



Estudios Gerenciales  
ISSN: 0123-5923  
Universidad Icesi

Peña-Ramírez, Camilo; Garcés-Rodríguez, Gonzalo; Silva, Sheila Serafim da  
Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa  
inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano  
Estudios Gerenciales, vol. 36, núm. 156, 2020, Julio-Septiembre, pp. 351-363  
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3610>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21265007010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Artículo de investigación

## Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano

Camilo Peña-Ramírez \*

Profesor Asistente, Facultad de Arquitectura e Ingeniería, Universidad Central, Santiago, Chile.

[camilo.pena@ucentral.cl](mailto:camilo.pena@ucentral.cl)

Gonzalo Garcés-Rodríguez

Ayudante de Investigación, Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

[gegarces@ubiobio.cl](mailto:gegarces@ubiobio.cl)

Sheila Serafim da Silva

Doctoranda, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Universidad de São Paulo, São Paulo, Brasil.

[sheila\\_serafim@yahoo.com.br](mailto:sheila_serafim@yahoo.com.br)

### Resumen

Esta investigación propone un modelo teórico sobre el fenómeno de emprendedores zombis, quienes identifican oportunidades de negocio, con éxito en etapas tempranas de incubación y financiamiento, pero que tienen dificultad para establecer empresa a largo plazo. En esta investigación, se analizó la correlación de la percepción de oportunidad, intención emprendedora, actividad emprendedora y empresas establecidas del Global Entrepreneurship Monitor y del Programa Capital Semilla en Chile. Los resultados indicaron las siguientes asociaciones: intención emprendedora y actividad emprendedora; percepción de oportunidad y actividad emprendedora; intención emprendedora y empresas establecidas; empresas establecidas y actividad emprendedora. Además, se identificó que el apoyo a los mentores, la calidad de la idea de emprendimiento y la experiencia del fundador tienen una asociación inversa con el fenómeno del emprendedor zombi.

**Palabras clave:** emprendimiento; emprendedor zombi; empresa; capital semilla.

### Zombie entrepreneurs: Early stage entrepreneurs that do not create a company in the Latin American context

#### Abstract

This research proposes a theoretical model on the phenomenon of zombie entrepreneurs, who identify business opportunities, successfully in the early stages of incubation and financing, but who have difficulties establishing a company in the long term. In this research, the correlations between perception of opportunity, entrepreneurial intention, entrepreneurial activity, and established companies of the Global Entrepreneurship Monitor and the Program Seed Capital in Chile were analyzed. The results indicated the following associations: Entrepreneurial intention and entrepreneurial activity; perception of opportunity and entrepreneurial activity; entrepreneurial intention and established companies; established companies and entrepreneurial activity. In addition, it was identified that support to mentors, the quality of the idea of entrepreneurship, and the experience of the founder have an inverse association with the zombie entrepreneur phenomenon.

**Keywords:** entrepreneurship; zombie entrepreneur; business; seed capital.

### Empreendedores zumbis: empreendedorismo inicial que não cria um negócio no contexto latino-americano

#### Resumo

Esta pesquisa propõe um modelo teórico sobre o fenômeno dos empreendedores zumbis, que identificam oportunidades de negócios, com sucesso nos estágios iniciais de incubação e financiamento, mas que têm dificuldade em estabelecer uma empresa de longo prazo. Nesta pesquisa, foi analisada a correlação da percepção de oportunidade, intenção empreendedora, atividade empreendedora e empresas estabelecidas do Global Entrepreneurship Monitor e do Capital Semilla no Chile. Os resultados indicaram as seguintes associações: intenção empreendedora e atividade empreendedora; percepção de oportunidade e atividade empreendedora; intenção empreendedora e empresas estabelecidas; empresas estabelecidas e atividade empresarial. Além disso, identificou-se que o apoio do mentor, a qualidade da ideia empreendedora e a experiência do fundador apresentam associação inversa com o fenômeno do empreendedor zumbi.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; empresário zumbi; empresa; capital semente.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L26; M21; O16.

Cómo citar: Peña-Ramírez, C., Garcés-Rodríguez, G. y Silva, S. S. da. (2020). Los emprendedores zumbis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 351-363. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3610>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3610>

Recibido: 27-jun-2019

Aceptado: 21-jul-2020

Publicado: 28-sep-2020

## 1. Introducción

Durante la última década, Chile ha sido considerado uno de los mejores ecosistemas de emprendimiento en el mundo. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), los empresarios chilenos no solo han crecido en número, sino que también han desarrollado una mejor comprensión de las oportunidades en el país (GEM, 2016). Esto es el resultado de la consolidación de una serie de políticas públicas implementadas desde 1997 en respuesta a un consenso sociopolítico sobre el valor del espíritu empresarial para el desarrollo económico del país. Desde esta perspectiva, Chile se caracteriza por ser un país emprendedor, con una mayor tasa de actividad empresarial que España y otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Baier-Fuentes, Hormiga, Amorós y Urbano, 2018).

Inicialmente, las primeras incubadoras de empresas y el primer fondo de capital semilla se implementaron a nivel piloto a través de esfuerzos públicos liderados por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), la agencia de desarrollo económico de Chile (Espinoza, Mardones, Sáez y Catalán, 2019). Posteriormente, junto con la creación del Consejo Nacional para la Innovación y la Competitividad (CNIC) en 2005, se implementaron nuevas políticas públicas basadas en una visión sistémica de la promoción del espíritu empresarial. Para consolidar las nuevas empresas, se crearon programas tecnológicos, lo que incrementó el número de incubadoras en operación y estableció nuevas redes de inversores.

El Programa Capital Semilla fomenta la creación de nuevos emprendimientos, financiando negocios innovadores en etapa de creación, implementación y crecimiento. También, estimula a entidades patrocinadoras y entrega incentivos al ecosistema de emprendimiento. Algunas de las actividades financiadas por el subsidio son protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; planes de negocio y asistencias técnicas; infraestructura y arriendo de inmuebles; empaquetamiento comercial; prospección comercial y difusión; ventas y gestión del negocio; y apoyo al patrocinador (González, Gómez y Prado, 2019).

Desde el 2010, el foco de la política pública ha sido la búsqueda de una mayor internacionalización del ecosistema nacional y la mejora de los sistemas de control implementados (Crespi, Fernández-Arias y Stein, 2014). En ese sentido, se creó el programa Startup Chile, junto con programas de emprendimiento social financiados con fondos públicos, así como un nuevo sistema de pago de incentivos para incubadoras (CORFO, 2016). Las estrategias de políticas exitosas llevaron a la puesta en marcha de Startup Chile, calificado como el mejor acelerador de negocios en América Latina y uno de los cinco mejores a nivel mundial en términos de inversión y número de nuevas empresas aceleradas (CORFO, 2016). Actualmente, la política de emprendimiento de Chile se enfoca en cuatro áreas de acción: 1) la modernización de la arquitectura financiera; 2) la construcción de ecosistemas regionales; 3) el desarrollo de tecnologías emergentes; y 4) la inclusión social, siguiendo

un enfoque sistémico que considera el ciclo de vida de una empresa (Espinoza et al., 2019).

En este contexto, el presente estudio propone un modelo teórico del fenómeno de emprendedores zombis. Para eso, es necesario entender al emprendedor zombi como fenómeno, y cómo puede ser explicado con los últimos modelos conceptuales disponibles, según la base de datos GEM y la base de datos de CORFO en Chile, para el Programa Capital Semilla.

A los emprendedores que —a pesar de identificar una oportunidad de negocios para establecer su empresa y tener éxito en etapas tempranas de incubación y levantamiento de recursos públicos y privados— tienen problemas en el establecimiento de la empresa se les conoce en el mundo empresarial y de las *startups* como emprendedores zombis (Montejo, 2002; Kander, 2014; Chase, 2016; Duffy, 2017). Este fenómeno ha sido estudiado solo tangencialmente y, por el monto de inversión a nivel regional para fomentar el emprendimiento en la etapa inicial, es de vital relevancia.

El fenómeno del emprendedor zombi ocurre en el contexto latinoamericano, al menos, en los ecosistemas de innovación de la región. La caracterización del emprendedor zombi puede ser útil como política pública y para desarrollar el emprendimiento en la etapa inicial en el país. Algunas características de estos emprendedores son 1) capacidad para participar en procesos de incubación de empresas, en múltiples instancias; 2) capacidad de levantar recursos públicos y privados en las primeras etapas de desarrollo del emprendimiento (*early-stage*); 3) presentan problemas en la implementación de la idea y en el establecimiento de la empresa (explotación).

