

Scale-ups en Chile

Protagonistas
de la reactivación
económica

Octubre de 2020



Lo que
necesitas
saber en
1 minuto

Las *Scale-ups* son las empresas que más crecen en Chile. Son el 1% del total, pero entre 2015 y 2018 crearon un 40% de los nuevos empleos, es decir, casi 700 mil empleos — equivalente a toda población de Las Condes, Iquique y Chillán juntas—. Para impulsarlas necesitamos talento, *venture capital*, innovación y alcance global.

Lo que necesitas saber en 5 minutos



700.000

► En Chile, entre 2015 y 2018, el 1% del total de las empresas generaron casi 700.000 nuevos empleos.

▼ **Las Scale-ups son clave para la reactivación económica.** Una *Scale-up* crece al menos 20% al año por tres años consecutivos. Escalar tanto en tan poco tiempo no es sencillo, por lo que entre 2015 y 2018 solo 5.401 empresas chilenas lograron hacerlo, lo que equivale al 1% del total de empresas del país. En ese período, generaron casi 700 mil nuevos empleos, un promedio de 130 trabajadores adicionales por cada empresa de este tipo, donde la mitad de ellas creció al menos 131%. Esto significa que son muy pocas empresas las que generan un gran impacto en la economía, debido a su capacidad de crecer y escalar el negocio. Por esta razón, las *Scale-ups* tendrán un rol fundamental en la reactivación económica y en el futuro de Chile.

▼ **Talentos > Innovación > Venture Capital > Alcance global.** A diferencia de las micro y pequeñas empresas, que en muchos casos requieren una política pública con enfoque social, el apoyo a *Scale-ups* debiese impulsarse desde las políticas públicas de innovación y desarrollo económico. Por eso, el fomento a las *Scale-ups* debe ir dirigido a mejorar el ecosistema de emprendimiento en general, no a un grupo específico, con enfoque en las condiciones estructurales pensando en que más empresas crezcan más. Entre los aspectos claves de una política pública de incentivo a las *Scale-ups* están el apoyar el acceso a talento (en especial a desarrolladores y áreas de tecnología) y el capital financiero (a través del *venture capital*), el fomento a la innovación y la internacionalización desde Chile (dado el limitado mercado interno).

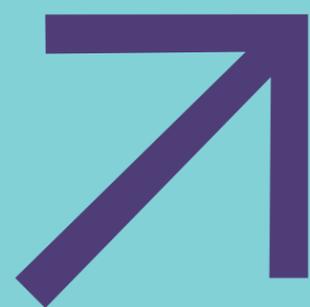
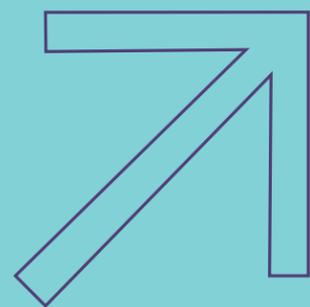
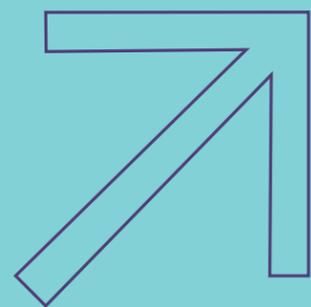
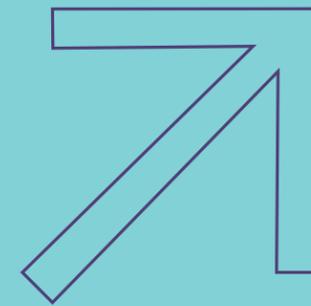
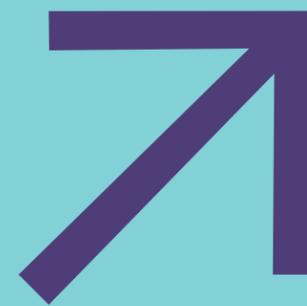
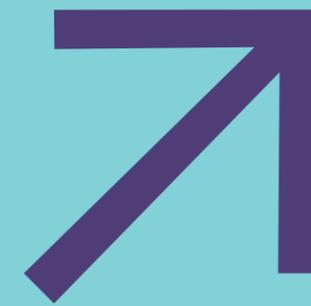
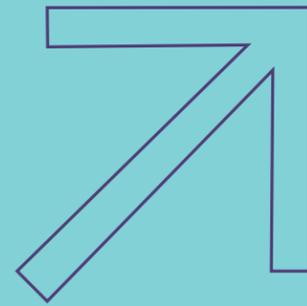
▼ **Scale-ups no son start-ups. Sin embargo, la mayoría de las grandes empresas un día fueron una Scale-up.** Las grandes empresas que hoy existen en Chile en algún momento de su historia tuvieron un crecimiento acelerado. De hecho, entre aquellas con ingresos superiores a 600 mil UF en 2018, alrededor de 43% fue una *Scale-up* por lo menos una vez desde 2005. Y aunque el rápido crecimiento puede ocurrir independiente del tamaño de la empresa, más del 70% de las *Scale-ups* tuvieron ingresos entre 10 mil y 200 mil UF en 2018. Al momento de iniciar su crecimiento acelerado, el 50% tenía al menos 5 años. En general, son empresas que ya no son start-ups, si no que, efectivamente, encontraron el *product/market fit* y si bien están en camino a ser una gran empresa, aún no tienen la inercia de una gran empresa.

▼ **Crecimiento sostenible y sensibilidad de las Scale-ups ante los vaivenes de la economía.** Las *Scale-ups* pueden estar presentes en todos los sectores económicos, aunque algunos son especialmente sensibles a los cambios en la economía. Sin embargo, hay sectores que, a pesar de los vaivenes económicos que ha tenido Chile desde 2008, han mantenido un crecimiento promedio estable y al alza respecto al número de *Scale-ups*. Es interesante de ver que, a pesar de esta sensibilidad e independiente de que no hayan mantenido la tasa que las hizo ser *Scale-ups* en uno o más periodos, las empresas de crecimiento acelerado pueden mantener su competitividad y un crecimiento al alza. De ahí la importancia de desarrollar las capacidades que permiten alcanzar esta sostenibilidad.

Contenidos

Lo que necesitas saber en 1 minuto	▶ 02-03
Lo que necesitas saber en 5 minutos	▶ 04-05
Endeavor y el Centro de Innovación UC promoviendo el fomento de las <i>Scale-ups</i>	▶ 08-11
Sobre la definición y los datos	▶ 12-15
¿Qué es una <i>Scale-up</i> ?	▶ 16-23
Las políticas públicas que impulsan a las <i>Scale-ups</i>	▶ 24-27
Las <i>Scale-Ups</i> en Chile	▶ 28-29
Pocas empresas, gran impacto	30-35
Son cada vez más escasas	36-37
Crecimiento acelerado y de gran escala	42-43
Grandes empresas fueron <i>Scale-ups</i> algún día	46-47
No son start-ups	50-51
Desde Arica a Punta Arenas	54-55
Por sector y sensibilidad ante los vaivenes de la economía	58-61
Chile necesita impulsar las <i>Scale-ups</i>	▶ 64-65
Metodología	▶ 68-71
Quién hizo este estudio	▶ 72-75

Endeavor y el Centro de Innovación UC promoviendo el fomento de las *Scale-ups*



Las *Scale-ups* constituyen una oportunidad concreta para generar empleo en el corto plazo, lo que a su vez facilitará la anhelada reactivación.

Poder contar con empresas que sean motores en la generación de empleo es un desafío país que cobra mayor relevancia en el contexto actual, donde es urgente poder impulsar la reactivación económica. En ese escenario complejo y desafiante se presentan las *Scale-ups* chilenas, empresas escalables que logran crecer mucho en poco tiempo y que por lo mismo generan gran parte de los nuevos empleos. Por esta razón, son claves para impulsar la reactivación económica y el futuro de Chile.

Tanto Endeavor como en el Centro de Innovación UC creemos que las capacidades que desarrollan las empresas para innovar y la creación de valor que esto implica, son fundamentales para incrementar la competitividad de los distintos sectores industriales y alcanzar un crecimiento alto, rápido y sostenible en el largo plazo. Asimismo, estas facultades permitirán a las empresas estar mejor preparadas para enfrentar distintos escenarios o los distintos *shocks* externos que se presenten en el futuro.

Bajo esta mirada, nos resulta particularmente importante promover el fomento de las *Scale-ups*, ya que constituyen una oportunidad concreta para generar empleo en el corto plazo, lo que a su vez facilitará la anhelada reactivación. Creemos que exponer la realidad sobre este tipo de empresas, entregando evidencia empírica de su impacto en la economía, permitirá enriquecer la toma de decisiones públicas y privadas asociadas al sector y al mismo tiempo impulsar un ecosistema de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento más propicio para la creación de este tipo de empresas.

Asimismo, creemos que es relevante poder mostrar ejemplos concretos de empresas chilenas que lograron transformarse en *Scale-ups* —muchas de ellas acompañadas y apoyadas en este camino por Endeavor— detallando las historias que hay detrás y los distintos desafíos que enfrentaron para alcanzar el crecimiento acelerado. Esperamos que estos sean una fuente de inspiración para otros que estén buscando dar este salto.

Sobre la definición y los datos



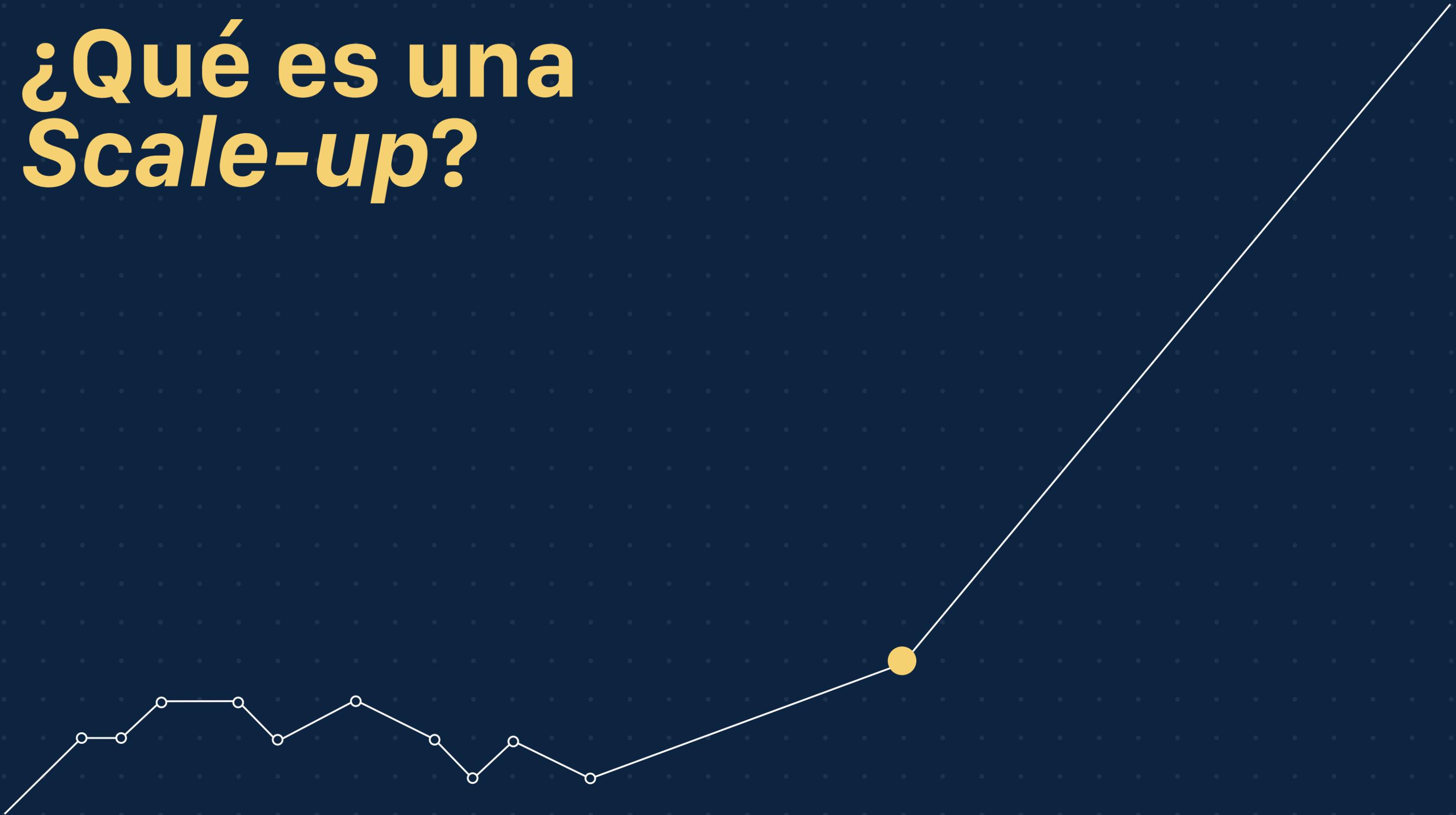
El análisis fue realizado sobre una base final de 4.692.883 observaciones y consideró como variables relevantes el número de trabajadores, región, edad, tramo de ventas y rubro.

El presente estudio define a las *Scale-ups* a partir de lo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) describe como empresas de alto crecimiento, o *High-Growth Firms*, es decir, aquellas empresas que tienen al menos 10 trabajadores formales y han experimentado una tasa de crecimiento acumulada de al menos un 72,8% durante tres años consecutivos (equivalente a una tasa anual promedio del 20%). Lo anterior fue considerado dado que es una de las definiciones más utilizadas para describir a este tipo de empresas. Cabe destacar que la tasa de crecimiento se calculó en base al número de empleados dependientes formales debido a la disponibilidad de datos públicos.

Los datos utilizados corresponden al registro unificado de personalidades jurídicas del Servicio de Impuestos Internos (SII), el que permite la identificación y caracterización de cada una de las empresas formales entre los años 2005 y 2018, excluyendo a aquellas que declaran el término de su giro en el periodo. El análisis fue realizado sobre una base final de 4.692.883 observaciones para la serie señalada, y consideró como variables relevantes el número de trabajadores, región, edad, tramo de ventas y rubro¹.

1. Para más detalles ir a la sección "Metodología".

¿Qué es una *Scale-up*?



Para el Banco Mundial, las *Scale-ups* son casi todo para determinar el desempeño de una economía.

En todos los países del mundo, hay un tipo especial de empresa: las *Scale-ups*, que pese a ser muy pocas, tienen un gran impacto en la economía. ¿Cómo lo hacen? Logrando escalar el negocio en un período corto de tiempo, generando empleos, introduciendo innovaciones y aportando valor a la sociedad, lo que finalmente se traduce en un impulso de ventas y productividad². Sin lugar a dudas cumplen un rol fundamental en la economía. Como escribió el Banco Mundial, las *Scale-ups* "son casi todo para determinar el desempeño de una economía"³.

Quizá el primero en entender este fenómeno fue David Birch, director del prestigioso Massachusetts Institute of Technology (MIT), de Estados Unidos. A fines de la década del 70, Birch ya estudiaba las pequeñas empresas. Tenía claro que estas serían clave para para la generación de empleos.⁴ En 1994, sin embargo, su artículo con James Medoff presentó una nueva e innovadora visión: lo que importaba no era el tamaño de los negocios, si no su crecimiento⁵. Analizando la data de millones de empresas en Estados Unidos—algo no tan común en la época— descubrieron que las empresas que duplicaban su tamaño en cinco años (apenas el 4% del total), generaban un 70% de los empleos en el período. A partir de eso, empezó una gran ola de estudios sobre el tema, donde si bien aún queda mucho por entender, se ha logrado avanzar en la comprensión de las *Scale-ups*.

