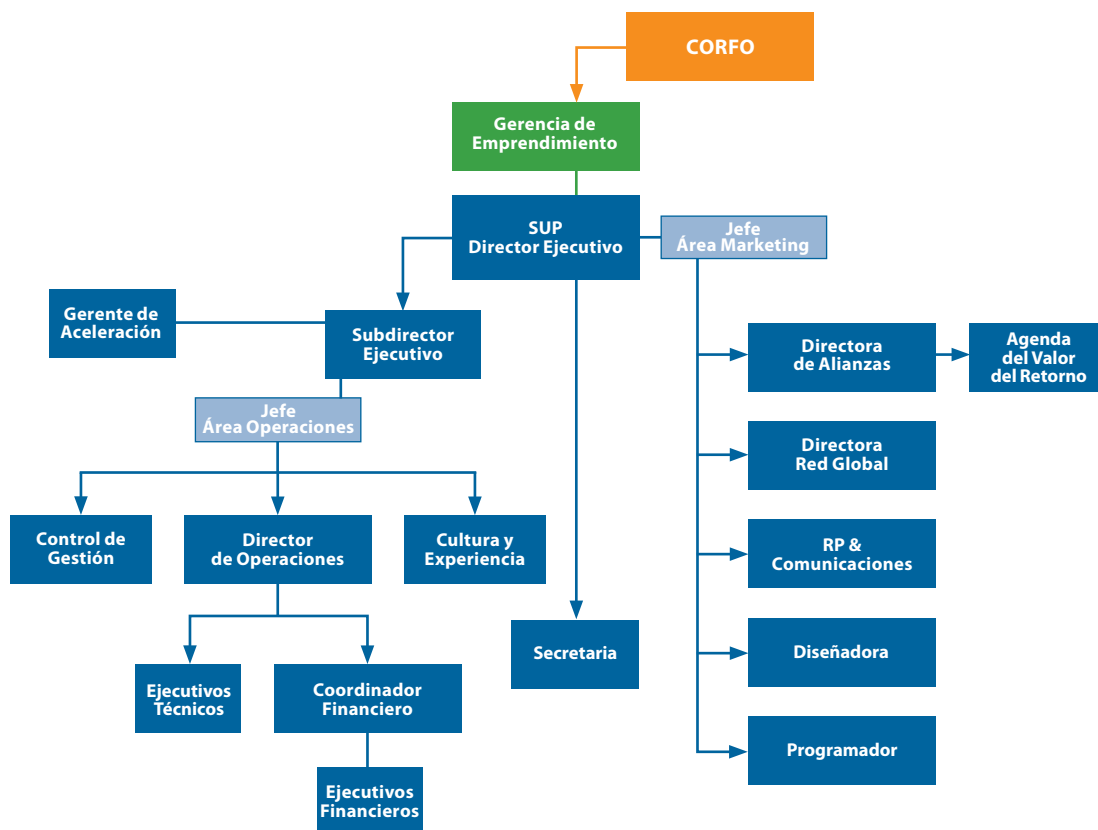
¿Cómo nace el programa Start-Up Chile?

SUP fue concebido por Nicolás Shea, un emprendedor en serie chileno, graduado de la Universidad Stanford. Días antes de posesionarse Sebastián Piñera como presidente de Chile, en febrero de 2010, Shea recibió una llamada del recién nombrado ministro de Economía, Juan Andrés Fontaine. El ministro le propuso a Shea el cargo de Asesor de Innovación y Emprendimiento, y le pidió que pensara en políticas innovadoras para impulsar la economía. Tras haber vivido varios años en California, Shea conocía de la lucha a la que se enfrentaban muchos emprendedores extranjeros recién graduados y altamente calificados, al tratar de obtener el visado para permanecer en Estados Unidos. Estos individuos talentosos representaban una fuente de energía emprendedora que, al ser importada a Chile, podría acercar el país a los principales centros de innovación mundiales, y contribuir al desarrollo del ecosistema emprendedor chileno.

Inspirado en el libro *Start-Up Nation* de Dan Senor y Saul Singer, Shea esbozó un programa prototipo para importar a Chile talento empresarial con conexiones globales. Se requeriría que, durante seis meses en Chile, los participantes hicieran lo que en la jerga del emprendimiento de alta tecnología se conoce como *bootstrap* (ejecutar su proyecto emprendedor con el mínimo de recursos financieros). A cambio, recibirían USD \$40.000 de capital semilla sin requerir participación en el capital, un visado de trabajo por un año y una oficina compartida. El programa comenzaría de inmediato y el dinero provendría del gobierno chileno; con el objetivo de garantizar una masa crítica de conexiones globales, a los chilenos que residieran en su país no se les permitiría el acceso inicialmente.

En marzo de 2010, Shea presentó el prototipo del programa al Ministro de Economía. Fontaine estaba dispuesto a apoyar ideas no tradicionales para impulsar el crecimiento económico, pero temía dificultades en encontrar emprendedores calificados, dispuestos a trasladarse a Chile. Shea argumentó que identificarlos podía controlarse mediante estándares de selección suficientemente altos. “No tenemos nada que perder si lo intentamos. Fijemos estándares altos y si nadie viene no habrá gasto público alguno”, señaló Shea. “Buen punto, intentemos” respondió Fontaine; con esto, Shea y Fontaine pusieron en marcha el audaz plan de atraer a Chile emprendedores globales, con proyectos de negocio en fase inicial.

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE SUP



El programa piloto

El programa piloto de SUP se inició en septiembre de 2010, ejecutado por Innova Chile, filial de Corfo (ver figura 1). El equipo ejecutivo consistía de personas con mentalidad emprendedora sin experiencia de trabajo en el gobierno: Cristóbal Undurraga, ex emprendedor de Silicon Valley y amigo de Shea, quien dirigía Innova Chile; y Jean Boudeguer, el primer director ejecutivo de SUP.

Se crearon dos unidades administrativas durante el piloto, que se mantuvieron en años subsiguientes: el Consejo Asesor (Consejo) y el Comité de Emprendimiento de Corfo (Comité). El Consejo reunía un grupo de profesionales contratados por Shea, y tenía como propósito proporcionar información sobre el desarrollo y la práctica del programa. El Comité fue posteriormente liderado por Chuck Holloway, Director del Centro de Estudios Empresariales de la Universidad Stanford.¹⁴

¹⁴ Ver: <http://startupchile.org/about/team/>.

CUADRO 1. CRUISEWISE, EL PRIMER PROYECTO DE SUP

Los primeros dos participantes de SUP fueron Amit Aharon y Nicolás Meunier, graduados de la Universidad Stanford y fundadores de CruiseWise, un sitio de interacción entre compradores y vendedores para la industria de cruceros. Antes de unirse a SUP, Aharon y Meunier habían presentado su empresa a tres firmas de capital de riesgo. Comenta Aharon: “Acabábamos de tener una idea, y por supuesto la valoración era baja... La alternativa era venir a Chile durante seis meses con los gastos pagos, *bootstrap*, y aumentar nuestra valoración después. Parecía ser un buen negocio”.

Aharon y Meunier participaron en el programa piloto. Después de SUP, recaudaron dinero de inversionistas chilenos y estadounidenses, logrando una valoración 2,5 veces superior a la oferta anterior. Vendieron CruiseWise a Tripadvisor en 2013. Aharon reflexiona sobre su experiencia en Chile: “Sin duda, recomiendo a SUP. Tiene sentido para los *start-ups* recién iniciados. Al inicio, no hay diferencia alguna en escribir líneas de código desde San Francisco o desde Santiago... Decidimos ir a Chile, donde tendríamos dinero para vivir y trabajar”.

Aharon y Meunier debieron soportar los retos del inicio de SUP. Aharon recuerda: “No fue fácil. Éramos de la primera generación, no estaba claro cómo funcionaría. Los primeros días los pasé con la agencia tributaria tratando de legalizar nuestra compañía... Además, llegamos antes que los demás participantes y nos sentíamos aislados”. Tras el programa piloto, Aharon y Meunier tropezaron con el escepticismo de las firmas de capitales de riesgo en Estados Unidos. Hasta la firma que les había hecho la oferta previa, los rechazó. “Luego de varias rondas con inversionistas, logramos recaudar dinero de un inversionista ángel chileno. SUP buscaba un cambio de mentalidad en Chile; ¡pero también era necesario cambiar la percepción del mercado financiero de Chile en el exterior!”

El Consejo se reunía varias veces al año y sugería cambios en la implementación de SUP. Marcela Pérez de Alonso, miembro del Consejo, comentó: “SUP ha estado muy abierto a la retroalimentación. (...) La agilidad del programa le ha permitido promover bastante la imagen externa de Chile. Antes, Chile no era reconocido en el área de tecnología o ciencia; SUP, efectivamente, ha hecho posible que el país cambiara su imagen en un lapso de sólo tres años” (SUP, 2013).

El Comité reunía tres miembros de organizaciones públicas y dos del sector privado. Dentro de Corfo, el Comité supervisaba la fase inicial de varios programas para emprendedores. En SUP, la principal tarea asignada al Comité fue la selección de los participantes.

El proceso de selección, tal como lo previó el ministro, resultó ser engorroso: cada aspirante tuvo varias entrevistas telefónicas con el Comité, a través de Skype. Según Fernan Ibañez, asesor de Innova Chile, quien lo encabezaba: “Fue un reto enorme. Los criterios todavía se estaban ajustando, lo cual significaba que durante el proceso de aplicación, teníamos que depender de nuestra experiencia y conocimiento previo para tratar de identificar los proyectos con el mayor potencial”. El Comité escogió 22 *start-up*: 13 de Estados Unidos, 2 de España, y 1 de Argentina, Canadá, Alemania, India, Irlanda, Israel y Portugal. Seguidamente llegaron a Chile los primeros participantes.

Durante el piloto, SUP fue blanco de intensas críticas manifestadas en la prensa local. Lo objetaban tanto los políticos como la comunidad empresarial. No pasó inadvertida por el público la osadía de premiar a emprendedores extranjeros con recursos de los contribuyentes chilenos, sin que adquirieran ninguna deuda o aceptaran participación en el capital. Se objetaba también, la decisión de excluir a los residentes de Chile como participantes iniciales del programa; se acusaba a Corfo de creer más en el talento extranjero que en el nacional. Según Shea: “La supervivencia de SUP se debe enteramente al ministro, quien valientemente luchó contra sus detractores”.

En febrero de 2011, todos los participantes del piloto lograron completar el programa. El siguiente paso fue fijar la nueva meta: expandir el SUP en USD \$48 millones y apuntar a 1.000 *start-up* para 2014. Para alcanzar tal meta, se necesitaba fortalecer tres áreas: primero, el proceso de selección tenía que ser más eficiente: el sistema personalizado era demasiado subjetivo y difícil de expandir; segundo, el proceso del desembolso del capital semilla requería ajustarse mejor a las necesidades de los emprendedores; y tercero, era evidente que SUP podía beneficiar al país una vez se aprovechara el capital social de los participantes y se crearan vínculos con emprendedores locales. Pero se precisaba de una metodología para activar y monitorear este proceso.

La primera generación: junio 2011-enero 2012

En medio de los ataques al programa, SUP abrió el proceso de aplicación para la primera generación de *start-ups* en febrero de 2011. El sistema personalizado de selección del piloto fue reemplazado por un proceso de dos etapas: en la primera, los aspirantes presentaban sus solicitudes mediante una plataforma digital provista por *YouNoodle*¹⁵, una red en línea de selección de proyectos con sede en *Silicon Valley*. *YouNoodle* luego asignaría tres jueces a cada aplicación (cada juez revisaba entre 5 y 10 aplicaciones) y clasificaría todos los proyectos con base en cuatro criterios: la calidad del producto o servicio (25%), el mercado y el posicionamiento competitivo (25%), la combinación, calificación y experiencia del equipo (25%) y la red del equipo (25%). En la segunda etapa, los proyectos se sometían a revisión por el Comité. Finalmente, 100 proyectos ingresaron al programa.

