



Serán speakers en el Singularity Summit Santiago 2025:

EL LADO B DEL EXIT Y EL PASO DE LA "BURBUJA" A LA RENTABILIDAD EN LAS STARTUP, según los fundadores de Cornershop y Mapcity

Son emprendedores y líderes de la innovación en Chile y ahora están enfocados en retribuir socialmente a través sus fundaciones, como mentores o inversionistas. Daniel Undurraga, Roberto Cahmi y Bárbara Silva, CEO de Singularity en Chile analizan qué viene luego de la "locura en el mercado" del *venture capital*, y cómo se viven los nuevos desafíos del ecosistema innovador. • GUILLERMO V. ACEVEDO

Desde su posición, ahora como inversionistas y mentores, Daniel Undurraga (44), cofundador de Cornershop, y antes de Seahorse, Groupin Chile o Needish; y Roberto Camhi (59), uno de los pioneros del Internet en Chile, fundador en los 90 de Mapcity, repasan la experiencia de emprender durante la primera y segunda ola de empresas de tecnología, y la desaparición de sus marcas luego de la venta.

"Hay que saber hacer ese duelo, no enamorarse de lo que creaste y entender que viene una etapa distinta", coinciden. Ambos serán *speakers* en el evento Singularity Summit 2025, organizado por Singularity University, que tiene su base en Silicon Valley, en California, y cuya filial en Chile lidera su CEO Bárbara Silva.

La institución fue fundada en 2008 con el respaldo de Google, Microsoft y la NASA. Además de impartir clases, es una comunidad global de innovación que reúne a líderes, emprendedores y expertos para "abordar los grandes desafíos del mundo usando tecnologías".

Y en Chile buscan ser un actor relevante al "influir en políticas públicas sobre inteligencia artificial, ciberseguridad, mujeres en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)", comenta su CEO en Chile. Con ese objetivo, desarrollarán los días 3 y 4 de junio la quinta versión del Summit en Santiago, con foco en la innovación disruptiva, cuyas entradas van desde los \$1.075.000 hasta los \$1.760.000.

Invitados como "líderes disruptivos", Undurraga y Camhi afirman que hoy los vientos soplan a favor de los emprendedores. "Emprender a finales de los 90 era una aventura bien solitaria. El Internet nace en los 90, por ende no existían incubadoras, no había capital semilla, ni redes de mentoría como las que hoy vemos", afirma el ex-Mapcity.

Undurraga agrega que hoy existen más fondos, pero también una mentalidad más global en los emprendedores chilenos. "La gente está pensando más en grande, lo que permite que las empresas puedan levantar capital con fondos de inversión extranjeros, que son los que finalmente permiten que haya empresas como NetCo o Cornershop. Si estas empresas se hubieran fundado en Chile, no habrían conseguido el capital suficiente para llegar a ser lo que fueron".

La historia de un exit: "Cornershop by Uber"

Undurraga y Camhi vendieron sus compañías en dos etapas y vieron desaparecer la marca que construyeron. Camhi en 2020, cuando Equifax adquirió en su totalidad a Mapcity, y Undurraga en 2021,

cuando Uber compró Cornershop.

"Sabía que la iban a terminar transformando en cualquier cosa y que la marca probablemente iba a desaparecer, así como muchos servicios gratuitos que teníamos para el mundo del emprendedor, pero era parte de las reglas del juego", comenta Camhi sobre Mapcity.

"Mi proceso fue bien parecido", dice Undurraga. "Hoy la marca Cornershop no existe, y la gente en Chile no está muy contenta. Uno tiene que entender las cosas en el contexto en que se dan. Uber es una empresa que tiene 160 millones de clientes, Cornershop tenía un millón de clientes. Entonces, el hecho de que en más de 60 países estén ocupando ahora la tecnología de Cornershop, inventada y desarrollada mayoritariamente por gente en Chile, es algo importante".