2. Marín, A. & Canales, M. "Empresas de Crecimiento Acelerado y Productividad: evidencia microeconómica para Chile". Centro de Estudios Públicos, 2019.

3. Grover Goswami, A. & Medvedev, D. & Olafsen, E. "High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies". World Bank, 2019.

4. Birch, D. "Who create jobs?" The Public Interest, 1981.

5. Birch, D. & Medoff, J. "Gazelles". En Solmon, Lewis, & Alec Levenson (eds.), Labor Markets, Employment Policy and Job Creation, Westview Press, 1994.

► Las *Scale-ups* crecen, en número de empleados o ingresos, al menos un 20% al año por tres años seguidos.

20%

SCALE-UPS, UNICORNS, GACELAS, HIGH-GROWTH FIRMS, SUPERSTARS. DEFINICIONES DIFERENTES, LA MISMA IDEA.

Birch y Medoff llamaron a esas empresas capaces de duplicarse en tamaño cada cinco años "Gacelas", haciendo una analogía al rápido animal, y las compararon con ratones (micro-empresas que no lograrán crecer) y elefantes (las grandes que se mueven muy despacio).

Luego, con el desarrollo del tema y más claridad sobre la importancia de empresas que crecen, surgieron muchas otras definiciones y nombres. Para consolidar la discusión, en 2007 la OCDE, y la Comisión Europea (Eurostat) elaboraron un manual de indicadores y métricas para estudiar la dinámica empresarial⁶. Entre ellos, **definieron las *High-Growth Firms* cómo aquellas que crecen, en número de empleados o ingresos, al menos un 20% al año por tres años seguidos —o sea, 72,8% en total—, a partir de al menos 10 empleados.** Incluso, crearon una definición para las empresas más nuevas, de hasta cinco años, nombradas

con el mismo término antes creado por Birch y Medoff: *Gazelles*. Actualmente, debido al nivel de difusión que tiene la OCDE, el concepto de *High-Growth Firms* es el más utilizado en el mundo.

Existen otras definiciones, como las Superstars⁷ (las más productivas de la economía) o cortes sobre el top 10% de las empresas que más crecen. Hoy día también es muy popular en el mundo del emprendimiento la búsqueda de Unicornios: empresas jóvenes valuadas en más de US \$1000 millones de dólares. Por su parte, **Endeavor define como "Súper Scale-ups" o "Scale-ups de alto impacto" a aquellas empresas que pueden crecer mucho más que 20% al año y por más de tres años consecutivos, de modo sostenible, agregando altos niveles de productividad e innovación.**

A pesar de existir distintas variantes para definir empresas de alto crecimiento, todas estas definiciones tienen en común la misma idea de base: identificar a las empresas altamente escalables y de gran impacto, que crecen de forma acelerada en un corto tiempo.

6. David Autor & David Dorn & Lawrence F Katz & Christina Patterson & John Van Reenen, 2020. "The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms*," *The Quarterly Journal of Economics*, vol 135(2), pág 645-709.

7. <https://endeavor.org/blog/entrepreneurs/mercado-libre-10-billion-market-cap/>

**DE MERCADOLIBRE A WHATSAPP:
SCALE-UPS EN EL MUNDO**

Apple, Amazon, Google, Microsoft, Facebook, Alibaba. Hace treinta años la gran mayoría de esas empresas no existían. Hoy son unas de las más grandes del mundo, y muchos de nosotros probablemente utilizamos sus servicios incluso sin saberlo. Son los más famosos ejemplos de *Scale-ups* en el mundo y siguen creciendo. Como estas empresas, hay miles de otros ejemplos que, aunque menos conocidos, están transformando la vida de las personas todos los días.

En Latinoamérica, Mercado Libre es quizá el mejor ejemplo de empresa escalable. Los fundadores, Marcos Galperin y Hernan Kazah, ambos hijos de la cultura de Silicon Valley, fueron seleccionados Emprendedores Endeavor en 1999, cuando aún eran una empresa recién creada. Crecieron significativamente con el boom de internet y salieron aún más fuertes de la burbuja de las *dotcom* dos años después. Escalando siempre y con foco en el usuario, en 2007 Mercado Libre logró abrirse a la bolsa en Estados Unidos, valorada en US \$800 millones de dólares. Diez años más

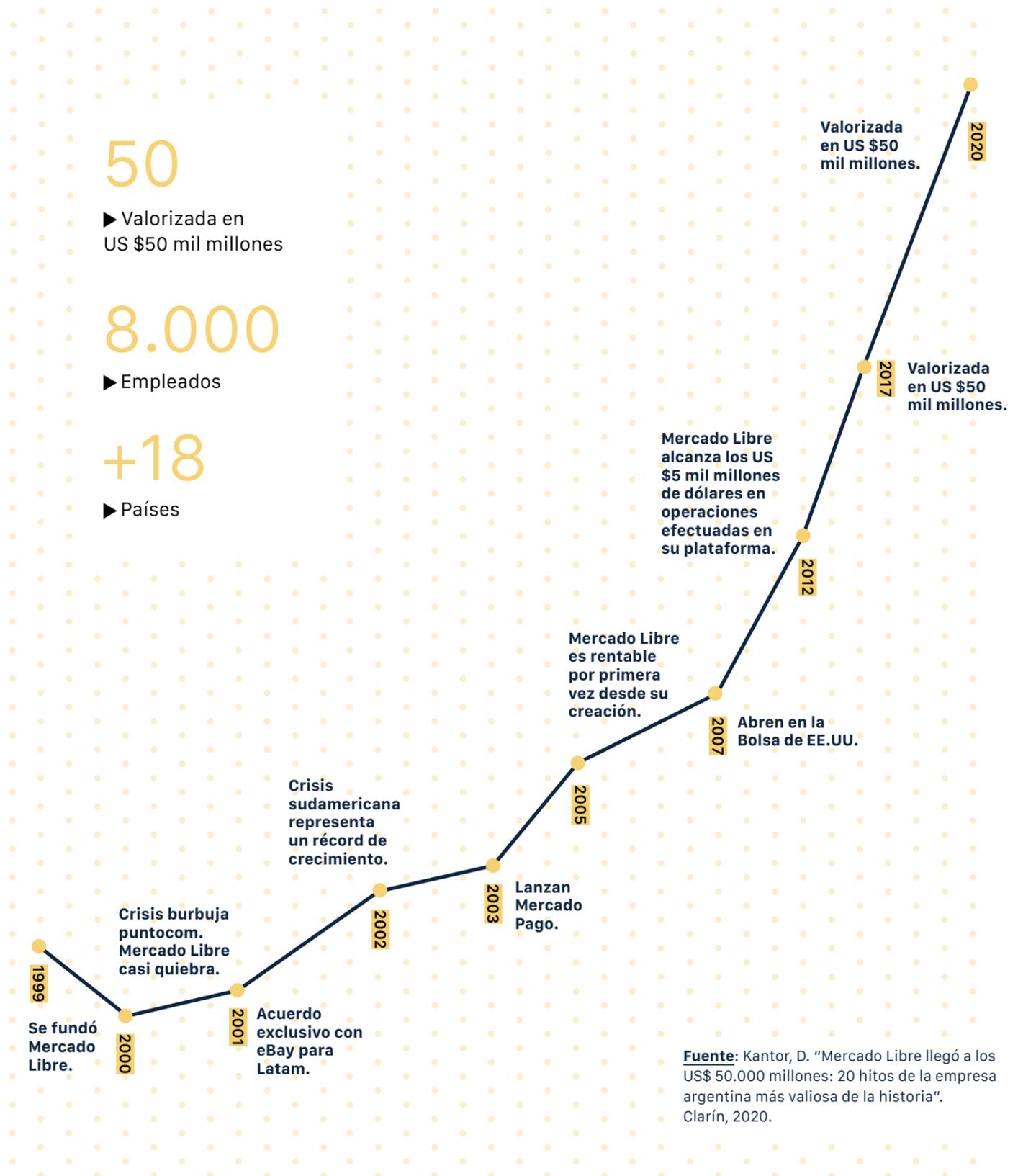
tarde, alcanzó un valor de mercado de USD \$10 mil millones. Hoy, ese monto es cinco veces más grande, sumando cerca de 8.000 empleados en más de 18 países. Adicional a este impacto, **el efecto multiplicador de Galperin y Kazah en todo el continente es ciertamente destacable. Sin ellos y sus sueños, probablemente Latinoamérica no tendría muchas otras *Scale-ups*⁸.**

WhatsApp tuvo una trayectoria aún más meteórica. Luego de 10 años de historia, hoy son dos mil millones de personas en 180 países que utilizan esta aplicación. Aunque ya eran grandes en la mitad de este período, cuando Facebook pagó USD \$19 mil millones para adquirirla. En ese tiempo, la empresa tenía solo 55 empleados, siendo seguramente una de las empresas más valiosas per cápita⁹. Cuando empezaron en 2009, Jan Koum y Brian Acton llevaban treinta años trabajando con tecnologías en EE.UU., con el sueño de desarrollar una aplicación fácil, sin costo y sin publicidad. Al lograrlo, transformaron el modo en que nos comunicamos. Koum sigue al frente de WhatsApp, y Acton ahora lidera una organización para mejorar la privacidad en Internet y garantizar la libertad de expresión.

8. Morris, R. "The multiplier effect". Endeavor Insights, 2012. Disponible en: <https://readymag.com/endeavor/multipliereffect/>

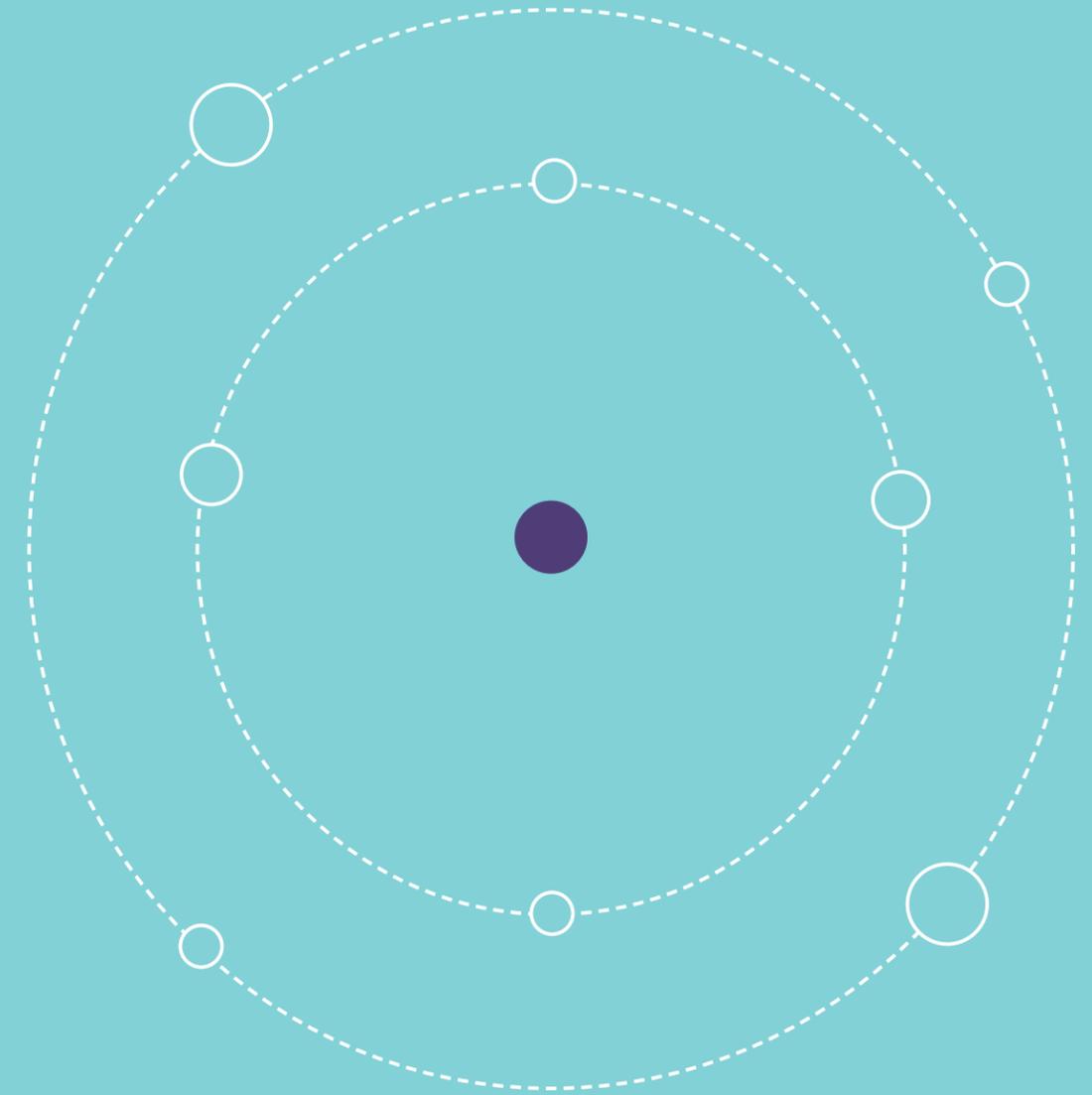
9. Rathi, A. "WhatsApp bought for \$19 billion, what do its employees get?" The Conversation, 2014.

▶ HITOS DE MERCADO LIBRE



Fuente: Kantor, D. "Mercado Libre llegó a los US\$ 50.000 millones: 20 hitos de la empresa argentina más valiosa de la historia". Clarín, 2020.

Las políticas públicas que impulsan a las *Scale-ups*



El apoyo del sector público a las *Scale-ups* debe surgir desde las políticas públicas de innovación y desarrollo económico.

Sabiendo el impacto que tienen las *Scale-ups* en la economía de un país, se podría llegar a plantear que un país debiese tener un número mínimo de este tipo de empresas para lograr el desarrollo. Sin embargo, no existe un número a partir del cual se pueda establecer que un país es desarrollado. Esto porque, como sugiere el Banco Mundial¹⁰, el rápido crecimiento de empresas es muy volátil y no existe evidencia de una conexión directa entre la cantidad de *Scale-ups* y de desarrollo económico.

Un gobierno que busca impulsar el desarrollo de un país o región debe siempre tener en cuenta que las *Scale-ups* serán centrales, justamente por su rápido impacto en la generación de empleo e incremento de la productividad. De esta forma, el apoyo del sector público a las *Scale-ups* debe surgir desde las políticas públicas de innovación y desarrollo económico. Cabe destacar, que, aunque las micro y pequeñas empresas también contribuyen al dinamismo de la economía de un país, el nivel de impacto que tienen es diferente y en muchos casos las características del negocio obligan a abordarlas también desde una perspectiva social. Es importante hacer esa distinción, puesto que por la complejidad de las *Scales-ups* obliga a abordarlas desde una mirada distinta.