Esto es relevante porque de las pymes establecidas depende tanto la generación como la pérdida de empleo (Davis, Haltiwanger y Schuh, 1996), donde las causas de quiebra son la poca experiencia (Kücher, Mayr, Mitter, Duller y Feldbauer-Durstmüller, 2020) y el tamaño (Freeman, Carroll y Hannan, 1983). Por lo tanto, la escalabilidad de los nuevos negocios es vital para la supervivencia de estos pequeños negocios (Audretsch, 1991; Audretsch y Mahmood, 1991). Por otra parte, Cliff (1998) indica que, si el fundador no tiene como objetivo principal el crecimiento, la empresa sigue pequeña y en riesgo de quiebra. Sin embargo, las habilidades son más relevantes que las actitudes y motivaciones del fundador-emprendedor (Colombo y Grilli, 2005); también es relevante que el equipo emprendedor sea balanceado y multidisciplinario.

A continuación, se presenta el marco conceptual, definiendo los antecedentes del ecosistema emprendedor en Latinoamérica; además, se caracteriza el fenómeno del emprendedor zombi y se detallan las variables de la base de datos GEM. Luego, se explica la metodología utilizada, en la cual se propone un modelo de correlación entre variables. En la sección de análisis de resultados, se corrobora la incidencia de las variables GEM en la creación de nuevos negocios y en las variables del emprendedor zombi, según el Programa Capital Semilla para el caso de Chile. Finalmente, se exponen las conclusiones; para esto, se explica la propuesta del modelo teórico sobre el fenómeno estudiado y cómo a través de este estudio pueden surgir futuras investigaciones.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. Emprendedor y antecedentes del ecosistema emprendedor en Latinoamérica

Los emprendedores más jóvenes tienen problemas para obtener financiamiento, debido a la falta de experiencia y credibilidad. Aunque pueden ser más ambiciosos y son más activos (Storey, 1994; Dvouletý, Mühlböck, Warmuth y Kittel, 2018). Los emprendedores de mayor experiencia son más conservadores y con menor aversión al riesgo (Federico, Kantis y Rabetino, 2009; Dvouletý et al., 2018). Por ende, la experiencia permite afrontar las circunstancias adversas y es fuente de nuevas oportunidades (Davidsson y Honig, 2003), sobre las que Colombo y Grilli (2005) concluyen que, para afrontar el crecimiento, la experiencia en emprendimiento es más útil que en el sector.

Por otra parte, los factores de nivel de educación, género, grado de innovación e intensión emprendedora están asociados con la autoeficacia del emprendedor; la población más común de estos estudios han sido emprendedores universitarios (Valencia-Arias y Marulanda-Valencia, 2019). En este sentido, la adecuada formación de los emprendedores les permite acceder a más conocimientos y mejora la motivación, la aptitud de trabajo y la autoconfianza (Cooper, Gimeno-Gascon y Woo, 1994; Byrne, Delmar, Fayolle y Lamine, 2016).

En este estudio no se considera el tipo de emprendimiento social o público, solo el económico. Según el estudio de Federico et al. (2009), en términos de género, los emprendedores son principalmente hombres (+70%), y los equipos de emprendedores fueron conformados por dos o tres miembros en más de un 60% de las veces. Además, la formación emprendedora en los niveles secundarios aún es deficiente, solo entre un 10 y un 20% según el país. En la educación terciaria o universitaria, el impacto de la formación emprendedora es alto, superior al 60%. Sobre la caracterización de los emprendedores, aquellos que han trabajado en empresas grandes o transnacionales son el grupo más amplio con aproximadamente un 20% de los emprendedores exitosos (Federico et al., 2009).

Los principales retos identificados en Argentina, Brasil y Chile para los nuevos emprendimientos corresponden a lograr ventas efectivas y obtener capital de riesgo. Por otra parte, sobre los sistemas de apoyo al emprendimiento, en Chile y Brasil disponen de incubadoras en las que al menos el 60% de los nuevos emprendimientos comienzan. Los antecedentes identificados sobre el cambio de fase desde la ideación hasta la creación de la empresa muestran que la red exigida debió necesariamente formarse en el período de incubación. Tanto en Chile como en Brasil, el mejor apoyo para la puesta en marcha de la empresa son los colegas, los empresarios tutores y la red creada previamente, y son estos los que se mantienen en el tiempo. Cabe destacar que los emprendedores más ambiciosos logran vinculación y apoyo de los empresarios que fueron mentores, aunque existió una

discontinuidad del apoyo en la puesta en marcha de la nueva empresa (Kantis, Federico y Trajtenberg, 2014).

Para Chile y Argentina, se identificaron problemas de crecimiento en la nueva empresa, y de consolidación como empresarios, lo que se puede deber a no lograr los socios adecuados, no acceder a inversionistas y no conseguir estas inversiones. Las distintas formas de red o puente hacia los inversores han sido descritas como *investment readiness* (Mason y Harrison, 2001, 2004; Mason y Kwok, 2010). Estos fondos son personales o de la familia, de la misma empresa, del emprendimiento anterior o del trabajo de los socios como costos ocultos. En el caso de Chile, una fuente de financiamiento viable es el Estado, a través de CORFO. En otras regiones, y bajo una visión de economía política, los emprendedores son los objetos del financiamiento y de un ambiente adecuado para prosperar. Esto como una tendencia del capital para establecerse y lograr el poder de ese progreso (Moorsom, 2010).

En un estudio realizado en México por Sánchez-Tovar, García-Fernández y Mendoza-Flores (2015), se indica que un mayor fomento del emprendimiento genera más capacidades innovadoras en la región; sin embargo, solo en negocios con baja tecnología y bajo grado de innovación, y la mayoría de estos dentro del sector consumo masivo. Además, estos emprendimientos son en la misma proporción de emprendedores por necesidad u oportunidad. Estos emprendimientos no generan empleos de largo plazo, no son intensivos en conocimiento, y no tienen inversión tecnológica o financiera.

Según Kantis et al. (2014), para los emprendimientos dinámicos de Sudamérica, la clave es el ecosistema. A pesar de que el crecimiento en ventas determina la supervivencia de los nuevos emprendimientos, el empleo ha sido considerado por los autores como el indicador más robusto del sector. Se deben considerar, en este contexto, las características del emprendedor y las redes de contacto como los factores más importantes de los emprendedores exitosos.

Dicho lo anterior, el crecimiento de la nueva empresa está basada en tres pilares: estrategia, empresa y empresario. Storey (1994) complementa esto indicando que el emprendedor, el capital relacional, así como las características del mercado y los factores estratégicos son relevantes para un emprendimiento exitoso. En este sentido, en aquellos emprendedores exitosos, se pueden considerar factores determinantes tales como la presencia de nodos, el alto nivel educativo, la autoeficacia y las expectativas positivas, lo que se suma a las redes de negocios y al capital relacional.

Sobre el efecto institucional en la orientación empresarial, también en Latinoamérica, este es más fuerte cuando existe la oportunidad de emprender, pues esta influencia positiva parece beneficiar la proactividad de la empresa. Además, si se agregan otras variables, como experiencia, edad y género, se podrían identificar maneras óptimas de apoyar al emprendedor, tanto por instituciones formales como informales (Parga-Montoya y Cuevas-Vargas, 2019). Para concluir, se identificó que en Latinoamérica la creación de empresas es gatillada fuertemente por el desempleo del fundador; a diferencia de otras regiones, en las que la

creación de empresas parte de la oportunidad (Kantis et al., 2014).

## 2.2. *El fenómeno del emprendedor zombi*

El emprendimiento es una función económica independiente o dentro de una organización, para identificar o crear oportunidades. Esas nuevas ideas se introducen en el mercado bajo condiciones de incertidumbre de localización, diseño de producto, uso de recursos y modelo de ingresos (Whalen y Akaka, 2016). Los emprendimientos son influenciados por el contexto socioeconómico de la región y generan crecimiento económico y bienestar (Carlsson et al., 2013). Por lo tanto, en la teoría del emprendimiento se buscan elementos específicos; distintos niveles de análisis y antecedentes del proceso; y contexto del emprendedor zombi, que permitan su caracterización.