Por otra parte, señala que la eliminación de la marca responde a decisiones de negocio que eran esperables. "La marca Uber es conocida en 70 países, la marca Cornershop no, entonces, si tú eres el CEO de Uber, es obvio que vas a ocupar esa marca, no hay que ser un genio del negocio para entender eso".

Durante la conversación, reconocen estar al tanto de personas que extrañan el antiguo servicio de la app, como las *nomi nadas*



Roberto Camhi.

"viudas de Cornershop". Al respecto, Undurraga señala que "la gente en Chile piensa que desapareció el maravilloso servicio de Cornershop, pero lo que no entienden es que ese servicio ahora llega a 160 veces más personas que antes. A lo mejor llega en una versión modificada, mucho más escalable, porque el servicio de Cornershop era muy personalizado, pero tú no puedes entregar ese mismo nivel de personalización cuando estás atendiendo 160 millones de clientes. Es el tipo de cosas que la gente no ve".

Y agrega que "la gente obviamente está pensando en sí misma. Yo antes tenía este servicio que funcionaba de tal manera, y ahora funciona un poco diferente y estoy frustrado". Lo entiende desde la perspectiva del cliente, pero desde la perspectiva del negocio fue cómo llegamos a 60 países y cómo impactamos a 160 millones de personas".

A menos crecimiento, más rentabilidad

"Hoy el elemento fundamental que miro como inversionista es que haya un camino claro hacia la rentabilidad", dice Camhi. "Que las *units economics* estén sanas, y que eso te permita entender que vas a llegar a ser rentable, y que no estás en un punto ciego que se pueda eternizar".

Se vive un nuevo ecosistema *startup*, donde ya no se ve la holgura que antes había en el financiamiento, son menos los ejemplos de empresas unicornio, y muchas han tenido que pasar por reestructuraciones o cambiar su modelo para seguir operando. Para Undurraga, "estamos viendo una vuelta a la normalidad, porque durante algunos años pasados, 2021 y 2022 hubo un



Daniel Undurraga.

poco de locura en el mercado". "Pasamos por un momento en que era como 'da lo mismo cómo se crezca'. Vimos empresas durante ese período que agarraban muchos usuarios regalando el servicio, pero después cuando lo tenían que cobrar, los usuarios ya no están dispuestos a pagar". En la "burbuja" se tiende a ser menos cauteloso, agrega.

Un ejemplo similar ocurrió en los 90, explica Camhi. "En la época de las 'punto-com', antes de la explosión de la burbuja, las empresas apostaban a que en algún minuto iba a venir el modelo. O sea, no había ni siquiera una idea de modelo, simplemente apostaban sobre Internet, entonces ese cambio de paradigma hoy es muy relevante".

Pero priorizar ese crecimiento antes que el equilibrio financiero de las *startups* no debería ser extraño, según Undurraga. Sostiene que ambas "van por caminos separados. Cuando un fondo de inversión pone un cheque muy grande en una empresa, lo hace esperando retornos muy altos. La única manera de que esos retornos altos puedan llegar es que el crecimiento sea muy rápido. El crecimiento es lo que define a una *startup*. Ahora, obviamente es importante también que las empresas ganen plata, o que tengan un plan muy claro para lograrlo".

Tareas pendientes del ecosistema chileno

El sector privado crea el potencial del país, y ahí queda trabajo por hacer, señala Silva. "El PIB de innovación en Chile lo mueve la Corfo, no el sector empresarial. La gran inversión en innovación la hace Corfo, el Estado, entonces estamos al debe".

El ex-Cornershop cita a países como Singapur, Israel o Suecia. "Tienen 10 millones de habitantes o menos y empresas de clase mundial. La diferencia quizás con los emprendedores chilenos es que ellos parten mirando al mundo desde el principio, más que mirando a su mercado local".