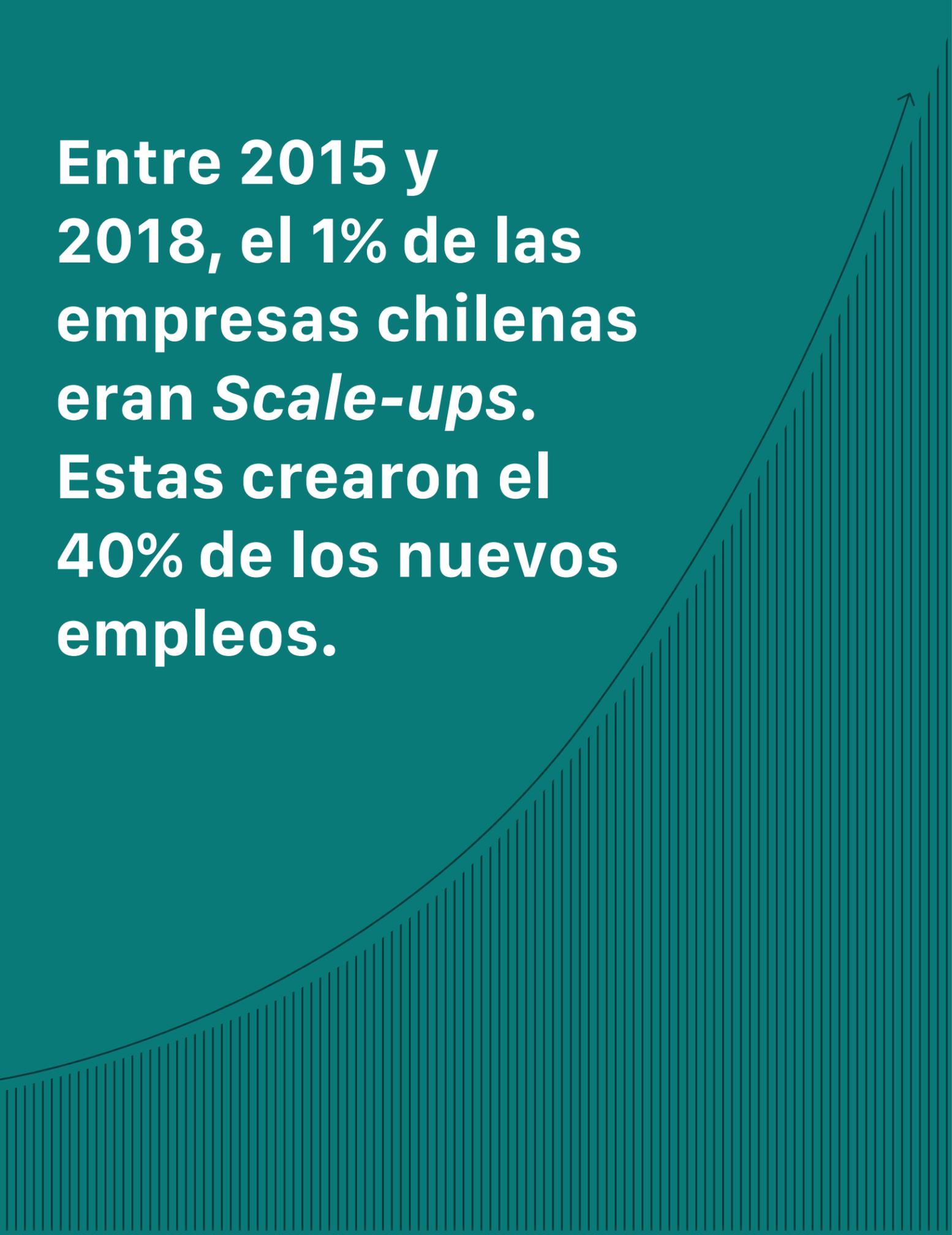
En este sentido, el fomento a las *Scale-ups* debiese generar mejores condiciones en el ecosistema empresarial para hacer posible la existencia de más empresas de este tipo, en vez de apoyarlas directamente. Esto se basa en que escalar un negocio depende de múltiples variables, las cuales difícilmente son identificadas ex-ante. Los inversionistas de riesgo (venture capitalist) lo han intentado por años, con mucha más experiencia, e incluso así no todos alcanzan el éxito.

De esta forma, la imposibilidad de identificar a estas empresas previo a los resultados medibles, como son las ventas en un periodo de tiempo, no permite diseñar un sistema de segmentación de empresas a las cuales dirigir una política pública en particular. Por lo que no queda más que propiciar las condiciones para que las empresas puedan crecer y hacerlo de forma rápida. De esta forma, lo ideal es tener un enfoque que priorice las condiciones estructurales para que más empresas crezcan y ojalá de forma acelerada. Los aspectos claves de una política pública de incentivo a las *Scale-ups* debiesen considerar el apoyo en el acceso a talento, capital financiero (más venture capital), y el fomento de la innovación e internacionalización de las empresas, dado el limitado mercado interno y la necesidad de elevar los niveles de competitividad.

¹⁰. Grover Goswami, A. & Medvedev, D. & Olafsen, E. Op cit.

Las *Scale-ups* en Chile





Entre 2015 y 2018, el 1% de las empresas chilenas eran *Scale-ups*. Estas crearon el 40% de los nuevos empleos.

#ScaleUpsEnChile

Pocas empresas, gran impacto

Al igual que en todo el mundo, en Chile las *Scale-ups* corresponden a muy pocas empresas que logran un alto crecimiento en poco tiempo, contribuyendo de manera importante al desarrollo económico del país. Las siguientes páginas detallan las características e impacto que han tenido las *Scale-ups* en Chile, con el fin de mostrar mediante evidencia cuán relevante son este tipo de empresas.

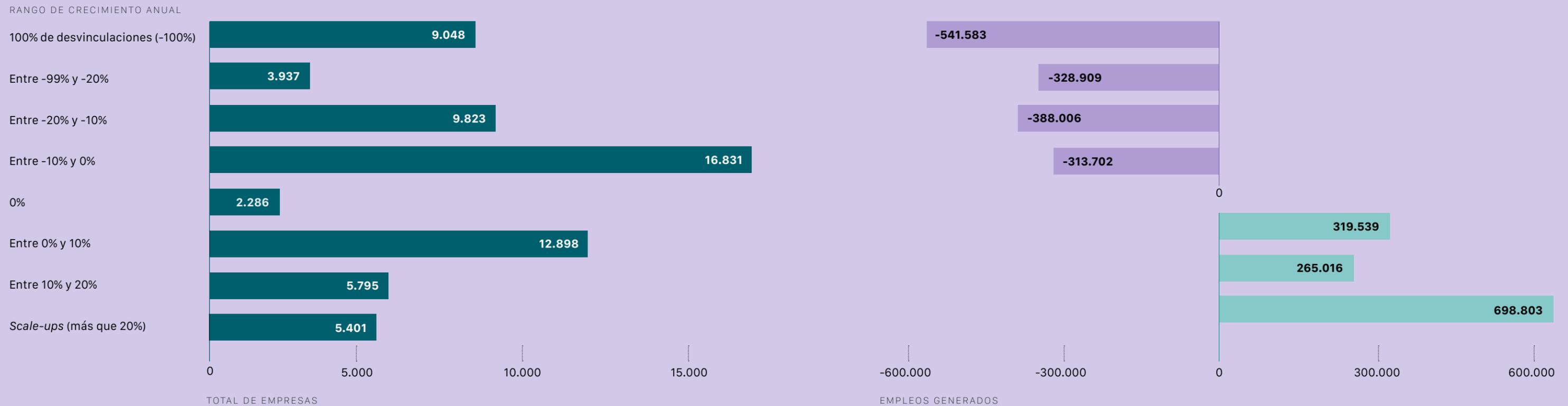
5.401 empresas chilenas lograron crecer al menos un 72,8% entre 2015 y 2018. Puede parecer un número importante de empresas, pero equivalen solamente al 0,89% de las más de 600 mil empresas que existían a 2018 y que consideramos en el presente análisis¹¹. A pesar de ser un grupo reducido, generaron casi 700 mil nuevos empleos en un período de tres años, lo que se traduce en un promedio de 130 trabajadores adicionales para este tipo de empresas.

Si contrastamos estos resultados con las demás empresas de Chile se tiene que, en 2015 —cuando se inició el período de análisis— existían cerca de 66 mil empresas con diez o más trabajadores. Tres años después, un 60% de estas empresas disminuyó su fuerza laboral, desvinculando a más de 1,5 millones de empleados. Por otro lado, las otras casi 19 mil empresas que crecieron en el período, aunque en menos de un 20% al año, contrataron cerca de 585 mil trabajadores, lo que da a un promedio de 30 nuevos empleos por empresa, cien menos que el promedio de las *Scale-ups*. El gráfico 1 resume estos resultados.

¹¹. Para más detalles sobre las bases de datos y análisis, ver la sección de "Definiciones y datos utilizados".

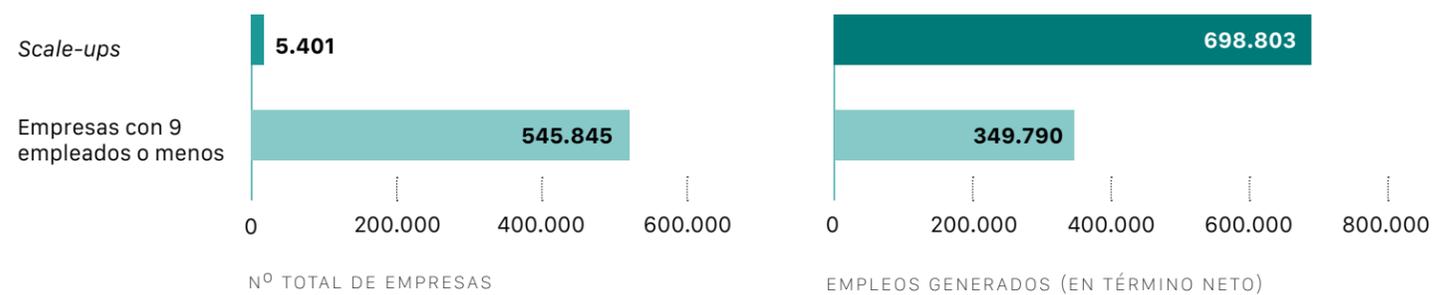
► GRÁFICO 1

Total de empresas con 10 empleados o más y empleos generados entre 2015 y 2018, por rango de crecimiento anual



► GRÁFICO 2

Total de empresas y empleos creados por tipo de empresa, entre 2015 y 2018



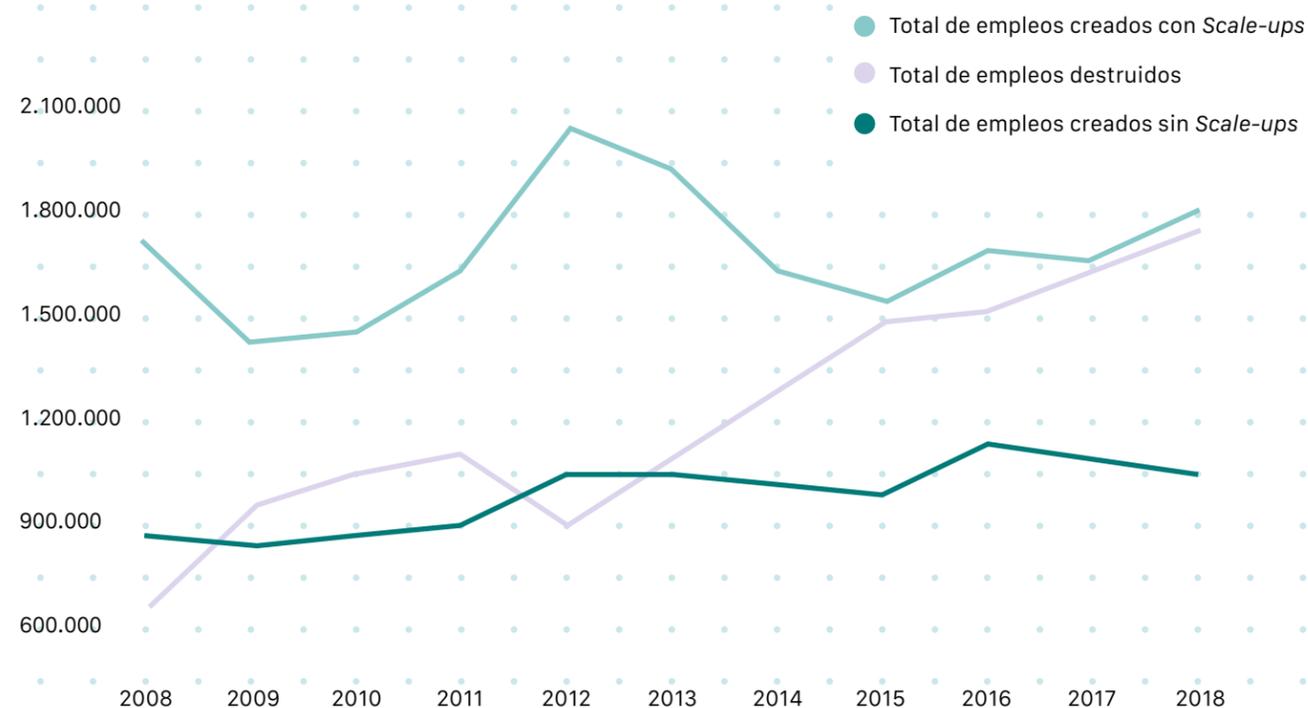
El gráfico 1 no permite observar lo que ocurre con la aquellas empresas con menos de 10 empleados, ya que fueron excluidas por razones de escala. Sin embargo, el gráfico 2 da la opción de visualizar que, si bien este tipo de empresas corresponde a casi el 90% del total de empresas en Chile (cerca de 545 mil empresas), en términos netos crearon solo la mitad de los empleos que generaron las *Scale-ups*. Esto deja en evidencia que el 1% de las empresas nacionales es capaz de generar el doble de empleos que casi el 90% de las empresas del país.

¿Qué pasaría en Chile sin las *Scale-ups*?

A partir de los datos anteriores resulta fácil pensar en una mayor tasa de desempleo. En efecto, entre 2015 y 2018, las empresas en Chile crearon cerca de 1.760.000 empleos, pero también fueron destruidos casi 1.700.000 puestos, lo que resulta en un número neto de solo 60 mil nuevos empleos aproximadamente. Eso quiere decir que **si no hubiera *Scale-ups*, en 2018 Chile tendría 640 mil empleos dependientes formales menos**. En realidad, eso pasaría en casi cualquier año de la historia reciente de Chile. Como se observa en el gráfico 3, los únicos años en donde la creación de empleos por parte de empresas que no son *Scale-ups* supera al total de empleos destruidos son los años 2008 y 2012.

► GRÁFICO 3

Total de empleos creados y desvinculaciones, con y sin considerar *Scale-ups*



► EL DESEMPEÑO SIN LAS *SCALE-UPS*

1.760.000

Nuevos empleos creados por las empresas chilenas entre 2015 y 2018.

700.000

empleos creados por *Scale-ups*

1.700.000

Empleos destruidos al interior de las empresas chilenas entre 2015 y 2018.

640.000

desempleo sin *Scale-ups*

#ScaleUpsEnChile

Son cada vez más escasas

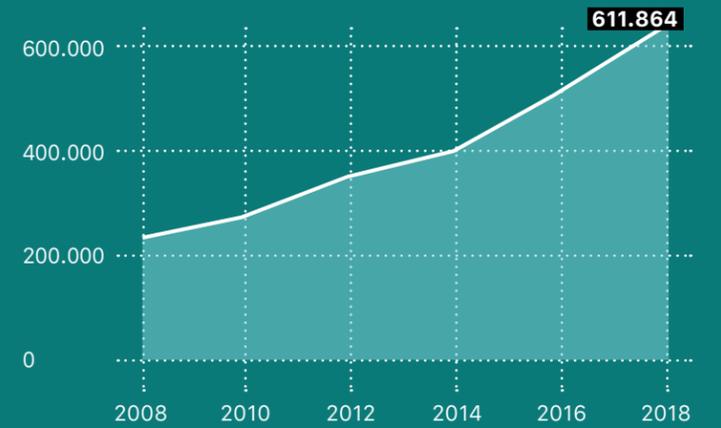
El número absoluto de *Scale-ups* ha cambiado a lo largo de los años, aunque siempre ha representado una porción muy pequeña del total (entre 0,9% y 2,5% del total), como muestra el gráfico 4. Se sabe que el número absoluto de *Scale-ups* está en torno a cinco mil empresas, por lo que la disminución de su porcentaje sobre el total de empresas a lo largo de los años se explica por el incremento de nuevas empresas en la economía. Se concluye, por lo tanto, que pese a haber muchas más nuevas empresas en 2018, en comparación a 2005, aun menos tenían la capacidad de crecer aceleradamente.