Las teorías sobre emprendimiento van desde niveles individuales hasta macroeconómicos, pasando por la empresa; además, se tienen en cuenta aquellas teorías que consideran el contexto socioeconómico del emprendimiento. También se consideran las etapas de exploración y explotación que están antes y después de identificada la oportunidad de negocio (Morris, Neumeyer y Kuratko, 2015). El análisis de este estudio se orienta entre el emprendimiento y la empresa, en la transición de la creación del emprendimiento o innovación hasta el establecimiento de la nueva empresa (Aronsson, 2004; Acs y Audretsch, 2010; Klepper, 2010), lo que también coincide con la transición entre la etapa de exploración y explotación. Esto implica establecer dos niveles de análisis: el primero se refiere a la empresa, revisando ¿por qué la empresa es creada y tiene un mayor crecimiento que otras? (McKelvie y Wiklund, 2010); y un segundo nivel sobre el emprendedor, revisando ¿por qué algunos de ellos reconocen mejor las oportunidades? (Hoang y Gimeno, 2010; Mitchell y Shepherd, 2010). La capacidad de cruzar de fase hasta la explotación de la oportunidad y la conformación de la empresa es el enfoque principal a nivel del individuo o emprendedor.

A nivel del emprendedor, dentro de las teorías del emprendimiento que están relacionadas con el fenómeno de la creación de empresa se tiene la *cognición del emprendedor*, sobre la que se han estudiado los tipos de emprendedores y los métodos que tienen para lograr éxito, a partir del análisis de los aspectos psicológicos del proceso emprendedor (Haynie, Shepherd, Mosakowski y Earley, 2010; Haynie, Shepherd y Patzelt, 2012). Esta cognición se define como una estructura de conocimiento que el emprendedor usa para hacer conclusiones, tomar decisiones para evaluar oportunidades, emprender y crecer (Morris et al., 2015).

Por otro lado, el proceso emprendedor ha sido definido también como el proceso de identificación de oportunidades, evaluación y explotación (Gartner, 1988; Shane y Venkataraman, 2000), pero la teoría está enfocada en las primeras etapas antes de la estabilización de la nueva empresa (Gartner, Bird y Starr, 1992).

A pesar de las visiones anteriores, se considera que la discusión del emprendedor zombi se encuentra princi-

palmente sobre qué patrones y aspectos cognitivos llevan al emprendedor al éxito. Esto es coherente con el análisis de la relación entre el emprendedor y el administrador, donde aspectos psicológicos como la toma de riesgos, el deseo de autonomía, la creatividad, la tolerancia a la ambigüedad y el locus de control interno están involucrados.

Ha sido ampliamente discutido que la búsqueda de oportunidades es el ámbito más relevante del emprendimiento a nivel teórico y está claramente diferenciado. Desde el punto de vista de la exploración de estas oportunidades, el emprendedor identifica oportunidades específicas generadas por interacciones externas en el mercado, mientras que desde el punto de vista de la explotación de oportunidades el emprendedor toma ventaja de oportunidades creadas de forma endógena (Davidsson, Low, y Wright, 2001; Alvarez y Barney, 2010). También se ha identificado que el punto de vista principal para la investigación del emprendimiento está enfocado en los nuevos emprendimientos y sus efectos en el crecimiento económico, que corresponden al punto de vista de la explotación (Acs y Audretsch, 2003; Acs, Braunerhjelm, Audretsch y Carlsson, 2009).

Se debe volver entonces al enfoque entre el emprendedor y la empresa, dentro de los modelos o estructuras conceptuales que se tienen a nivel macro, el estado en el cual el emprendedor se siente fuera de lugar principalmente por factores culturales (Morris et al., 2015); esto quiere decir que ha sido desplazado de otras actividades y objetivos personales como estudiar o desarrollar un trabajo dependiente, para cambiar a un emprendimiento (Morris et al., 2015). Aquí hay un quiebre, un cambio y se puede considerar que el emprendedor exitoso hace la transición y no vuelve a sus motivaciones previas, no queda a medio camino, no se transforma en un emprendedor zombi.

En un nivel micro, los factores que usualmente se mencionan en los emprendedores exitosos son la orientación al logro, la creatividad, la determinación y el conocimiento técnico. También, la capacidad de seleccionar la idea correcta, en el tiempo y nicho de mercado correctos (Dimov, 2011; Gielnik, Zacher y Frese, 2012). En este nivel, además, han sido apalancados financieramente mercados, personas, productos y recursos (Ronstadt, 1984). Así, el deseo de logro es primordial solo cuando el emprendedor dispone de las capacidades necesarias para hacer crecer su negocio, que también es un indicador presente en el GEM.

Dentro de las tipologías del emprendedor se mencionan las de Smith y Miner (1983), quienes distinguen los emprendedores artesanos de los *oportunistas*; estos últimos son más adaptativos y orientados al crecimiento del negocio y manejan el arte de vender y las redes de negocios, fuertemente motivados y con deseo de logro (Morris et al., 2015). El emprendedor zombi entonces es más artesano que oportunista, si se considera en el ciclo del emprendimiento, en el que el emprendedor zombi falla en la visión, tenacidad y capacidad emprendedora cuando esta evoluciona en la habilidad de crear y manejar sistemas, controlar y crear infraestructura.

Hay que considerar también que en la literatura se presta más atención al financiamiento o levantamiento de fondos,

aspectos en los que los emprendedores zombis son exitosos y no son perceptibles. Pero fallan cuando se requieren habilidades para conformar equipos de trabajo, canales de distribución, relación con proveedores, tecnologías, localizaciones y otros recursos que gatillan mejores resultados y el crecimiento de un emprendimiento.

### 2.3. Emprendimiento en la etapa inicial, empresa establecida y GEM

Una de las principales bases de datos utilizadas para medir el emprendimiento es la base GEM. Esta analiza las características, motivaciones y ambiciones de las personas que inician negocios, así como las actitudes sociales hacia el emprendimiento; entre sus principales objetivos está medir el nivel de actividad emprendedora y analizar los factores que la determinan, dentro y entre países (Saiz-Álvarez y Coduras-Martínez, 2020; Arafat, Dwivedi y Khan, 2020).

GEM usa variables relacionadas con la capacidad emprendedora en un país. Dentro de estas se encuentran 1) el contexto social, político y cultural; 2) las condiciones del país y su actividad emprendedora; 3) las oportunidades y capacidades del emprendedor; y 4) la dinámica de negocios y crecimiento (Amorós, 2011; Arafat et al., 2020).

La variable “Actividad emprendedora total de etapa inicial” (*Total early-stage Entrepreneurial Activity*, TEA) considera el porcentaje de la población adulta de 18 a 64 años que actualmente es empresario incipiente o propietario-gerente de un nuevo negocio. Por otro lado, la variable “Empresa establecida” (*Established Business Ownership*, EBO) es el porcentaje de la población de 18 a 64 años que actualmente es propietario-gerente de una empresa establecida, es decir, que posee y administra una empresa en funcionamiento, que ha pagado salarios, sueldos o cualquier otro pago a los propietarios durante más de 42 meses (Meyer y Meyer, 2017).

TEA es uno de los indicadores más utilizados; representa a emprendedores que están comenzando con un nuevo negocio y a dueños o gerentes de una nueva empresa. Muy pocos estudios han logrado establecer el grado de asociación entre emprendimiento, crecimiento económico y empleo, aunque potencialmente existe. El desarrollo emprendedor es medido con la variable TEA (Meyer y de Jongh, 2018).

A medida que el ecosistema difunde y transfiere conocimiento del proceso emprendedor, y se realiza un mayor número de actividades emprendedoras, la potencial población adulta emprendedora es más consciente o percibe más oportunidades de negocios (Arab y Sofiyabadi, 2013). Por lo tanto, es posible considerar una asociación entre el aumento de la percepción emprendedora (*Perceived Opportunities*, PO) y las TEA.

No existen evidencias suficientes para indicar un cambio de comportamiento del indicador TEA en períodos de desaceleración económica, por lo que es posible utilizar el indicador para comparar la situación entre países más que la situación económica de cada uno. Sin embargo, la relación entre factores sociales, demográficos y de percepción de la población aún es difusa en mercados (países) en desarrollo o

en una transición a ecosistemas consolidados (Chepureko, Gabelko y Obraztsova, 2012). Todo esto con base en GEM.

Estudios en países emergentes, Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS), han establecido modelos entre las variables “Intención emprendedora” (*Entrepreneurial Intention*, EI), TEA y EBO con el nivel de desarrollo del país y la tasa de empleo. En el primer caso, se identifica la TEA y la EI como predictores del crecimiento económico de un país. Y, en el segundo caso, se identifica solamente la variable EBO como un predictor (Meyer y Meyer, 2017).