SUP tomó medidas para superar inconvenientes que habían surgido en el piloto. Se celebró una licitación pública para buscar un nuevo espacio compartido de trabajo para los participantes, eligiéndose el Centro Movistar Innova. Se preparó un paquete de servicios, denominado *soft-landing*, para facilitarle los trámites de los participantes al ingresar a Chile: el registro con la policía, la obtención de un documento de identificación local, la apertura de cuentas bancarias, la adquisición de vivienda y de teléfonos móviles. Se solicitó al Ministerio de Relaciones Exteriores y a los Consulados, que los visados de los participantes fueran

¹⁵ <https://www.younoodle.com/>

procesados mediante una ventanilla rápida. Se solicitó a la Oficina de Registro Civil y la Oficina de Inmigración, para que los participantes recibieran trato especial. Se acudió al Ministerio de Educación, para que pudieran inscribir a sus hijos en la red de escuelas municipales. Hasta se acordó con dos bancos y con operadores de telefonía móvil, agilizar sus procesos para favorecer a los emprendedores. Nunca antes se había realizado un esfuerzo semejante con entidades públicas y privadas para el desarrollo de programa alguno, como ocurrió con SUP.

Se hicieron también ajustes en el manejo del programa. Con el propósito de promover la integración entre los participantes, su fecha de llegada se estructuró en dos lotes, con tres semanas de por medio. El monitoreo y seguimiento técnico de los proyectos se separó del financiero, asignándose a dos unidades administrativas. La entrega del capital se implementó mediante sucesivos reembolsos: los *start-up* recopilaban información sobre sus gastos y preparaban reportes de gastos clasificados en tres categorías: recursos humanos, operaciones e inversiones. Sin embargo, algunos emprendedores reportaban gastos que no lucían justificadas y a Corfo le tomaba hasta 45 días procesar los reembolsos; esto ocasionaba problemas con el capital de trabajo y el procedimiento debió ser modificado de nuevo para la siguiente generación de participantes.

El aporte social de los participantes también fue objeto de atención (ver cuadro 2). Con el propósito de que contribuyeran al desarrollo de emprendedores locales, se creó una Agenda del Valor del Retorno (RVA), asignándose puntos a los participantes por organizar o asistir a eventos asociados con emprendimiento local; se les incentivaba a tomar parte en estas actividades, atándose los desembolsos de capital a las metas del RVA. Sin embargo, el puntaje adjudicado por actividad dependía del evento y grado de participación del emprendedor. Aunque el RVA cumplía con lo que se buscaba, debió mejorarse su implementación en la segunda generación.

Lo que resultó ser un éxito rotundo fueron los *meet-ups*, modalidad introducida con miras a generar valor social mediante la promoción de encuentros informales entre los participantes con emprendedores locales. Horacio Melo, el segundo director ejecutivo de SUP, comentó: “En el primer *meet-up* solamente participaron unas 10 personas. Hoy, más de 100 personas se reúnen un día por semana para discutir ideas de negocio y redes de proveedores”.

Así mismo, se combatió la imagen negativa del SUP en la prensa local, mediante el Sistema de Padrinos – emparejándose los participantes con empresarios de Santiago, según sus respectivos intereses. Más allá de ayudar a los participantes en su adaptación a Chile, se involucró a la comunidad empresarial en la meta de SUP de fortalecer el ecosistema de emprendimiento del país. Catalina Boetsch, la primera jefa de Cultura y Experiencia de SUP, observó: “Para muchos participantes, su padrino fue el primer vínculo personal en el país, formándose un lazo social estrecho. A su vez, muchos de los padrinos chilenos se integraron a las redes SUP”.

CUADRO 2. EL IMPACTO SOCIAL DE SUP

El objetivo de largo plazo de SUP era hacer de Chile un país de emprendedores. Esta meta de promover el emprendimiento se adelantaba mediante actividades de Impacto Social – ideadas, organizadas y lideradas por los participantes. Para incentivarlos, se creó un sistema denominado “Agenda de Valor de Retorno” (RVA), que le reportaba puntos a los participantes de acuerdo a la importancia asignada a la actividad; a su vez, el cumplimiento de puntajes condicionaba la entrega del capital para sus respectivos emprendimientos. El tipo de actividades que se esperaba organizaran los participantes, se hizo cada vez más exigente: en la primera generación, bastaba con que un día por semana asistieran a los *meet-ups*, reuniones con algunos inversionistas y potenciales emprendedores locales; posteriormente, se esperaba la organización de talleres de emprendimiento y luego, eventos de diseminación cada vez más ambiciosos. El escalamiento de estas actividades debió esperar a que SUP concretara alianzas con empresas, universidades y municipios con los cuales acordarlos, pautarlos y presentarlos.

Paralelamente, la adjudicación de puntos RVA a ser asignados a los participantes adquiría más estructura y exigencia. Antes de la cuarta generación el puntaje requerido era de 3000 puntos, y el compromiso era implícito; entretanto, el porcentaje de participantes que cumplían su meta era limitado. Las primeras alianzas permitieron dar impulso a organizar actividades, los puntos requeridos aumentaron a 4000 y el puntaje asignado por tipo de actividad se hizo más preciso. Una vez que SUP estableció mecanismos de cumplimiento explícitos, condicionando la entrega del capital al puntaje RVA, el porcentaje de participantes con altos puntajes aumentó notablemente.

Las alianzas con municipios hicieron que SUP hasta llegara a emprendedores de subsistencia – por ejemplo, puestos de perros calientes y tiendas de artesanías. A pesar de que estos negocios eran muy diferentes a los de SUP, los talleres ofrecidos a sectores populares tuvieron éxito, pues ambos tipos de negocios enfrentaban el mismo reto de conseguir financiación. Según Constanza Pinochet, de la municipalidad de Peñalolén y encargada de la alianza con SUP: “Los emprendedores locales se identifican con los retos enfrentados por los emprendedores de SUP... Con frecuencia los emprendedores de bajos recursos tienen la percepción de que son solo sus negocios los que se enfrentan a problemas financieros. Escuchar las experiencias de otros emprendedores es alentador... La forma en que los residentes perciben los problemas en sus negocios cambia. Sus problemas dejan de ser otro ejemplo de lo poco privilegiados que son, y se convierten en dificultades normales de los negocios en crecimiento...”

Fue así como la experiencia del piloto resultó ser invaluable para el aprendizaje del SUP, que se fortaleció en forma significativa a partir de su primera generación. Sucesivas generaciones del programa también dieron lugar a nuevas modalidades.

La segunda generación: octubre 2011-mayo 2012

El primer lote de la segunda generación de SUP llegó a Chile en noviembre de 2011, y los restantes en enero de 2012. Se introdujeron tres cambios operacionales: primero, se fijaron metas específicas para el componente de impacto social, fortalecido mediante alianzas con instituciones públicas y privadas. El RVA se mantuvo como mecanismo de medición, pero

el puntaje se hizo más exigente – asignándose puntos sólo si los participantes lideraban la organización de eventos. Alianzas con un programa de entrenamiento empresarial de la Universidad Católica de Chile y con la Asociación de Emprendedores Chilenos, complementaron el programa de padrinos con uno de mentores.

Segundo, se implantó un cambio en el desembolso de capital y dio solución al problema de los gastos personales de la generación anterior: una fracción del capital se distribuyó en forma de salario al comienzo de cada mes. Se contrataron nuevos ejecutivos técnicos y financieros, prestándoles orientación a los participantes en la estimación de sus necesidades financieras y en la preparación de sus reportes de gastos. A la vez, se estandarizaron los procesos y se aprovechó tecnología de información para los documentos e indicadores de gestión.

El tercer cambio operacional fue la introducción del Sistema de “Tribus” para fortalecer la formación de redes sociales; los participantes se repartían en grupos, según el sector industrial de sus proyectos. Con ello, emergieron sinergias entre participantes y mejoró la comunicación entre el SUP y los emprendedores a través de los líderes de las Tribus.

La metodología del programa se modificó mediante la introducción de *demo-days*: eventos al estilo de *Silicon Valley*, en los que los *start-up* hacían presentaciones ante inversionistas; esta modalidad reemplazó los *meet-up* utilizados hasta entonces. Además de atraer inversionistas, el *demo-day* tenía como objetivo que el centro de eventos se llenara con estudiantes universitarios deseosos de crear un *start-up*. Ambos objetivos se cumplieron, pero se hizo evidente que había muy pocos inversionistas locales dispuestos a invertir en los *start-up* de SUP.

Algunas de las nuevas medidas fueron introducidas por el nuevo director del programa, Horacio Melo. Nicolás Shea, quien transformó una idea en el programa de Corfo más reconocido internacionalmente, y Jean Boudeguer, el director que se encargó de consolidarlo, se retiraron. Melo buscaba aplicar al programa las mejores prácticas internacionales en materia de *start-up*.

La tercera generación: enero 2012-agosto 2012

Ya para esta etapa, a Start-Up Chile se le reconocía como programa novedoso tanto en el país como en el exterior. Llegaban cada vez más invitaciones a eventos internacionales relacionados con el emprendimiento y la innovación. Medios de comunicación en el mundo entero resaltaban la experiencia chilena. Hasta la prestigiosa revista *The Economist* publicó un artículo que reseñó a “*Chilecon Valley*” como meca para talentosos emprendedores de todo el mundo, quienes no lograban obtener el visado estadounidense para radicarse en la célebre cuna de la innovación en California. Otras reseñas se presentan en el cuadro 3. La cobertura de SUP en los medios de comunicación de varios países aparece en la figura 2.

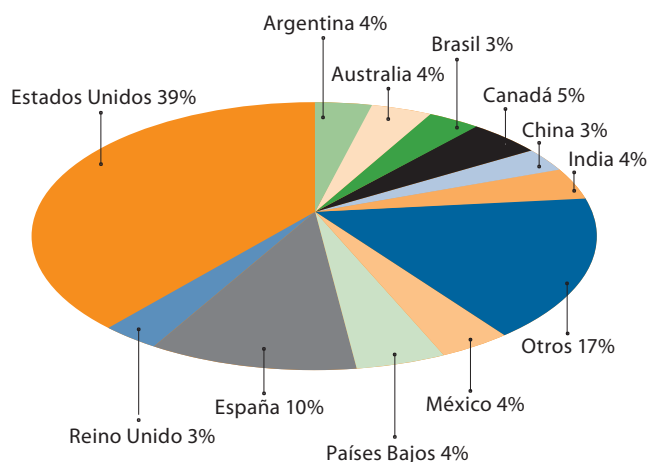
CUADRO 3. COBERTURA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

SUP ha sido el programa público chileno con mayor cobertura en los medios de comunicación internacionales. Durante 2012 se registraron 928 artículos que mencionaron el programa en medios como la BBC, The Huffington Post, The Guardian, The Economist, ABC y Le Monde, entre muchos otros. Para mayo de 2013, otros 442 artículos habían sido publicados, 66% más que en el mismo periodo del año anterior.

Uno de los artículos más positivos apareció en la revista The Economist, titulado "The Chilean Valley Challenge". Catalizó el reconocimiento de la marca SUP en todo el mundo. El cenit de cobertura en la prensa internacional ocurrió en noviembre de 2012 (174 artículos) cuando se dio a conocer la publicación del *Start-Up Ecosystem Report 2012*, una publicación conjunta entre el Start-Up Genome y Telefónica Digital, donde Santiago de Chile figuró entre los 20 primeros ecosistemas emprendedores mundiales. En febrero de 2013 también se registró un incremento importante en el número de publicaciones al anunciarse la presencia de SUP en el festival de innovación tecnológica South by Southwest.

FIGURA 2. COBERTURA DE SUP EN DIFERENTES PAÍSES

ARTÍCULOS POR PAÍS - 2012
(mención a Start-Up Chile)



Fuente: Fundación Imagen de Chile

Conforme aumentaba la cobertura de SUP en diversos medios de comunicación, llegaban invitaciones para que participara en eventos internacionales relacionados con el emprendimiento. Algunas invitaciones venían de oficinas gubernamentales o fundaciones de otros países, donde se buscaba promover la iniciativa empresarial y reproducir la experiencia de SUP. Otras, de concursos internacionales entre *start-up*, o eventos adonde SUP se le invitaba a participar en una mesa de discusión sobre emprendimiento. Estas invitaciones se constituían en una validación externa del programa, ayudaban a atraer nuevos participantes, y posicionaban tanto a SUP como a Chile como centro de emprendimiento en América Latina y el mundo.