► A 2018, ¿cuántas *Scale-ups* existen en Chile?

5.041

► GRÁFICO 4

Total de empresas por año



► GRÁFICO 5

Total de *Scale-ups* por año



► GRÁFICO 6

Proporción de *Scale-ups* sobre el total



NotCo y la comida del futuro: ¿Por qué no?



Matías Muchnick
Socio fundador y CEO

NotCo creó un algoritmo que usa inteligencia artificial llamado Giuseppe, el que cual la información de miles de plantas para producir alimentos con los mismo sabores, aspectos y olores que los de origen animal. Si evaluamos bajo ese software a Matías Muchnick, uno de los fundadores de esta Scale-up, ¿qué componentes hallaríamos? Altamente rupturista y una marcada tendencia a preguntarse las cosas desde el "¿por qué no?".

120

Venture Capital:
US \$120 millones
de dólares

15x

de crecimiento del
equipo en 3 años

3

países:
Chile, Brasil y
Argentina. Oficina
en Estados Unidos

En Harvard, Matías conoció al "padre" de Giuseppe, Karim Pichara, postdoctorado en Ciencia Aplicada de la Computación y hoy profesor en la Pontificia Universidad Católica de Chile, quien trabajaba en el campo de la astrofísica, analizando datos sobre estrellas entregados por telescopios usando algoritmos. Fue allí donde juntos se plantearon el desafío de hacer lo mismo, pero con plantas. Para esto, faltaba alguien que supiera sobre genética y bioquímica de plantas, fue así como se unió, Pablo Zamora, post-doctor especialista en biogenética de las plantas.

Formada la empresa en 2015, durante un año y medio, trabajaron junto a un pequeño equipo para lograr el primer producto, NotMayo, elaborado en base a vegetales. Fue un periodo difícil por la complejidad de encontrar la fórmula perfecta de sabor, olor y apariencia. Sin embargo, también significó una señal de que estaban emprendiendo de la forma correcta.

Uno de los mayores aprendizajes de ese momento fue la importancia de buscar inversionistas que aportaran experiencia y conocimiento, además del capital necesario. En ese proceso se conectaron con Kaszek Ventures, uno de los fondos más importantes de Latinoamérica, creado por los fundadores de Mercado Libre, quienes invirtieron US \$3 millones de dólares y su larga experiencia escalando negocios.

Desde su primer producto la empresa nunca dejó de crecer. Eran un equipo de 13 personas en 2017, de 60 el siguiente año y más de 200 en 2020. Ese rápido crecimiento los llevó a pensar que el "tren se podía descarrilar", dada la velocidad y desafíos culturales y de gestión que significaba.

Por esto, decidieron enfocarse en lo que hacían mejor: innovar y dejar producir, lo que los llevó a cerrar la planta de producción, una decisión dura pero clave para el futuro.

La pandemia fue una alerta para que Matías revisara su rol como CEO de la Scale-up, comprendiendo que para impulsar el crecimiento de la empresa debía salir de la operación y centrarse en la visión. Para impulsar la operación buscaron profesionales con experiencia en las áreas críticas para el crecimiento: marketing, expansión internacional e I+D en nuevos productos. El contar con oficinas en otros países, en especial en Brasil y EE.UU., les permitió formar un liderazgo con visión global, fundamental para diseñar las estrategias de la empresa.

Tras casi cinco años de trabajo, han tenido varios éxitos como tener presencia en Chile, Brasil y Argentina, reconocimientos como el del Foro Económico Mundial que los sitúa entre los 100 pioneros tecnológicos del mundo, e inversiones como las de Jeff Bezos, fundador de Amazon. Su último gran logro fue en septiembre de 2020, cuando levantaron US \$85 millones de dólares, convirtiéndola en una de las rondas de inversión más relevantes en la historia de Chile, que les permitirá la expansión comercial a Estados Unidos y el desarrollo de nuevos productos.

NotCo es la unión entre talento, innovación, visión global, y el capital necesario para alcanzar el alto impacto. El camino no ha sido fácil, asegura Matías, pero el propósito sigue allí, "porque la gente no está buscando una nueva mayonesa, está buscando una nueva forma de ver el futuro".

Aguamarina y su permanente búsqueda de innovación

Pamela es antofagastina. Una tierra de tradición minera —y futuro energético—, construida sobre raíces migrantes provenientes de todo el globo. A los 19 años hizo su primera publicación científica desde la carrera en Ingeniería en Acuicultura, ganando notoriedad en el área y abriendo camino a los pasos futuros: el doctorado en Microbiología Molecular y Biotecnología en la Universidad de Kioto.

Regresó a Chile iniciando su vida académica, donde se encontró una disociación: hace algunas décadas hablar de academia y negocios parecía ser un pecado y se entendían como polos opuestos. Le faltaba la libertad para unir su formación con la búsqueda de soluciones basadas en ciencia y tecnología, que al mismo tiempo pudieran contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente. Fue en el emprendimiento en donde Pamela encontró este espacio, por lo que así nace Aguamarina el año 2007.

Formarse como emprendedora significó hacer nuevamente una de las cosas que mejor sabía: estudiar. Tuvo que sumergirse en el lenguaje de los emprendedores, los modelos de negocios, valorizar y ponerle precio a un producto, pero sobre todo liderar una empresa de biotecnología para trabajar la industria minera. Además de tener que aprender a sacar la voz dentro de un rubro compuesto en su mayoría por hombres.

La búsqueda por conocimiento e innovación de Pamela fue clave para el crecimiento de la empresa. Durante estos 13 años, Aguamarina

nunca dejó de hacer tecnología, logrando ser la primera empresa proveedora de minería en levantar fondos en Silicon Valley y desarrollar 19 patentes. A partir de su historia, Pamela afirma que sí es posible innovar desde el norte de Chile y a la vez contar con inversionistas extranjeros, experiencias y clientes de todo el mundo.

Sin embargo, en el trayecto existieron retos en los que el destino de la empresa estuvo en peligro. Uno de ellos fueron “el hito de llegar a los 50 colaboradores”, una marca clave para Pamela, que en ese momento la obligó a redefinir el manejo y la gestión de la empresa, adaptándola a su nuevo tamaño. Según ella, el desafío de dar ese salto rápidamente esta en que hay poco margen para errores, porque la empresa aún es muy frágil.

En ese momento, los siete socios —cada uno con su visión— fue un componente que casi llevó la empresa al quiebre. De esta forma, comprar las acciones de sus socios y traer a profesionales más jóvenes y alineados a la nueva visión que quería implementar en Aguamarina, fue un paso decisivo para seguir arriesgándose y construyendo el emprendimiento que tenía en su mente, aquel que revolucionaría la minería haciéndola una industria más sustentable con el medio ambiente.

El rápido crecimiento vino a partir de 2016, cuando tenían aún 14 empleados. Hasta 2019 sus ingresos crecieron cinco veces, y el equipo llegó a alrededor de 40 personas. Era el momento de traer nuevos socios. , incorporándose los inversionistas que hoy lideran Aguamarina.



Pamela Chávez
Fundadora

19

▼
patentes

3

▼
empresas

1

▼
Primera mujer en minería en levantar capital en Silicon Valley

Pamela, habiendo cerrado un ciclo al frente de este negocio justo antes de la pandemia creó Domolif, empresa enfocada en biotecnología aplicada al desarrollo de productos para desinfección doméstica, que ahora está en el momento de *start-up*. Su tiempo se divide entre el nuevo emprendimiento y el devolver al ecosistema la experiencia que ganó. El objetivo principal es que haya más *Scale-ups* de base científico-tecnológica en Chile, y por eso participa en el Consejo Asesor Ministerial de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación recientemente creado.

Crecimiento acelerado y de gran escala

La principal característica de las *Scale-ups* es su velocidad para crecer y crear nuevos empleos, ya sea impulsada por su capacidad para innovar o por un shock externo que genera una oportunidad de negocio. En tasa mediana¹², el 50% de este tipo de empresas creció al menos un 131% en el periodo 2015 y 2018, muy por encima de aquellas empresas que no son *Scale-ups*. Cabe señalar que este crecimiento acelerado, por sobre el 100% en tres años, también se encuentra en todos los períodos analizados desde 2005. Adicionalmente, al observar la tasa de crecimiento anual dentro del periodo de crecimiento de tres años consecutivos, se tiene que la tasa más alta se da en el primer año, un factor constante a lo largo de los distintos períodos estudiados en Chile, y similar a lo ocurrido en otros países, como Brasil¹³.

Un aspecto importante que caracteriza a las *Scale-ups* se relaciona con la inestabilidad de su crecimiento acelerado. En general, esta etapa se concentra en un período dentro de los tres años que han sido considerados para definir las como *Scale-ups*. De hecho, de las 5.401 empresas de este tipo registradas al año 2018, solo 628 crecieron por lo menos un 20% anual entre 2015-2018, lo que corresponden a un 11% del total de *Scale-ups* para ese periodo.

Esta condición de crecimiento inestable también puede observarse en el número de años en que una *Scale-up* logra sostener su tasa de crecimiento luego de los tres años de crecimiento acelerado. Para el 2018, por ejemplo, se registra un total 28.896 empresas que en algún momento de su trayectoria entre 2008 y 2018 experimentaron un crecimiento que las calificó como una *Scale-up*¹⁴. Sin embargo, para casi la mitad de ellas, esta situación se registró durante un solo periodo de tres años dentro de la serie considerada. Por otro lado, un 25% de las 28.896 empresas ya descritas, han alcanzado la condición de *Scale-up* por más de una vez entre el 2008 y 2018, ya sea en periodos consecutivos o de forma intermitente en distintos momentos de estos diez años. Finalmente, en 2018 se registraron cerca de mil empresas que lograron mantener su condición de *Scale-up* durante cinco períodos o más, sea de manera consecutiva¹⁵ o en diferentes tramos dentro de la serie.

12. Ordenando la muestra según sus valores de variable analizada de menor a mayor, la mediana es el punto que divide a la muestra en dos parte iguales en cuanto al número de observaciones. Se utilizó esta métrica porque permite un análisis con menor influencia de observaciones del tipo "outlier", como ocurre al utilizar el valor promedio.

13. "Demografía das empresas e estatísticas de empreendedorismo". IBGE, 2019.

14. Recordar que la definición utilizada en este estudio es un crecimiento acelerado de 72,8% acumulado en un periodo de tres años consecutivos, teniendo en el primer año al menos 10 empleados.

15. Los periodos consecutivos corresponden a un conjunto de tres años que se desplaza año a año. Por ejemplo: el primer periodo corresponde al trienio 2008-2011, el segundo periodo al trienio 2009-2012 y así sucesivamente.

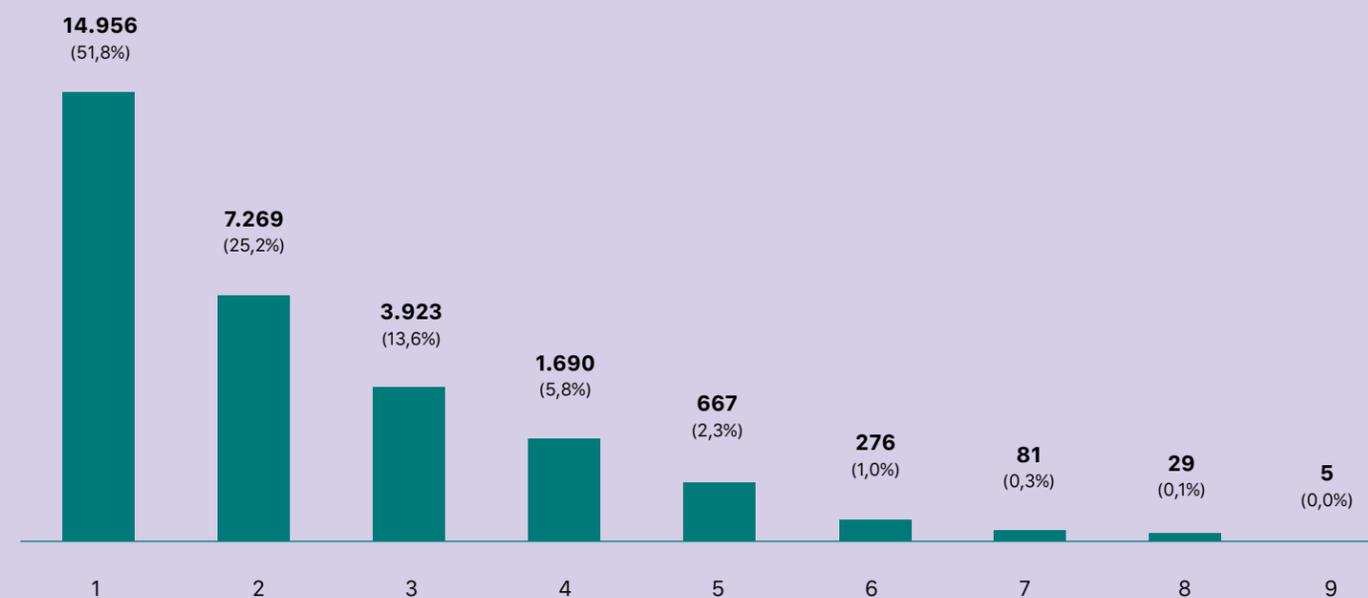
► GRÁFICO 7

Crecimiento mediano anual entre 2015 y 2018, por rango de crecimiento.

RANGO DE CRECIMIENTO	TRIENIO 2018-15	2018-17	2017-16	2017-15
-100% (sin empleados al final)	-100%	-100%	-80%	-28%
Entre -20% y -99%	-88%	-56%	-43%	-30%
Entre -20% y -10%	-48%	-20%	-18%	-19%
Entre 10% y 0%	-16%	-5%	-5%	-6%
0%	0%	0%	0%	0%
Entre 0% y 10%	14%	4%	4%	4%
Entre 0% y 20%	48%	12%	12%	15%
Scale-ups (más que 20%)	131%	26%	28%	39%

► GRÁFICO 8

Total y porcentaje de empresas por cantidad de períodos como *Scale-ups*, entre 2005 y 2018.



En busca de hacer cosas extraordinarias: la historia de Fintual



Pedro Pineda
Fundador y CEO
de Fintual

Agustín Feuerhake
Socio fundador
y CMO

Andrés Marinkovic
Socio fundador
y CTO

5%

▼
de crecimiento
por semana

50

▼
colaboradores

28.000

▼
clientes

Desde los ojos de Pedro Pineda, CEO de Fintual, la empresa es una *fintech* donde predomina el enfoque tecnológico por encima del financiero. Influenciada por una capacidad analítica presente desde el primer día, nace en 2016 con una cultura de pasarlo bien y trabajar con gente talentosa, y las ganas de competir fuertemente con los bancos. Esa preocupación por las personas del equipo de trabajo se extiende a las personas que quieren tener una mejor calidad de vida y que buscan invertir de forma transparente.

Así es como la transparencia es otro de los aspectos centrales en Fintual. Al mostrar a la industria de fondos mutuos de forma fácil, atractiva y con amplia información, busca que la gente pueda tomar la mejor decisión y elegir la comisión que más le convenga. Objetivo que se ha logrado usando la tecnología como herramienta clave.

