

GRANDES EMPRESAS, STARTUPS E INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA

PROMESAS Y DESAFÍOS



Hugo Kantis Pablo Angelelli

Con la colaboración de Cecilia Menéndez y Paola Álvarez Martínez

Códigos JEL: L24, L26, M13, O32, O36

Palabras clave: startups, emprendimiento, innovación, corporaciones, grandes empresas, innovación abierta, emprendimiento corporativo, ecosistema de emprendimiento, América Latina

Diseño gráfico: www.souvenirme.com

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Breves palabras de los revisores del estudio



“Muy interesante. Me sirvió para aprender sobre un fenómeno que, sin duda, hay que seguir de cerca”.

Benjamín Maturana Almarza

Jefe de la División de Políticas y Articulación
Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de Chile

“El reporte ofrece información y análisis valiosos para que los gestores de fondos corporativos y las empresas puedan conocer las dinámicas regionales y comprender las tendencias del mercado en el campo de la innovación con startups”.

Marcos Radrizzani Halibourton

Corporate Development
Mercado Libre

“¡Me gustó mucho! Encuentro un gran aporte en el estudio”.

Bruno Rondani

Fundador y CEO de 100 Open Startups

“... un gran desarrollo que ayuda a comprender el fenómeno de las corporaciones que trabajan con startups”.

Marta Cruz

Co-founder y Managing Partner
NXTP

“Texto ágil y sencillo. Una muy buena aproximación analítica al papel de las corporaciones en el ecosistema de emprendimiento e innovación”.

Antonio Ríos Ramírez

Director del Instituto de Emprendimiento del Tec de Monterrey

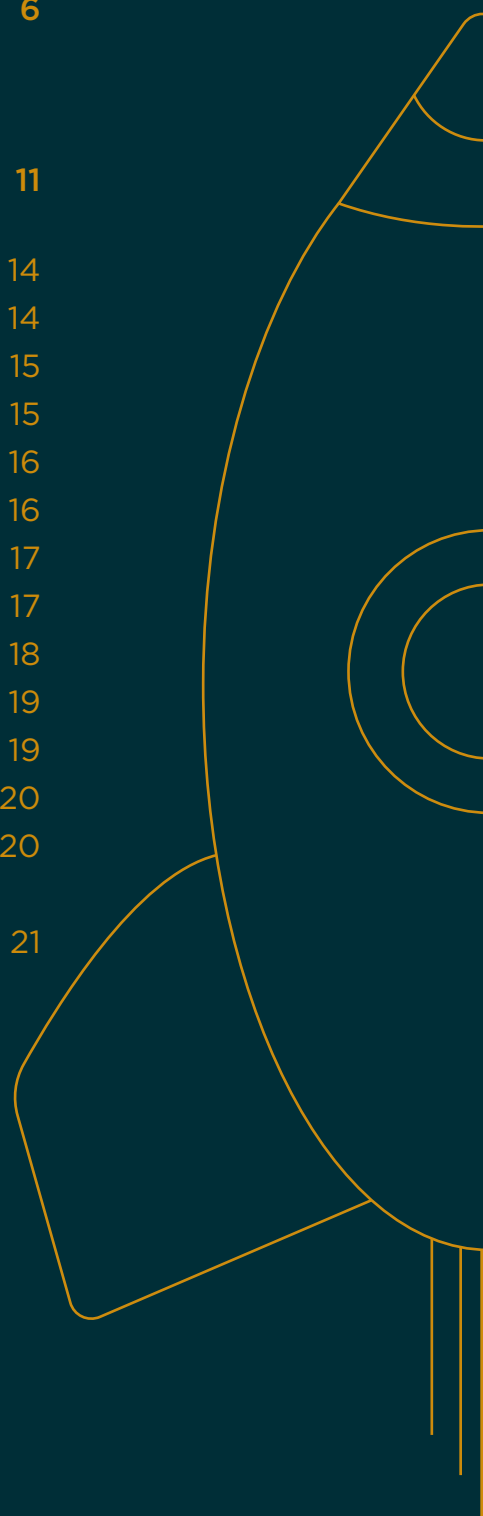
“Me gustó mucho el estudio. Permite conocer cómo está surgiendo esta nueva forma de vinculación, que sin dudas potenciará los procesos de innovación, que se verán acelerados aún más en este contexto”.

Martín Waigmaster

Fundador y CEO de Parabolt

CONTENIDOS

1. CONTEXTO Y ENFOQUE DEL ESTUDIO	6
2. CASOS DE CORPORACIONES QUE TRABAJAN CON <i>STARTUPS</i> LATINOAMERICANAS	11
Mercado Libre (Meli Fund)	14
Bradesco (InovaBra)	14
CEMEX (Cemex Ventures)	15
Votorantim Cementos (VC Connect)	15
Banco Credicorp de Perú (Krealo)	16
Sura (Sura Ventures)	16
Globant (Globant Ventures)	17
Red de productores agrícolas (NXTP-Agrotech)	17
Grupo Bimbo (Eleva y BakeLab)	18
EPM (Ventures EPM)	19
Grupo ASSA (gA)	19
Engie (Engie Factory)	20
YPF (YPF Ventures)	20
Los proveedores de servicios de emprendimiento corporativo	21





3. LA OPINIÓN DE LOS LÍDERES DE LAS INICIATIVAS CORPORATIVAS	25
Características de las empresas	26
Factores impulsores de las actividades con <i>startups</i>	28
Actividades corporativas con <i>startups</i>	33
Ningún almuerzo es gratis. La relación de las corporaciones con las <i>startups</i>	37
Desafíos y resultados del trabajo con <i>startups</i>	40
Corporaciones, ecosistema y política pública	43
4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	45
Referencias bibliográficas	49
Anexo: Iniciativas que colaboraron con la encuesta	51



CONTEXTO Y ENFOQUE DEL ESTUDIO



1. | CONTEXTO Y ENFOQUE DEL ESTUDIO

Uno de los rasgos que diferencian a los ecosistemas latinoamericanos de otros más desarrollados es la baja articulación de las grandes empresas con el mundo del emprendimiento y la innovación (Mason y Brown, 2014; Kantis, 2017). En este contexto, también es escasa su contribución en términos de oportunidades y apoyo a los emprendedores y empresas jóvenes (Kantis, 2017; Kantis y Federico, 2020). En general, tal como se desprende del índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico de Prodem (Kantis, Federico e Ibarra García, 2019), la estructura empresarial existente es una de las principales limitantes de las oportunidades para el surgimiento de emprendimientos dinámicos. Esto se debe al perfil tradicional y poco sofisticado e innovador de las compañías y a la falta de integración entre las firmas de distinto tamaño y antigüedad en torno a cadenas de valor virtuosas. Por otra parte, el financiamiento es una restricción severa para la creación y el escalamiento de las nuevas empresas.

Estudios recientes realizados en la región dan cuenta de la proliferación de diversas iniciativas impulsadas por grandes empresas que están trabajando con *startups* latinoamericanas como parte de sus estrategias corporativas (*corporate venturing*) (Kantis, Federico e Ibarra, 2016 y 2017; Kantis, 2018; Prats y Siota, 2020). Si bien cada uno de los estudios citados identifican un aumento en el número de iniciativas, también señalan que se trata de un fenómeno novedoso. Ello ha despertado el interés en estas actividades, debido a que podrían ayudar a superar los déficits estructurales antes mencionados. A su vez, podrían ganar protagonismo y contribuir a la innovación y el emprendimiento; por ejemplo, ampliando la plataforma de oportunidades para los emprendedores y ayudando a desarrollar la oferta de financiamiento requerida. De hecho, la tendencia internacional indica que las corporaciones son una fuente muy dinámica de recursos privados para la inversión en emprendimientos y empresas jóvenes (CB Insights, 2019).

Los antecedentes observados en ecosistemas más desarrollados, donde las grandes empresas juegan un papel muy dinámico, podrían en principio alentar la esperanza de avanzar en la misma dirección en América Latina. Incluso existe evidencia de que las pymes podrían involucrarse en estos mecanismos (Brunswicker y Vanhaverbeke, 2015). En este camino, es muy posible que el contexto generado por el COVID-19 impacte en las iniciativas corporativas de innovación con *startups*. Por un lado, seguramente se profundizarán los factores que en su oportunidad dieron lugar a que las grandes empresas apuesten por los emprendedores, dado que el contexto pospandemia acelerará los procesos de transformación digital y cambio tecnológico en curso. Asimismo, las empresas deberán adaptar su oferta a los nuevos hábitos de consumo emergentes en el contexto de la “nueva normalidad”. En tal sentido, es posible que las *startups* sean vistas como una fuente de ideas y novedades (Rivas y Suaznabar, 2020). Por otro lado, también es posible que, en el corto plazo, los esfuerzos de las empresas por recortar gastos en escenarios más austeros afecten a las iniciativas corporativas menos arraigadas a nivel estratégico. Muy probablemente, aquellas empresas que logren ser más efectivas en acercar *startups* que contribuyan a estos procesos de cambio serán las que tendrán mayores oportunidades de éxito.

