

**Para la ejecutiva, es vital para el país enfocar mejor los esfuerzos, tanto públicos como privados, para tener más compañías de alto crecimiento.** Sobre todo considerando su rol en la creación de empleos. En esa línea, advierte oportunidades, pero también llama a mejorar la orientación de las políticas públicas y a que los emprendedores tengan una mirada más allá de las fronteras del mercado chileno.

MANUEL FERNÁNDEZ y FERNANDA GUAJARDO

—¿Por qué Endeavor Chile ha buscado relevar la importancia de las *scaleups*?

"El propósito de Endeavor es apoyar el emprendimiento como camino hacia el desarrollo. Creemos que al identificar las compañías que realmente pueden escalar uno tiene la posibilidad de desarrollar la economía, el empleo, etcétera. Pero hay otro elemento súper importante, que es parte de la cultura de Endeavor, que es que los que tienen éxito tienen el compromiso de devolver: cuando esas compañías crecen y se vuelven muy grandes, empiezan a ser la fuente de financiamiento para otras, atraen inversionistas, atraen ejecutivos. Todo este efecto multiplicador no pasa con una compañía chica, porque no tiene los recursos para multiplicar. Las *scaleups* son muy importantes porque ellas son las que realmente hacen este impacto. Pero, solo una de cada 100 compañías termina siendo *scaleup*, entonces nuestro trabajo es identificarlas temprano, para que crezcan más rápido y generen más en el futuro".

—¿Qué rasgos les permiten saber cuáles son las empresas con potencial de convertirse en *scaleups*?

"Hay varias cosas. Obviamente, es importante que piensen en forma global y realmente en grande. Esto implica tener el liderazgo y la capacidad de gestionar el crecimiento, lo que no es nada de fácil y requiere de cierta experiencia operacional y acceso a financiamiento. Por eso Endeavor, para su red, selecciona emprendedores, no empresas. Y no es gente de 18 años en un *garage*; para tener estas capacidades, uno tiene que haber tenido un trabajo de algún tipo y con una mirada amplia del mundo por haber trabajado o estudiado afuera. Si miras, por ejemplo, a Betterly, el fundador trabajó en JP Morgan varios años, y esa formación se nota".

—Se asemeja al perfil de un gerente de alto rango...

"Cuando Chile crecía 7% al año era comparativamente más fácil, encontrar un trabajo de ese tipo. Estas personas, hace 20 años, habrían sido CFO o gerentes de Producción en alguna empresa grande. En ese entonces, por decir un número, había 20 cargos así disponibles en el mercado. Hoy, en cambio, hay 200 personas para dos cupos. Yo veo que esos perfiles hoy quieren innovar desde Chile. También tienen la opción de irse a Europa o Estados Unidos y emplearse con un gran sueldo. Pero, en mi experiencia, veo que prefieren quedarse en Chile, y eso es muy positivo".

—¿Cómo interpretan que las *scaleups* hayan mostrado un aumento tan relevante, según su último estudio?

"Algunas cosas en Chile han facilitado el crecimiento de más compañías que escalan que en el pasado. Estamos, en nuestra opinión, en un punto de inflexión, donde Chile puede ser un país que genera *scaleups*, una *scaleup nation*. Como Estados Unidos, donde las compañías más grandes hoy son totalmente distintas a las de 10 años atrás, y no es que las otras todas mueran, sino que las que vienen son más grandes y crecen más rápido".

—¿A qué obedece en concreto este diagnóstico?

"Creo que es el fruto de varios fenómenos. Uno es la globalización, hoy hay más gente en Chile que piensa en grande, que ve más oportunidades y el país ha abierto las puertas para tener más oportunidades. También al crecimiento de la inversión en *venture capital* en Chile, que yo creo que va

"El concepto de *pyme* abarca hasta los US\$ 4 millones en ventas. Si vendo US\$ 4,2 millones, quedo en el mismo lote que Copec. Se requiere una segmentación más fina para focalizar mejor las políticas públicas".

"Solo una de cada 100 compañías termina siendo *scaleup*, entonces nuestro trabajo es identificarlas temprano, para que crezcan más rápido y generen más en el futuro".

"Hoy hay más gente en Chile que piensa en grande, que ve más oportunidades y el país ha abierto las puertas para tener más oportunidades".