"Siento emoción de poder vivir en un momento de la historia donde cuento con una de las armas más poderosas para contrarrestar las ideas que están manteniendo el *status quo*: la tecnología". Pedro plantea que el país debe utilizar las herramientas tecnológicas en favor de la transparencia, ya que pueden aportar a canalizar el malestar de las personas y a dar mejor respuesta a sus necesidades.

Según el CEO, una de las amenazas al crecimiento es perder el foco. Con el crecimiento vienen las oportunidades de negocio, y aunque sea difícil decir que no, Pedro insiste en que "la mejor forma de crecer es enfocarse en lo que hacen bien". Como dicen en Silicon Valley, mejor hacer pocas cosas muy bien hechas, que muchas más, mal hechas.

Otro gran desafío es escalar regionalmente, lo que están iniciando en México. Dado que el mercado

de instituciones financieras tiene una operación muy regulada, la empresa tiene que adaptar sus contratos y procedimientos a las exigencias de cada país, lo que significa meses de aprendizaje y desafíos antes de ofrecer sus servicios.

Fintual ha navegado en este viaje con gente talentosa que busca generar un impacto positivo en la vida de los demás a través de la tecnología. En el camino lograron ser la primera *start-up* chilena en Y Combinator, la famosa aceleradora de Silicon Valley donde estuvieron Airbnb y Dropbox, entre otros. Al inicio de 2018, contaban con cerca de diez personas en el equipo. En octubre de 2020, Fintual ya manejaba los ahorros de más de 28 mil usuarios, equivalente a un fondo de US \$210 millones de dólares (seis veces más que diciembre anterior), lo que significó aumentar sus colaboradores de 20 a 50 durante la pandemia. Esto lo lograron sin vendedores y ninguna agencia, si no que con mucha automatización, alto nivel de predictibilidad y sobre todo mucho foco en el camino a democratizar el acceso a la industria financiera.

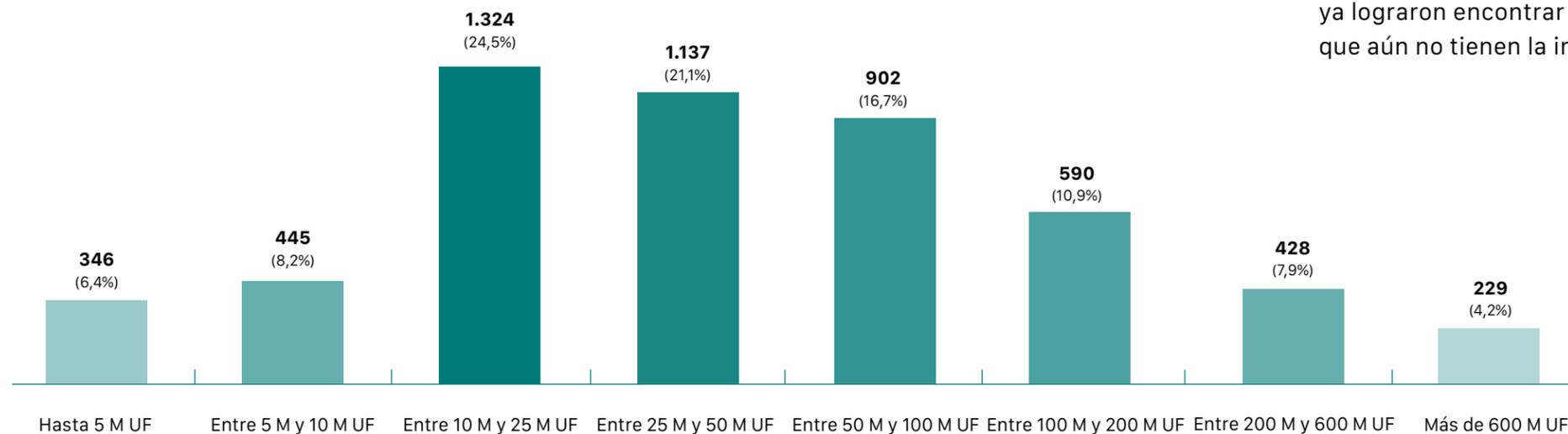
Hoy la mirada está en el primer billón, lo que planean alcanzar en 2021. Un gran salto, pero posible si siguen creciendo como en los últimos dos años y medio: en promedio a 5% por semana.

#ScaleUpsEnChile

Grandes empresas fueron Scale-ups algún día

► GRÁFICO 9

Total y porcentaje de Scale-ups por tramo de ventas, en 2018
(Valores en miles de UF)



Independiente del tamaño de la empresa, todas las empresas buscan crecer, crear más valor y generar un mayor impacto. Eso es lo que mueve la economía de un país. Por eso, es natural que existan Scale-ups de distintos tamaños. Sin embargo, es más probable que una empresa crezca más cuando está pasando de pequeña a mediana o de mediana a grande, ya que, como muestran los datos, más de 70% de las Scale-ups tuvieron ingresos entre 10 mil y 200 mil UF en 2018 (gráfico 9). Por el contrario, es menos probable ser una Scale-up siendo una micro empresa —con ventas anuales menores a 2.400 UF— o una empresa grande con más de 600 mil UF de ventas anuales. Lo anterior se observa en que ambos tipos de empresas representan en conjunto solo un 7% aproximadamente del total de Scale-ups. De ese análisis se puede sugerir que las Scale-ups, en general, son empresas que ya lograron encontrar el *product/market fit*¹⁶, pero que aún no tienen la inercia de una gran empresa.

Entre las empresas con ingresos superiores a 600 mil UF en 2018, el 13% fue una Scale-up una vez desde 2005, mientras que casi 30% lo fue en más de una oportunidad.

Ser una Scale-up, constituye, en muchos casos, un paso importante para lograr ser una empresa grande en el futuro. Esto se evidencia mediante el hecho de que en 2018 las empresas grandes —segmentación en base a ventas anuales— en su mayoría tuvieron un crecimiento acelerado al menos por un período de tiempo a lo largo de sus años de actividad. En particular, entre las empresas con ingresos superiores a 600 mil UF en 2018, cerca del 13% fue una Scale-up una vez desde 2005, mientras que casi un 30% lo fue en más de una oportunidad. Ahora bien, si consideramos el conjunto de empresas grandes en base al número de empleados, que serían aquellas con 500 o más empleados, los porcentajes anteriores son aún más grandes, es decir, 15% y 42%, respectivamente. Lo anterior permite sostener que, en general, es más probable que una empresa logre ser una empresa grande si en un período corto de tiempo logra un alto crecimiento, que creciendo poco a poco cada año.

16. El *product/market fit* ocurre cuando la empresa tiene una propuesta de valor claramente definida, un modelo de negocios asociado y clientes que utilizan su producto o servicio.

Oxxean: una historia que comienza en una barco de madera

De pescador a empresario, así es la historia de Oxxean, fundada en 1977 por los hermanos Jorge e Ivar Pacheco. A la fecha cuentan con tres puertos que entregan 850 empleos en el sur de Chile, esperando alcanzar los mil colaboradores en los próximos dos años.

Para lograr lo que son hoy, implicó un largo camino. Jorge a los 13 años vivía en la isla Tenglo, creó su primer negocio en base a la pesca, "podíamos ser agricultores o gente de mar. Eran las dos posibilidades que te da el vivir en una isla", asegura.

En 1980 encalló un buque comercial cerca de Puerto Montt. Jorge, el único buzo profesional independiente de la Armada, tuvo una gran oportunidad junto a su hermano. Juntos evitaron el hundimiento de la embarcación. Sus dueños, luego de inspeccionar la nave, remuneraron con grandes sumas de dinero el servicio prestado. La suma fue invertida en adquirir nuevos y mejores equipos.

El boom del loco entre los años 85 y 90 fue otra gran oportunidad de crecimiento. Con 10 trabajadores armaron su propia faena y en cinco años extrajeron 350 toneladas de este

molusco para el mercado japonés. Sin perjuicio de lo anterior, con esto coparon la capacidad de procesamiento y estuvieron a punto de botar 350 mil unidades de loco por la borda. Inesperadamente, tres personas les compraron toda la producción y la llevaron a una planta en Talcahuano. Un golpe de suerte, pero como dicen algunos, la suerte solo aparece para quienes están listos para aprovecharla.

Luego del auge del loco, hicieron el salvataje a un submarino e incrementaron su capital, el que nuevamente decidieron reinvertir en su empresa comprando equipos más sofisticados, oficinas y contratando gente. Este fue el punto de inflexión para pasar "de ser una pyme a una gran empresa", asegura Jorge. La liquidez de la empresa aumentó y junto a la capacidad de gestión de Jorge sumada a la aparición de la industria salmonera y su boom de los 90, Oxxean creció.

Otro gran paso para los hermanos Pacheco fue ingresar en el negocio de los puertos, área dominada por unos pocos en Chile. Partieron en 2002 con Puerto Oxxean en Puerto Montt de la mano de la industria salmonera que les dio otro gran empujón.

Desde entonces Oxxean nunca dejó de crecer, en especial en los últimos 15 años, multiplicando su negocio cinco veces.



Jorge Pacheco
Socio fundador
y CEO

En ese período, muchas veces podrían haber sido clasificadas como *Scale-up*. Entre 2012 y 2015, por ejemplo, crecieron 25% al año en promedio. Posiblemente el salto y la apuesta más grande de la empresa Oxxean, también el más reciente, fue la construcción del terminal internacional de carga Chincui. Nuevamente los Pacheco decidieron invertir lo ganado en un gran proyecto y desde su inauguración el 30 de diciembre 2014 nunca ha estado sin carga.

Con las ventas lograron expandirse íntegramente, logrando una trayectoria marcada por la seguridad y humildad que los llevó a ser reconocidos como los emprendedores del año en Mónaco por el príncipe Alberto. Podría haberse dado por satisfecho y dejar de invertir en la compañía pero hoy, a sus 63 años, mantiene las ganas de seguir creciendo y contribuyendo, no solo en sus negocios, sino que también con su compromiso social. "Yo nunca he dejado de soñar y pensar en qué más se puede hacer", concluye Jorge.

3

▼
puertos

850

▼
colaboradores

5x

▼
de crecimiento
en 15 años

No son *start-ups*

Hay muchas diferencias en estas empresas con nombres tan semejantes. Una *start-up* es aquella empresa, en general recién creada o con muy pocos años de antigüedad, que busca encontrar el *product/market fit* y el modelo de negocio en un mercado de gran tamaño. El paso siguiente de estas empresas es escalar las ventas, buscando generar el mayor impacto posible. La diferencia está en que, si lo logra, ahí recién se convierte en una *Scale-up*.

Un ejemplo práctico de este camino que deben recorrer estas empresas ocurre bajo el contexto de la actual de pandemia de Covid-19, en donde se está trabajando fuertemente en la búsqueda de vacuna. Este proceso requiere tiempo, dinero, capacidad científica, entre otros recursos, lo que no resulta fácil de lograr. Una vez encontrada la vacuna los esfuerzos se deberán centrar en llevar esta solución a todo el mundo, donde la complejidad estará en producir a gran escala, almacenar y distribuir, entrenar a los profesionales de salud, hacer la campaña de vacunación, etc. Lo que también resulta complejo.

Lo anterior refleja la dificultad de crear una empresa, encontrar el *product/market fit* y luego llevarla a un nivel de gran escala. Como es de esperar, el proceso de escalamiento no sucede tan pronto la empresa empieza a operar, hay que construir ciertas bases para avanzar al proceso de escalamiento y crecimiento acelerado. Esto se confirma al ver que **la edad mediana¹⁷ que tiene una *Scale-up* al final del período de crecimiento acelerado es de ocho años**, independiente del

período analizado. Lo anterior significa que estas empresas tenían cinco años o menos cuando empezaron la ruta del crecimiento, es decir, no habían sido creadas recientemente o, en otras palabras, no eran una *start-up* al momento de iniciar su crecimiento acelerado.

De todas formas, como se nota en el gráfico de la distribución, **hay una clara concentración de *Scale-ups* en edades menores a 10 años. En particular se observa que cerca del 65% de las *Scale-ups* en 2018 tenía diez años o menos.** Eso no quiere decir que no se pueda crecer de forma acelerada después de esa cantidad de años, si no que son casos menos frecuentes: solo el 25% de las *Scale-ups* de 2018 tenían 14 años o más. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre *Scale-ups* en Argentina encontró resultados muy similares con respecto a la edad de estas empresas, concluyendo que hay una "influencia negativa, aunque no lineal, de la antigüedad de la firma en la probabilidad de ser una empresa de rápido crecimiento"¹⁸.

Por otro lado, resulta de interés comprender más sobre las *Scale-ups* jóvenes, es decir, aquellas con menos de 5 años al final del período de crecimiento acelerado, las cuales representaban en 2018 un poco más de 30% del total de las *Scale-ups* en el país. Si bien, estas empresas, por lo general, parten con un tamaño menor a la mediana de las *Scale-ups*, es decir, con menos empleados y ventas al inicio del período de alto crecimiento, logran crecer más rápido que las demás *Scale-ups* (gráfico 11).

► GRÁFICO 10

Distribución de *Scale-ups* según antigüedad de la empresa en 2018



* Los datos de empresas con más de 25 años se excluyeron del presente gráfico debido a que en 1993 se implementó una Reforma Tributaria que permitió que muchas organizaciones realizaran una reinscripción en el registro de empresas, lo cual tuvo como consecuencias un abultamiento de empresas con fecha de inicio de actividades para dicho año. De incluir estos datos se estaría considerando un comportamiento que distorsiona la variable a analizar en el gráfico.

► GRÁFICO 11

Características de las *Scale-ups* jóvenes en relación al resto de las *Scale-ups*, en 2018 (medianas)



17. Para ver explicación sobre la mediana leer nota al pie 12.

18. Kantis, H. & Federico, J. "Dinámica empresarial y emprendimientos dinámicos: ¿Contribuyen al empleo y la productividad?: El caso argentino". BID, 2014.

19. Para ver explicación sobre la mediana leer nota al pie 12.

La rebeldía de Kura Biotech para salvar vidas

Era septiembre de 2011 y semanas antes su hermano y su cuñada lo habían ido a visitar a Puerto Varas y durante la cena este le preguntó: ¿Cómo te va con el emprendimiento? "Tengo este producto, pero no lo he vendido en ninguna parte. El único lugar que encontré fue una feria de toxicología forense en San Francisco en Estados Unidos", respondió Manuel. Entonces tienes que irte ahí, le replicaron.

Fue así como Manuel se embarcó, no solo hacia un destino a 10 mil kilómetros de Puerto Varas, sino que también en el mundo de la toxicología forense, la venta de productos enzimáticos y el mercado estadounidense y sus estándares. Tres aspectos con los que no había tenido mayor experiencia. Con lo que sí contaba era con un producto de alta calidad y el riesgo de depositar en ese viaje el 80% de sus ahorros y los últimos ingresos de un fondo Corfo.

La feria llegó y los ensayos también. Dos empresas probaron y para todos fue una sorpresa: su producto detectaba la sustancia tóxica en una hora, cuatro veces más rápido que los sistemas usados hasta ese entonces. Viendo el éxito inicial y con el sueño de repetirlo, Manuel tuvo la certeza de que deberían ser una empresa "gringa", con alma chilena, pero con una mirada global.

El mercado de la toxicología forense es un nicho, donde los principales clientes son extranjeros. Por esta razón, lo primero que decidieron fue tener una presencia local en EE.UU. Apoyándose con otros emprendedores chilenos que ya

estaban ahí, instalaron una oficina logística que les acortó el tiempo en aduanas y de despacho de una semana a 24 horas, además de mostrar a sus clientes que no estaba lejos. Así el equipo tuvo que formarse con profesionales que entendiesen los códigos de otros mercados. Contratar a los mejores era la clave, a pesar de que esto significaba para Manuel tener uno de los sueldos más bajos del equipo.