Los dos indicadores más importantes de la actividad emprendedora que usa GEM son las EBO y la TEA. Estos porcentajes conforman el total del emprendimiento en el país (Obraztsova y Chepureko, 2010; Meyer y Meyer, 2017).

Por otra parte, Levie y Hart (2012) establecieron el “Índice de supervivencia empresarial en etapa inicial” (*Early-stage Business Survival Rate*, EBO/TEA). Este indicador, más los ya mencionados de TEA y EBO, se ha utilizado para explicar los efectos positivos de la institucionalidad o robustez del ecosistema emprendedor en el emprendimiento, y la supervivencia de estos emprendimientos (Shagbazian y Aistov, 2017). En el caso de este estudio, el ecosistema de Chile se considera un ecosistema en transición a su consolidación o desarrollado. Esta discusión sobre si las entidades del ecosistema (instituciones) están relacionadas con crecimiento económico a través del emprendimiento es una pregunta de investigación aún abierta, específicamente sobre cuáles son los factores que influyen en realidad (Urbano, Aparicio y Audretsch, 2018).

Lamata y Gil (2015) estudiaron el fracaso emprendedor en el contexto de la institucionalidad vigente, y también la calidad del emprendimiento. Esto último se puede entender como el grado de innovación, nivel tecnológico, potencial de mercado, escalabilidad dentro de otros antecedentes del proyecto en sí. Los resultados indicaron que el fracaso emprendedor es menor cuando el ecosistema está bien desarrollado y la calidad del emprendimiento es mayor.

## 3. Metodología

Este análisis considera una visión de proceso y dinámica del emprendimiento, en el cambio de fase de la exploración a la explotación de la oportunidad; es una investigación exploratoria, que propone un modelo de correlación entre variables.

Comienza con una revisión exhaustiva de la literatura relevante de los últimos veinticinco años (1995-2020), según las bases de datos Web of Science (WoS) y Scopus. Las palabras clave investigadas fueron *GEM*, *emprendimiento inicial*, *modelo* y *capital semilla*. Se eligieron las bases de datos WoS y Scopus porque son bases de importancia y relevancia internacional, especialmente en las áreas de administración y negocios, objeto de esta investigación. La revisión bibliográfica proporcionó una comprensión actualizada de los conocimientos existentes sobre los gerentes o administradores. La metodología general de esta investigación se muestra en la Figura 1 y se detalla secuencialmente en las siguientes subsecciones.

Se usa visión de proceso y dinámica para el emprendimiento de etapa temprana, en el cambio de fase de la exploración a la explotación de la oportunidad. Para esto se han considerados dos etapas de análisis: en la primera etapa, se utilizó información de la base de datos GEM en Chile para el modelo propuesto; en la segunda etapa, se utilizó la nueva base de datos del programa público de capital semilla de CORFO, para identificar la incidencia de variables del ecosistema, el emprendedor o la idea en la tasa de

supervivencia o establecimiento de la empresa. En ambos casos se consideran los datos entre los años 2010 y 2018.

La muestra chilena incluye a 941 empresarios que tienen, en promedio, 43 años; el 62% son hombres. Además, el 85,6% de la muestra declaró que sus ventas internacionales no superan el 25% de las ventas totales y el 14,3% afirmó que más del 25% de sus clientes se encontraban fuera del país [Baier-Fuentes et al., 2018]. Estos indicadores fueron sometidos a una prueba de correlación mediante el progra-

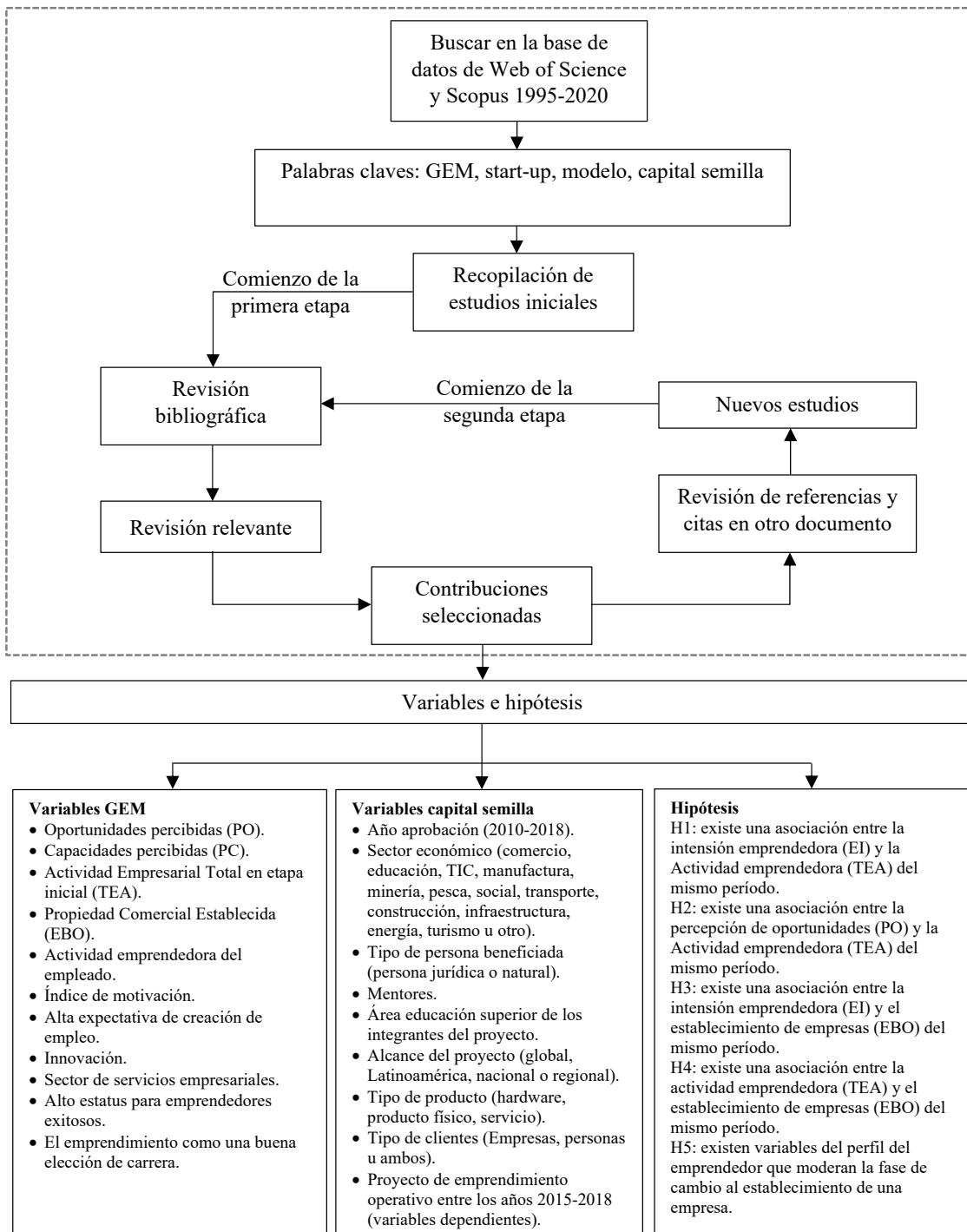


Figura 1. Proceso general de la investigación

Fuente: elaborado a partir de MacKinnon [2012]; Cooper [2015]; Sierra, Yepes y Pellicer [2018].

ma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®), de la empresa IBM, que es una potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico.

## 4. Resultados

### 4.1. Variables GEM del modelo emprendedor zombi

Este estudio confirma la incidencia de variables específicas para la creación de nuevos negocios para el caso único de Chile, un país con ingresos medios cuya política de emprendimiento responde a un consenso político y social de más de veinte años, que ha llevado a un nuevo paradigma empresarial y al reconocimiento internacional por su ecosistema emprendedor. Se seleccionaron aquellas variables en las que el coeficiente de correlación de Pearson es significativo (Tabla 1). El coeficiente de correlación de Pearson puede ser un valor entre -1 y +1, y un valor de 0 indica que no hay correlación entre las variables analizadas. Un coeficiente por encima de 0 indica una correlación positiva y por debajo de 0 una correlación negativa.