En este marco, la interacción con distintos actores de los ecosistemas de la región a lo largo de estos años ha permitido constatar la existencia de diversas posturas frente al despertar de este tipo de iniciativa corporativa. Por un lado, están aquellos a los que se puede denominar “defensores”, quienes consideran que se trata de una fórmula muy ventajosa para ambas partes, emprendedores y empresas, dado que potencia el emprendimiento innovador y la innovación empresarial. Del otro lado, están los “desconfiados”, quienes advierten sobre los potenciales riesgos de estas actividades de las grandes empresas para la innovación, los emprendedores y la competencia en los mercados. Por último, está el grupo de los “inquietos”, es decir,

aquellos que se preguntan en forma más abierta acerca de su potencial, su funcionamiento y sus resultados concretos.

Este estudio busca aportar elementos acerca de esta realidad, con el propósito de contribuir a la comprensión, tanto de los potenciales beneficios para el emprendimiento y la innovación como de los desafíos asociados y de la evidencia de resultados disponible. Este tipo de cuestiones son muy relevantes para las políticas públicas de emprendimiento, cuyo adecuado entendimiento permitirá precisar mejor qué expectativas cabe depositar en estas iniciativas de modo de poder avanzar, en un segundo paso, hacia el diseño de instrumentos de fomento efectivos. Para abordarlas se elaboró el siguiente marco conceptual (**gráfico 1**), que guía y delimita el foco del presente estudio.

recursos asignados a estas actividades por parte de la compañía, así como el dispositivo de enlace entre la iniciativa y la empresa (Mind the Bridge y Nesta, 2017; Imaginatik y Masschallenge, 2016).

Estas motivaciones empresariales pueden estar afectadas por factores exógenos, como las tendencias internacionales en materia de comportamiento corporativo y el nivel de presión competitiva percibida por la empresa, en el contexto de la realidad que atraviesa y de su estrategia competitiva. La iniciativa puede ocupar un lugar de mayor o menor relevancia en el esquema corporativo, pudiendo ser entendida desde una perspectiva evolutiva en la que se parte de un experimento cuyos resultados pueden o no dar lugar a procesos de aprendizaje, desarrollo y refuerzo del compromiso corporativo.

 **Gráfico 1. Marco conceptual del estudio**



Fuente: Kantis (2020).

Este marco conceptual permite visualizar y caracterizar las iniciativas corporativas que trabajan con *startups* a partir de varias dimensiones clave. En primer lugar, están los factores impulsores, que van desde la empresa hasta la creación de la iniciativa de trabajo con *startups*, y que inciden en su comportamiento y desempeño, pues ayudan a comprender la posibilidad de capitalizar capacidades y recursos de la empresa en su propio beneficio y el de los emprendedores. Estos factores impulsores incluyen las motivaciones que dan vida a la iniciativa, el nivel de compromiso asumido y los

Luego están los aspectos propios de la iniciativa, tales como la modalidad organizativa bajo la cual está conformada para llevar adelante su misión; es decir, si se trata de una unidad o gerencia interna, de una subsidiaria creada a tal fin, o bien si las actividades se han tercerizado a un proveedor de servicios con *startups*. También interesan la propuesta de valor, el tipo de actividades con los emprendedores, la forma en que se capitalizan los activos tangibles e intangibles de la corporación, y las capacidades y recursos disponibles, comenzando por quien lidera los esfuerzos y su

capacidad para apalancar los potenciales aportes de la empresa (Birkinshaw, Van Basten Batenburg y Murray, 2002; Markham *et al.*, 2005; Bannerjee, Beilli y Haley, 2016; Prats, Siota, Canonici *et al.*, 2018; Weiblen y Chesbrough, 2015; Grandó, 2016). A ello debe integrarse la habilidad para establecer alianzas al interior de la corporación, pero también externas -es decir, con otros actores del ecosistema- a fin de construir una potente plataforma de operaciones.

Precisamente, estas iniciativas tienen lugar en el marco de ecosistemas cuyo grado de desarrollo también incide sobre su comportamiento y desempeño. El caudal y la calidad de las *startups* y su potencialidad innovativa son fundamentales, dado que afectan tanto a su atractividad como a las oportunidades que pueden generar para la corporación. La existencia de otras organizaciones del ecosistema -centros de innovación, incubadoras y aceleradoras, inversionistas y gobiernos- y sus políticas completan el marco de condiciones bajo las cuales las iniciativas corporativas definen sus propias estrategias y agendas institucionales. Entre este conjunto de factores existen relaciones no lineales y circuitos de retroalimentación positiva o negativa, dependiendo de la posibilidad o no de ir escalando las apuestas corporativas en función de los resultados que se van obteniendo. Por otra parte, estos resultados dependen a su vez del nivel de compromiso que asumen las empresas en el trabajo con las *startups*, y debe tenerse en cuenta que solo una parte de las apuestas permitirá alcanzar los logros buscados (Younis, Desai y Sigal, 2017). Ello también dependerá de cómo las *startups* se organicen para gestionar las relaciones con las grandes empresas y los procesos de innovación (Usman y Vanhaverbeke, 2017).

Cabe agregar que las iniciativas corporativas de trabajo con *startups* pueden ser consideradas emprendimientos en sí mismos, cuya evolución y desarrollo pueden seguir distintas trayectorias como resultado de la gestión, en el marco del comportamiento de las estrategias empresariales y del ecosistema a lo largo del tiempo (Kantis, 2018).

El estudio se focaliza, principalmente, en el análisis de las iniciativas corporativas y los factores impulsores, buscando aportar evidencias empíricas que ayuden a avanzar sobre los interrogantes más usuales que se formulan los distintos actores del ecosistema, dejando de lado preconceptos y posiciones cerradas. A tal fin, se utilizó como punto de partida la plataforma de conocimientos previos acerca de la realidad del emprendimiento y la innovación en América Latina con la que cuentan las organizaciones involucradas -Prodem y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)-, profundizando los esfuerzos anteriores que se han llevado a cabo para conocer el fenómeno de interés (Kantis, 2019; Prats y Sciotta, 2020). **Las principales preguntas que guiaron el estudio son las siguientes:**

- ¿Cuáles son las características predominantes de las corporaciones que trabajan con *startups*?
- ¿Cuáles son las actividades que llevan a cabo y sus modalidades organizativas principales?
- ¿Cuáles son las principales motivaciones para colaborar con ellas?
- ¿En qué medida forman parte de un conjunto más amplio de esfuerzos de innovación de las corporaciones?
- ¿Qué tipo de *startups* están buscando y qué servicios les ofrecen?
- ¿Cuáles son las ventajas de estas plataformas corporativas para el desarrollo de los emprendimientos?
- ¿Qué condiciones deben aceptar las *startups* a cambio?
- ¿En qué medida estas actividades de innovación están abiertas a la participación de otros actores del ecosistema?
- ¿Cuáles son los principales desafíos y dificultades con los que se enfrentan quienes lideran las actividades de las corporaciones con las *startups*?
- ¿En qué medida estos esfuerzos están dando resultados para la innovación corporativa?

Para responder estas preguntas, se realizó un abordaje por etapas. En primer lugar, se identificaron y caracterizaron algunos casos latinoamericanos. Luego, se realizaron encuestas a líderes de iniciativas corporativas en tres países seleccionados (Argentina, Colombia y Perú), lo que permitió acceder a información de primera mano provista por protagonistas clave; sin duda, un punto fuerte de la investigación.¹ En futuras iniciativas, estos aportes deberían complementarse con otras perspectivas fundamentales, como las de los emprendedores y actores clave de las propias compañías.

El informe se organiza de la siguiente manera: el **capítulo 2** ofrece una primera mirada sobre el tema basada en la presentación de ejemplos concretos de grandes empresas que apuestan a las *startups* a través del emprendimiento corporativo (*corporate venturing*). Los casos permiten obtener una visualización del tipo de actores empresariales involucrados y de sus actividades con los emprendedores. La información se basa en fuentes diversas que incluyeron la revisión de noticias en medios de comunicación, búsquedas en internet y entrevistas con líderes de iniciativas corporativas.

El **capítulo 3** presenta los resultados de una encuesta a los líderes de las iniciativas corporativas.² Para responder a las preguntas que guían el estudio se decidió colocar el foco en tres países: Argentina, Colombia y Perú. La selección obedece a que estos países reúnen características económicas y poblacionales diversas y ofrecen, por tanto, una buena base empírica para avanzar en el conocimiento del fenómeno. Las pretensiones del estudio son de naturaleza analítica antes que estadística.³ Tratándose de un fenómeno reciente e inestable, la estrategia de abordaje adoptada parece ser la más adecuada para atender al tipo de preguntas de investigación que se busca responder. En esta sección se reportan más detalles sobre algunos aspectos metodológicos de la encuesta. Por último, en el **capítulo de conclusiones y reflexiones** finales se esboza una agenda de desafíos y oportunidades que tiene como fin fomentar el trabajo de las corporaciones y las *startups*.