Así, SUP fue invitado como panelista al Congreso Global de Emprendimiento en el Reino Unido en 2012 y a South by Southwest (SXSW) en Estados Unidos, en 2013. En este último se presentaban hasta 100 eventos al mismo tiempo, compitiendo por asistentes. Recordaba Melo: “Estábamos preocupados de que nadie viniera, pero nuestras expectativas fueron arrasadas: 120 personas asistieron, ¡la presentación sobre SUP estuvo llena!”

Durante la tercera generación SUP fortaleció su Programa de Impacto Social con múltiples alianzas con empresas e instituciones sin fines de lucro. Estas incluían Enseña Chile (organización similar a *Teach for America*) y Forja Chile, que enseñaba valores empresariales a jóvenes vulnerables. A cambio, los participantes de SUP daban charlas y dirigían talleres de exploración de negocios. En años subsiguientes, estas alianzas abrieron el camino a las alianzas académicas con varias universidades chilenas.

Sin embargo, no cesaban las quejas recibidas de los participantes. Primero, objetaban la tardanza de los reembolsos de capital; según Melo: “Mientras que los emprendedores llegaban a Chile y se instalaban, podía pasar mes y medio, hasta dos meses, sin que recibieran el primer pago”. Segundo, los participantes buscaban mecanismos que aceleraran oportunidades de negocio, como los *demo-day*. Shea comentaba: “La aceleración no era el propósito del programa. Lo que queríamos era lograr un cambio cultural en Chile. Lograr ese cambio, requería atraer emprendedores altamente calificados. Asegurarse de que vinieran era nuestro trabajo, asegurarse de que fueran exitosos era trabajo de ellos”. La demanda de los participantes, sin embargo, pudo más que la concepción inicial de SUP; a partir de la cuarta generación, se optó por reforzar la aceleración.

La cuarta generación: junio 2012-enero 2013

Con la cuarta generación, SUP alcanzó un punto de inflexión. Las aplicaciones se dispararon y sobrepasaron el umbral de las 1000. Con el propósito de formalizar una línea de aceleración de negocios, un compendio de servicios para los emprendedores que incluía reuniones con mentores y acceso preferencial a inversionistas e invitados especiales, SUP lanzó lo que denominó el *Highway* (ver cuadro 4). Implementarlo no resultó ser fácil. Según Carlos González

CUADRO 4. EL HIGHWAY: CAMINO A LA ACELERACIÓN

Uno de los objetivos de SUP era contar con un proyecto que, en el mediano plazo, lograra convertirse en una empresa de mil millones de dólares. Para alcanzar esta meta, SUP inauguró en 2012 el *Highway*, con miras a acelerar las oportunidades de negocio. El *Highway* abarcaba las más diversas actividades, como los *Intro-day*, *Pitch-day*, *Demo-day*, *Roundtable* y *Roadshow*, así como la red de mentores de SUP, charlas y talleres, y la gestión de visitas de inversionistas y conferencistas provenientes del exterior. Los *Intro-day* ocurrían a la llegada de los participantes y correspondían a la primera presentación del *pitch*: el resumen promocional del proyecto. Luego de la presentación, había un proceso de retroalimentación, seguido de un lapso de dos meses para mejorar el *pitch* mientras los emprendedores desarrollaban su empresa. Los participantes practicaban su *pitch* en competencias informales conocidas como *Pitch-day*. Luego se llevaba a cabo una segunda presentación, frente a un panel de jueces externos e internos, que desembocaba en un nuevo evento: el *Demo-day*, donde se eligían los 20 mejores proyectos que integrarían el *Roundtable* – la ruta de aceleración al interior de SUP; los proyectos seleccionados se reunían una vez al mes con mentores y el equipo de SUP, para asegurarse de que tales proyectos cumplieran metas en el desarrollo de sus negocios. Estos proyectos tenían prioridad a la hora de conocer los invitados internacionales, hacer presentaciones a potenciales inversionistas y participar en el *Roadshow*: el evento promocional de proyectos, organizado conjuntamente con otras instituciones como *ProChile* o la aceleradora *NXTP Labs*. Ocurría en San Francisco, e incluía la presentación del *pitch* frente a inversionistas extranjeros. Desde la inauguración del *Highway* se han llevado a cabo 6 *Demo-days* y 3 *Roadshows* (ver tabla 2).

TABLA 2. EVENTOS DEL HIGHWAY

Evento Highway	Fecha	Generaciones	Lugar	Colaboración
<i>Demo-Day 1</i>	23/05/2012	1 y 2	Santiago	
<i>Demo-Day 2</i>	30/08/2012	3	Santiago	
<i>Demo-Day 3</i>	29/11/2012	4	Santiago	
<i>Demo-Day 4</i>	21/03/2013	5	Santiago	
<i>Demo-Day 5</i>	27/06/2013	6	Santiago	
<i>Demo-Day 6</i>	21/11/2013	7	Santiago	
<i>RoadShow 1</i>	13/09/2012	3	San Francisco	ProChile
<i>RoadShow 2</i>	03/04/2013	5	San Francisco	
<i>RoadShow 3</i>	12/09/2013	6	San Francisco	NXTP Labs

de Villaumbrosia, fundador de Floqq y participante de la quinta generación: “Encontrar mentores calificados con experiencia relevante en Chile, es uno de los retos más importantes que enfrenta SUP”.

Paralelamente, se fortaleció el programa de Impacto Social, forjándose alianzas a largo plazo con más de diez universidades. En las universidades, la presencia de SUP se sentía con más fuerza. Con algunas, se trataba de actividades como presentar charlas informales a los estudiantes sobre el emprendimiento, o de ampliar el público para los *meet-up* y los *demo-day*; con la Universidad Finis Terrae, se implantó un taller de Design Thinking. Mientras, aumentó la competencia interna en SUP para organizar eventos a gran escala y de mayor impacto. Así, se celebraron nuevas actividades, como *Start-Up Weekend*, *Start-Up World* y *Laboratorio SUP*.

La quinta generación: octubre 2012-mayo 2013

La quinta generación de participantes coincidió con una etapa de transición del programa. Ya el proceso de selección de los participantes se había simplificado; el enfoque ahora era mejorar los servicios prestados por el *Highway*. Se buscó mejorar el sistema de desembolso de capital, y se expandió el programa de Impacto Social.

Corfo ideó una solución a los retrasos en los reembolsos. Su mandato permitía a las instituciones filiales desembolsar capital mediante reembolsos o anticipos. Así, los participantes podrían presentar recibos de sus gastos, que luego serían reembolsados; o anticipos, a cambio de una garantía que permitía a Corfo desembolsar dinero por adelantado. Debido a que la mayoría de los participantes eran extranjeros y sus proyectos eran *start-up* en etapas muy tempranas, la segunda opción no pudo implementarse de una vez. Para superar este inconveniente, Corfo encargó a una compañía de seguros que ofreciera la garantía financiera a los participantes. De hecho, Corfo buscaba implementar este mecanismo con todos los programas de su línea Innova; SUP fue elegido para implementar el piloto, a ser ejecutado durante la siguiente generación.

La nueva modalidad de Corfo eliminó la presión sobre la liquidez y el capital de trabajo de los beneficiarios. Apuntaba a que los participantes recibieran la mitad del dinero al comienzo del programa; recibirían la otra mitad, después de haber sido aprobado un informe parcial, con los reportes de gastos. Si las finanzas del proyecto eran sólidas y el puntaje RVA era suficientemente alto, se aprobaba el segundo pago. Estas soluciones sirvieron como mecanismo de compromiso para que los participantes cumplieran con el programa de Impacto Social.

Por otra parte, el programa de Impacto Social se expandió tanto en escala como tamaño. Se ideó la designación de Embajadores SUP, un grupo de participantes encargados de ayudar en la ejecución de los eventos. Además, se empezó a registrar de forma sistemática el número y las características demográficas de los asistentes a eventos organizados por los beneficiarios.

La sexta generación: enero 2013-agosto 2013

La sexta generación se caracterizó por la implementación de medidas tomadas durante el período anterior, particularmente con relación al sistema de anticipos con garantía financiera, la expansión del programa de Impacto Social mediante las actividades de los Embajadores SUP y ajustes que promovieran mejor eficiencia operativa. Los acuerdos con las universidades pasaron de ser verbales, a formalmente contratados. Se iniciaron además acuerdos con las municipalidades, que solían ejecutar programas sociales para sus pobladores, lo cual permitió que el alcance del programa de Impacto Social se expandiera más allá de la academia y el sector empresarial. A raíz de todas estas medidas, en mayo de 2013 se coordinaron hasta 10 actividades cada 5 días, y el impacto de SUP aumentó notablemente.

Por lo demás, se incrementó el seguimiento a la evolución de los participantes y la cohesión interna del programa. SUP estaba siendo abordado por varios investigadores para documentar el programa y evaluar su impacto. En el proceso de elaborar un informe sobre su historia, se recabó información de los ejecutivos técnicos y financieros. También se implementó el *Dashboard*, un sistema para fomentar la interacción entre beneficiarios. Asequible mediante cuentas en *Angelist*, funciona como una herramienta de comunicación interna para planificar y hacerle seguimiento a los eventos y las mentorías ofrecidas a los participantes.

La séptima generación: junio 2013-enero 2014

Este período también se caracterizó por acciones tomadas para consolidar la eficiencia en el manejo del programa. Se diseñó un sistema, a ser ejecutado en la siguiente generación, que permitía la firma de contratos con los participantes de manera electrónica. Así mismo, se procedió a estructurar la actividad de los Embajadores SUP. Cada participante sería asignado a uno de tres grupos: emprendedores, desarrolladores sociales o planeadores de eventos. Los emprendedores serían los encargados de producir nuevas ideas de actividades de impacto social y alianzas con otras instituciones, y de coordinar su implementación; los desarrolladores sociales, trabajarían en la ejecución de estas actividades; y los planeadores de eventos se elegirían entre los participantes que, al inicio del programa, contaban con experiencia previa en actividades de gran escala, característicos de los más destacados programas internacionales de fomento a los *start-up*: *Hackathons*, *Lean Start-Up Machine*, *Start-Up Weekends* y *Conferencias Facebook*. Los asignados al grupo de planeadores, se encargarían de elegir una actividad a gran escala para ejecutarla durante su estadía en Chile.

Nuevas generaciones y futuro

La octava generación de participantes de SUP llegó a Chile en noviembre de 2013, la novena en marzo de 2014, y pronto comenzaron a llegar aplicaciones para la décima generación. Fiel

a su política de constante evolución, SUP planeaba varias mejoras a futuro. Continuaban los esfuerzos por minimizar inconvenientes causados a los participantes y el programa piloto de contratos electrónicos estaba siendo escalado. SUP también seguía procesando la información recolectada sobre diferentes generaciones, con el propósito de sistematizarla.

Varios proyectos de investigación acerca de SUP y su impacto sobre los beneficiarios y el ecosistema emprendedor chileno han sido planeados, con la participación de universidades nacionales e internacionales. SUP también ha seguido buscando cómo incrementar la cohesión entre los participantes y elaborado una encuesta de seguimiento al programa. Por último, SUP preparó una guía para otros gobiernos que quieran enfrentar el reto y la aventura de establecer programas innovadores para impulsar el emprendimiento.

Sin lugar a dudas, SUP es el programa estrella del gobierno de Chile para el emprendimiento y la innovación. La misión de SUP es movilizar una revolución emprendedora entre los chilenos; el objetivo inmediato, atraer talento emprendedor internacional al país que deje como legado su conocimiento emprendedor. La meta de SUP es construir un ambiente emprendedor colaborativo, con emprendedores chilenos que piensen en grande y que persigan proyectos de talla mundial.

Al igual que las *start-up*, SUP es un programa en constante cambio. Esta flexibilidad ha sido vital para su supervivencia y éxito, y es importante que otros países que quieran seguir los pasos de Chile la tomen en cuenta.

A futuro, los retos que enfrenta SUP son muchos. Por un lado, es necesario seguir fortaleciendo la red de participantes para alcanzar el objetivo a largo plazo de cambiar la mentalidad y la cultura emprendedora del país. También es necesario incrementar la interacción entre inversionistas locales y extranjeros, de tal manera que la cadena de valor de SUP se fortalezca y que la percepción del sector empresarial chileno se pueda posicionar a nivel mundial.