Dada la correlación que existe entre EI y TEA ( $r = 0,929$ ), se validó la H1 (existe una asociación entre la intensión emprendedora y la actividad emprendedora del mismo período; dada la correlación que existe entre PO y TEA ( $r = 0,654$ ) también se validó la H2 (existe una asociación entre la percepción de oportunidad y la actividad emprendedora del mismo período); dada la correlación que existe entre EI y EBO ( $r = 0,706$ ) se validó la H3 (existe una asociación entre intensión emprendedora y el establecimiento de empresas del mismo período) y dada la correlación que existe entre TEA y EBO ( $r = 0,661$ ) se validó la H4 (existe una asociación entre la actividad emprendedora y el establecimiento de empresas del mismo período) del modelo del emprendedor zombi presentado en la Figura 1. Además de Chile, en Sudamérica el modelo se comporta adecuadamente para otro ecosistema desarrollado, como es el argentino, esto en el período 2010-2018. En un plazo más largo, también se comporta de manera adecuada para el caso de Brasil y Perú dentro del período 2002-2018.

Los resultados del indicador de supervivencia (TEA/EBO) (Levie y Hart, 2012) son estables en el período de análisis para Chile (Tabla 2).

El índice de supervivencia se encuentra estable entre 0,3 y 0,4 en el período 2010-2018, con tendencia a decrecer, principalmente, debido al aumento de la TEA. Esto también se aprecia más adelante en la Figura 2, sobre el número de postulaciones al Programa Capital Semilla. Se analizaron los resultados del efecto de desfase en un año entre el TEA y EBO, pero no es posible inferir ningún tipo o patrón de comportamiento. Es importante mencionar que el GEM

**Tabla 1.** Correlación entre variables GEM en el modelo emprendedor zombie

Variables	EBO	EI	PO
TEA	0,661	0,920	0,654
EBO	-	0,706	-

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Índice de supervivencia (TEA/EBO)

Año	TEA	EBO	Tasa de supervivencia empresarial en etapa inicial (EBO/TEA)
2005	11,15	3,78	0,34
2006	9,19	6,79	0,74
2007	13,43	8,73	0,65
2008	13,08	6,65	0,51
2009	14,79	6,77	0,46
2010	16,77	5,99	0,36
2011	23,69	7,00	0,30
2012	22,58	7,77	0,34
2013	24,33	8,46	0,35
2014	26,83	8,79	0,33
2015	25,93	8,16	0,31
2016	24,18	8,00	0,33
2017	23,8	9,94	0,42
2018	25,06	8,54	0,34

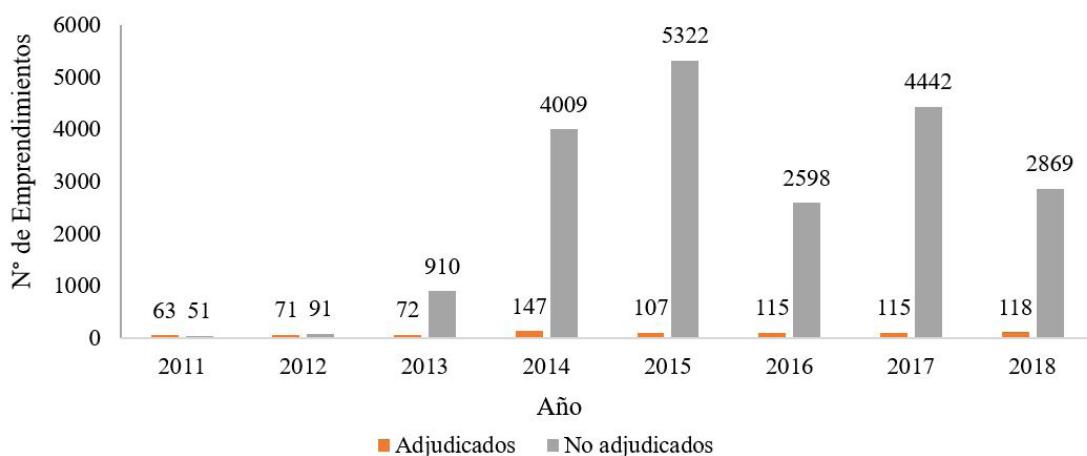
Fuente: elaboración propia a partir de GEM (2019).

reconoce que la prosperidad de una economía depende en gran medida de un sector empresarial dinámico. Esto es cierto en todas las etapas de desarrollo. Sin embargo, el perfil de los empresarios varía considerablemente.

### 4.2. Variables del emprendedor zombi según Programa Capital Semilla en Chile

Como ya se ha mencionado, CORFO es el agente gubernamental en Chile que promueve el emprendimiento. Dentro de los instrumentos de los que dispone están las líneas de capital semilla, aunque el financiamiento aún es una de las principales brechas. Según Echecopar, Angelelli, Galleguillos y Schorr (2006), en esta región hay menos fuentes de financiamiento externo o capital semilla, ya sea a través de apoyo público, inversionistas o capital de riesgo. En este sentido, el Programa Capital Semilla apoya a emprendedores y sus proyectos en etapas de creación, puesta en marcha y despegue; además, estimula la función proactiva de los patrocinadores y mejora los incentivos en la cadena de emprendimiento (CORFO, 2013). El programa define dos fases dentro de un proyecto, basándose en aumento de ventas y apalancamiento de capital. Dicho lo anterior, la Figura 2 muestra las postulaciones adjudicadas y no adjudicadas por cada año desde el 2011.

Analizando la Figura 2, la variable PO de GEM toma sentido, ya que a partir del año 2014 la PO aumentó considerablemente, lo que pudo estar relacionado con cambios político-administrativos en Chile, incentivando la inversión de los emprendedores. Además, según la base de datos proporcionada por CORFO (2019), a partir del año 2014 los proyectos regionales aumentaron un 32% (fuera de Santiago de Chile); el 84% de los proyectos adjudicados es con emprendedores entre 0 y 1 año de experiencia; y el 82% de los proyectos adjudicados se realizaron con la ayuda de un mentor o consultor.



**Figura 2.** Postulaciones al Programa Capital Semilla - adjudicadas vs no adjudicadas.

Fuente: CORFO (2019).

Para corroborar esta información, se correlacionan las variables entregadas por el Programa Capital Semilla desde el año 2012 hasta el 2017, que en total fueron 644 emprendimientos, mediante el programa SPSS®, igual a como se hizo con la base de datos GEM. Estas variables son sector económico, tipo de persona beneficiada (natural o jurídica), género (masculino, femenino o mixto), número de integrantes, área de educación superior del fundador, experiencia laboral del fundador, alcance del proyecto (global, Latinoamérica, nacional o regional), tipo de producto (hardware, producto físico, servicio o software), tipo de clientes (empresas/institución, personas u ambos), si existe mentor o no y si los emprendimientos están operativos en los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

Es importante mencionar que solo se tienen datos de que el emprendimiento está operativo entre los años 2015, 2016, 2017 y 2018. Los años anteriores se asume el supuesto de que los proyectos de emprendimiento que se han establecido como empresa tienen una duración de dos a tres años, lo que

tiene que ver con al menos un año más de ejecución de los fondos del capital semilla. Se seleccionaron cada una de las variables, se seleccionó además el coeficiente de correlación (Pearson) y se marcaron las correlaciones significativas (ver **Tabla 3**). La experiencia del fundador, el alcance del proyecto y el mentor tienen una correlación significativa con los años operativos del emprendimiento, es decir, con su establecimiento como empresa.

Se puede apreciar en la **Tabla 3** que el alcance del proyecto tiene una correlación negativa con los años operativos del emprendimiento en los años 2016 y 2017, esto se puede deber a que existe una influencia más débil de las relaciones interpersonales de los empresarios chilenos en la rápida internacionalización de sus empresas (Baier-Fuentes et al., 2018). Desde esta perspectiva, en Chile, los empresarios fortalecen su capital relacional en términos de cantidad y calidad para mejorar su competitividad más allá de los mercados nacionales, como sucedió en el año 2015 (correlación positiva entre estas variables). La participación en redes empresariales competentes de alto nivel podría proporcionarles información útil para poder reconocer, evaluar y explotar oportunidades, tanto en mercados nacionales como internacionales (Tesfom y Seymour, 2006).

Por otra parte, acorde con la base de datos de CORFO (2019), a partir del 2014, como se mencionó anteriormente, la mayoría de los emprendimientos adjudicados fueron para emprendedores con máximo un año de experiencia; por ello existe una correlación negativa entre los años de experiencia del fundador y los años operativos del proyecto. Adicionalmente, la **Figura 3** muestra que, si existe mentor en el proyecto, hay una mayor probabilidad de que el proyecto esté operativo. Cabe señalar que además existe una correlación negativa entre los años de experiencia del fundador y el mentor 2012-2017, es decir, a mayor experiencia del fundador, la necesidad de tener un mentor disminuye. A continuación, en la **Figura 3** se analizan estas tres variables, que tienen una correlación significativa con el funcionamiento o la duración del emprendimiento.