¹ La fuente de información de las encuestas y entrevistas realizadas para este estudio han sido los líderes mismos de las iniciativas corporativas; es decir, quienes conocen de primera mano la realidad de estas experiencias. Este aspecto constituye una diferencia muy importante con respecto al primer estudio realizado por Prodem con Wayra (Kantis, 2019), donde se realizó un mapeo preliminar de las iniciativas y se identificaron algunas de sus características básicas en base a información provista por informantes clave de distintos ecosistemas. Otro tanto sucede con relación al estudio de Wayra e IESE (Prats y Sciotta, 2020), que se focalizó en la información suministrada por los máximos responsables de la temática dentro de las corporaciones de mayor tamaño. Estas diferencias metodológicas pueden estar asociadas a los objetivos y las preguntas planteados en cada caso. Por ejemplo, este informe tiene un mayor interés en obtener insumos e implicancias de política.

² Para ello, se construyó un directorio de iniciativas corporativas que trabajan con *startups* en la región, partiendo de las identificadas en el estudio previo de Prodem y Wayra (Kantis, 2018), a las que se agregaron otras detectadas en base a búsquedas a posteriori en internet y a informantes clave del reporte de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico de Prodem en el año 2019.

³ Las distribuciones de frecuencia que sirven como base para los distintos gráficos ofrecen aproximaciones a la realidad con pretensiones de inferencia analítica antes que de generalización estadística. El carácter del fenómeno es altamente inestable, con numerosas altas y bajas cada año; es decir, corporaciones que se suman, de un lado, y otras que cesan en sus esfuerzos de trabajo con *startups*.

2

CASOS DE CORPORACIONES QUE TRABAJAN CON *STARTUPS* LATINOAMERICANAS



2. CASOS DE CORPORACIONES QUE TRABAJAN CON *STARTUPS* LATINOAMERICANAS

Las actividades corporativas con *startups* han tendido a multiplicarse en diferentes países y sectores de actividad, y en base a distintas modalidades, que van desde la inversión -entre las más comprometidas- hasta los concursos o retos, en el otro extremo (Kantis, 2018). Las experiencias pioneras que ya han sido estudiadas (por ejemplo, la de Telefónica con Wayra) han dejado de ser casos exóticos y conviven con los de otras corporaciones. En el **cuadro 1** se presentan, a simple título ilustrativo, algunas iniciativas que ofrecen una primera aproximación al mundo del emprendimiento corporativo. Se trata de ejemplos concretos de corporaciones del sector tecnológico (Mercado Libre y Globant), pero también de sectores más tradicionales (Votorantim Cements y Cemex Ventures, en el sector de la construcción; Bradesco, BCP y Sura, en el de banca y seguros, y EPM, Engie e YPF, en el energético). El estudio también incluye casos de organizaciones que proveen servicios de vinculación y operación con *startups* a las corporaciones, cuya presencia también ha tendido a crecer en los últimos años. Esto permite avanzar hacia una primera conceptualización y caracterización del fenómeno del emprendimiento corporativo, con sus resultados y desafíos.



**Cuadro 1. Ejemplos de corporaciones que trabajan con *startups* latinoamericanas**

Empresa	Iniciativa de emprendimiento corporativo	País	Año de inicio	Actividades
Mercado Libre	MeliFund mercadolibre.com/fund	Argentina	2013	Selección, apoyo técnico, inversión
Bradesco	InovaBra inovabra.com.br	Brasil	2013	Desafíos, selección, apoyo técnico, inversión, vinculación
Cemex	Cemex Ventures cemexventures.com	México	2017	Desafíos, selección, apoyo técnico
Votoramtin Cementos	VC Connect votorantimcementos.com.br/vc-connect	Brasil	2017	Desafíos, selección, apoyo técnico
Banco Credicorp de Perú	Krealo krealo.pe	Perú, Chile y Colombia	2018	Creación, inversión y gestión de fintechs
Sura	Sura Ventures gruposura.com	Colombia	2016	Selección, apoyo técnico, inversión
Globant	Globant Ventures globantventures.com	Argentina	2018	Selección, inversión, mentoría
Red de productores agrícolas	nxtp.co	Argentina	2016	Selección, inversión, cocreación
Grupo Bimbo	Eleva y BakeLab bimboeleva.com	México	2020	Selección, apoyo técnico y de infraestructura, mentoría
EPM	Ventures EPM epm.com.co/site	Colombia	2013	Selección, apoyo técnico, inversión
Grupo ASSA (gA)	Parabolt www.parabolt.net	Argentina	2017	Cocreación, codesarrollo
Engie	Engie Factory cl.engiefactory.com	Chile	2014	Company builder, inversión
YPF	YPF Ventures www.ypf.com	Argentina	2019	Selección, inversión, cocreación

Fuente: encuestas a líderes corporativos, noticias en medios e internet.

MERCADO LIBRE (Meli Fund)



En 2012, Mercado Libre, empresa líder en comercio electrónico de América Latina, abrió su plataforma tecnológica de Apis (*application programming interface*) al desarrollo de nuevos emprendimientos basados en su aprovechamiento. Para potenciarlos, decidió invertir en *startups* que provean soluciones orientadas a ofrecer más y mejores servicios a los usuarios a través de Mercado Libre. A tal fin, asignaron un equipo al análisis y acompañamiento de los emprendimientos. En los inicios, se invirtió en estadios de negocios muy incipientes y vinculados a Mercado Libre, pero con el paso del tiempo el foco fue migrando de forma paulatina hacia compañías en estadios más avanzados. Además, muchas veces buscan verticales de los que pueden aprender para lograr crecer dentro de un ecosistema de negocios, que comenzó como *marketplace* y luego fue sumando unidades de negocio (publicidad, mercado de pago, envíos, etc.). La cobertura de un campo tan amplio demanda una mayor apertura a *startups* de distintas verticales. Además de la inversión, ofrecen aportes constructivos (*feedback*) y orientación del equipo de tecnología y de especialistas en publicidad, marketing, logística, finanzas, marketplace y emprendedores exitosos. Además de la inversión en *startups*, Mercado Libre se dedica a la compra de compañías y al desarrollo de nuevos negocios, por lo que el vínculo con la empresa apoyada es muy fluido; por ejemplo, se trabaja de manera activa en los *boards*, a fin de generar sinergias y acuerdos o, más cotidianamente, con un área de negocios en particular. En los últimos siete años, Mercado Libre ha invertido en más de 30 compañías en cinco países, logrando trabajar en conjunto en la mayoría de los casos.



BRDESCO (InovaBra)



En 2010, Bradesco decidió impulsar la innovación y creó los Polos de Innovación, una estructura matricial que integra a cientos de colaboradores de distintas áreas. En ese contexto, hacia 2013 empezó a trabajar con *startups* a través de InovaBra, su programa de innovación abierta que busca nuevos modelos de negocios que sean relevantes para sus productos y servicios. A partir de los desafíos planteados por los Polos, se reciben propuestas y se filtran las soluciones de interés. Los emprendedores realizan un día de inmersión con los gestores de la empresa y del mercado, al que le sigue un día de demostración (*Demo Day*) donde se presentan las propuestas a los ejecutivos del banco. Los finalistas trabajan sobre el modelo de negocio durante seis meses, con ayuda de mentores y especialistas de diversas áreas de Bradesco. Acto seguido, con la colaboración de las áreas de negocio, se lleva a cabo la prueba de concepto para definir las adaptaciones requeridas y poder integrarlas a la organización. De esta forma, el modelo de negocio es validado en términos prácticos (aspectos legales, riesgos, estrategias de lanzamiento y distribución) y se evalúa la usabilidad, escalabilidad y seguridad. En 2016, Bradesco lanzó su fondo de capital para invertir en *startups* de inteligencia artificial, *big data*, *blockchain*, plataformas digitales y *marketplaces*, y en los años siguientes profundizó su estrategia. En 2017, creó la plataforma digital InovaBra Hub, que conecta a emprendedores y actores del ecosistema de emprendimiento e innovación brasileño, mientras que en 2018 implementó InovaBra Internacional, a fin de conectarse a las oportunidades de innovación con *startups* de otros ecosistemas a nivel global. Por último, lanzó InovaBra Hábitat, un espacio de coinnovación que congrega a *startups*, grandes empresas y mentores. La empresa reporta nueve *startups* como parte de InovaBra y seis en el portafolio de Ventures.