Y agrega que "el ecosistema del capital de riesgo chileno todavía no está tan desarrollado. Hay países donde el equivalente a las administradoras de fondos de pensiones pueden invertir en *venture capital*. En Chile no. Entonces, eso ya le limita mucho versus otros países, porque si las AFP pusieran el 1% de los activos que manejan en *venture capital*, la cantidad de plata que habría sería brutal, y cuando hay más plata, se pueden hacer cosas más grandes".

"Una de cada 100.000 *startups* llega a ser unicornio, entonces es un tema de volumen", comenta el ex-Mapcity, donde el tamaño de mercado pasa a ser un problema estructural. Sin embargo, agrega, "no está asociado solo al tamaño del país, sino que se apalanca también en la inversión en I+D, donde en Chile no llegamos al 1% (del PIB), y estos países (antes citados) están por sobre el 3%".

Y tanto Daniel Undurraga como Roberto Camhi declaran estar dispuestos a ser parte del diseño de las políticas públicas, una tendencia a nivel global a la que se están integrando los líderes del emprendimiento de base tecnológica.

Ambos forman parte o colaboran recurrentemente con la "banca *startups*" que busca impulsar la innovación desde el Congreso, pero "arreglar las *startup* solamente no sirve mucho, se corre el riesgo de que quede como una lágrima en el océano. Hay que arreglar el financiamiento, mejorar la educación para que haya mejores ingenieros en Chile, más ideas, más *founders*, más creatividad y más empresas", dice el ex-Cornershop.

Y agrega que "se necesita un consenso como existió entre los años 90 y el año 2010, de definir para dónde vamos y cómo lo vamos a hacer. Lamentablemente en los últimos años se ha polarizado mucho la situación en Chile. Cada uno quiere llevar agua para su molino, no hay una idea clara de para dónde ir. De hecho los intentos constitucionales que hubieron fueron bien esquizofrénicos, entonces el país tiene que volver al centro y volver a pensar en largo plazo".

Sus proyectos para "devolver la mano"

Un factor común de los emprendedores exitosos es el *give back* o retribuir al ecosistema local con experiencia o desde el capital. Durante su estadía en Silicon Valley, Bárbara Silva fundó Her Global Impact, una academia de innovación que apoya a mujeres profesionales y emprendedoras. "Venía un tsunami tecnológico y las mujeres no estábamos siendo parte de eso", dice.

Con ese fin, la fundación entrega becas para que se reinventen y, hasta ahora, ya se habrían creado más de 50 *startups* de base tecnológica lideradas por mujeres gracias a ese impulso.

En Singularity, "si bien estamos abocados al mundo empresarial", comenta Silva, también desarrollan "iniciativas que buscan mejorar la educación en Chile.

Trabajamos con varias fundaciones, utilizando inteligencia artificial para mejorar la calidad matemática y lectora en algunos colegios vulnerables".

Camhi, en tanto, es mentor de instituciones como Startup Chile o el Founder Institute en modalidad *pro bono*, comenta. Además, participa "de forma muy activa como inversionista ángel de varias *startups*", entre ellas Easyancha o Arcomelab.

Fundó también una nueva *startup* llamada Apanio, una plataforma para ayudar a microemprendedores a integrarse al e-commerce.

Undurraga tiene un fondo de inversión con sus socios de Cornershop —Juan Pablo Cuevas y Oskar Hjertsson—, donde han invertido en cerca de 50

startups, sostiene, además de ser un activo inversor en nuevas empresas a nivel personal. También lidera fundaciones focalizadas en educación: "Uno de los proyectos que tenemos busca conectar escuelas rurales al internet satelital Starlink. Tengo otro proyecto de becas de programación para estudiantes de liceos técnico-profesionales, y estoy entrando ahora en un tercer proyecto de fomento de la lectura en edad temprana, en enseñanza básica".

Pero no abandona su faceta emprendedora. "Me gustaría volver a emprender eventualmente. Soy emprendedor y siento que todavía tengo tiempo, energía y ganas para hacer otra empresa, así que espero encontrar la idea correcta para poder concretarla".