Uno de los puntos cruciales en la historia de esta *Scale-up* que sigue creciendo fue el cambio, en 2019, de su rol de CEO en el negocio. Manuel reconoció con mucha humildad sus debilidades en áreas como la financiera y la necesidad de sumar a un segundo socio que se hiciera cargo de este aspecto. De esta forma, podría focalizar sus esfuerzos en liderar el máximo del negocio desde el área de la investigación. Tras esta modificación interna del negocio, ingresa como socio Eduardo Wallach, ingeniero comercial con máster en Stanford, más tarde ocuparía el lugar de CEO en Kura Biotech.

Hoy sus enzimas y protocolos tienen el récord de detectar sustancias tóxicas en cinco minutos, una calidad en sus productos que les permitió aumentar sus ingresos en casi un 40% anual entre 2016 y 2019, y triplicar al equipo en el mismo periodo. Entre sus clientes está el FBI, reconocido como uno de los laboratorios de toxicología forense más importantes del mercado mundial. Manuel Rozas ha sido premiado como uno de los MIT Innovators Under 35. Sin embargo, hay otras satisfacciones que no necesariamente se traducen en ingresos y mercados.



Manuel Rozas
Fundador y SCO

Kura Biotech apunta a hacer de Puerto Varas un hub de biotecnología y demostrar día a día que construir industrias del conocimiento, con valor agregado y fuera de la capital es posible e incluso es clave para la descentralización de Chile. "Esta es nuestra rebeldía", dice Manuel. Crecer, contribuir y reinventarse nuevamente. Así va avanzando Kura Biotech.

40%

▼
de crecimiento anual (Entre 2016 y 2019)

FBI

▼
Principal cliente

+25 M

▼
Test anual de sus productos: +25 millones de personas cada año

#ScaleUpsEnChile

Desde Arica a Punta Arenas

Al analizar el desarrollo de *Scale-ups* a lo largo de todas las regiones del país se observa que la centralización también es un reto en materia de empresas de alto crecimiento. Para el 2018, la Región Metropolitana tenía el 52,5% del total de empresas de esta categoría, seguida por las regiones de Valparaíso y Biobío con 8,2% y 7,3% respectivamente. Santiago no solo lidera la cifra global de *Scale-ups* con 2.827 del total de 5.401 que lograron serlo al 2018, también cuenta con el mayor número de estas empresas en cada actividad económica.

El impulso y los estímulos del Gobierno, la academia, el sector privado y la sociedad en general son fundamentales para reducir el centralismo. En este sentido, las *Scale-ups* pueden ser un vehículo eficiente para lograrlo de la mano de otras medidas de apoyo. La Región Metropolitana se caracteriza por ser la más productiva del país, tener los más altos niveles de innovación y tecnología y la mayor capacidad de inserción comercial²⁰. Sin embargo, otras regiones tienen condiciones particulares para

20. Echeverría, C. "Índice de Competitividad Regional." Centro de Estudios en Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, 2015.

21. Echeverría, C. Op cit.

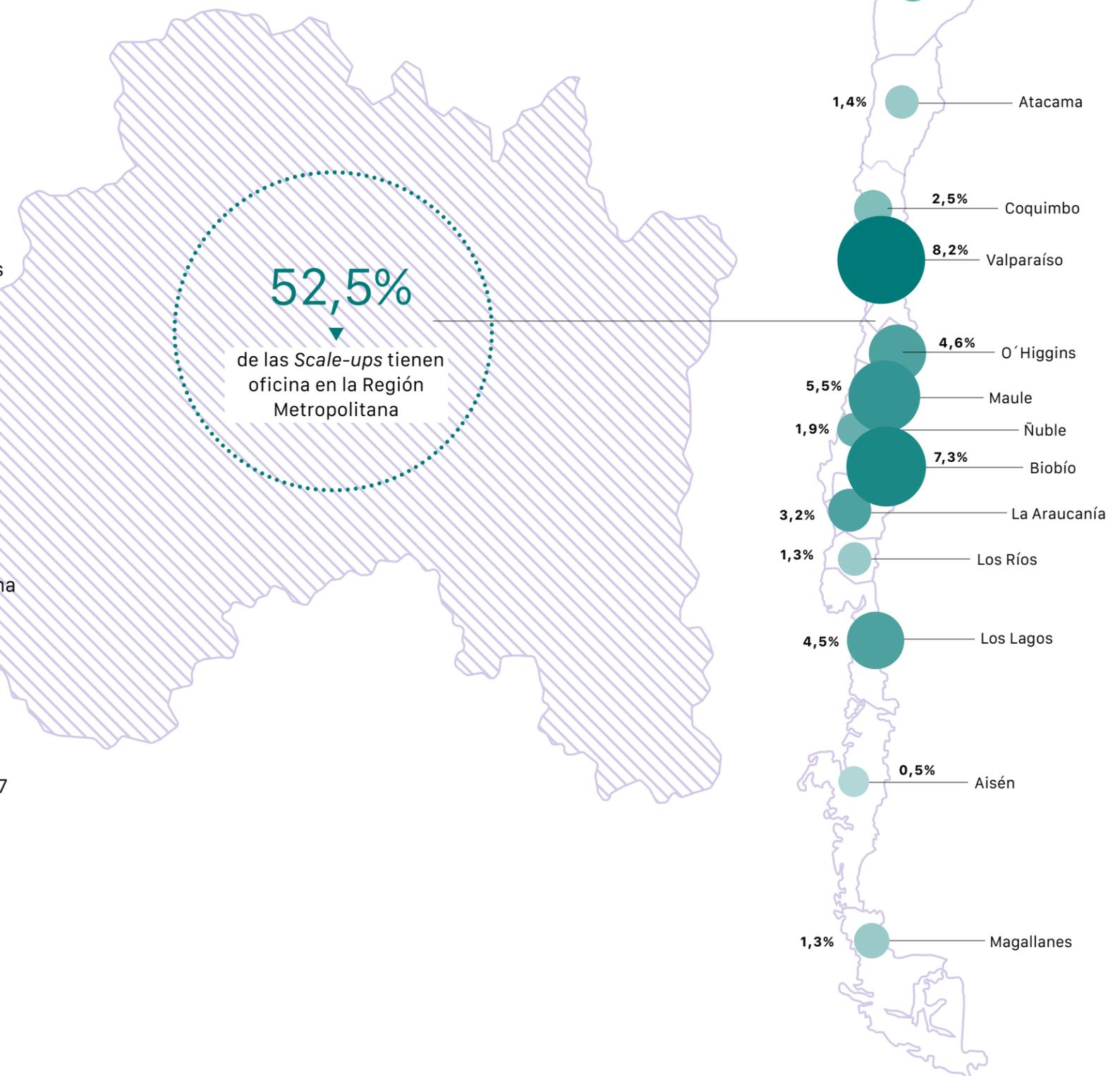
22. Schwab, K. "The Global Competitiveness Report." World Economic Forum, 2019.

potenciar el crecimiento de las empresas. Por citar algunas de ellas, en el 2016 la Región de los Ríos tenía el mayor porcentaje de inversión en Investigación & Desarrollo respecto del Producto Interno Bruto (PIB) (0,77%), la Región de Los Lagos, además de su crecimiento, tiene a algunos de los emprendimientos más importantes del país como Oxxean y Kura Biotech; la Región de Antofagasta lidera los estándares de gestión empresarial, calidad del empleo y entorno económico-financiero; y finalmente, la Región de Magallanes cuenta con buenos indicadores de inversión pública, seguridad e infraestructura²¹. En General, Chile es considerado alrededor del mundo como una "Colmena" por su gran número de emprendimientos y sin duda tiene el potencial de seguir creciendo en materia de negocios de una forma descentralizada y sostenible.

Desde el 2005, año en que inicia la serie estudiada, el porcentaje de participación de *Scale-ups* se ha mantenido constante, a lo largo de casi todas las regiones, salvo pequeñas variaciones. Por ejemplo, el año 2007 Antofagasta albergaba al 1,3% de *Scale-ups*, cifra que mantiene al 2018. Sin embargo, una gran excepción es la Región de Los Lagos que pasó del 3,7% en el 2016 al 4,5% el 2018. Este crecimiento de casi dos puntos porcentuales demuestra en cifras que el desarrollo de estos negocios fuera de la capital es altamente posible, debido, principalmente, al uso de tecnologías y a la infraestructura nacional que es una de las mejores de Latinoamérica²².

► GRÁFICO 12

Porcentajes de *Scale-ups* por región en 2018



Majen, la belleza de tomar riesgos y crecer



11

▼
tiendas

40

▼
colaboradores

2021

▼
Majen 2021: Nuevo Laboratorio I+D

Consuelo Soto

Socia fundadora y directora

José Bustamante

Socio fundador

En 2005, tras casarse, Consuelo y José se fueron a vivir a Copiapó. Allí después de una mala experiencia comprando jabones artesanales, se dieron cuenta de una oportunidad de negocio. Su emprendimiento inició en 2016 y en un principio, la meta era vender el primer mes \$100 mil pesos, cifra que cumplieron con creces ya que vendieron \$400 mil pesos.

Fue tal la popularidad de los productos, que una cadena hotelera llamó para comprar sus jabones. Todo iba bien, pero Consuelo sentía que el esfuerzo realizado, no era retribuido económicamente. "Vamos a cerrar este negocio, no le vendemos más a los hoteles y crearemos una marca propia". Así nació Majen en septiembre de 2008 nació Majen, con un nombre que buscaba comunicar la belleza y el cuidado que querían impregnar en su marca.

Además, del foco en desarrollar una marca propia, crecer significaba mirar más allá de Chile. En 2010, con motivo de una feria, viajaron a Nueva York y contrastaron sus productos. "Sentí que los nuestros eran muy feos". Un sentimiento de desilusión los invadió, pese a ello, sintieron el desafío de hacerlo aún mejor. Contactaron a una diseñadora e invirtieron en ella todo el dinero que tenían. Tras tener el diseño profesional las reacciones fueron "¿es importado?" y las consecuencias: abrir dos tiendas más en paralelo que se sumaron a la ya existente. El enfoque en su marca propia y el cuidado de hacer un producto increíble fueron los primeros impulsos del crecimiento inicial.

Ese mismo año, José decidió dejar su trabajo habitual y dedicarse 100% a Majen cuando de

pronto el terremoto golpeó al país. Los siguientes dos años fueron duros. Las ventas disminuyeron y solo ellos dos se encargaban del negocio. Pero en una reunión en Santiago les llegó un consejo clave. Debían salir a contratar. Y así se abrió la siguiente tienda, ahora en la capital. Sabían que tenían un producto único y competitivo, pero les faltaba esa dosis de coraje para dar el paso siguiente. Ese consejo anterior crucial para dar un nuevo salto.

De esta forma empezaron con la expansión y la contratación de más personas, el recurso más importante de Majen. Para Consuelo, el valor central es que todos los miembros del equipo tengan una mejor calidad de vida, "que ellos crezcan con nosotros y la empresa". El objetivo es nunca despedir. Por eso se toman el tiempo que sea necesario para decidir a quién contratar, para encontrar a la persona correcta, que pueda vender como si fueran ellos mismos.

Desde entonces la combinación del cuidado con la marca, un equipo al que consideran una familia y el coraje de Consuelo y José, han sido los ingredientes para lograr crecer de manera importante: entre 2015 y 2018 pasaron de ser una empresa de 14 empleados a casi 40 colaboradores.

Hoy Majen tiene once tiendas y siguen buscando más. Pronto inaugurarán un nuevo laboratorio para invertir aún más en I+D, crear nuevos productos, junto con seguir fortaleciendo el enfoque ecológico de su marca.

Las empresas no solo deberían buscar crecer rápidamente, también debería ser sostenible, tratando de mantener los empleos generados por periodos más largos de tiempo, agregando productividad.

#ScaleUpsEnChile

Por sector y sensibilidad ante los vaivenes de la economía

Las *Scale-ups* pueden estar presentes en todos los sectores económicos, desde construcción hasta farmacéutica y ciencias médicas, pasando por arte, entretenimiento, educación, entre otros. Sin embargo, es interesante analizar los distintos sectores bajo el concepto de sostenibilidad del crecimiento. Esto se explica mediante un ejemplo: una empresa de construcción creada especialmente para un proyecto en particular requiere contratar a muchos trabajadores, evidenciando un crecimiento considerable en la dotación de empleo. Sin embargo, cuando culmina la obra se cierran los contratos y todos estos puestos se destruyen. Al margen de todos los beneficios que estas dinámicas crean, carecen de sostenibilidad en el tiempo en cuanto al empleo y crecimiento. Esto lleva a pensar que si bien las empresas no solo deberían buscar crecer rápidamente, también debería ser sostenible, tratando de mantener los empleos generados por periodos más largos de tiempo, agregando productividad.

En 2018, los sectores con mayor número de *Scale-ups* fueron (1) Suministro de electricidad, gas y agua, (2) Construcción, (3) Agricultura,

ganadería, caza y silvicultura, (4) Enseñanza (5) Explotación de minas y canteras. En conjunto, estos sectores componen el 67% de empresas de alto crecimiento del país.

Entre los años 2009 y 2012 el número total de *Scale-ups* aumentó en 45%, pasando de 4.362 a 6.345. Este boom se manifestó en casi la totalidad de los sectores, siendo seis de ellos los que lograron crecer más del 50%: Suministro de electricidad, gas y agua (82%), Explotación de minas y canteras (63%), Pesca (62%), Construcción (60%), Hoteles y Restaurantes (56%) y Enseñanza (52%). Posterior al 2012 hubo un descenso en el total de empresas de alto crecimiento, que afectó, principalmente, a las actividades inmobiliarias, de pesca y a dos de los sectores que habían crecido previamente: Manufacturas Metálicas y Servicios Sociales y de Salud. Sin embargo, en 2017 la tendencia volvió a cambiar, empezando una nueva etapa de crecimiento, en la cual los sectores de Suministro de Electricidad, Gas y Agua, e Industrias manufactureras no metálicas tuvieron los mayores crecimientos, sumando entre ambos 440 *Scale-ups* nuevas en el periodo 2015-2018.

De acuerdo a lo anterior, es posible notar cómo las *Scale-ups* son especialmente sensibles a los cambios económicos. Sin embargo, hay sectores que, a pesar de los vaivenes económicos que ha tenido Chile desde 2008, han mantenido un crecimiento promedio estable y al alza respecto al número de *Scale-ups* en su rubro. Entre los casos más representativos tenemos a Suministro de Electricidad, Gas y Agua, que desde 2008, con 902 empresas de alto crecimiento, logró incorporar en los siguientes 10 años a 270 empresas que crecieron a 20% anual durante tres años consecutivos como mínimo. También se encuentra el sector de Enseñanza, que tras tener en promedio un 6% de las *Scale-ups* del país en 2017, pasó de 330 en ese año a 557 en 2018, creciendo al 10% del total y marcando posiblemente una tendencia en el sector. Finalmente, se encuentra también el sector de Administración Pública, Defensa y Planes de Seguridad Social, el cual ha mantenido un comportamiento similar al sector de Enseñanza, es decir, crecimiento constante y una aceleración de este crecimiento durante 2017, donde llegó a tener 406 *Scale-ups* que representan al 7,5% del país.