CEMEX (Cemex Ventures)



En 2017, el gigante cementero mexicano lanzó la plataforma Cemex Ventures, enfocada en soluciones para los distintos desafíos de la industria, así como en la creación y el desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento de proyectos. La plataforma busca la interacción con *startups*, universidades y otros grupos de interés con el propósito de generar propuestas e ideas que se incuban y reciben inversiones, comercializando las soluciones con mayor potencial de cambio disruptivo en el ecosistema del sector y creando nuevas fuentes de ingreso para la compañía. La propuesta de valor para los emprendedores incluye la inyección de capital en sus *startups* y la posibilidad de presentarse ante empresas del sector de la construcción para validar y comercializar los productos en nuevos mercados, recibir consejos de una red de expertos de la industria y acceder a servicios de investigación y desarrollo (I+D), comunicaciones y marketing y espacio físico en diferentes países. Cada año, CEMEX organiza la *Construction Start Up Competition*, una convocatoria en la que desafía a los emprendedores y las *startups* en seis áreas de oportunidad que abarcan desde edificios y ciudades inteligentes hasta la optimización de la gestión de la cadena de suministro, pasando por la construcción con materiales y métodos innovadores, y la optimización de la productividad, eficiencia y calidad en la gestión diaria de los trabajos en obra, entre otras opciones. Los ganadores presentan sus proyectos ante líderes mundiales de innovación, inversión y construcción, lo que representa una actividad inicial que busca acercar a las *startups* con el área de capital de riesgo de CEMEX y al trabajo con la empresa, además de servir de trampolín para nuevos inversionistas y empresas enfocadas en innovación. Los ganadores -dos por convocatoria-, y también algunos finalistas, siguen colaborando con CEMEX para abrir el mercado en nuevos países, pilotando su tecnología y explorando posibilidades de nuevas inversiones.



VOTORANTIM CEMENTOS (VC Connect)



La mega empresa cementera de Brasil busca soluciones de innovación para sus servicios y productos relacionándose y estableciendo alianzas dentro del ecosistema de innovación, conectando con *startups*, proveedores, universidades, centros de investigación, gobiernos y fondos de inversión. En ese marco, cuenta con su plataforma VC Connect para dar a conocer los desafíos de la empresa y recibir soluciones innovadoras por parte de los actores. En 2017, su primer año, los desafíos estuvieron enfocados en la industria 4.0, mientras que en 2018, en las soluciones para la medición de los volúmenes de entrega de los productos a los clientes. Una vez seleccionados, los proyectos pasan a una inmersión en el ambiente de la empresa y, posteriormente, se llevan a cabo las pruebas de concepto de las soluciones propuestas para aplicarlas en cuatro plantas fabriles de la empresa. Por ejemplo, durante el proceso de fabricación existen desafíos operacionales que pueden evitarse si se anticipan a tiempo. Las soluciones de simulación y modelado en el proceso de mineración de los materiales pueden proporcionar mayor previsibilidad técnica y ahorro de costos.



Desde 2018, el Banco Credicorp de Perú (BCP) creó la subsidiaria Krealo como brazo innovador para sus operaciones en Perú, Chile y Colombia. Como responsable de la creación, inversión y gestión de *fintechs* en toda América Latina, su objetivo es reimaginar los servicios financieros a través de modelos de negocio digitales sostenibles y complementar los esfuerzos de transformación digital de Credicorp. Las *startups* deben ubicarse estratégicamente entre las necesidades de los clientes y las nuevas tecnologías y permitirles la digitalización como vía para la inclusión financiera. Hasta la fecha, han concretado cinco inversiones. Una de ellas tuvo lugar en una *startup* que habilita la aceptación de cualquier medio de pago (tarjeta o efectivo) a través de cualquier canal de venta (e-commerce, apps, chatbot, call center, redes sociales y tiendas físicas). Un segundo caso es el que permite a las personas organizar sus finanzas, realizar pagos sin comisiones y ahorrar tiempos abriendo una cuenta remotamente en cuestión de minutos. En el futuro, Krealo prevé convertirse en un neobanco completo, ofreciendo créditos inmediatos y diseñados a la medida, así como productos de ahorro que generen intereses. Una tercera inversión ofrece sistemas de punto de venta en la nube, que permiten vender y gestionar negocios en tiempo real de manera simple e intuitiva, y otra es una cuenta con facturación electrónica ilimitada y módulos para administrar productos, inventarios, insumos, clientes y empleados. El portafolio también incluye a una *startup* de inversiones digitales, que brinda asesoramiento financiero digital para otorgar acceso a inversiones -desde montos bajos- a personas que no lo hacen por considerarlo muy complejo, y un *marketplace* para pymes en conjunto con el grupo El Comercio. A su vez, recientemente han adquirido los negocios digitales del grupo Multicaja de Chile por USD 19 millones.



En Colombia, el Grupo Sura ha estado invirtiendo en empresas *fintech*, *insurtech* y *healthtech* durante más de dos años a través de su división Sura Ventures, la cual se centra en encontrar proyectos disruptivos y de alto impacto, generar alianzas y acelerar la transformación del grupo. El programa se desarrolla en alianza con la firma Veronorte, especializada en inversiones en *startups*. La iniciativa, que se gestó en 2016, ha sido una ventana para identificar -a escala global- nuevas tecnologías aplicadas, nuevos modelos de negocio y competidores emergentes (*fintech*, *insurtech* y *healthtech*). El foco del programa es implementar conocimiento, iniciativas disruptivas y tecnologías avanzadas en los negocios de las compañías de servicios financieros de su portafolio: Suramericana (seguros y gestión de tendencias y riesgos), SURA Asset Management (pensiones, ahorro, inversión y gestión de activos) y Bancolombia (banca universal para personas, empresas y pymes). Su sistema de innovación integra cinco plataformas interconectadas (observatorio, aceleración, emprendimiento, alianzas y emprendimiento corporativo) que buscan aportar una visión holística de la industria de los servicios financieros y de salud, al tiempo que procuran habilitar la evolución de los negocios actuales y la creación de nuevas oportunidades. Las tres compañías del grupo han avanzado en planes de trabajo y acuerdos de cooperación con algunos de los emprendimientos en los que han invertido a fin de apalancar la transformación de distintas líneas de negocio. SURA Ventures totaliza 11 inversiones en *startups* seleccionadas entre 1.200 proyectos aproximadamente.



.....

Globant es una empresa de tecnología argentina que forma parte del grupo de los unicornios latinoamericanos. Con 17 años de vida, ha logrado mantener el espíritu emprendedor y una cultura muy horizontal. La salida a la bolsa de la compañía le ha permitido saldar deudas, comprar otras compañías en varios países e invertir en *startups*. Esto sucedía desde antes del nacimiento de Globant Ventures, cuando los emprendedores se acercaban informalmente a los dueños de la empresa, referentes del ecosistema. La cultura emprendedora propia de la empresa y el deseo de los fundadores de apoyar al ecosistema emprendedor fueron clave para decidirse a canalizar sus saberes y los de su red en calidad de mentores. Ellos ya habían invertido con carácter minoritario en tres *startups*, y el seguimiento de las operaciones fue asignado al gerente financiero y tesorero de la empresa, quien propuso al cabo de un tiempo formalizar estas actividades y crear un vehículo formal para canalizar y gestionar las inversiones que deseaban realizar los socios de Globant. Un factor que contribuyó a crear su propio fondo fue el lanzamiento en Argentina del Fondo de Capital Emprendedor (FONDCE), el fondo de fondos por el cual el Estado coinvierte junto a los privados. La corporación pone a disposición de las *startups* su estructura – incluidos los lazos comerciales con sus clientes– y además invierte en ellas. Por otra parte, Globant Ventures cuenta con una red de mentores compuesta por personal de Globant, Ernst and Young y Endeavor. Los fundadores de Globant forman parte del comité de inversión que evalúa el grado de innovación, el plan de negocios y el impacto como solución tecnológica en los clientes de la corporación. De hecho, las cuatro *startups* invertidas concretaron ventas con grandes clientes de Globant. La relación entre la *startup* y el cliente de Globant puede darse de manera directa, aunque en ocasiones la empresa oficia de mediadora en la vinculación y actúa como respaldo de la *startup*.



La búsqueda de tecnologías para lograr mayor eficiencia es algo que suele formar parte de la agenda de innovación de los productores agrícolas. A su vez, es bastante común que ellos se agrupen para confiar en los aportes de las instituciones técnicas que colaboran a tal efecto. En el marco del programa Agro 20, que nuclea a los 20 principales productores de Argentina, el fondo y aceleradora NXTP presentó la propuesta de trabajar juntos para nutrirse de la innovación tecnológica que le pueden aportar las *startups*. Ocho productores compraron la idea y constituyeron una red de innovación abierta, sumando a sus gerentes de producción y, como soporte, a las áreas administrativas.⁴ La propuesta de NXTP es de especial relevancia en el área de tecnología digital, en la cual estas empresas no han avanzado demasiado aún, y busca enfrentar los desafíos de los productores con soluciones tecnológicas que logren impactar en sus resultados productivos y económicos y en la sustentabilidad. Una ventaja es que, a pesar de tratarse de empresas de gran tamaño, varias cuentan con la presencia del dueño en la gestión, lo que agiliza los tiempos de los procesos, evitando nudos burocráticos. Luego de un año de ejecución, buena parte de las empresas ya han pasado por las fases de exploración y experimentación con las *startups*, y enfrentan el desafío de integrar e implementar las soluciones innovadoras propuestas. Algunas de ellas ya han invertido en cuatro *startups* y se ha generado un proyecto de cocreación.