**Tabla 3.** Correlación de variables Programa Capital Semilla

Variables	Operativo 2015	Operativo 2016	Operativo 2017	Operativo 2018
Año	-0,527**	0,091*	0,668**	0,668**
Sector económico	0,066	0,111**	0,023	0,076
Tipo persona	-0,132**	-0,053	-0,094*	-0,037
Nº. integrantes	-0,141**	-0,136**	0,061	0,086*
Género	-0,034	0,037	0	-0,020
Área educación Fundador	-0,010	-0,123**	-0,044	-0,068
Experiencia Fundador	-0,383**	-0,293**	0,023	0,185**
Alcance proyecto	0,239**	0,016	-0,123**	-0,154**
Tipo producto	0,098*	0,012	-0,074	-0,070
Tipo cliente	0,131**	0,095*	-0,019	-0,087*
Mentor	0,065	0,262**	0,326**	0,143**

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3. Análisis

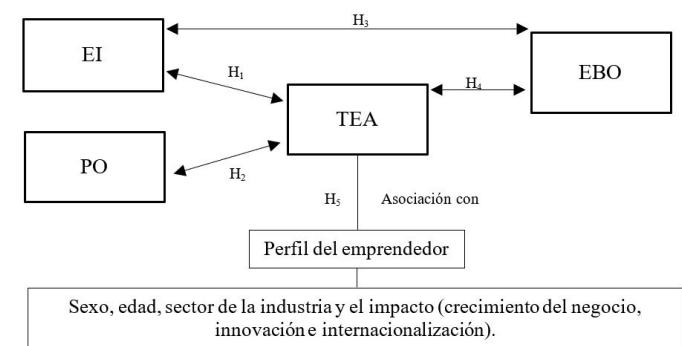
Existe una dependencia espacial entre las regiones de Chile en relación con la creación de empresas, es decir, el éxito empresarial de una región afecta positivamente el desempeño empresarial de sus vecinos (Espinoza et al., 2019). La centralización económica y política del país hace que sea beneficioso para los empresarios establecerse, al menos, cerca del lugar de la riqueza y la toma de decisiones institucionales a nivel nacional o regional. Los empresarios que están lejos de los principales nodos económicos y políticos pueden tener más dificultades para obtener acceso a fondos privados o públicos, lo que perjudica las probabilidades de establecer sus nuevas empresas; sin embargo, la mayoría de los proyectos adjudicados del Programa Capital Semilla son globales.

Los resultados revelaron que los emprendedores chilenos dependen más de su educación formal o experiencia para internacionalizar rápidamente sus empresas. El nivel de escolaridad y el número de personas que acceden a la educación terciaria en Chile es alto en comparación con la región. Considerando los antecedentes teóricos del fenómeno del emprendedor zombi, las principales relaciones y la secuencia de las variables en condiciones similares a las presentes en Chile y Latinoamérica se presentan en el modelo de la Figura 4.

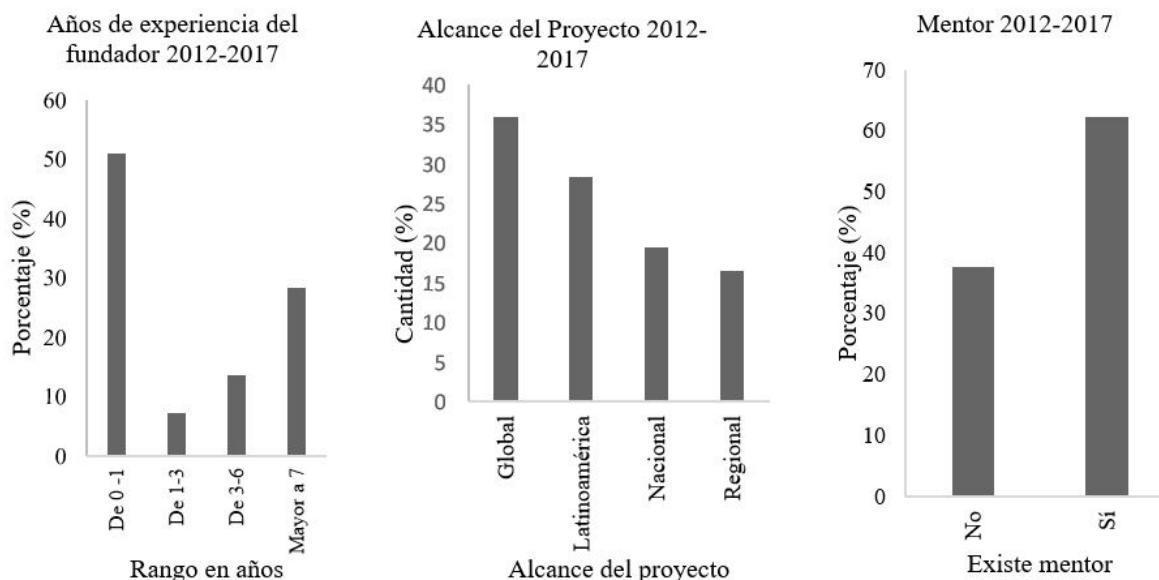
En el caso de Chile, más del 60% de los emprendimientos está interactuando con una incubadora, que debería entregar entrenamiento en técnicas de emprendimiento y cómo conformar sus redes (Ramírez, Moreno, Améstica y Silva, 2019), además de dar acceso a tutores y mentores especialistas. Esto es coherente con los resultados del mentor en el Programa Capital Semilla para los años 2012 al 2017 (Figura 3). Considerando que el emprendedor toma ventaja de oportunidades creadas de forma endógena, las variables de experiencia del fundador y, principalmente,

alcance del proyecto son las que corresponden, pues la presencia del mentor en el proyecto depende de si la incubadora prestó ese servicio, el emprendedor tuvo la capacidad de contactarlo por el mismo o tuvo el interés y capacidad de interactuar con él.

En la EI se encuentran aquellos que están dispuestos a emprender, ya sea por oportunidad o por necesidad. Según el marco teórico y los resultados de este trabajo, los emprendedores zombis emprenden por necesidad y vuelven a sus actividades previas. Luego, un factor o índice calculado entre ambas variables (EI-PO) podría representar cuánto porcentaje de los emprendedores del ecosistema emprenden por una motivación de necesidad. Lo anterior es coherente con los resultados de años de experiencia profesional del fundador del proyecto. Si su primera experiencia profesional es realizar su emprendimiento, no tiene ninguna actividad previa a la cual volver. Y si tiene mayor experiencia profesional, tiene mejores capacidades para poder conformar la empresa, aunque esto último conlleva que el emprendedor pueda no aceptar trabajar con mentores. Por otra parte, hay coherencia entre la experiencia del emprendedor



**Figura 4.** Modelo emprendedor zombie en Chile.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 3.** Variables del Programa Capital Semilla con correlación significativa  
Fuente: elaboración propia.

(>7 años) y su visión global, es decir, la calidad y alcances de los proyectos, pues esto, como se discutió anteriormente, permitiría una internacionalización exitosa.

El aumento de la actividad emprendedora, que corresponde al paulatino aumento de la variable TEA en el período en análisis, aumentaría si el número de salidas o cierres de empresas en años anteriores fue mayor. Este efecto se intensifica cuando los emprendedores están motivados por oportunidades del mercado más que por necesidad, dentro de estos últimos están los emprendedores zombis. Esto crearía un círculo virtuoso, en el que, a medida que el sistema se desarrolla aún más, y las tasas de cierres al menos se mantienen, existiría mayor actividad emprendedora y los emprendedores zombis tendrán una menor presencia; lo que es crítico en un ecosistema poco desarrollado, porque estaría ocurriendo la situación contraria.

Se tienen antecedentes contradictorios sobre los efectos del TEA y EBO en el nivel de desarrollo económico del país, pero se mantiene el EBO como un predictor válido del empleo. En este mismo sentido, como se mencionó en el marco teórico, varios autores definen el empleo como la variable resultado de mejor calidad para representar la actividad de un ecosistema emprendedor. En consecuencia, el modelo sugiere considerar un proceso de tres etapas, con PO, TEA y EBO secuencialmente.