PRESIDENTA DE ENDEAVOR CHILE

# Kathleen Barclay: "Estamos en un punto de inflexión, donde Chile puede ser una *scaleup nation*"



Kathleen Barclay es la presidenta de Endeavor en Chile.

a crecer por la falta de inversiones atractivas en el resto del mundo; en el mundo financiero, todos están buscando activos alternativos. Y la otra cosa que yo creo que es importante para el futuro de Chile, es que veamos polos de interés más allá de Santiago. Por ejemplo, en el norte, alrededor del sector minero, hay proveedores mineros muy interesantes, que son líderes mundiales, como Drillco. Vemos mucha innovación de emprendedores que vienen de afuera, alrededor del sector minero. Ahí tenemos un trabajo con el equipo de *venture*

*capital* de SQM y tenemos un programa de mentoreo que ha atraído a emprendedores de Australia, Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Perú, entre otros. Y esos talentos están llegando aquí porque pueden desarrollar su negocio alrededor de una industria interesante. Otros dos mercados muy interesantes están en el sur. En Puerto Varas hay un polo muy centrado en las biotecnologías, y Concepción es muy interesante porque tiene una base industrial importante y una universidad muy buena, muy enfocada en innovación".

—¿De qué depende que ese punto de inflexión se materialice?

"Cuando vemos un emprendedor con una buena idea y que puede escalar, identificamos las áreas clave en que pueden necesitar ayuda (financiamiento, talento, acceso a mercados o *branding*) y trabajamos un plan específico, apoyado en nuestra red de 178 mentores. Eso es clave, y también el acceso a financiamiento: Endeavor tiene una compañía hermana, Catalyst, donde si alguien invierte US\$ 2 millones en una ronda de capital, Catalyst pone el mismo monto, copiando el *term sheet* del inversionista, lo que permite escalar el acceso a capital. Ahora vamos a empezar la quinta ronda de levantamiento de capital de Catalyst".

—¿Cuánto influye el capital humano?

"Chile necesita más, pero si uno mira los líderes de las *scaleups* que tenemos, casi todos tienen educación afuera. Y también hay personas que han llegado a través, por ejemplo, de Start-Up Chile. Creo que las universidades están en eso, y lo otro que ha mejorado mucho es la capacidad de hablar inglés, que era una cosa fatal para Chile".

—Cuando se habla del tema de escalar, surge la duda de cuál es la forma correcta de crecer. Sobre todo tras casos de empresas que lo hacen "quemando plata".

"Eso fue posible cuando la tasa de interés era cero, pero no es sustentable hoy. El crecimiento de las *scaleups* es muy alto, pero no es descabecado. Implica preocuparse de tener un flujo de caja positivo".

—Se suele tomar como medida de éxito en el mundo *startup* más el capital que se levanta que lo que se vende, tal como en el caso de los "unicornios".

"Hay que equilibrar dos necesidades: la de ser *cash positive* con la de crecer. El financiamiento no puede hacerse pensando en el mes que viene, sino en una ruta clara a mediano plazo. Los financistas e inversionistas están enseñando que tienen que tener un modelo de negocios sustentable, no un sueño de que van a capturar al mercado".

—¿Qué efecto le gustaría que tuviera este estudio en el país?

"Espero que más gente quiera emprender y no tienen que ser jóvenes de 18 años, hemos visto a varios que tienen 50 años o más. Y espero que haya más interés de organizaciones locales en participar en el financiamiento de *venture capital*".

—¿Y en términos de política pública?

"En Chile, hay que revisar las políticas públicas hacia las compañías de menor tamaño. Por ejemplo, el concepto de *pyme* abarca hasta los US\$ 4 millones en ventas. Entonces, si vendo US\$ 4,2 millones, quedo en el mismo lote que Copec. Se requiere una segmentación más fina para focalizar mejor las políticas públicas. Y lo segundo, es encontrar formas que faciliten la consolidación regional de las empresas, que no solo aspiren a quedarse en Chile, lo que también va a ser clave para el *venture capital*. No vamos a crear 10 o 25 compañías de *venture capital* en Chile; este es un mercado muy chico. Necesitamos la escala regional".

—¿Existe una mirada romántica de la *pyme*, que hace que se fomente poco que crezcan?

"Si queremos tener *scaleups*, hay que entender las distintas fases de la vida de una compañía y orientar las políticas hacia los distintos momentos en la construcción de una compañía más grande. Yo creo que eso se necesita más".

—¿Percibe paternalismo?

"Sí y también hay una percepción de que las *pymes* necesitan ayuda, en vez de que necesitan potenciarse. Es muy distinto. No son gente incapaz. Son más bien como guaguas, que para aprender a caminar primero necesitan a la mamá, después empiezan de rodillas, después se apoyan en la mesa y después caminan solas. Hay que ver qué necesita la empresa en cada uno de esos momentos para que termine caminando sola".