.....

⁴ Las productoras son: Adeco, Lartirigoyen, Ceibos Group, Goyaike, Grubus, Grupo Bermejo, Ledesma y Harriet.

Desde 2017, Bimbo, la panificadora más grande del mundo con presencia en 32 países de cuatro continentes creó la aceleradora Eleva junto a Blue Box, proveedora de servicios con *startups* para corporaciones. El programa opera en México y está enfocado en el sector de *techfood*, más concretamente en ingredientes, productos, empaques, optimización, automatización y operaciones, energías renovables, métodos de pago y transacciones, *retail* y ventas. La propuesta de valor para los emprendedores se define como *equity free* y ofrece mentorías por parte de los directivos y gerentes de Grupo Bimbo, acceso a la infraestructura, participación en un *Demo Day*, y la posibilidad de generar alianzas comerciales, relaciones de proveeduría y de inversión. Desde su lanzamiento ha trabajado con 17 *startups*.

En 2020, Bimbo creó la aceleradora BakeLab con el objetivo de buscar proyectos de emprendedores que ofrezcan soluciones innovadoras con potencial de impactar en Grupo Bimbo. Los focos de interés son: alimentos para el mundo, cadena de

suministro inteligente, entrega de valor al cliente y entendimiento del consumidor. BakeLab tiene un alcance geográfico más amplio que Eleva, que sigue operando en México. Busca detectar innovaciones y tecnologías en Centroamérica y Sudamérica que, según indican, permitan ampliar su portafolio, generar iniciativas que contribuyan al cuidado del medio ambiente, ser más ágiles y eficientes y atender mejor a los consumidores. Para ello, se plantean implementar una prueba con cada participante, para validar su tecnología y medir el potencial de la colaboración en el futuro. El programa de cuatro meses permite acceder a mentorías de directivos y gerentes del equipo global y local de Grupo Bimbo con el objetivo de mejorar los proyectos, a consultorías especializadas en las áreas que la compañía requiera, a infraestructura global de la compañía para realizar un piloto, al *Demo Day*, y a la etapa de culminación, donde se presentarán los resultados de los trabajos ante un foro con ejecutivos del Grupo para explorar una posibilidad de colaboración.



EPM
(Ventures EPM)



GRUPO ASSA
(gA)



Desde 2013, la empresa de servicios públicos de Medellín (EPM) tiene un programa de emprendimiento corporativo, Ventures EPM, con operaciones en Colombia, Brasil, Guatemala, Chile y Estados Unidos. Su foco son los sectores clave para el futuro de los negocios de la compañía: generación solar distribuida, analítica de datos, telemetría, internet de las cosas (IoT, *Internet of Things*), medición inteligente y aprovechamiento de residuos sólidos. A mediados de 2019 había desembolsado capital por USD 30 millones en 12 *startups* nacionales e internacionales, buscando además fortalecerlas y establecer relaciones comerciales. Asimismo, busca acelerar los emprendimientos y llevarlos a un nivel de madurez que los convierta en objeto de inversión junto a Ruta N, la agencia de innovación de Medellín, y la incubadora Créame, formando y asesorando a *startups* y empresas que incorporan componentes de ciencia o tecnología aplicada. Sus objetivos son: i) atender oportunidades y resolver desafíos en focos de trabajo específico; ii) fomentar el crecimiento de *startups* e intraemprendimientos a través de la cofinanciación de pilotos; iii) aumentar la velocidad para avanzar en las etapas de innovación con metodologías y talento dedicado, y iv) aprovechar el conocimiento de las empresas locales. Después de un año de trabajo, tres empresas lograron formarse y fortalecer sus modelos de negocio para ser más competitivas y seguir construyendo alianzas estratégicas, ya sea a través de la relación cliente-proveedor, un *joint venture* o bien de la inversión con EPM. En 2020, la empresa anunció la creación de un nuevo fondo de inversión orientado a convertirse en gran protagonista en el sector de ciudades inteligentes así como a generar nuevas capacidades empresariales, con foco en los retos de movilidad eléctrica y nuevos negocios para energía, gestión de residuos sólidos y valorización y aprovechamiento de residuos. Este nuevo fondo de capital privado empezará a funcionar a partir del segundo semestre de 2020, con algo menos de USD 50 millones para invertir en emprendimientos que se enfoquen en los temas mencionados.



Esta compañía multinacional tecnológica de origen argentino -con presencia en más de 40 países y cerca de 1.500 empleados- decidió luego de 25 años de existencia seguir apostando a la innovación permanente a fin de acelerar su propia transformación, incluidos el modelo de negocios y la cultura, avanzando hacia otros ámbitos con tecnologías disruptivas. A tal fin, buscó acercarse al ecosistema emprendedor ya desde 2015. Si bien tiene interés en *startups* de inteligencia artificial, su alcance es más amplio. Por ejemplo, ha comenzado una colaboración con la aceleradora de empresas biotecnológicas GridX. La relación con el ecosistema comenzó a acentuarse en 2017 cuando creó Parabolt, un vehículo que cuenta con distintas unidades de negocios. Por un lado, Digital Ventures se dedica a promover la innovación dentro de la compañía, además de servir como plataforma y brazo tecnológico para las *startups*. Kidu, por su parte, ofrece la posibilidad de cocrear junto a otras corporaciones sus propios programas de innovación abierta. A la fecha, han trabajado con las empresas YPF, Seguros la Segunda y DHL. También han desarrollado un programa de innovación abierta con la cámara de empresas de la construcción, en el que definieron conjuntamente los focos de interés, para lo cual se preseleccionaron 20 *startups*, se organizaron mesas de vinculación con las empresas y se eligieron tres (durante jornadas intensivas, *bootcamp*) que serán incubadas por Parabolt -que aporta su conocimiento tecnológico- y luego presentadas en un *Demo Day* en el que se define la ganadora. Al cierre de este informe, Grupo Assa había sido adquirido por la empresa Globant.



ENGIE
(Engie Factory)



YPF
(YPF Ventures)



En 2014, en Chile, la empresa de energía Engie decidió prepararse para la evolución de la industria ante la irrupción de nuevos entrantes y tecnologías que comenzaban a modificar las reglas del juego y ante los desafíos futuros asociados a la generación y el uso inteligente de la energía en América Latina. Para eso era necesario acudir a emprendedores potentes y a tecnologías disruptivas. Por lo tanto, se decidió convocar a la firma de consultoría en innovación INNSPIRAL y crear una plataforma de innovación abierta con el objetivo de desarrollar nuevas soluciones intensivas en tecnología en América Latina. Así nació Engie Factory, una aceleradora e incubadora de innovación de proyectos energéticos y sostenibles que hoy opera con dos modelos: Company Builder, que cofunda empresas para acelerarlas, y Corporate Venture Capital (CVC), que se enfoca en *startups* que están en etapas tempranas (semilla/series A), con validación comercial y alto potencial de escalamiento en la región. Los principales sectores de interés son *cleantech*, Internet de las cosas (IoT), casa inteligente, smart cities y robótica con impacto social y ambiental. Buscan conectar ideas, talento y capital para incubar y acelerar a las *startups* de tecnología que contribuyan de manera innovadora a la creación de un mundo más descentralizado, descarbonizado y digital. El equipo de trabajo está compuesto por especialistas en modelos de negocio, finanzas, tecnología y talento que apoyan a emprendedores que buscan hacer crecer sus negocios. El portfolio de *startups* de la compañía está compuesto por 11 empresas. Engie ya ha replicado el modelo de negocios en México y Singapur, países donde posee oficinas.



El surgimiento de YPF Ventures se da en el marco de las transformaciones que viene experimentando la industria de la energía (por ejemplo, la expansión del *fracking*, la energía solar y la eólica), que provocaron un movimiento disruptivo en el sector petrolero. En este contexto, muchas empresas petroleras empezaron a crear fondos de Corporate Venture Capital (CVC). En 2019, YPF hizo lo propio y creó YPF Ventures como apuesta a las nuevas tecnologías que apoyen la operación actual de la empresa o bien que abran nuevos caminos. El objetivo es incorporar tecnologías que generen nuevos negocios en campos que no estaban en la mira de la compañía o bien generar eficiencias en la operación.

YPF Ventures tiene dos fondos. El Fondo Semilla invierte a largo plazo en negocios que pueden o no impactar en la industria, mientras que el Fondo Puente invierte en tecnologías de interés para las actividades núcleo de YPF, pudiendo dar lugar a que se negocie la exclusividad de las tecnologías. En su primer año de vida ha concretado cinco “inversiones”, dos a través del Fondo Puente y una a través del Fondo Semilla, mientras que en las otras dos *startups* se capitalizaron los aportes realizados por la empresa a la cocreación/desarrollo de productos. Un aspecto destacable del caso es la articulación de esta iniciativa dentro de la estrategia general de innovación de la compañía, mediante la interacción con YPF Tecnología (YTEC), encargada de la generación de la I+D y la innovación de la corporación. Por ejemplo, existe una estrecha colaboración entre ambas partes en cuanto a la toma de decisiones y el análisis de los casos particulares. YTEC forma parte del Comité de Inversión de YPF Ventures, pero además existe vinculación con la mayoría de las áreas de negocios de la empresa.