Sobre el índice de supervivencia, como se revisó en la [Tabla 3](#), es el indicador que se relaciona con la institucionalidad o grado de desarrollo del ecosistema emprendedor. Este índice se comporta estable en el período de análisis, y se puede interpretar como la tasa en la que el ecosistema genera PO de un total de actividades emprendedoras. No entrega más información para este análisis, pero sería pertinente analizar ecosistemas con grados de desarrollo similar, y la relación entre el índice de supervivencia y las características del proyecto o idea y del emprendedor, que se consideran endógenas del emprendimiento o empresa.

Los resultados avalan un grado de desarrollo elevado del ecosistema emprendedor en Chile, y que la calidad de los emprendimientos está cambiando, pues es posible considerar que ideas de contexto regional o superior tienen mayor potencial de escalabilidad; además, se analizó la competencia y condiciones de mercados globales. Según los antecedentes de las características del proyecto, que están disponibles en la base de datos del Programa Capital Semilla, se presentan indicios de que los índices de fracaso serán menores, porque el ecosistema está bien desarrollado y las ideas están mejorando su calidad. Además, con el programa Startup Chile —que es un programa más nuevo que el Programa Capital Semilla, pero que ha estado operativo por el mismo período de análisis (2011-2018)— se podría verificar qué ideas u oportunidades identificadas a nivel global, de alta calidad, y que han sido patrocinadas para ser desarrolladas en un ecosistema desarrollado como el chileno pueden lograr resultados excepcionales.

## 5. Conclusiones

Este estudio propuso un modelo teórico del fenómeno emprendedor zombi. Esta investigación recopiló antecedentes sobre la fase de explotación de las oportunidades y cómo se aborda el emprendimiento ([Davidsson et al., 2001](#)), a través de la caracterización del emprendedor zombi. Este emprendedor ha desplazado objetivos personales para desarrollar un emprendimiento en etapa inicial ([Morris et al., 2015](#)), pero se ha quedado a medio camino sin formar empresa. Con base en lo anterior y en una visión de proceso dinámico del emprendimiento de fase inicial fue posible justificar el modelo teórico sobre el emprendedor zombi.

Además de Chile, en Sudamérica y para el mismo período de análisis, el modelo se comporta correctamente en otro ecosistema desarrollado: el argentino. En un plazo más largo (2002-2018), también se comporta adecuadamente para el caso de Brasil y Perú. Sin embargo, debería merecer un análisis comparativo más profundo y transversal entre ecosistemas o países con los mismos niveles de desarrollo. En este sentido, el análisis en dos fases ha sido un aporte al análisis empírico disponible sobre el proceso de emprendimiento de fase inicial, con datos de emprendimiento (GEM) a nivel país (Chile) y del principal Programa Capital Semilla para emprendimiento en etapa inicial en el período 2010 al 2018.

Los investigadores han debido realizar un esfuerzo adicional para sistematizar y preparar la base de datos del Programa de Capital Semilla, que, en el caso de Chile, solo ha estado disponible desde el año 2018 gracias a la política de transparencia. La recomendación para la política pública es solicitar obligatoriamente las respuestas para todos los emprendedores que han sido beneficiarios de fondos públicos, directa o indirectamente (incubadora, aceleradora, universidad, otra).

Asimismo, se identifican las variables como 1) apoyo a los mentores; b) calidad de la idea de emprendimiento; y c) experiencia del fundador, las cuales se relacionan inversamente con el fenómeno del emprendedor zombi. Además, se identificaron características que ya habían sido tratadas por estudios anteriores, respecto al emprendedor, como la edad (>40), nivel de formación y experiencia profesional. También, sobre el proyecto y el equipo, como el número de emprendimientos previos (<1), el número de emprendedores por proyecto (<2), el patrocinio de una incubadora, entre otros.

Sobre el apoyo de mentores y la experiencia del emprendedor, se debería realizar un análisis en detalle, considerando que la interacción y transferencia de conocimiento con el mentor es una capacidad necesaria del fundador, emprendedor o administrador. En especial, cuando el nivel de las ideas o proyectos, de regional a global, requiere que el emprendedor se encuentre en sucesivas etapas de incertidumbre ante nuevos mercados. La experiencia del

emprendedor no justifica entonces el no recibir la asesoría de mentores para cada nuevo mercado que alcance, o para contactar más inversores en cada etapa de desarrollo, pues en definitiva esto amplía su capacidad de gestionar redes de negocios.

Las incubadoras, aceleradoras y entidades que apoyan el emprendimiento de fase inicial deberían compartir o establecer cuáles son los mecanismos y el conocimiento explícito que disponen para los emprendedores en ámbitos de gestión de redes de negocios. O cómo se transfiere el capital relacional desde la incubadora a sus incubados y entre estos.

No existe un análisis comparativo entre las principales encuestas sobre la dinámica emprendedora a nivel de país, como GEM y Doing Business del Banco Mundial, y la equivalencia o relación con las variables de caracterización y evaluación de los principales programas de emprendimiento, en etapa inicial y posteriores, en los cuales la mayoría de los países de la región estudiada no poseen información disponible o datos abiertos. Tampoco si estas encuestas son coherentes con el registro y caracterización solicitado a los emprendedores beneficiados con capital semilla u otros fondos.

Futuras investigaciones podrían analizar el modelo propuesto y su comportamiento en países emergentes, analizando, además de la incidencia de los factores, la secuencia temporal o desfase entre la PO, la actividad emprendedora y el establecimiento de la empresa (PO-TEA-EBO). Este desfase, así como los niveles, podría establecer qué tan dinámico es un ecosistema. Entonces, el modelo se comporta correctamente donde existe una menor proporción de emprendedores zombis. Lo que es relevante tanto para la política pública como para el ecosistema de la región en su conjunto.

Una propuesta que debe ser analizada es si el modelo se comporta correctamente en contextos o ecosistemas en los que se desarrollan negocios con alta tecnología y alto grado de innovación, con emprendedores por oportunidad, que generan empleo de largo plazo, que son intensivos en conocimiento y logran inversión tecnológica o financiera. Esto no es más que la ruta hacia la economía de innovación que buscan países emergentes, como el caso en estudio.

Además, se debería analizar si el crecimiento de los programas públicos destinados a desarrollar la innovación, además de mejorar la relación entre las universidades y su entorno local, podría contribuir a un mayor dinamismo de los ecosistemas empresariales locales como resultado del surgimiento y la transferencia de nuevas tecnologías, y una mayor capacidad para detectar oportunidades; en especial, en ecosistemas en los que existen datos específicos del GEM. Se pueden desarrollar modelos que expliquen la intensión emprendedora, el cambio de fase exploración-explotación y factores que influyen en cada etapa, según lo propuesto por [Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz y López-Fernández \(2016\)](#). Además, modelos con ecuaciones estructurales pueden explorarse en el futuro.

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (2003). Innovation and technological change. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch [Eds.], *Handbook of entrepreneurship research. International handbook series on entrepreneurship* (vol. 1) (pp. 55-79). Boston: Springer. [https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7\\_4](https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_4)
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (2010). Introduction to the 2nd edition of the handbook of entrepreneurship research. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch [Eds.], *Handbook of entrepreneurship research. International handbook series on entrepreneurship* (vol. 5) (pp. 1-19). Nueva York: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_1)
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B. y Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Alvarez, S. A. y Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Annals*, 4(1), 557-583. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495521>
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 4(6), 1-15.
- Arab, Z. y Sofiyabadi, J. (2013). Entrepreneurship indicators with an emphasis on Global Entrepreneurship Monitor. *International Journal of Recent Research and Applied Studies*, 16(2), 288-296.
- Arafat, M. Y., Saleem, I., Dwivedi, A. K. y Khan, A. (2020). Determinants of agricultural entrepreneurship: A GEM databased study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 345-370. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0540-5>
- Aronsson, M. (2004). Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.14242224>
- Audretsch, D. B. (1991). New-firm survival and the technological regime. *The Review of Economics and Statistics*, 73(3), 441-450. <https://doi.org/10.2307/2109568>
- Audretsch, D. B. y Mahmood, T. (1991). The hazard rate of new establishments: A first report. *Economics Letters*, 36(4), 409-412. [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(91\)90207-2](https://doi.org/10.1016/0165-1765(91)90207-2)
- Baier-Fuentes, H., Hormiga, E., Amorós, J. E. y Urbano, D. (2018). The influence of human and relational capital on the rapid internationalization of firms: A comparative study between Spain and Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 679-700. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0333>
- Byrne, J., Delmar, F., Fayolle, A. y Lamine, W. (2016). Training corporate entrepreneurs: An action learning approach. *Small Business Economics*, 47(2), 479-506. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9734-9>
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L. y Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9503-y>
- Chase, D. (2016). *Why 98% of digital health startups are zombies and what they can do about it*. Nueva York: Forbes.
- Chepurenko, A. Y., Gabelko, M. y Obraztsova, O. (2012). *Early-stage entrepreneurial activity: An explanatory model for cross-country comparisons*. Higher School of Economics. Moscow: National Research University. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2001334>
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2)
- Colombo, M. G. y Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795-816. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.010>
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. y Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)