El anexo 3 compara a SUP con diversos programas de la región dirigidos a emprendedores, como Start-Up Brasil y Start-Up Perú, así como las de otras regiones, como Necotec en España y la fundación canadiense de negocios de jóvenes. Al igual que SUP, la gran mayoría de los programas no imponen el requisito de participar en el capital. Sin embargo, los programas dirigidos a empresas en etapas más avanzadas suelen estar basados en préstamos subsidiados. Siguiendo el liderazgo de SUP en programas orientados a atraer talento internacional, casi todas las iniciativas reseñadas permiten la participación de extranjeros; sin embargo, la limitan a un porcentaje de cupos. Cabe notar que el componente social de SUP se destaca como el elemento más innovador del programa, pues ninguna de las otras iniciativas reseñadas incluyen este tipo de actividades dentro de los deberes de los participantes.

Impresiones y lecciones: la experiencia de SUP Chile

Más allá de las reflexiones presentadas en el aparte anterior, podemos señalar las siguientes lecciones de la experiencia SUP, que bien pudieran ser tomadas en cuenta por otros países de la región empeñados en promover el emprendimiento. De hecho, algunas de las lecciones sugeridas a continuación pudieran ser pertinentes al mismo Chile, a medida que los gobiernos evidencien que “alcanzar un cambio de cultura emprendedora en el país”, requiere de esfuerzos sucesivos y de largo plazo.

En tal sentido, el dilema central que plantea el caso SUP es cómo impulsar el emprendimiento en América Latina a la luz de las realidades de orden social, económico, político y cultural, que caracterizan a la región. De una parte, presenciamos una creciente clase media cada vez más empoderada, dispuesta a manifestar su insatisfacción frente a la desigualdad social y todo lo que ello significa en acceso a los servicios públicos de educación, salud y justicia; y por otra, dadas las mencionadas realidades y una larga historia de desconfianza en el sector privado, cómo dar impulso al emprendimiento y reconocer el papel del empresario en la sociedad moderna, como mecanismo de respuesta a dicha insatisfacción. Veamos algunas impresiones que surgen del caso SUP, a manera de lecciones.

a. Cabe recordar que la introducción del programa SUP en Chile fue precedida por más de medio siglo de medidas legislativas orientadas a promover la creación de una “infraestructura institucional” favorable al desarrollo empresarial, a partir de la creación de Corfo en 1939. Para 2014, en América Latina solo Brasil y México contaban con un conjunto de instituciones comparable a la que existía en Chile. Aun siguiendo los pasos recorridos por Chile al crear el programa SUP, no será fácil reproducir o adaptar la experiencia en otros países de la región. Se requiere simultáneamente promover el desarrollo de la infraestructura institucional que favorezca el emprendimiento.

b. La creación del programa SUP, como medida tomada en Chile al inicio del gobierno de Piñera, contó con un respaldo político poco común para el caso de nuevos programas oficiales en otros países de América Latina. Conseguir que varios ministerios y hasta gobiernos municipales les facilitaran trámites a los recién llegados emprendedores extranjeros, como ocurrió en Chile, rompe los estándares culturales de varios países de la región – máxime al tomar en cuenta la pugna política que en algunos países se manifiesta entre el gobierno central y los gobiernos regionales y locales.

c. ¿Cuán realista es pensar que un cambio cultural, como el que aspira SUP en Chile, es alcanzable a corto o mediano plazo en América Latina? La evidencia presentada en páginas anteriores

sin duda muestra el inicio de un cambio ocurrido en el comportamiento empresarial en Chile, gracias al SUP. Sin embargo, un análisis a fondo de la experiencia, como en efecto sugieren algunas de las figuras presentadas en el anexo, probablemente mostraría que el impacto del SUP se limitó a la ciudad capital y algunos de los centros urbanos más desarrollados del país. Fuera de tales zonas, la posibilidad de hallar emprendedores capaces de idear y desarrollar proyectos de alto impacto, como los que busca el SUP, es muy limitada. Sin embargo, el imperativo de que en América Latina se emprendan esfuerzos audaces, como el SUP, para que la región no se quede atrás en un mundo globalizado, hace que la experiencia no solo amerite ser adaptada a las realidades de otros países, sino acompañada de otras medidas complementarias igualmente ambiciosas.

d. La experiencia de SUP evidencia la paciencia y empeño sostenido que se requiere de un gobierno, a la hora de impulsar una medida audaz para promover el emprendimiento en una cultura como la que predomina en América Latina. Más allá de los ajustes aplicados al inicio del programa, al ser ejecutado frente a las primeras generaciones de emprendedores, iba surgiendo la necesidad de idear e introducir nuevos ajustes y modificaciones, ¡hasta aproximarse la décima generación!

e. No obstante la sensación de barreras insuperables, que algunos perciban al sopesar las observaciones anteriores, lo cierto es que Chile captó la atención del mundo al introducir el programa SUP – una innovación a la altura de las requeridas para que América Latina transite su camino hacia la transformación productiva. En pocas palabras, la experiencia chilena con SUP evidencia que un país perteneciente a la región resuelto a dar un paso por demás innovador, puede convertirse en una localidad atractiva para emprendedores de alto impacto.

Bibliografía

ACAFI (2012). *Reporte de Venture Capital y Private Equity en Chile 2010-2011*

AHARONI, A (Alumno). Entrevista personal.

APPLEGATE, L. M., KERR, W., LERNER J., POMERANZ , D., HERRERO G., Y C. SCOTT. "Start-Up Chile: April 2012." Harvard Business School Case 812-158

BODEGER, J (SUP). Entrevista personal.

BOETSCH, C (SUP). Entrevista personal.

CORFO (2013). Fondos de Capital de Riesgo: Resultados Acumulados al 30 de Junio de 2013.

CHEYRE, H (CORFO). Entrevista personal.

FONTAINE, J. Ex-ministro de Economía (CORFO). Entrevista personal.

GOEL, N (Alumno). Entrevista personal.

GONZALEZ, C (Alumno). Entrevista personal.

IBAÑEZ, I (CORFO). Entrevista personal.

MELO, H. (2012). *Prosperity through Connectedness* (Innovations Case Narrative: Start-Up Chile), Innovations, MIT Press, Vol 7, Num. 2, 19-23

MELO, H (SUP). Entrevista personal.

MOKSHADGUNDAM, V (Alumno). Entrevista personal.

ROSSI, C (SUP). Entrevista personal.

SHEA, N. (2013). *Creating an Entrepreneurial Ecosystem, in Planet Entrepreneur: The World Entrepreneurship Forum's Guide to Business Success Around the World*, John Wiley & Sons, 1ed.

SHEA, N (SUP). Entrevista personal.

START-UP CHILE (2013). Start-Up Chile Playbook, Documento Interno Start-Up Chile

START-UP CHILE (2013). SUP por SUP, Documento interno Start-Up Chile.

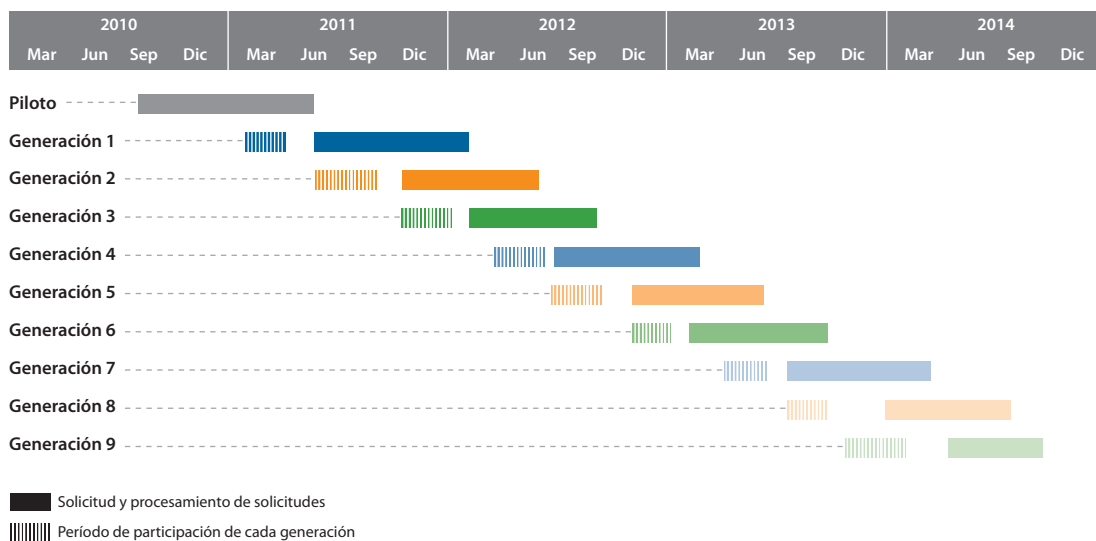
UNDURRAGA, C (CORFO). Entrevista personal.

VIDAL, S (SUP). Entrevista personal.

Anexo 1

Línea del tiempo SUP

Procesamiento de solicitudes y períodos de participación de cada generación



Anexo 2

Start-Up Chile en gráficas

Presentamos a continuación una serie de gráficas que ilustran el desarrollo de SUP, comenzando con el procesamiento de solicitudes y los períodos de participación de cada generación de emprendedores participantes.

FIGURA 1. EVOLUCIÓN PARTICIPACIÓN EN SUP

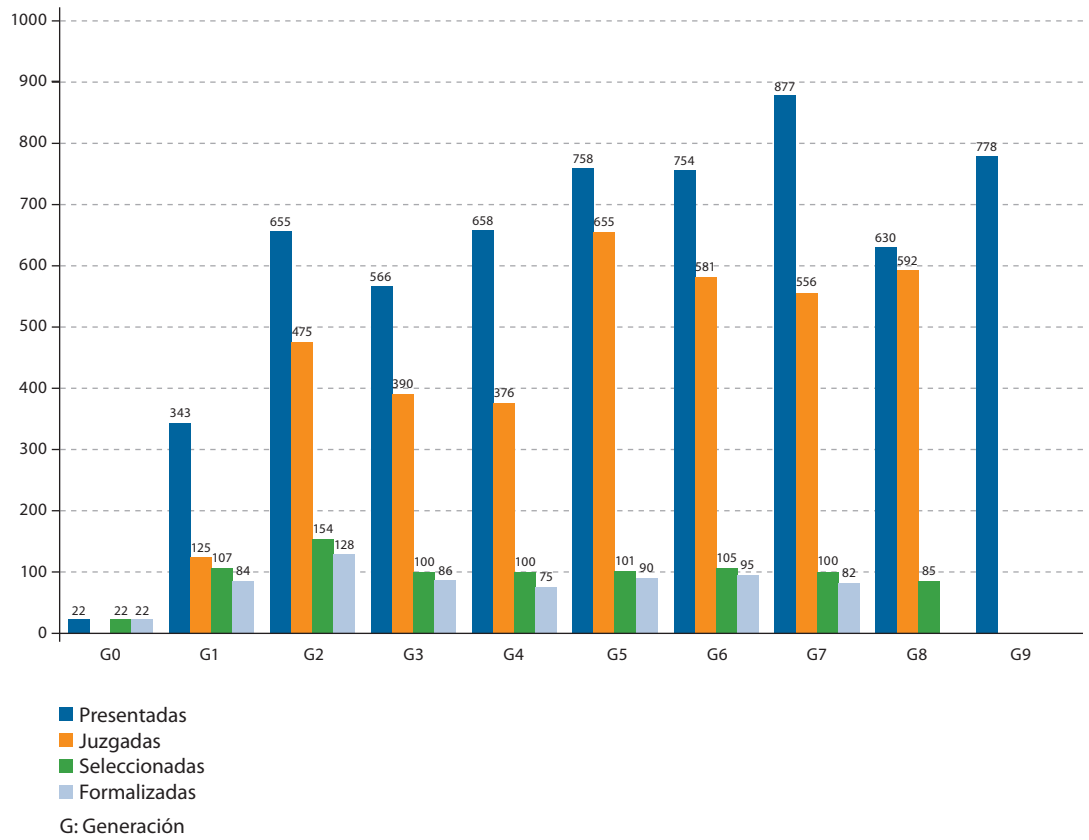


FIGURA 2. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PROYECTOS POR ÁREA GEOGRÁFICA