Los sectores que más han contribuido al PIB durante el período 2015-2018 son Servicios Personales, Industria Manufacturera, Minería, Servicios Empresariales y Comercio²³. Si comparamos estos datos con aquellos sectores que albergan el mayor número de *Scale-ups* encontraremos coincidencias únicamente en

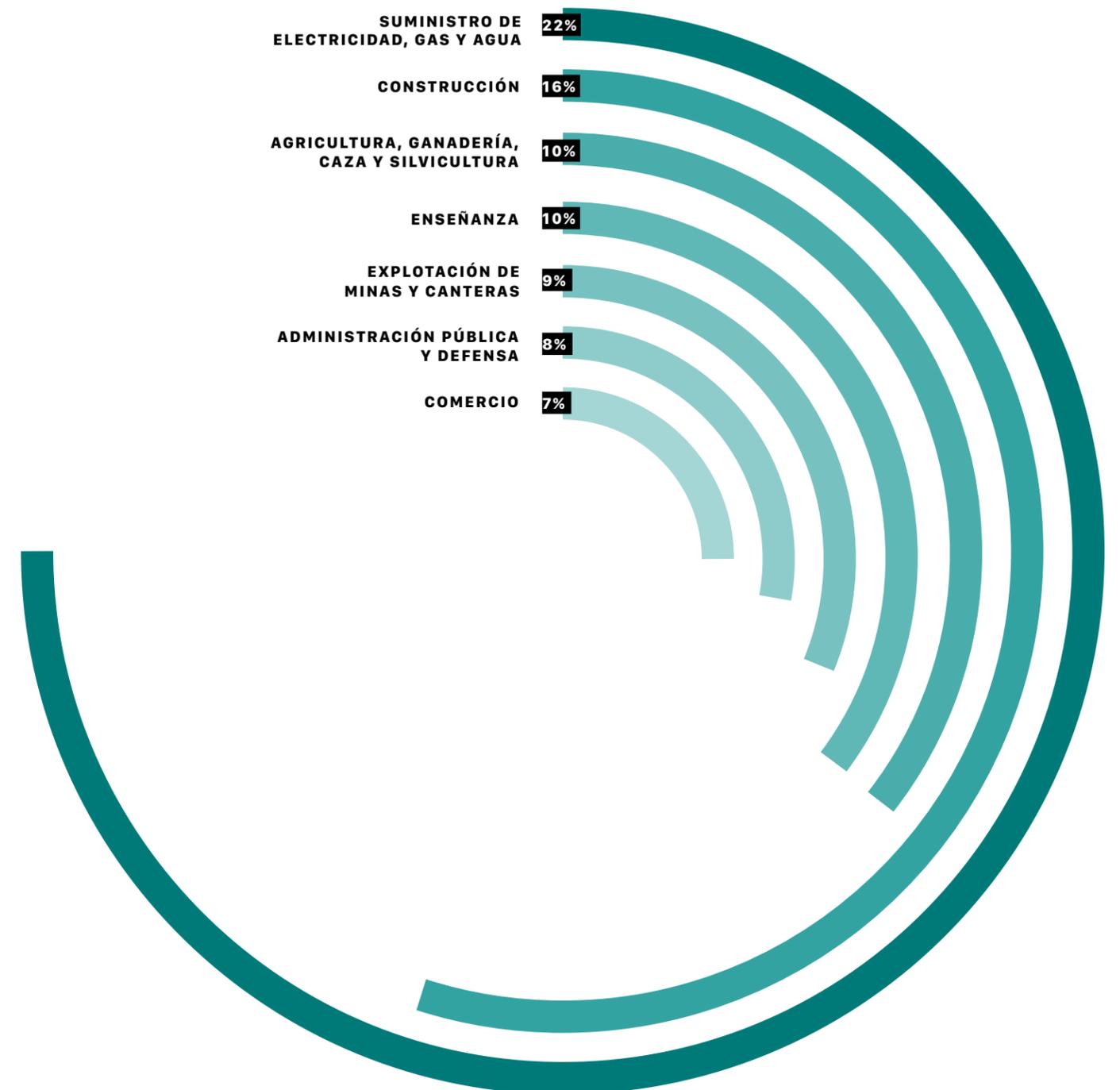
Minería y Comercio. Por lo tanto, no se observa una correlación directa entre las actividades económicas que más aportan al crecimiento del PIB y aquellas que tienen entre sus empresas al mayor número de *Scale-ups*.

Por otro lado, al analizar la distribución geográfica de las *Scales-ups*, a diferencia de lo que uno podría esperar, se observa que el norte de Chile no concentra de manera importante *Scale-ups* en el rubro minero, como tampoco ocurre con las pesqueras en el sur del país. Una explicación podría ser que las empresas mineras y de pesca ubicadas en estas regiones ya son empresas grandes con un alto nivel de ventas, por lo que su crecimiento no resulta tan acelerado como para calificarlas como *Scale-ups*. En este escenario, **las grandes empresas cumplen el rol de impulsar y ayudar a abrir oportunidades a otras empresas medianas o de menor tamaño,** como también de potenciar sectores que aún no tienen una amplia participación en el PIB, pero que están contribuyendo ampliamente a la creación de empleo.

Por último, **la no correlación entre sectores económicos que concentran el mayor número de *Scale-ups* y el PIB también puede ser debido a la definición de empresas de alto crecimiento utilizada en este reporte, ya que esta se basa en el crecimiento por número de empleados y no necesariamente en el valor agregado a partir de las ventas,** un tema de interés para profundizar en estudios futuros.

► GRÁFICO 13

Principales sectores en cantidad de *Scale-ups*
(Porcentaje en relación al total de *Scale-ups*, en 2018)



23. "Boletín Estadístico" Banco Central de Chile, 2018.

WeTechs: la fuerza de innovar y cambiar la vida de millares



“No lo pensé, si yo lo hubiera pensado no habría emprendido WeTechs”. Rodrigo Mena trabajaba en la construcción de campos de golf y la administración de sistemas de agua.

Rodrigo Mena
Fundador y CEO

4x

de crecimiento en ingresos y colaboradores en 2019 y 2020

US \$2 M

inversión HCS Capital

120 mil

personas beneficiadas de entornos rurales

Desde el año 2010 se observaban los indicios de una sequía. El agua escaseaba cada vez más hasta que un año se secó todo lo que había construido. La sequía era un problema complejo que exigía aprovechar al máximo los recursos hídricos existentes que se hallaban distribuidos de forma remota a lo largo de Chile.

En la mente de Rodrigo había una solución: utilizar intensamente la tecnología automatizando los sistemas e implementando la gestión remota. Renunció a la empresa donde trabajaba. Corría el año 2012, él tenía 40 años y su cuarto hijo estaba en camino. La fuerza de saber que iba a generar algo que trascendiera y la experiencia acumulada durante 15 años de trabajo, lo hicieron seguir hacia adelante.

Inició la empresa con una intención clara de manejar eficientemente los sistemas de agua a través del uso de la tecnología, utilizando principalmente análisis de datos, automatización de procesos e Internet de las cosas. Hasta ese momento conocía muy poco sobre el mundo del emprendimiento, por lo que tuvo que empezar a crear su red propia. Luego conoció a Diego Valenzuela, que venía del mundo de las *Scale-ups* junto a Wences Casares, —uno de los emprendedores más reconocidos de Latinoamérica. La larga experiencia de ambos fue el primer componente clave para enfrentar el periodo inicial, marcado por incertidumbres.

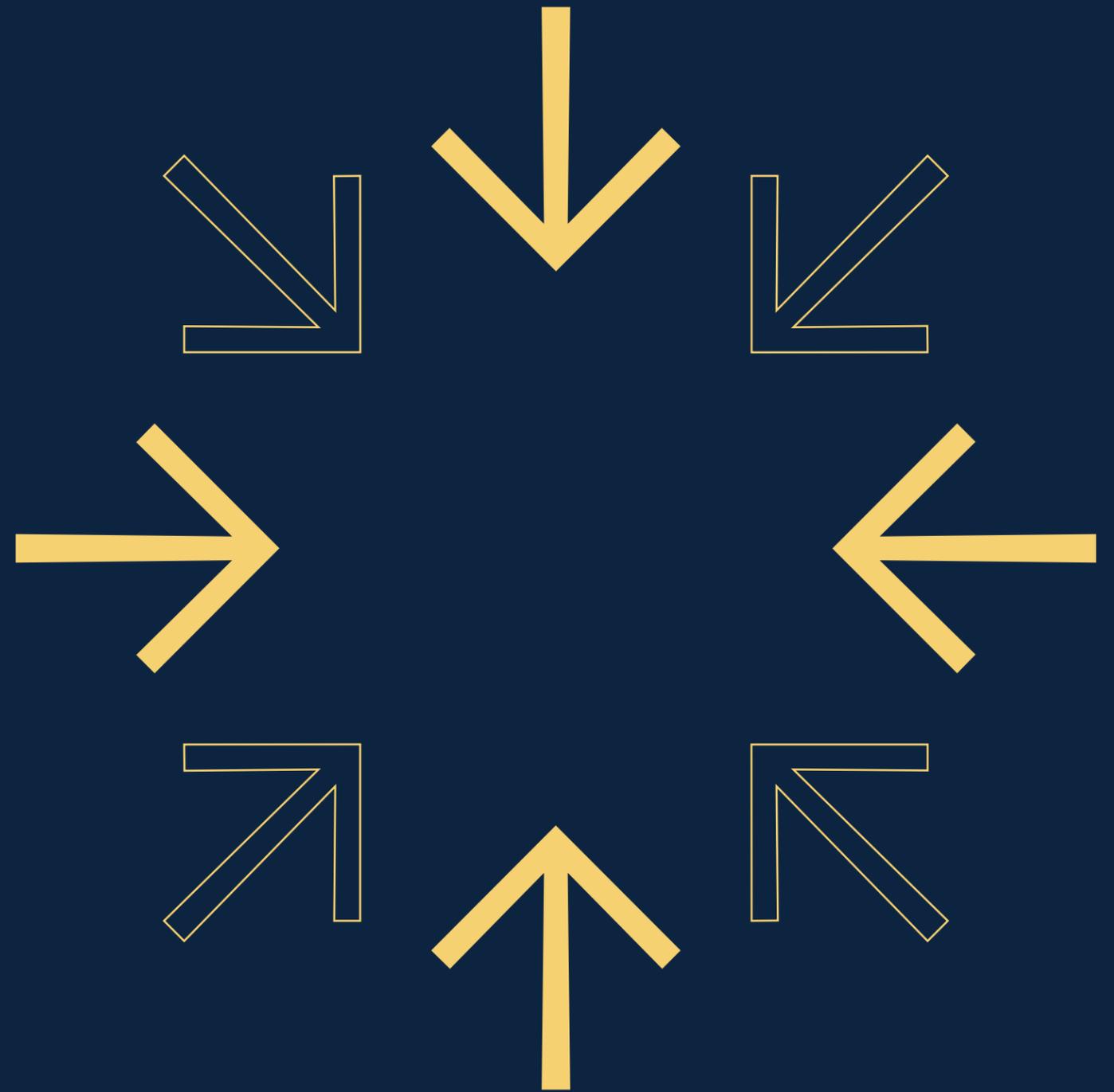
Dos años tras el inicio, aún en la fase de descubrir el modelo de negocio de WeTechs, la aceleradora Wayra entró en sus caminos apostando por el potencial y la pasión de los dos. En aquel momento tenían ingresos basados principalmente

en proyectos con grandes empresas, lo cual les demandaba invertir mucho tiempo en ventas y hacía más complejo su planeamiento futuro. Con el apoyo de Wayra y su red de mentores, adaptaron su modelo a uno de ingresos recurrentes, más escalable y previsible, como *Software as a Service*.

En 2018 estaban listos para escalar aún más, pero el mercado interno no parecía suficiente. Con una propuesta de valor bien desarrollada, salieron a buscar inversionistas extranjeros —una decisión financiera y estratégica para obtener expertise global—. Presentados por Wayra, conocieron a HCS Capital, un fondo norteamericano enfocado en tecnología e Internet de las cosas. Gracias a ellos recibieron US \$2 millones de dólares. Sin embargo, lo más importante fue “la colaboración activa del fondo en el desarrollo del negocio, generando una sinergia entre las mismas empresas en que han invertido”.

El camino continuó apareciendo un actor clave: Angloamerican hoy socio, quienes le plantearon el reto de desarrollar sistemas de automatización y tecnologización para los sistemas de agua potable residual en zonas rurales. El éxito fue inmediato y se reflejó en la mejora de la calidad de vida de las comunidades beneficiadas, quienes pasaron a contar con una operación totalmente tecnologizada, con pleno acceso al recurso y a sentirse reconocidos socialmente. Esto también significaba un gran aumento en el número de potenciales clientes, impulsando así el escalamiento del negocio. En 2020 los ingresos y el equipo crecieron cuatro veces, lo mismo que entre 2016 y 2020, manteniéndose así durante la pandemia.

**Chile necesita
impulsar las
*Scale-ups***





Chile necesita impulsar las *Scale-ups*

La crisis económica y social que Chile y el mundo viven actualmente hacen que sea aun más relevante el debate sobre las *Scale-ups*. Si entre 2015 y 2018, el 1% de las empresas en Chile, que a su vez corresponden a esta clasificación, generaron casi 700 mil nuevos empleos —40% del total de nuevos empleos en ese periodo— es posible imaginar cómo sería la realidad del país si existiera un número mayor de negocios que crecieran de forma acelerada. Al visualizar el potencial que tienen este conjunto de empresas para crear nuevos empleos, innovar y agregar valor a la sociedad, resulta de interés poder conocerlas e impulsarlas. En este sentido, **el presente estudio busca ser un aporte al debate que impone la reactivación económica que el contexto actual requiere, permitiendo identificar un tipo de empresas que resulta clave para los desafíos actuales.**

Las *Scale-ups* no pertenecen solo a un tipo de empresas como pymes o grandes negocios, como *start-ups* o empresas recién fundadas, sino que se definen por algo distinto al tamaño o años de actividad: son empresas que ya encontraron su modelo de negocio y lograron escalar de forma importante en un corto tiempo. La mitad de ellas

creció al menos en un 131% entre 2015 y 2018. Así mismo, están presentes a lo largo de todo el país, aunque con una alta concentración en la Región Metropolitana, lo que puede deberse a las distintas razones de la centralización existente. Conociendo su impacto en el empleo y la reactivación económica, la presencia de más *Scale-ups* en las distintas regiones del país podría ser una medida para paliar el desempleo en localidades altamente afectadas por la pandemia. En particular, habría que analizar cómo poder fomentar que empresas grandes, ya instaladas en regiones, puedan cumplir un rol en el impulso de las *Scale-ups*, cobrando relevancia el fomento al trabajo asociativo entre empresas.

A pesar de lo importante que resultan las *Scale-ups* en nuestra economía, su número no ha aumentado de forma significativa entre 2008 y 2018, mientras que el total de empresas se duplicó en este mismo periodo. A partir de estos datos, surge la interrogante sobre las actuales políticas de innovación y su efecto en la creación de nuevos negocios que generen mayor crecimiento para el país. **Lo anterior refuerza la necesidad de contar con una política de innovación que, entre otros aspectos, formen talentos capaces**

Si entre 2015 y 2018, el 1% de las empresas en Chile, que a su vez corresponden a esta clasificación, generaron casi 700 mil nuevos empleos —40% del total de nuevos empleos en ese periodo— es posible imaginar cómo sería la realidad del país si existiera un número mayor de negocios que creciera de forma acelerada.

de empujar el crecimiento de los negocios, una red de innovación que abarque distintas áreas del conocimiento, el acceso a inversiones, a un mercado de *venture capital* más robusto, y a un mercado global que genere la tracción necesaria para dar el salto.

Si bien este estudio permite visualizar a las *Scale-ups* como un motor para la reactivación económica, no identifica las características para que una empresa logre convertirse en una. Sin duda, esto constituye un siguiente paso de gran valor, ya que permitiría dirigir de forma más precisa el foco de las políticas que fomenten este tipo de empresa.