- Cooper, B. (2015). *An introduction to moderated mediation*. Melbourne: Monash University.
- CORFO. (2013). *Resultados Capital Semilla 2013*. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: <http://dataemprendimiento.corfo.cl/estudios/>
- CORFO. (2016). *Startup Chile: 2010 - Marzo 2016*. Santiago: CORFO. Recuperado el 25 de junio de 2019 de: <http://dataemprendimiento.corfo.cl/estudios/>
- CORFO. (2019). *Evaluación de resultados y diseño de una evaluación de impacto del instrumento "Capital Semilla"*. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de: <http://dataemprendimiento.corfo.cl/estudios/>
- Crespi, G., Fernández-Arias, E. y Stein, E. (Eds.) (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington D. C.: Banco Interamericano del Desarrollo.
- Davis, S. J., Haltiwanger, J. y Schuh, S. (1996). Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts. *Small Business Economics*, 8(4), 297-315. <https://doi.org/10.1007/BF00393278>
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Davidsson, P., Low, M. B. y Wright, M. (2001). Editor's introduction: Low and MacMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 5-15. <https://doi.org/10.1177/104225870102500401>
- Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00423.x>
- Duffy, J. (2017). Zombie startups: Why are entrepreneurs failing to grow their businesses. *The Guardian*. Recuperado el 05 día de julio de 2019 de: <https://bit.ly/34itzWd>
- Dvouletý, O., Mühlböck, M., Warmuth, J. y Kittel, B. (2018). 'Scarred' young entrepreneurs. Exploring young adults' transition from former unemployment to self-employment. *Journal of Youth Studies*, 21(9), 1159-1181. <https://doi.org/10.1080/13676261.2018.1450971>
- Echecopar, G., Angelelli, P., Galleguillos, G. y Schorr, M. (Eds.) (2006). *Capital semilla para el financiamiento de las nuevas empresas: avances y lecciones aprendidas en América Latina*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Espinosa, C., Mardones, C., Sáez, K. y Catalán, P. (2019). Entrepreneurship and regional dynamics: The case of Chile. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 755-767. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1565421>
- Federico, J., Kantis, H. y Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En J. L. Segura y H. Kantis [Eds.], *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21-52). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Freeman, J., Carroll, G. R. y Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5) 692-710. <https://doi.org/10.2307/2094928>
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gartner, W. B., Bird, B. J. y Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13-32. <https://doi.org/10.1177/104225879201600302>
- Gielnik, M. M., Zacher, H. y Frese, M. (2012). Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 127-142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.05.002>
- GEM. (2016). *GEM 2016/2017 Global Report*. Recuperado el 03 de mayo de 2019 de: <https://www.gemconsortium.org/data/key-nes>
- GEM. (2019). *Entrepreneurial behaviour and attitudes*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: <https://www.gemconsortium.org/data/key-nes>
- González, C. V., Gómez, F. C. y Prado, M. A. R. (2019). Metodología de evaluación de impacto aplicada al programa regional de apoyo al emprendimiento de CORFO, Chile. *Interciencia*, 44(8), 461-468.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A. y Patzelt, H. (2012). Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: The role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 237-265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00410.x>
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E. y Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.001>
- Hoang, H. y Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 41-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.002>
- Kander, D. (2014). *All in startup: Launching a new idea when everything is on the line*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Kantis, H., Federico, J. y Trajtenberg, L. (2014). Middle-class entrepreneurs and their firms: A regional view and international comparison. En E. Lora y F. Castellani [Eds.], *Entrepreneurship in Latin America. A step up the social ladder* (pp. 53-80). Washington: Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0008-5>
- Klepper, S. (2010). The origin and growth of industry clusters: The making of Silicon Valley and Detroit. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 15-32. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2009.09.004>
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C. y Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: Age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14(3), 633-661. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2>
- Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), 713-728. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9678-5>
- Lamata, L. F. y Gil, C. G. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-81.
- Levie J. y Hart M. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor United Kingdom 2011*. Glasgow: Monitoring Report.
- MacKinnon, D. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203809556>
- Mason, C. M. y Harrison, R. T. (2001). Investment readiness: A critique of government proposals to increase the demand for venture capital. *Regional Studies*, 35(7), 663-668. <https://doi.org/10.1080/00343400120075939>
- Mason, C. M. y Harrison, R. T. (2004). Improving access to early stage venture capital in regional economies: A new approach to investment readiness. *Local Economy*, 19(2), 159-173. <https://doi.org/10.1080/0269094042000203090>
- Mason, C. y Kwok, J. (2010). Investment readiness programmes and access to finance: A critical review of design issues. *Local Economy*, 25(4), 269-292. <https://doi.org/10.1080/02690942.2010.504570>
- McKelvie, A. y Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Meyer, N. y de Jongh, J. (2018). The importance of entrepreneurship as a contributing factor to economic growth and development: The case of selected European countries. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(4), 287-299.
- Meyer, N. y Meyer, D. F. (2017). An econometric analysis of entrepreneurial activity, economic growth and employment: The case of the BRICS countries. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 429-441.
- Mitchell, J. R. y Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.08.001>
- Montejo, E. (2002). The entrepreneur and the zombie. En E. Isichei [Ed.], *Voices of the poor in Africa* (pp. 98-110). Rochester, Nueva York: University of Rochester Press.
- Moorsom, T. L. (2010). The zombies of development economics: Dambisa Moyo's Dead Aid and the fictional African entrepreneurs. *Review of African Political Economy*, 37(125), 361-371. <https://doi.org/10.1080/03056244.2010.510630>
- Morris, M. H., Neumeyer, X. y Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), 713-728. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9678-5>
- Obraztsova, O. y Chepureko, A. (2010). Entrepreneurship and socio-economic development in cross-countries analysis. En F. Urs, V. Thierry y W. Walter [Eds.], *Strategic Entrepreneurship: The promise for future entrepreneurship, family business and SME research*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Parga-Montoya, N. y Cuevas-Vargas, H. (2019). Assessing the entrepreneurial orientation by opportunity/necessity dichotomy: An institutional perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 298-308. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.23>

- Ramírez, C. P., Moreno, A., Améstica, L. y Silva, S. S. (2019). Incubadoras en red: capital relacional de incubadoras de negocios y la relación con su éxito. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(2), 162-179. <https://doi.org/10.20401/rasi.5.2.316>
- Ronstadt, R. C. (1984). Ex-entrepreneurs and the decision to start an entrepreneurial career. En J. A. Hornaday, F. Tarpley, J. A. Timmons y K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 437-460). Wellesley, MA: Babson College.
- Saiz-Álvarez, J. M. y Coduras-Martínez, A. (2020). Territorial maps of senior entrepreneurship: A multidimensional analysis based on GEM data. En *Entrepreneurship and Family Business Vitality* (pp. 133-150). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_8)
- Sánchez-Tovar, Y., García-Fernández, F. y Mendoza-Flores, J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- Serrano-Bedia, A. M., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M. y López-Fernández, M. C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 82-95. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003>
- Shagbazian, G. y Aistov, A. (2017). Entrepreneurial activity and institutions. The impact of rule of law and control of corruption. *SSRN Working Paper Series*. Social Science Research Network.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sierra, L. A., Yépes, V. y Pellicer, E. (2018). A review of multi-criteria assessment of the social sustainability of infrastructures. *Journal of Cleaner Production*, 187, 496-513. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.022>
- Smith, N. R. y Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040404>
- Storey, D. J. (1994). New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6(2), 139-150. <https://doi.org/10.1007/BF01065186>
- Tesfom, G. y Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
- Urbano, D., Aparicio, S. y Audretsch, D. (2018). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: What has been learned? *Small Business Economics*, 53(1), 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>
- Valencia-Arias, J. A. y Marulanda-Valencia, F. A. (2019). Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 219-232. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3277>
- Whalen, P. S. y Akaka, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: The co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61-75. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035040>