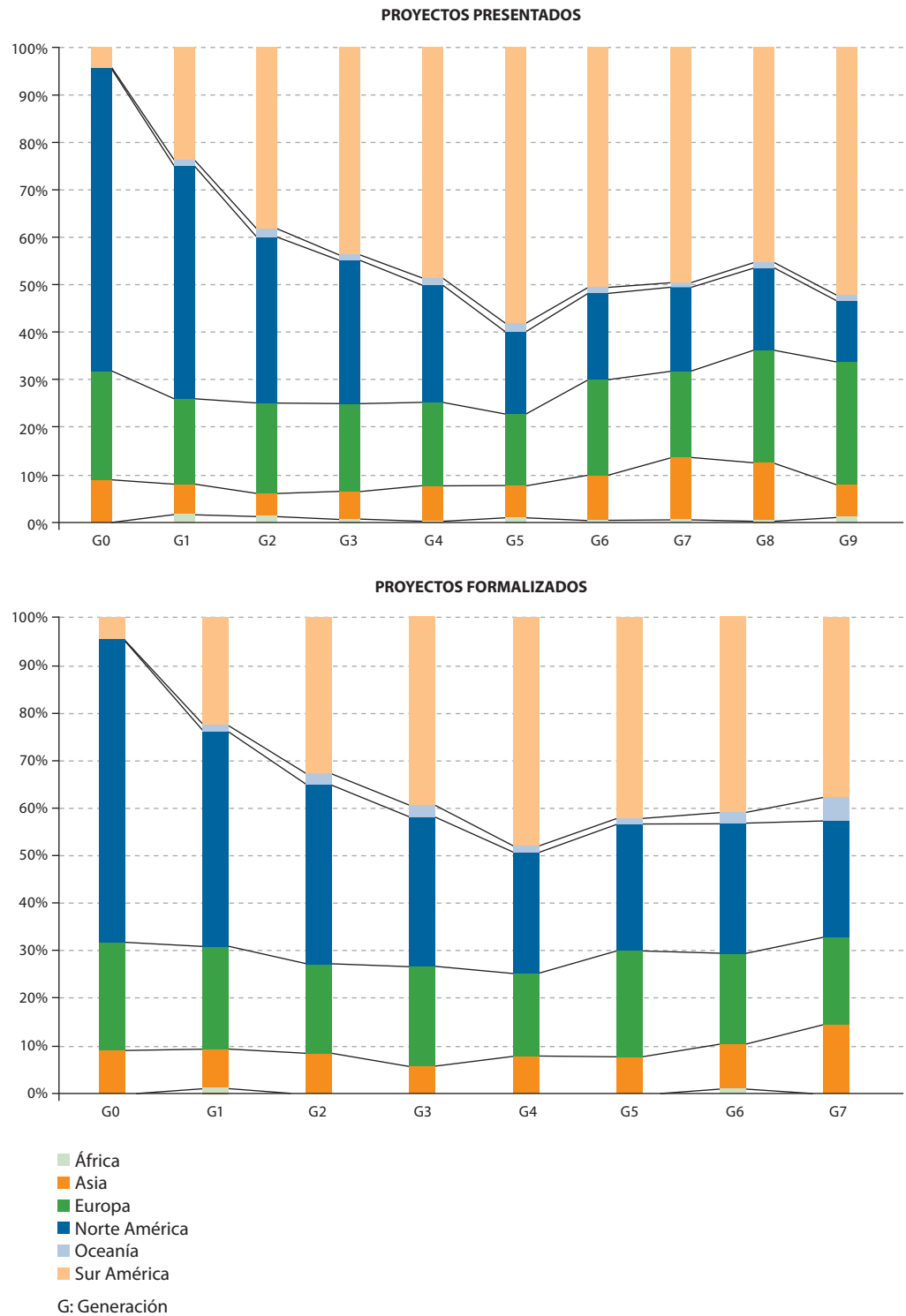


FIGURA 3. EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS FORMALIZADOS PARA LOS 10 PAÍSES CON MAYOR NÚMERO DE PARTICIPANTES

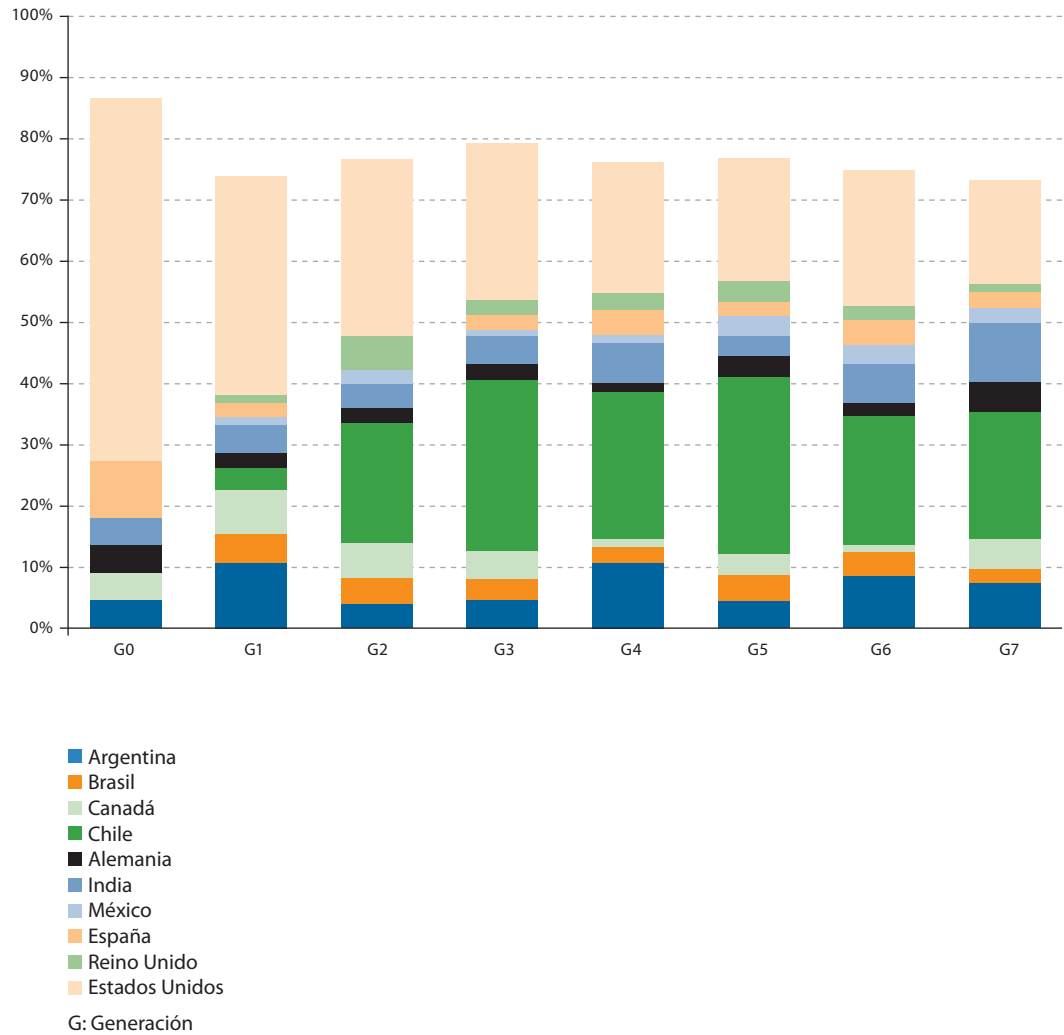
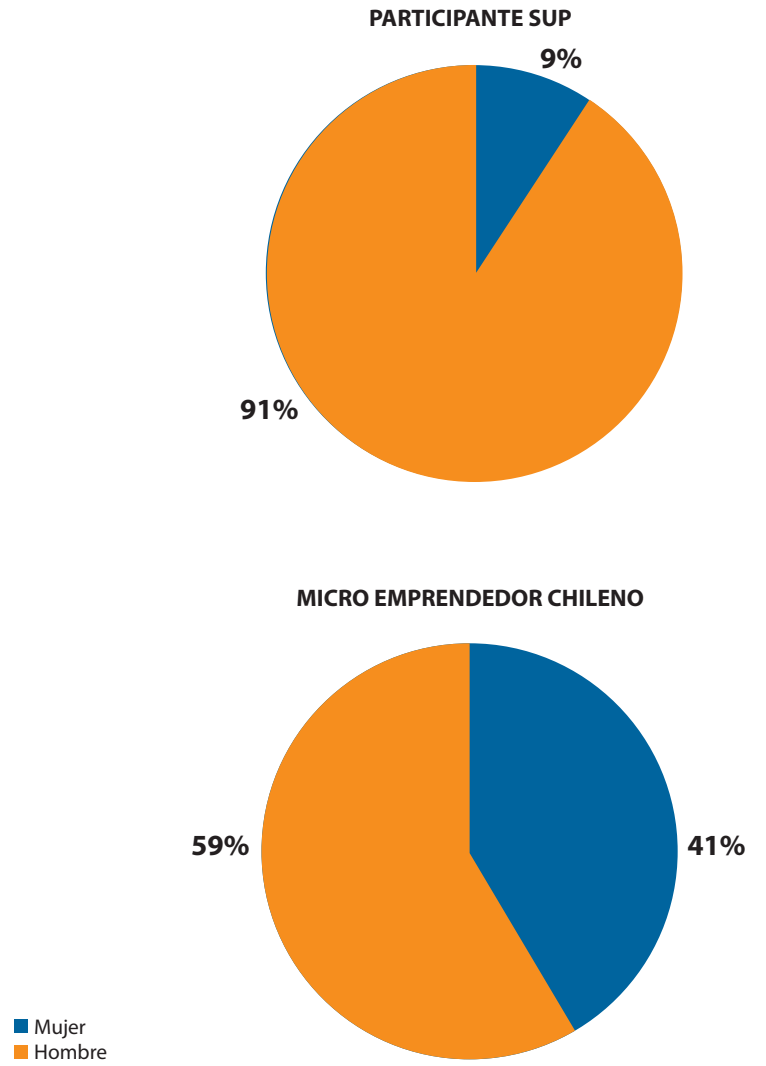
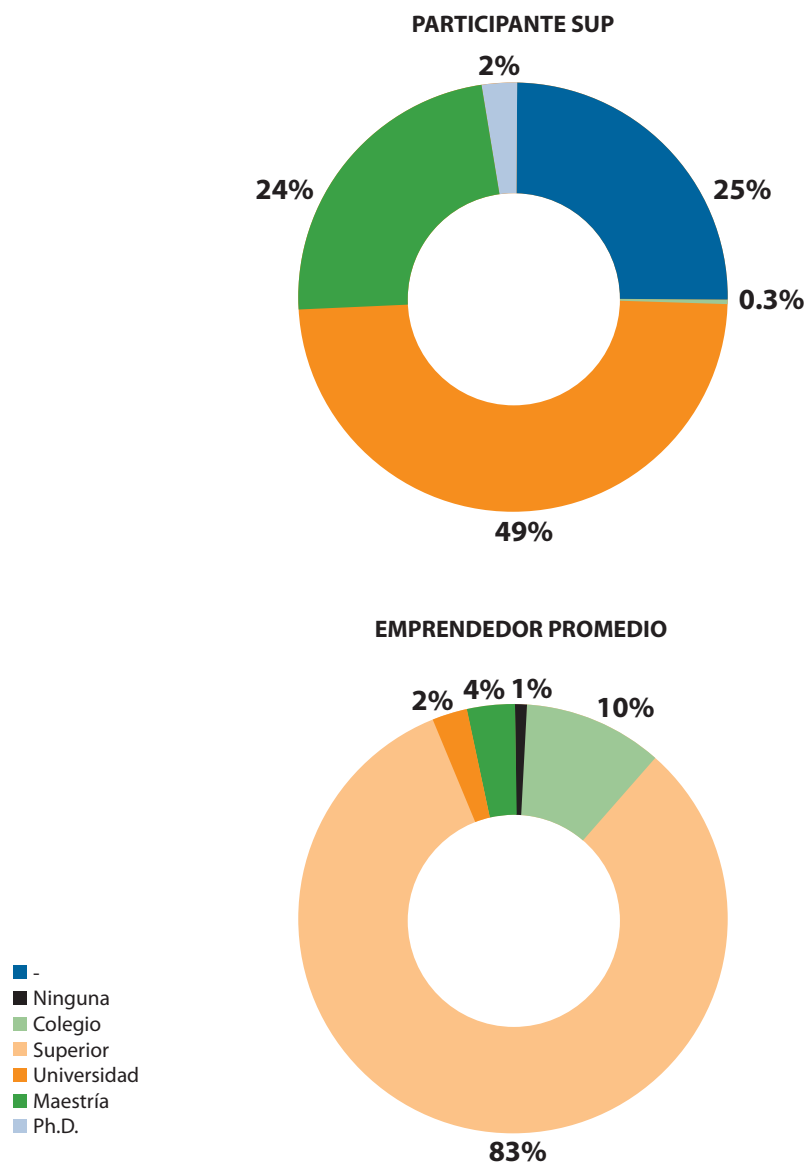