Los proveedores de servicios de emprendimiento corporativo

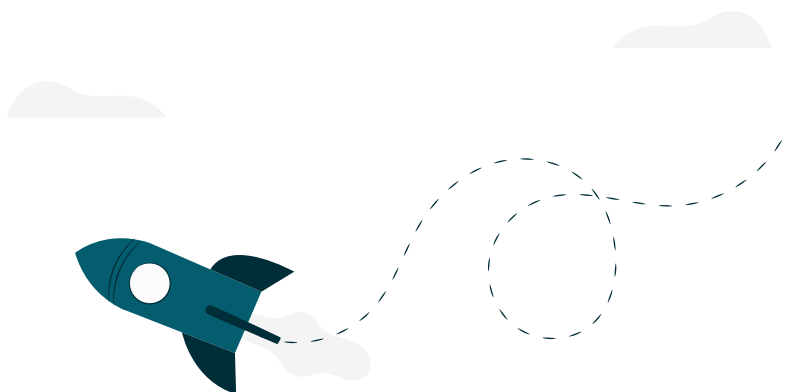
El aumento de las oportunidades de colaboración con *startups* ha dado lugar al surgimiento de un conjunto de proveedores de servicios para las corporaciones, que buscan facilitar la búsqueda, la selección y el desarrollo de la relación con los emprendedores. Tal vez los casos más conocidos a nivel latinoamericano, aunque no los únicos, sean el de 100 Open Startups, de Brasil, cuya plataforma ha permitido cerrar más de 12.000 contratos entre grandes empresas y *startups*, o el de la aceleradora e incubadora corporativa Blue Box, de México, que exhibe una cartera de empresas aliadas como Bimbo, Corona, Sura y Cinépolis (**recuadro 1**).

RECUADRO 1. 100 Open Startups^a



Se trata de una plataforma de innovación abierta para mapear, clasificar, seleccionar y establecer contactos (*matchmaking*) entre *startups* y tecnologías con oportunidades de negocios. Más de 100 grandes corporaciones colaboran en torno a esta plataforma, que congrega a una red de *startups*, científicos, corporaciones e inversores a través de metodologías de innovación abierta, el uso de tecnología y la organización de eventos. Las *startups* se registran en la plataforma proponiendo soluciones ante los desafíos de las empresas. La plataforma también permite registrar a los evaluadores (incluidos ejecutivos, inversores, especialistas), quienes informan sus áreas y temas de interés. Estos datos son clave para establecer relaciones y celebrar contratos. Los números reportados son asombrosos, ya que superan los 60.000 usuarios, las 12.000 *startups*, las 2.500 corporaciones y las 17.000 relaciones entre *startups* y corporaciones. Los usuarios pertenecen a 98 países que incluyen no solo a Brasil sino también a Argentina, Canadá, Chile, Colombia, Estados Unidos, India, México, Perú y Portugal. Algunas de las empresas aliadas son Johnson y Johnson, Roche, Votorantim, Natura y la Asociación Brasileña de Aluminio.

^a www.openstartups.net.



Un caso muy dinámico y más reciente es el de NXTP, una organización que nació como Fondo Seed Stage con programa de aceleración, y años más tarde se transformó en un fondo de Venture Capital (NXTP Venture) y en una compañía de servicios de innovación para empresas interesadas en el trabajo con *startups* como fuente de diversificación de su negocio (NXTP Corporte Partners). De un conjunto más amplio de experiencias es posible destacar algunos casos; por ejemplo, el que agrupa a un conjunto de bancos argentinos que buscaron la innovación a partir de la creación de un fondo de capital emprendedor (**recuadro 2**).



RECUADRO 2. NXTP y el caso ARFINTECH

En 2015, NXTP convocó a los bancos argentinos Macro, ICBC, HSBC, Galicia, Bind y Patagonia a trabajar en red con las *startups* de *fintech* aceleradas de su portfolio. En este contexto, surgió la idea de crear un vehículo de inversión colectiva en el que los bancos puedan captar el valor que agregan las *startups* con las que llevan adelante procesos de integración. Es así como cada uno de los bancos se convirtió en Limited Partner (LP) del fondo denominado Arfintech. La ley de emprendedores en Argentina dio impulso a la iniciativa al acercar recursos para operar y coinvertir. La gestión fue encargada a NXTP, que en la práctica opera como cogestora del fondo junto al representante del Banco Industrial (principal inversor) y al Banco Macro, que aporta su estructura legal para operar el fondo. En reuniones con cada inversor definieron las verticales de interés y se armó un portafolio con las *startups* aceleradas por NXTP, del cual se seleccionaron las más atractivas y se presentaron ante el Comité de Inversión de los bancos. La evaluación conjunta y las decisiones por unanimidad no inhiben que uno de ellos pueda invertir individualmente en una *startup* que haya sido rechazada por el Fondo. Los recursos ya han sido desembolsados, habiéndose concretado 10 inversiones. Con el tiempo, el foco exclusivo en los emprendimientos nacionales se ensanchó para incorporar a los del

exterior y se creó un Comité de integración para fomentar una mayor conexión entre las *startups* y los bancos inversores. Además, se creó el evento “Startup Connection”, en el que se presentan los emprendedores a los gerentes de cada banco para identificar actividades de colaboración, ya sea a nivel individual como colectivo. Por otra parte, algunos bancos han creado sus propias áreas de innovación para promover un trabajo más fluido con las *startups*. En este marco, a mitad de 2020 se generaron nueve proyectos de integración entre cinco *startups* y cinco bancos, y hay tres iniciativas entre dos *startups* y tres bancos que se encuentran en etapa de conversaciones. Entre los resultados se mencionan la introducción de mejoras de los procesos internos, así como nuevos productos para los clientes de los bancos. Las *startups*, por su parte, han accedido a nuevos clientes y mercados geográficos. Al principio, los bancos buscaban *startups* argentinas para formar alianzas comerciales, implementar las innovaciones y aprender. Pero luego, una vez que se empezó a conocer la situación de las *fintech* en el mundo, comenzaron a buscar retornos sobre las inversiones realizadas y para ello se abrieron al exterior.

NXTP

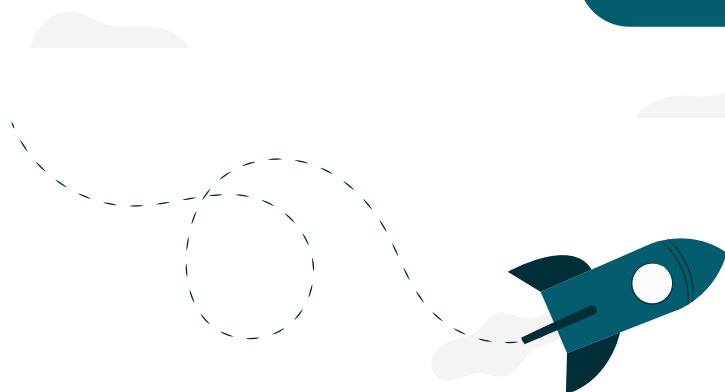
Los chilenos de Quintil Valley, por su parte, cuentan en su haber con la realización de proyectos en Chile y Perú (**recuadro 3**). En el marco del Programa de Innovación Abierta Antofagasta, se convocó a seis empresas (Bejos, El Mercurio de Antofagasta, Buildtek, Ferrocarril de Antofagasta, Nova Mine y Aguas Antofagasta), que plantearon 13 desafíos de innovación a los que respondieron más de 150 emprendedores, de los cuales 40 equipos pasaron a la etapa final, donde recibieron robustas capacitaciones. Luego, siete equipos resultaron elegidos por las empresas para dar solución a sus desafíos a través de proyectos de colaboración. Además, se creó el Programa de Difusión para la Innovación Abierta en las empresas de la Región de Valparaíso en alianza con la Cámara Regional de Comercio y la Producción de Valparaíso y con el apoyo de CORFO. En este marco, el Club Innova buscó difundir entre las empresas de la región los beneficios que trae la innovación abierta como estrategia competitiva. Se incluyó un programa de capacitación y el trabajo articulado entre diversos segmentos de empresas, emprendedores y entidades de conocimiento de la región. A los 18 desafíos identificados respondieron las *startups* y pymes con más de 150 propuestas de solución, para luego llegar a un total de 15 proyectos de innovación que se están impulsando actualmente.