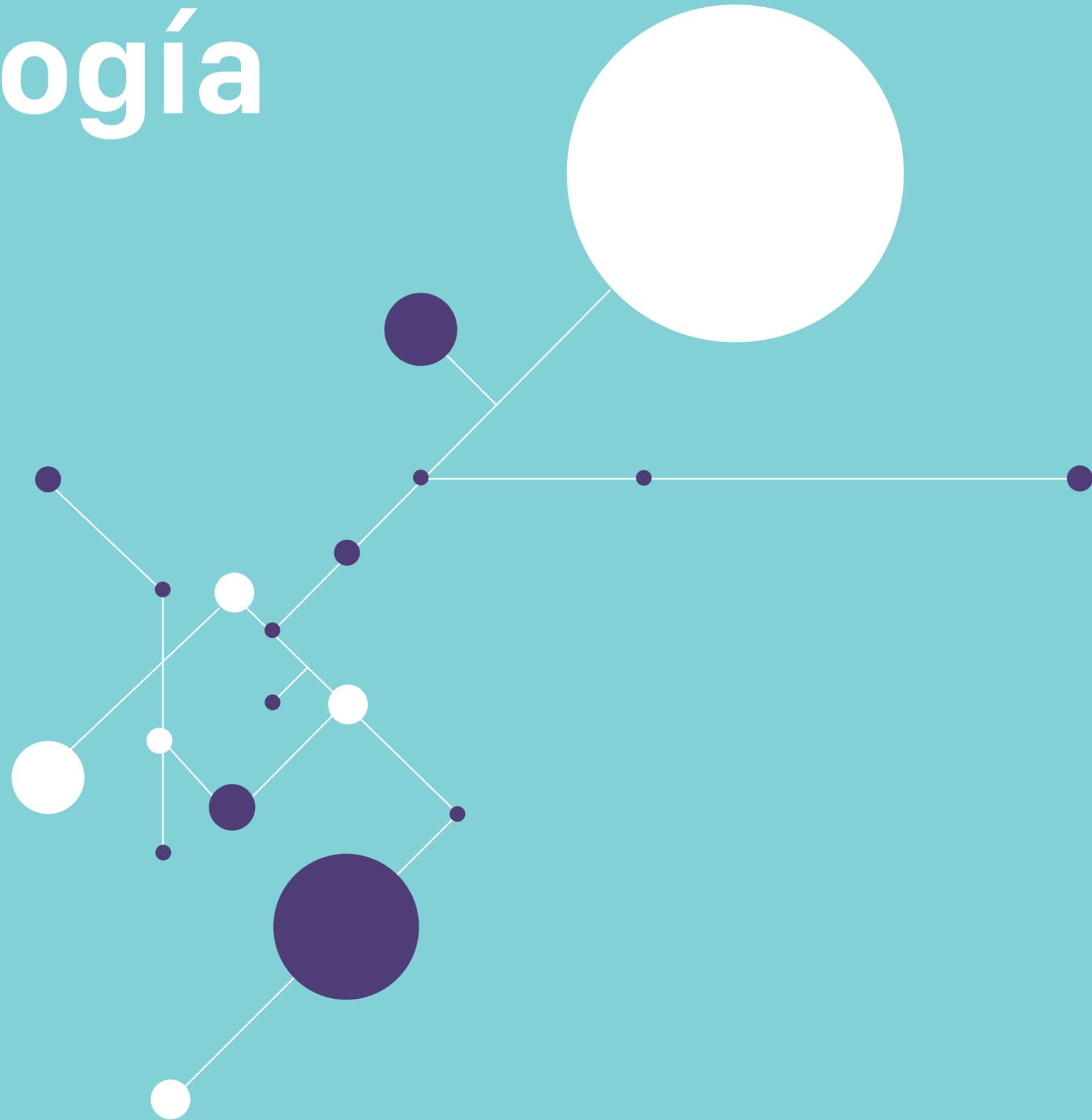
Queda mucho por entender y conocer sobre estas organizaciones, tanto sobre su impacto como de las características que permitirían identificarlas tempranamente. En esta línea, resulta de interés estudiar otros aspectos asociados al crecimiento, como la calidad del empleo generado, los niveles de productividad, la sostenibilidad del escalamiento, los tipos de financiamiento utilizados y su internacionalización. Asimismo, el poder analizar las características de las personas que lideran *Scale-ups*, el tipo de conducción o

características de los equipos en términos de género y educación, puede ser de valor para el diseño organizacional de quienes deseen escalar su negocio.

Los casos de *Scale-ups* presentados a lo largo del estudio permiten ejemplificar que el camino hacia el alto crecimiento no está exento de dificultades y frustraciones. Sin embargo, la perseverancia de sus líderes, la incorporación del talento necesario, el lograr el financiamiento adecuado y la visión global son características transversales que deben servir de guía para quienes quieran liderar el desafío de escalar de manera importante el negocio. Esto les permitirá tener el privilegio y la responsabilidad de ser protagonistas de la reactivación económica del país y de su futuro.

Endeavor y el Centro de Innovación UC trabajan día a día para que más empresas puedan alcanzar un crecimiento acelerado y sostenible, ya sea desarrollando proyectos junto a ellas que generen las herramientas necesarias para dar este paso, como también entregando evidencia empírica que permita conocerlas de mejor forma y así apoyar el diseño de políticas públicas dirigidas a impulsar el crecimiento del país.

Metodología



Metodología

La definición de *Scale-up* utilizada en el presente estudio se basó en los criterios de empresas de alto crecimiento establecidos a nivel internacional, tanto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como por la Comisión Europea en el año 2007²⁴. En estas metodologías, se consideran como *High-Growth Firms*— el equivalente a lo que en este estudio llamamos *Scale-ups*— como aquellas empresas que crecen 72,8% en tres años acumulados, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual del 20% en promedio²⁵. Este crecimiento puede ser evaluado tanto en el volumen de ventas, como en el número de trabajadores dependientes informados. En particular, en este estudio se utilizó el criterio basado en el número de empleados, ya que el volumen de ventas de las empresas no es de dominio público, como sí lo es el número de trabajadores dependientes. Adicionalmente, las empresas consideradas como *Scale-ups* deben registrar al menos 10 trabajadores para el año de inicio de la fase de crecimiento acelerado. Esto último busca no sobredimensionar la tasa de crecimiento de empresas que son muy pequeñas.

Respecto de las fuentes utilizadas, se procedió a integrar la totalidad de la serie relativa al registro anual de personalidades jurídicas del Servicio de Impuestos Internos (SII)²⁶, el cual cubre el período correspondiente a los años comerciales desde el 2005 hasta 2018. El proceso de integración permitió contar con las variables relevantes para identificar y caracterizar a cada empresa formalmente registrada. El total de observaciones iniciales asciende a 5.242.855 empresas entre los años 2005 y 2018, sobre las cuales fueron excluidas

aquellas empresas que declaran el término de su giro dentro del periodo (549.972), lo que permitió contar con un conjunto de datos final de 4.692.883 observaciones.

Respecto de las variables utilizadas se detalla lo siguiente:

Rut: Usado para la integración de los registros anuales en un único registro, permitiendo un seguimiento histórico de las empresas.

Año comercial: A partir de él fue posible realizar el análisis de cohortes.

Número de trabajadores dependientes informado: Utilizado para identificar a las *Scale-ups* según su tasa de crecimiento en tres años consecutivos.

Región: Necesaria para el análisis de la distribución geográfica.

Rubro: su usó la clasificación ajustada a la actualización de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

Inicio de actividades: Utilizado para calcular la edad de la empresa. Cabe notar que durante 1993 se implementó una Reforma Tributaria que incluyó un cambio en el ciclo de vida de las empresas, con lo cual muchas de ellas iniciaron una reinscripción en el registro, lo cual tuvo como consecuencias un abultamiento de empresas con fecha de inicio de actividades 1993.

Tramo de ventas anuales: utilizada para identificar el tamaño de la empresa, cuya segmentación se detalla a continuación:

Tramo de ventas anuales

TRAMO	CATEGORÍA	VOLUMEN DE VENTA
1	MICRO 1	0,01 UF A 200 UF
2	MICRO 2	200,01 UF A 600 UF
3	MICRO 3	600,01 UF A 2.400 UF
4	PEQUEÑA 1	2.400,01 UF A 5.000 UF
5	PEQUEÑA 2	5.000,01 UF A 10.000 UF
6	PEQUEÑA 3	10.000,01 UF A 25.000 UF
7	MEDIANA 4	25.000,01 UF A 50.000 UF
8	MEDIANA 5	50.000,01 UF A 100.000 UF
9	GRANDE 1	100.000,01 UF A 200.000 UF
10	GRANDE 2	200.000,01 UF A 600.000 UF
11	GRANDE 3	600.000,01 UF A 1.000.000 UF
12	GRANDE 4	MÁS DE 1.000.000 UF
13	GRANDE 5	200.000,01 UF A 600.000 UF
14	GRANDE 6	600.000,01 UF A 1.000.000 UF
15	GRANDE 7	MÁS DE 1.000.000 UF

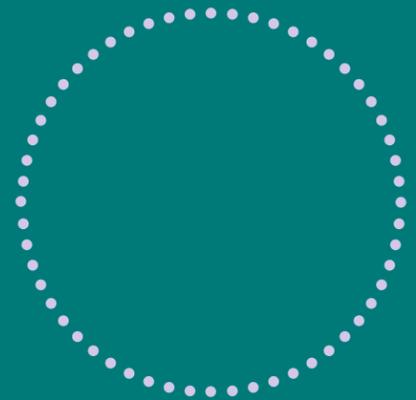
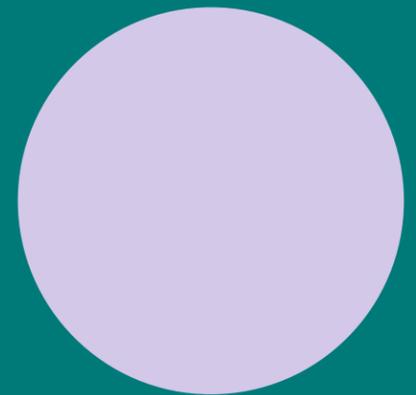
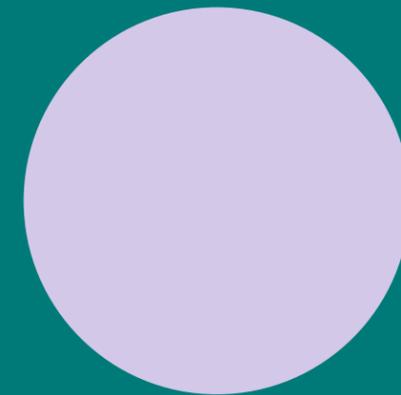
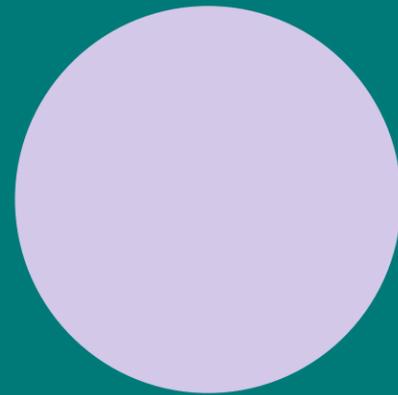
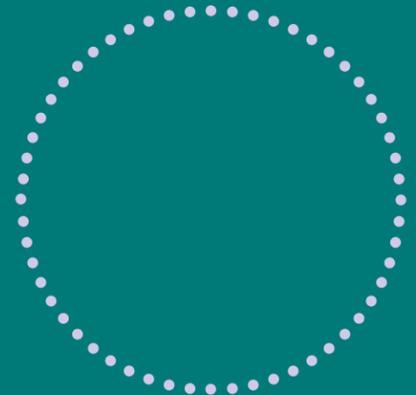
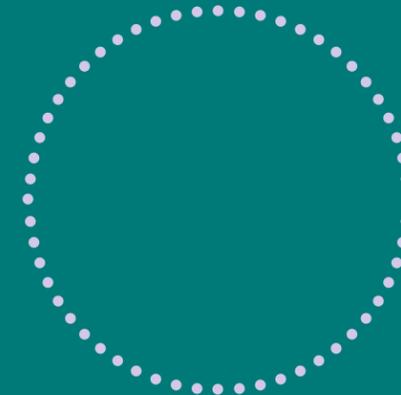
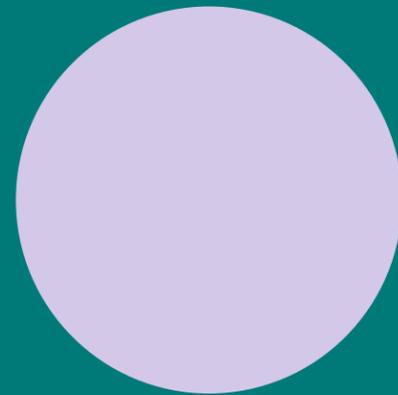
24. European Commission, Op cit.

25. Un crecimiento de 20% por tres es igual a 72,8% en total, dado que $1,728 = 1,203 = 1,20 \times 1,20 \times 1,20$.

26. Disponibles en http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

EN CASO DE DUDA O COMENTARIO SOBRE LAS BASES DE DATOS, METODOLOGÍA O EL ANÁLISIS, POR FAVOR, ESCRIBA A ENDEAVOR@ENDEAVOR.CL O LAB.CENTRODEINNOVACION@UC.CL

Quién hizo este estudio



**AUTORES: ENDEAVOR + CENTRO DE INNOVACIÓN
UC ANACLETO ANGELINI**

**TÍTULO: SCALE-UPS EN CHILE: PROTAGONISTAS
DE LA REACTIVACIÓN. OCTUBRE DE 2020**

Investigación:

João Melhado (Endeavor Chile)

Luis Florez (Endeavor Chile)

María Trinidad Álvarez

(Centro de Innovación UC)

Rodrigo Fernández Albornoz

(Centro de Innovación UC)

Comunicación:

Carolina Ubilla (Endeavor Chile)

Bárbara Hughes (Endeavor Chile)

Michelle Vidal (Centro de Innovación UC)

Clyo Moreno Chacón (Centro de Innovación UC)

Diseño y corrección de estilo:

Enhorabuena Estudio

Sobre Endeavor Chile:

Lidera desde 1998 el movimiento global de emprendedores de Alto Impacto para catalizar el desarrollo económico en los más de 30 países en los que está presente. Para eso, selecciona y entrega apoyo estratégico a emprendedores que estén en proceso de internacionalización, a través de una red global de mentores de primer nivel. Endeavor ayuda a los emprendedores a crecer, derribando barreras y entregándoles las herramientas para que sean exitosos: mentoría, redes de contacto, apoyo estratégico, talento, habilidades, acceso a capital inteligente e inspiración. De la mano de Endeavor, estos emprendedores logran escalar sus negocios a nivel global, generan sustentabilidad económica, crecimiento y empleos, convirtiéndose en modelos de rol, y colaboran a potenciar una cultura emprendedora que motiva a las futuras generaciones a pensar en grande.

Sobre el Centro de Innovación UC

Anacleto Angelini:

Promueve una cultura y un entorno pro innovación y emprendimiento en la universidad y en el país, a través de encuentros, construcción de redes y la promoción de proyectos conjuntos entre la academia, el sector privado y el sector público. Con la excelencia de la Pontificia Universidad Católica de Chile, busca inspirar, potenciar y difundir las capacidades de sus distintas facultades, para enfrentar desafíos con espíritu de colaboración. Al mismo tiempo, contribuye a articular políticas de innovación que integren a los distintos actores del ecosistema de investigación desarrollo, innovación y emprendimiento, buscando mejorar la calidad de vida de las personas de manera sostenible.