FIGURA 4. GÉNERO PARTICIPANTES SUP Y EMPRENDEDOR PROMEDIO CHILENO



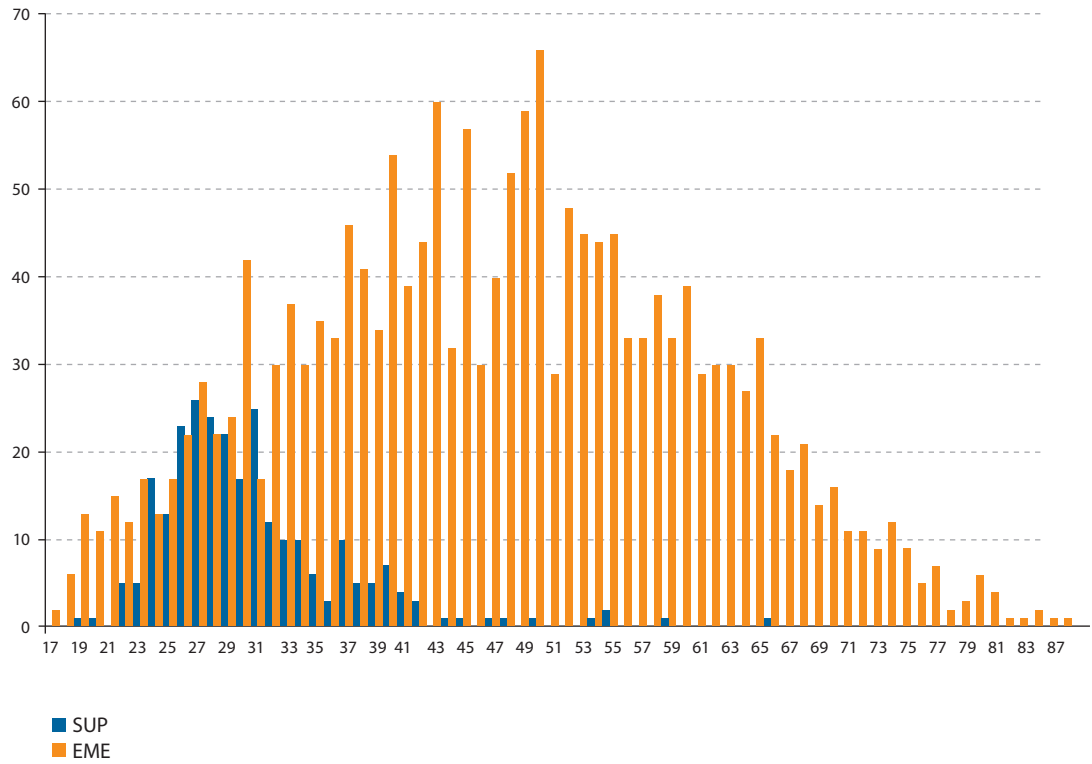
Primera Encuesta de Micro emprendimiento (EME) (1792 encuestados)

FIGURA 5. EDUCACIÓN DE PARTICIPANTES SUP Y EMPRENDEDOR PROMEDIO CHILENO



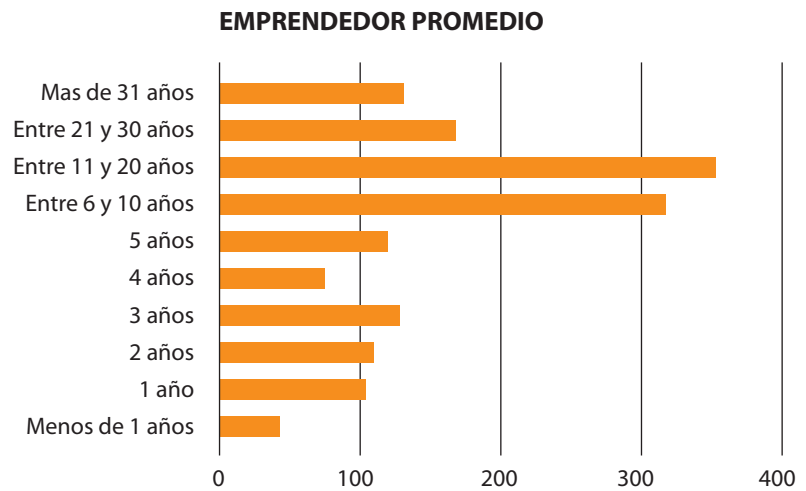
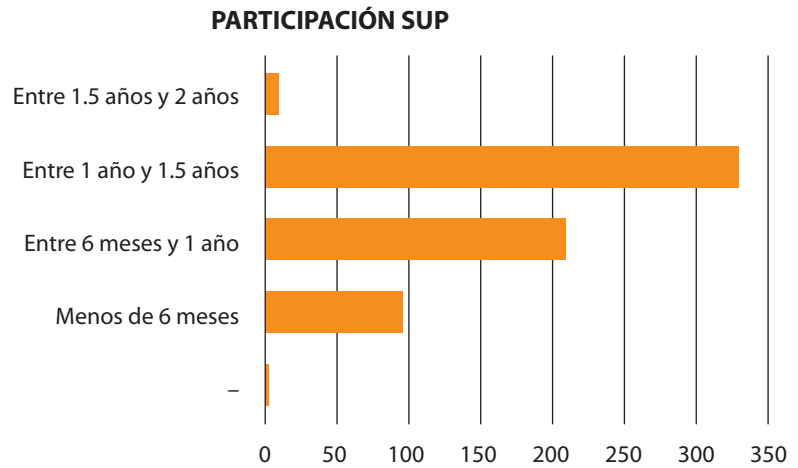
Fuente: Primera Encuesta de Micro emprendimiento (EME) (1791 encuestados)

FIGURA 6. EDAD PARTICIPANTES SUP Y EMPRENDEDOR PROMEDIO CHILENO



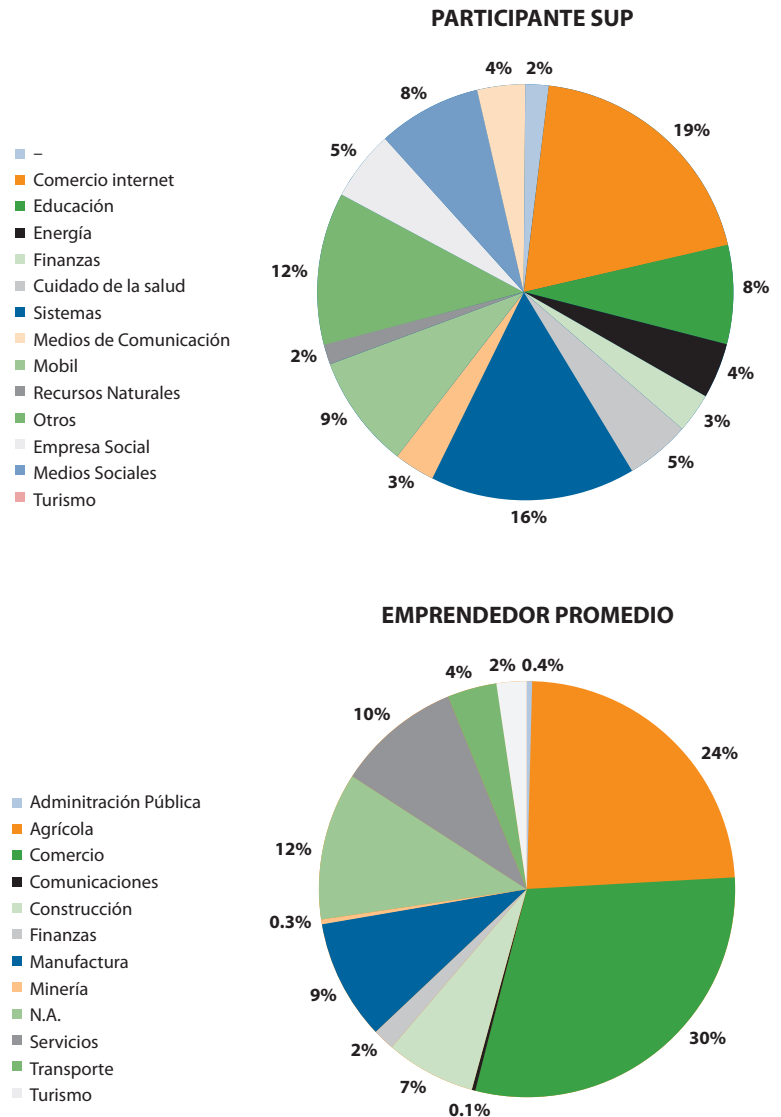
Fuente: Primera Encuesta de Micro emprendimiento (EME) (1792 encuestados)

FIGURA 7. EDAD DEL NEGOCIO SUP Y EMPRENDEDOR PROMEDIO CHILENO



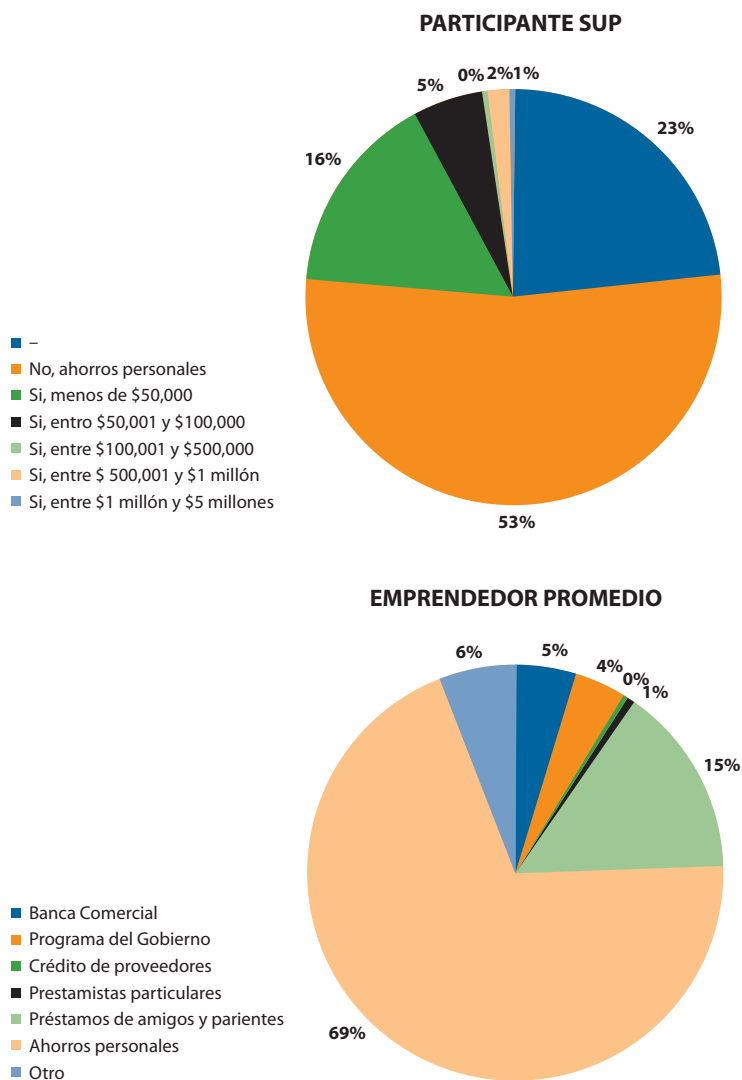
Fuente: Primera Encuesta de Micro emprendimiento (EME) (1552 encuestados)

FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN INDUSTRIAL PARTICIPANTE SUP Y EMPRENDEDOR PROMEDIO CHILENO



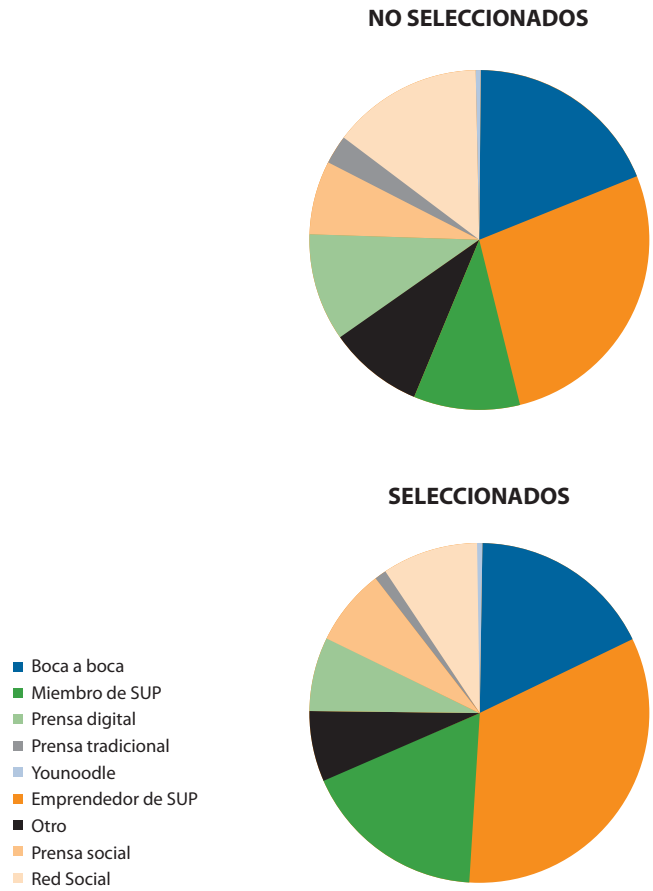
Fuente: Primera Encuesta de Micro emprendimiento (EME) (1792 encuestados)

FIGURA 9. CAPITAL INICIAL PARTICIPANTE SUP Y EMPRENDEDOR PROMEDIO CHILENO



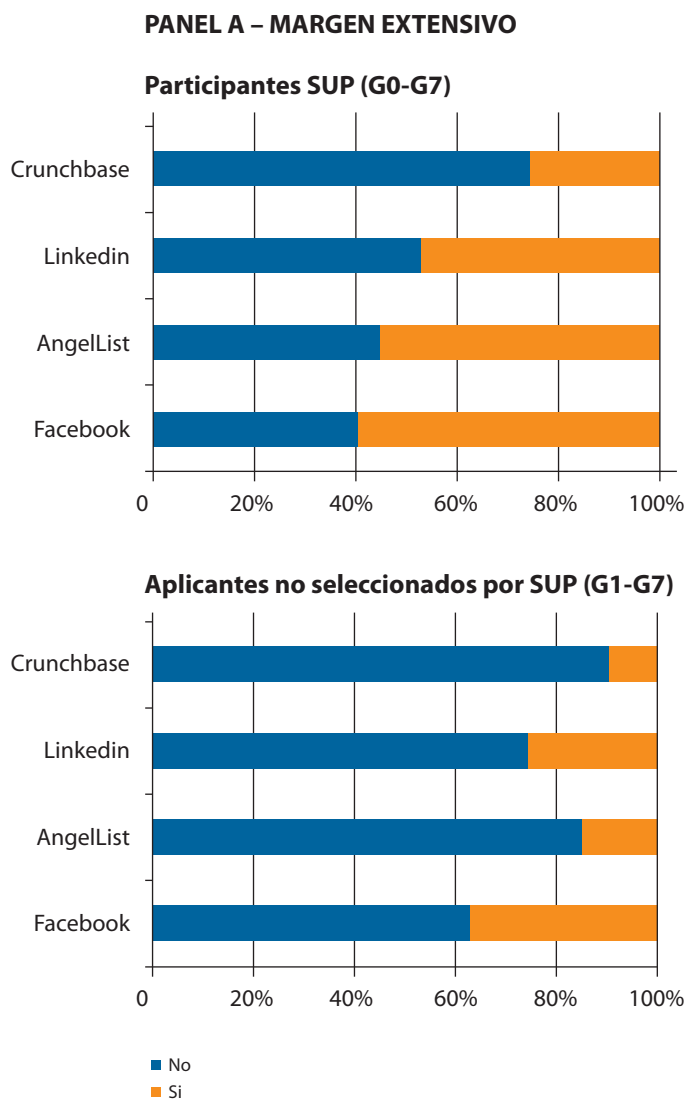
Fuente: Primera Encuesta de Micro emprendimiento (EME) (1588 encuestados)

FIGURA 10. INFORMACIÓN ACERCA DE SUP

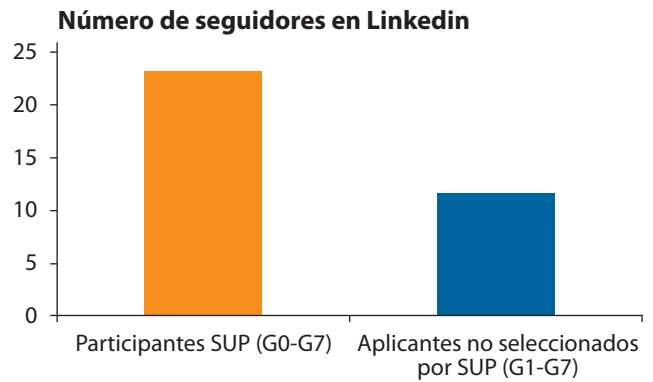
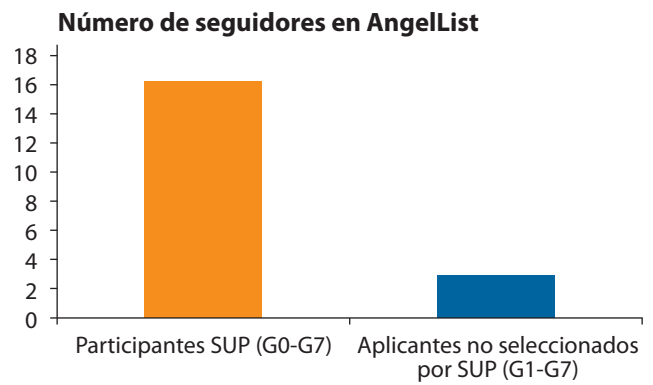
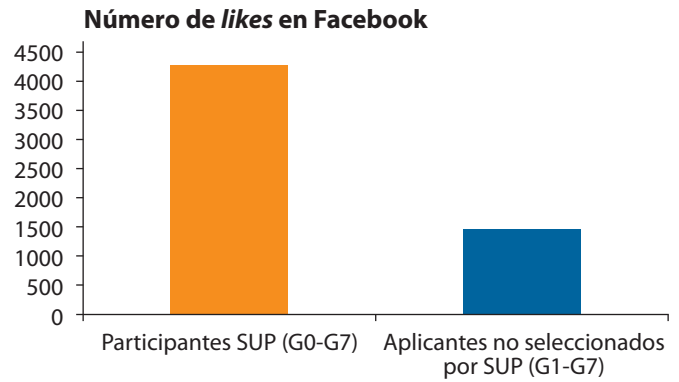


Respuestas: 3553

FIGURA 11. PRESENCIA DE LOS PROYECTOS EN INTERNET DESPUÉS DE APLICAR A SUP

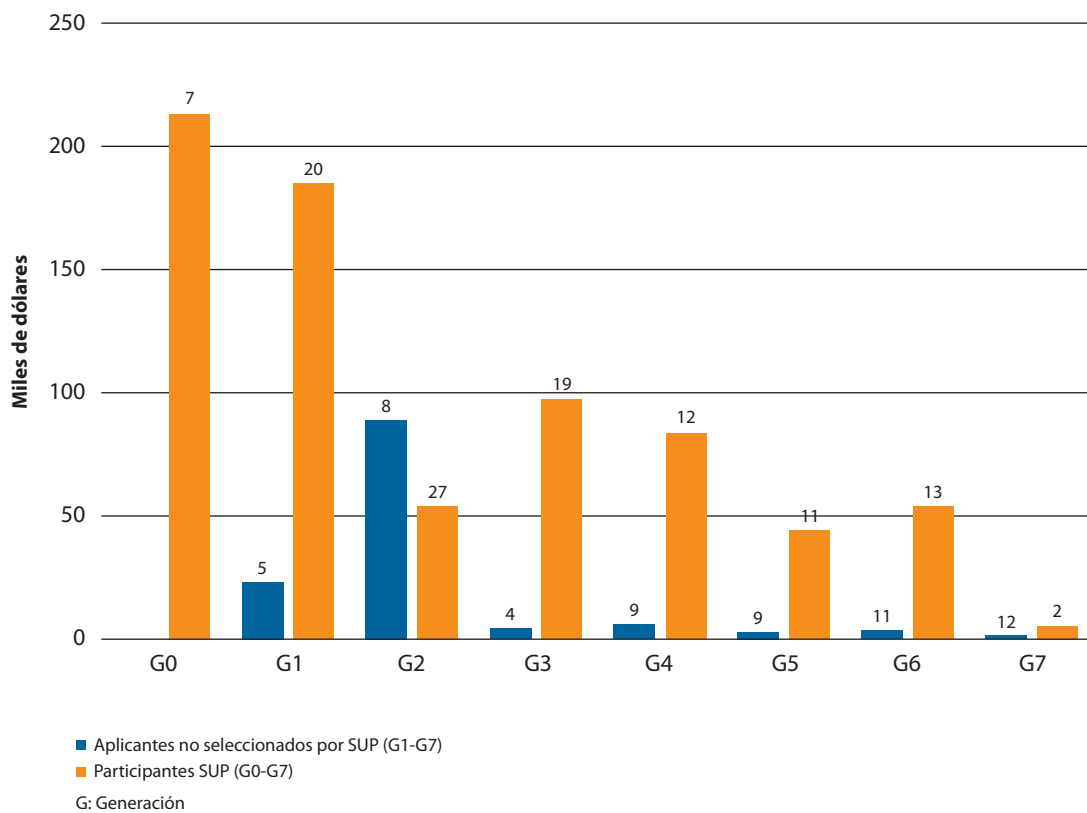


PANEL B – MARGEN EXTENSIVO



Fuente: Facebook, Angellist, Crunchbase, LinkedIn

FIGURA 12. CAPITAL LEVANTADO POR LOS PROYECTOS DESPUÉS DE APLICAR A SUP



Fuente: SUP, Angellist y Crunchbase

Anexo 3

Comparación de políticas públicas para incentivar el emprendimiento

Nombre del programa		START-UP CHILE
Lugar		Santiago, Chile
Descripción		Programa del gobierno para atraer talento emprendedor extranjero de alto potencial a Chile
Duración		6 meses
Restricciones elegibilidad		El proyecto debe tener menos de 2 años a la fecha de aplicación
Capital en \$		\$ 40,000
Tipo de premio		No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital		Adelantos con garantía financiera
Tipo de actividades		<i>Meet-ups, Demo days, Mentores, Hackathons</i> , espacio de oficina compartido, soporte a la llegada
Requisitos participantes		Reporte periódico de estados financieros, participación alianzas inter-institucionales