RECUADRO 3. El Hub de Innovación Minera del Perú

En Perú, Quintil Valley ha diseñado y está operando la primera



plataforma asociativa empresarial del sector minero del Perú destinada a la colaboración y la innovación abierta para atender los retos de la minería del futuro. Este proyecto aglutina a empresas como la Compañía de Minas Buenaventura, NEXA Resources, Gold Fields y la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía de Perú, con el objetivo de afrontar los desafíos sectoriales a través de la innovación. La primera convocatoria de innovación abierta tuvo en cuenta 12 desafíos comunes en los ámbitos de producción, energía, comunidades, medio ambiente y seguridad. La búsqueda de soluciones permitió detectar más de 240 postulaciones, de las cuales 42 fueron presentadas a las empresas mineras socias. Una selección de 15 pudo participar de las jornadas intensivas presenciales (*bootcamp*). De este conjunto de soluciones, las empresas han elegido un total de nueve para implementar pilotos en sus actividades y comunidades. En el marco del COVID-19 se han incorporado nuevos procesos bajo el formato de convocatorias ágiles, que han permitido impulsar soluciones bajo procesos de innovación abierta en el ámbito de la seguridad de las operaciones, nuevos test de detección para contagios, reactivación económica para las zonas de operación minera, entre otras.

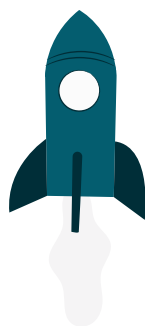


Otros proveedores de servicios en Argentina son la incubadora Incutex y Endeavor. La experiencia más conocida de Incutex es la que realizó con la empresa Telecom (Garage Personal) en 2017. Sin embargo, la que ha tenido continuidad y más resultados es la que lleva adelante con la empresa familiar Helacor, un fabricante de helados que posee su propia cadena de venta minorista con franquiciados. Los dueños y gerentes de Helacor forman parte activa del ecosistema emprendedor de la ciudad de Córdoba, Argentina, donde está ubicada la empresa. Esto ha facilitado significativamente la vinculación entre las tres partes -empresa, incubadora y *startups*- a la hora de introducir la innovación abierta en la compañía. La experiencia se ha traducido, por ejemplo, en la incorporación de productos novedosos en las heladerías, como cápsulas de café y, más recientemente, algunas aplicaciones para la gestión de stock de los puntos de venta y videojuegos para el entretenimiento de los clientes. En paralelo, Incutex colabora con procesos de cambio organizacional dentro de la compañía, creando un área de nuevos negocios que integran las distintas gerencias, sponsors de las *startups* dentro de Helacor. Las *startups* acceden, de este modo, no solo al apoyo de Incutex durante un trimestre, sino a un canal de validación y ventas que contiene más de 1.600 puntos comerciales en el transcurso de un ejercicio que se extiende a lo largo de 10 meses. De un total de 10 *startups* seleccionadas ya hay tres que validaron sus productos.

La experiencia de Endeavor, por su parte, incluye distintas actividades como los concursos y retos de innovación. Un ejemplo es el que han desarrollado con la empresa Swiss Medical, prestadora de servicios de salud humana. De un conjunto amplio de *startups* -más de 200-, la compañía seleccionó aquellas que le interesan para codesarrollar las soluciones propuestas. Los emprendedores recibieron apoyo de Endeavor y de los mentores internos de la empresa, asesorías legales y tributarias y un premio monetario; a su vez, realizaron actividades de validación. Endeavor también lidera actividades de aceleración con la empresa cervecera CCU y con la petrolera Raizen.

Hasta aquí se han presentado, a modo de introducción, breves ejemplos concretos de iniciativas de empresas que trabajan con *startups* en los principales países de la región. También se ha retratado el caso de los proveedores de servicios corporativos, procurando ofrecer una primera aproximación a la variedad de experiencias y modalidades que asumen las empresas, así como a la diversidad de sectores en los que tienen lugar. La siguiente sección presenta los resultados de una encuesta focalizada en tres países latinoamericanos, Argentina, Colombia y Perú, que tuvo el propósito de conocer y comprender más a fondo las iniciativas así como sus rasgos principales, desafíos y evidencias de resultados.

• INCUTEX



ENDEAVOR

3

LA OPINIÓN DE LOS LÍDERES DE LAS INICIATIVAS CORPORATIVAS



3. LA OPINIÓN DE LOS LÍDERES DE LAS INICIATIVAS CORPORATIVAS

Esta sección se basa en información relevada a partir de un operativo que comenzó con la construcción de un directorio de iniciativas corporativas de innovación abierta e inversión en *startups*. Las fuentes del directorio fueron el relevamiento de Prodem efectuado previamente en el marco del estudio pionero realizado junto a Wayra en 2018, una búsqueda de noticias de los ecosistemas de América Latina de Prodem en 2019 e información facilitada por Wayra durante el mes de noviembre de 2019. En Perú y Colombia, esta información fue perfeccionada a través de consultorías especializadas.⁵ Cabe señalar, de todos modos, que el directorio elaborado es una aproximación a la realidad, no un censo, dado el alto grado de dinamismo e inestabilidad del fenómeno.⁶

En Argentina, se identificaron 23 iniciativas de 39 corporaciones y se logró encuestar a 17 líderes que reportan a 31 corporaciones; es decir, se consiguió una tasa de respuesta muy elevada. Ello fue posible gracias a la colaboración de organizaciones como ARCAP, la asociación argentina de capital emprendedor y capital privado (*private equity*). En Perú, por su parte, se ha contado con la colaboración de Innóvate, órgano de innovación del Gobierno, y de PECAP, la asociación peruana de capital semilla y emprendedor, para completar el directorio. Partiendo de un listado inicial de 12 corporaciones, fue posible ampliarlo a 15. Finalmente, se obtuvieron respuestas de un total de 13 líderes, lo que representa una cobertura relevante. Por último, en el caso de Colombia, una consultora local realizó el levantamiento y logró acceder a un total de 14 encuestas.

⁵ Los autores agradecen especialmente el apoyo de los especialistas Edwin Goñi, Santiago Reyes y Lina Rossi.

⁶ En Argentina, por ejemplo, al contactar a algunas iniciativas se pudo comprobar que habían dejado de estar activas (por ejemplo, Garage Personal, de Telecom). En otro caso, pudo comprobarse que la actividad realizada tiene un propósito de responsabilidad social antes que de innovación (Molinos Río de la Plata). Otras se encuentran suspendidas, debido al contexto de crisis económica por el que atraviesa Argentina; por tal motivo, se decidió no incluirlas. En otras palabras, se trata de un directorio dinámico construido en el marco de una realidad dinámica. El directorio contiene la identificación de los líderes de las iniciativas, a quienes está destinada la encuesta con el propósito de comprender las características de la conducta corporativa, así como los nombres de las corporaciones involucradas.

Así, se logró construir una base de datos alimentada por 44 encuestas a líderes de 73 actividades corporativas (véase el anexo). Asimismo, en cada país se realizaron entrevistas en profundidad con al menos seis de estos líderes, a fin de comprender más profundamente el fenómeno. Los criterios utilizados para la selección contemplaron la inclusión de diversos sectores, las modalidades organizativas y el tipo de actividades llevadas a cabo.

Características de las empresas

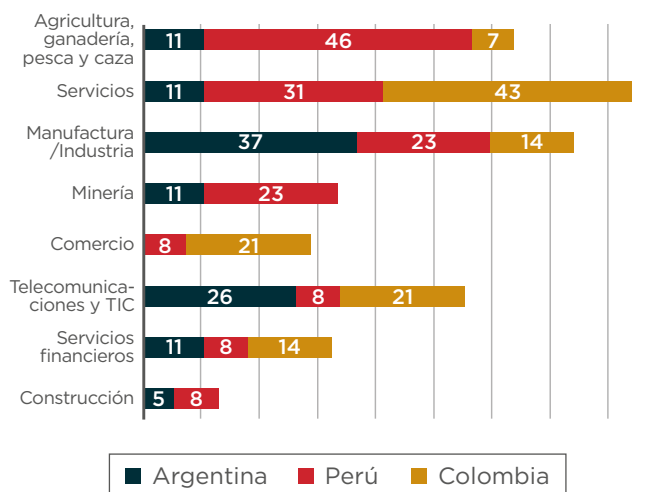
Empresas de todos los sectores trabajan con *startups*. Las empresas relevadas pertenecen a la manufactura, los servicios, el sector primario, la minería, las telecomunicaciones y las TIC. Ningún sector tiene un predominio absoluto, aunque hay algunos sesgos a nivel país. Por ejemplo, en Perú es mayor la presencia del agro y los servicios; en Colombia, de los servicios y las TICs, y en Argentina, de las manufacturas y los servicios. En este último país, sin embargo, hay dos iniciativas asociativas que congregan a varias empresas del agro y del sector financiero, respectivamente. De modo tal que, cuando se considera el total de las corporaciones involucradas en las mismas, el peso de ambos sectores logra equiparar al de las manufactureras. Esta información indica que el interés empresarial en las *startups* como fuente de innovación atraviesa las barreras sectoriales. Es de esperar que esta tendencia se acentúe en el contexto pos-COVID-19, con una aceleración de los procesos de transformación digital y cambio tecnológico (**gráfico 2**).