Nombre del programa		START-UP BRASIL
Lugar		Brasilia, Brasil
Descripción		Programa federal desarrollado por el Ministerio de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación para ayudar jóvenes <i>start-ups</i> tecnológicas y conectarlas a aceleradoras
Duración		12 meses
Restricciones elegibilidad		El proyecto debe tener menos de 3 años a la fecha de aplicación, e involucrar el desarrollo de productos o servicios innovadores de software o servicios de tecnología, 25% extranjeros
Capital en \$		\$ 100,000
Tipo de premio		No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital		Adelantos con garantía financiera a través de aceleradoras de negocios
Tipo de actividades		<i>Demo-days</i> , visitas subsidiadas a oficina de Start-Up Brasil en Silicon Valley, <i>Workshops</i>
Requisitos participantes		Reporte periódico de estados financieros

continúa

continuación

Nombre del programa		START-UP PERU
Lugar		Perú
Descripción		Iniciativa del Gobierno Peruano liderada por el Ministerio de la Producción que busca promover el desarrollo y la consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrecen productos y servicios de alto contenido tecnológico
Duración		12 meses
Restricciones elegibilidad		Por lo menos la mitad de los miembros deben ser peruanos o deben residir en el Perú. Las empresas deben estar en la industria tecnológica
Capital en \$		Máximo de \$ 20,000
Tipo de premio		No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital		Desembolsos condicionales al haber cumplido metas pre establecidas
Tipo de actividades		
Requisitos participantes		Las <i>start-ups</i> deben presentar avances cada 3 meses
Nombre del programa		CAPITAL SEMILLA
Lugar		Costa Rica
Descripción		Iniciativa dirigida por el Sistema de Banca para el Desarrollo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, que busca financiar emprendimientos innovadores en diferentes áreas tecnológicas
Duración		Máximo 7 años
Restricciones elegibilidad		Los proyectos deben estar respaldados por incubadora de empresas local
Capital en \$		Máximo de \$ 120,000
Tipo de premio		20% no reembolsable, 80% deuda (a pagar cuando el producto este en el mercado)
Sistemas desembolso y pago del capital		Adelantos con garantía financiera a través de aceleradoras de negocios
Tipo de actividades		Múltiples actividades de apoyo empresarial por parte de las incubadoras
Requisitos participantes		Las <i>start-ups</i> deben presentar su modelo de negocios en la petición de recursos, junto con los indicadores y metas alcanzadas

continúa

continuación

PROGRAMA DE ALTO IMPACTO PARA EMPRENDEDORES	
Nombre del programa	
Lugar	México, México
Descripción	Programa del Instituto Nacional de Emprendimiento. Los proyectos deben pedir recursos para alcanzar metas específicas. El programa financia actividades tales como entrenamiento, certificaciones, servicios profesionales, consultoría, desarrollo de software, y aplicaciones avanzadas
Duración	N.A.
Restricciones elegibilidad	Start-ups mexicanas con menos de 2 años a la fecha de aplicación
Capital en \$	\$ 250,000
Tipo de premio	No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital	Reembolso condicional al haber alcanzado las metas preestablecidas
Tipo de actividades	
Requisitos participantes	Las incubadoras deben reportar periódicamente el progreso económico de las start-ups
START-UP MALASIA	
Nombre del programa	
Lugar	Malasia
Descripción	Programa de aceleración de la Corporación de Desarrollo Digital en Malasia que hace parte de la Iniciativa Digital del gobierno
Duración	3 meses
Restricciones elegibilidad	Para compañías nuevas el fundador debe ser originario de Malasia. Para compañías existentes, estas deben estar registradas en Malasia. Los sectores industriales no permitidos incluyen: transporte público, ventas, hospitalidad, manufactura y empresas "estilo de vida" de vida en la nube
Capital en \$	N.A.
Tipo de premio	
Sistemas desembolso y pago del capital	
Tipo de actividades	Las compañías deben reunirse con mentores y expertos 3 horas a la semana
Requisitos participantes	Los fundadores deben trabajar en sus proyectos 30 horas al mes

continúa

continuación

Nombre del programa		START-UP AMÉRICA SBA
Lugar		Estados Unidos
Descripción		SBA es un programa de la Compañía de Inversión en Pequeños Negocios, una empresa público-privada creada para llenar el gap entre la disponibilidad de capital de expansión y las necesidades financieras de los negocios pequeños. SBA no invierte directamente en las compañías, se apoya en cambio en la experiencia de fondos de inversión privados especializados
Duración		N.A.
Restricciones elegibilidad		
Capital en \$		Varía
Tipo de premio		Deuda y participación en el capital
Sistemas desembolso y pago del capital		
Tipo de actividades		
Requisitos participantes		
Nombre del programa		LAUNCH-PAD DINAMARCA – PROGRAMA DE JÓVENES TALENTOS
Lugar		Copenhague, Dinamarca
Descripción		Programa de aceleración del gobierno diseñado para atraer emprendedores a Dinamarca para que desarrollen sus proyectos emprendedores, reciban entrenamiento profesional y acceso a capital
Duración		12 meses
Restricciones elegibilidad		El proyecto debe tener menos de 2 años a la fecha de aplicación
Capital en \$		\$ 8,000 y reembolso tiquete aéreo
Tipo de premio		No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital		
Tipo de actividades		200 horas de mentoría, acceso a software y servidores a través de Microsoft BizSpark. Membrecía de una año en la Confederación Danesa de la Industria Emprendedora la cual promueve ayuda legal
Requisitos participantes		

continúa

continuación

Nombre del programa		LAUNCH-PAD DINAMARCA – EMPRENDEDORES GLOBALES
Lugar	Copenhague, Dinamarca	
Descripción	Programa de aceleración de negocios diseñado para emprendedores dentro o fuera de la Unión Europea para desarrollar sus negocios en Dinamarca, obtener entrenamiento profesional y acceso a capital	
Duración	12 meses	
Restricciones elegibilidad	Para <i>start-ups</i> en etapa de expansión y con mucho crecimiento potencial	
Capital en \$	\$ 55,000 y la posibilidad de acceder a \$ 680,000 luego de completar el programa	
Tipo de premio	Deuda	
Sistemas desembolso y pago del capital		
Tipo de actividades	200 horas de entrenamiento en negocios. Recursos y herramientas por un valor de € 50.000 incluyendo gastos legales, y de contaduría, mercadeo, contratación y desarrollo de software entre otros	
Requisitos participantes		
Nombre del programa		INCU-APP
Lugar	Hong Kong	
Descripción	Programa de la Corporación de Parques Tecnológicos de Hong Kong (HKSTPC), la cual fue lanzada por el gobierno de Hong Kong en 2001. El programa permite el desarrollo de la ciencia y la tecnología ayudando a las compañías a nutrir sus ideas, innovar y crecer. EL programa pone a disposición de las compañías sus instalaciones para la Investigación y el Desarrollo (I&D) y los servicios de 5 clúster tecnológicos	
Duración	18 meses	
Restricciones elegibilidad	Las compañías deben estar en la industria aplicaciones móviles y de internet. Las compañías deben haber sido registradas en Hong Kong máximo 2 años antes de la fecha de aplicación al programa	
Capital en \$	\$ 40,000	
Tipo de premio	No reembolsable	
Sistemas desembolso y pago del capital	El derecho a la ayuda financiera está sujeto al cumplimiento de metas pre establecidas por la empresa y aprobadas por HKSTPC	
Tipo de actividades	Espacio de trabajo amoblado	
Requisitos participantes		

continúa

continuación

Nombre del programa		INCU-BIO
Lugar		Hong Kong
Descripción		Programa de la Corporación de Parques Tecnológicos de Hong Kong (HKSTPC)
Duración		4 años
Restricciones elegibilidad		<i>Start-ups</i> en el sector de biotecnología que requieren laboratorios para su operación
Capital en \$		\$ 110,000
Tipo de premio		No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital		El derecho a la ayuda financiera está sujeto al cumplimiento de metas pre establecidas por la empresa y aprobadas por HKSTPC
Tipo de actividades		Espacio de laboratorio subsidiado
Requisitos participantes		Las metas a ser alcanzadas deben ser especificadas en las siguientes áreas: desarrollo de productos, uso del paquete de recursos de HKSTPC, ventas y ganancias y número de empleados

Nombre del programa		INCU-TECH
Lugar		Hong Kong
Descripción		Programa de la Corporación de Parques Tecnológicos de Hong Kong (HKSTPC)
Duración		3 años
Restricciones elegibilidad		<i>Start-ups</i> tecnológicas
Capital en \$		\$ 80,000
Tipo de premio		Beca
Sistemas desembolso y pago del capital		El derecho a la ayuda financiera está sujeto al cumplimiento de metas pre establecidas por la empresa y aprobadas por HKSTPC
Tipo de actividades		
Requisitos participantes		

continúa

continuación

Nombre del programa		CYBERPOT INCUBATOR
Lugar		Hong Kong
Descripción		Cyberport es una firma del gobierno de Hong Kong para promover el emprendimiento
Duración		24 meses
Restricciones de elegibilidad		<i>Start-ups</i> registradas en Hong Kong
Capital en \$		Hasta \$ 70,000
Tipo de premio		50% deuda
Sistemas de reembolso y pago del capital		50% es reembolsado, y cubre los gastos de Investigación y Desarrollo
Tipo de actividades		Espacio gratis de trabajo, soporte tecnológico, manejo de empresa, desarrollo de negocios, publicidad y mercadeo, dominio de internet .hk por 24 meses
Requisitos participantes		

Nombre del programa		FONDO DE COINVERSIÓN PARA START-UPS ESPAÑOLAS
Lugar		Madrid, España
Descripción		ENISA (Empresa Nacional de Innovación SA) ofrece préstamos a compañías en etapa temprana como inversión en conjunto a otros compañeros de coinversión previamente acreditados
Duración		N.A.
Restricciones de elegibilidad		<i>Start-ups</i> registradas en España
Capital en \$		Cualquier participación en el capital ofrecida por algún inversionista certificado es igualada
Tipo de premio		Deuda
Sistemas de reembolso y pago del capital		
Tipo de actividades		
Requisitos participantes		

continúa

continuación

Nombre del programa		INICIATIVA NEOTEC
Lugar	España	
Descripción	El Centro para el desarrollo de la Tecnología Industrial es una entidad de negocios pública bajo el mandato del Ministerio de Economía y de la Competitividad que apoya el desarrollo tecnológico y la innovación en compañías españolas	
Duración	5 años	
Restricciones elegibilidad	El proyecto debe tener menos de 2 años a la fecha de aplicación	
Capital en \$	Máximo \$ 480,000	
Tipo de premio	Deuda libre de interés	
Sistemas desembolso y pago del capital	Entre 40% y 60% del préstamo a la firma del contrato. El resto del dinero es distribuido cuando la compañía cumple con metas técnicas preestablecidas	
Tipo de actividades		
Requisitos participantes	Los socios deben inyectar por lo menos 30% del presupuesto solicitado antes de la firma del contrato con el CDTI.	

Nombre del programa		FUNDACIÓN CANADIENSE DE NEGOCIOS DE LOS JÓVENES
Lugar	Toronto, Canadá	
Descripción	ONG nacional dedicada a crecer la economía canadiense a través de los emprendedores locales	
Duración	5 años	
Restricciones elegibilidad	Ciudadanos canadienses de 18-39 años de edad, el proyecto debe tener menos de 12 meses a la fecha de aplicación	
Capital en \$	\$ 45,000	
Tipo de premio	Deuda	
Sistemas desembolso y pago del capital	El primer año solo pagos de intereses, pagos mensuales del principal a partir del segundo año	
Tipo de actividades	Mentores, ayuda para escribir plan de negocios, emprendedores en residencia	
Requisitos participantes		

continúa

continuación

Nombre del programa	INICIATIVA DE START-UPS EN MAGREB
Lugar	Chaouia-Ouardigha, Marruecos
Descripción	Esta iniciativa es la primera competencia de modelo de negocios en el área del Magreb. El propósito de la iniciativa es estimular la creación de negocios de jóvenes emprendedores en tres países: Marruecos, Argelia y Túnez
Duración	No especificado
Restricciones elegibilidad	Compañías en el área de la información tecnológica
Capital en \$	\$ 10,000
Tipo de premio	No reembolsable
Sistemas desembolso y pago del capital	
Tipo de actividades	
Requisitos participantes	

El programa Start-Up Chile (SUP), puesto en marcha a comienzos del gobierno de Sebastián Piñera, en 2010, ofrecía incentivos a emprendedores de alto potencial, provenientes del mundo entero, para que sus iniciativas empresariales se lanzaran en Chile. Apuntaba a que estas iniciativas no solo prosperaran, sino que sirvieran de inspiración a los chilenos, de tal forma que cada vez más ciudadanos se convirtieran en emprendedores de talla mundial. Esta publicación describe las medidas desplegadas por el gobierno al ejecutar el audaz programa: desde la concepción del plan piloto, hasta los ajustes introducidos a medida que se adquiría experiencia con sucesivas generaciones de emprendedores. Ilustra las dificultades que debieron superar los organizadores frente a las realidades de orden social, económico, político y cultural, que aún persisten en el país.

Serie políticas públicas y transformación productiva

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” para América Latina consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir experiencias y casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva. La Serie está dirigida a hacedores de política, agencias del sector público, cámaras empresariales, líderes políticos y agentes relevantes que participan en el proceso de diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo productivo en los países de la región.