El trabajo con *startups* no es un juego de “chicos”. Dos de cada 3 empresas o corporaciones relevadas cuentan con al menos 2.000 empleados. Sin embargo, en Perú y Colombia se identificó a unas pocas pymes que desarrollan actividades de emprendimiento corporativo, lo cual plantea el interrogante en torno al tamaño organizacional a

partir del cual la innovación con *startups* comienza a ser una estrategia atractiva para las compañías (recuadro 4). Analizar la evolución de estos casos de pymes podría aportar elementos para responder el interrogante (gráfico 3).



Gráfico 2. Distribución de las empresas, por sector y país (porcentajes)

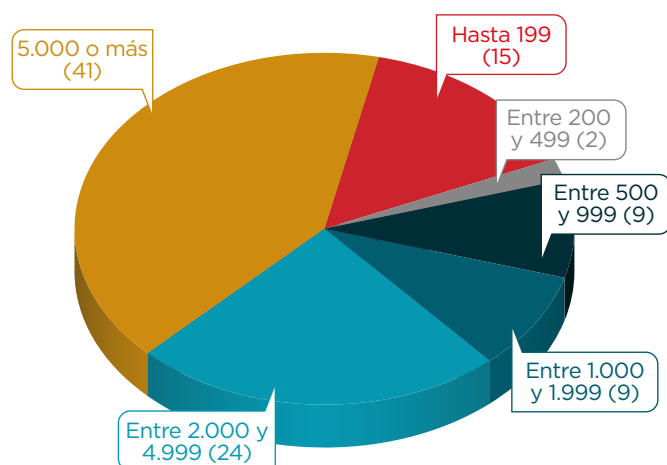


Fuente: elaboración propia.

Nota: las barras pueden sumar más de 100 ya que se trata de una pregunta de respuesta múltiple.



Gráfico 3. Distribución de las empresas, por tamaño (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

RECUADRO 4. Innovación con *startups* en empresas de distinto tamaño

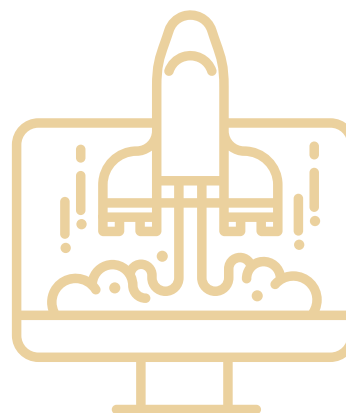
En principio, las *startups* pueden ser una fuente de innovación externa para cualquier empresa. Sin embargo, es posible que las ventajas de la agilidad de las *startups* no sean tan relevantes para las pymes como para las grandes empresas. Aun así, contar con fuentes de innovación externas, como son los emprendimientos, podría ser un curso de acción deseable, especialmente para las firmas medianas. También tiene sentido formular la misma pregunta, pero en la dirección opuesta: ¿cuál es la escala empresarial mínima requerida para que las iniciativas de innovación abierta implementadas por las empresas resulten atractivas para los emprendedores? A priori, podría pensarse que las firmas pequeñas poseen desventajas relativas respecto a las grandes en lo que atañe a algunos de los ingredientes que interesan a los emprendedores; por ejemplo, su posición de mercado o su plataforma de relaciones. Además, tienen menos espaldas para gestionar este tipo de relaciones con efectividad o especializar recursos asignados a esta función. No obstante, al igual que sucede en otros campos de la gestión, la asociatividad en redes de innovación y la tercerización a proveedores de servicios con *startups* podrían abrir oportunidades para las pymes a partir del trabajo con emprendimientos.

Las empresas regionales son las que predominan.

La mayoría de las corporaciones relevadas operan en varios países latinoamericanos, especialmente en el caso de las de Argentina. Es decir, se trata de empresas con algún grado de inserción regional. Tener presencia en varios países constituye una ventaja potencial para el trabajo con *startups*, dado que podría facilitar su internacionalización y escalamiento, de la mano de la mayor plataforma de activos físicos o relacionales de este tipo de compañías. No obstante, solo 1 de cada 5 opera fuera de América Latina. Perú es el país con menor participación de este tipo de empresas (1 de 3 frente a más de dos tercios en Argentina y Colombia).

Factores impulsores de las actividades con startups

Motivación: innovar en productos y procesos. Las corporaciones están comenzando a apostar a las *startups* como fuentes de innovación, especialmente en materia de productos, pero también de procesos, tanto con innovaciones radicales como incrementales. Por otra parte, su mayor interés es integrar innovaciones generadas por las *startups* (80%) antes que tomar sus ideas para desarrollarlas dentro de la empresa (33%) (gráfico 4).



 **Gráfico 4. Motivaciones de las corporaciones para trabajar con startups (porcentajes)**



Fuente: elaboración propia.

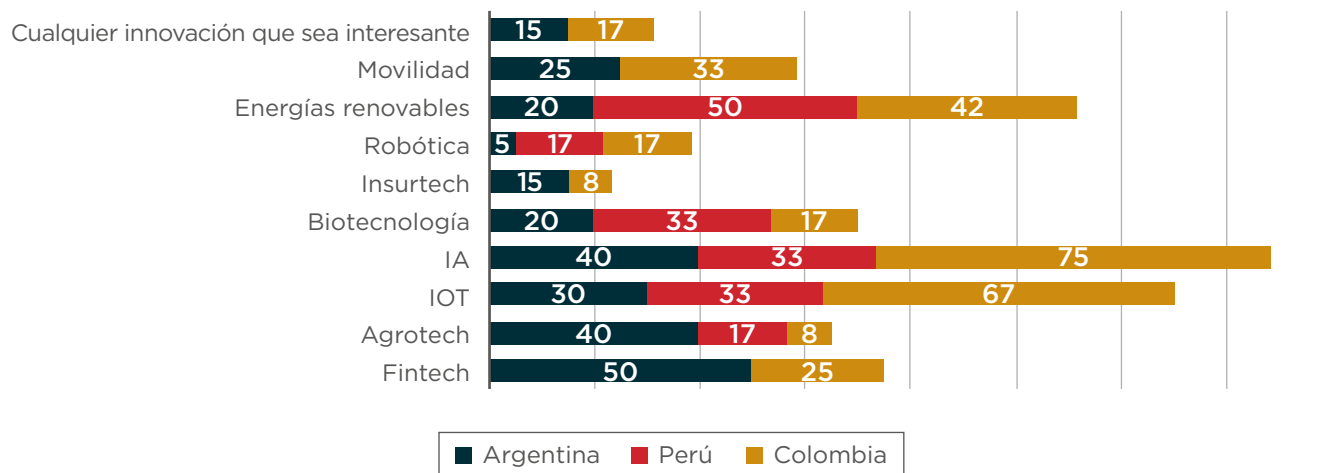
Nota: la pregunta efectuada era de opciones múltiples, por lo tanto, los subtotales no surgen de la suma de opciones sino de computar a quienes respondieron una u otra opción.

En efecto, entre las principales motivaciones para trabajar con *startups* predomina la de integrar nuevas ideas e innovaciones a la corporación, incluidas las nuevas tecnologías para hacer más eficientes los procesos en la empresa y su cadena de valor (39%). Esta situación se verifica en los distintos tipos de actividades y en los tres países.⁷ Por otra parte, el cambio cultural y la atracción de talentos solo abarcan a 1 de cada 5, en tanto que estar alerta a nuevas tecnologías o modelos de negocio que podrían amenazar la actividad económica de la corporación solo es relevante para un grupo pequeño (10%). La amenaza competitiva es, claramente, mucho menos importante que en los países desarrollados, que es donde se han registrado los casos de nuevas empresas más disruptivas en cuanto a la forma en que venían funcionando determinadas actividades. También es cierto que las motivaciones positivas han tendido a aumentar con el tiempo, partiendo desde estrategias más defensivas hacia otras más ofensivas que ponen mayor peso en la innovación.

Las *startups* son un vehículo de transformación digital. Las *startups* más buscadas son las que pertenecen a sectores ligados a la transformación digital y la revolución 4.0. En efecto, alrededor de la mitad apuntan a la inteligencia artificial y otro tanto a Internet de las cosas (IoT). Les siguen, en orden, las *fintech*, las energías renovables y las *agrotech*. Estas expectativas encuentran respaldo en el papel que juegan las *startups* como actores del cambio tecnológico. Sin embargo, dentro de este panorama general, existen diferencias entre países. El ranking de sectores más atractivos en Colombia lo encabezan las *startups* de inteligencia artificial e IoT, seguidas por las de energías renovables, en tanto que en Argentina lo lideran las *fintech*, seguidas de las *agrotech* y la inteligencia artificial.⁸ Por su parte, en Perú alcanzan mayor relevancia las *startups* de energías renovables (gráfico 5).



Gráfico 5. Sectores de *startups* buscados, por país (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la composición de cada país surge de la lectura vertical de los porcentajes del color respectivo. IA = inteligencia artificial; IoT = Internet de las cosas.

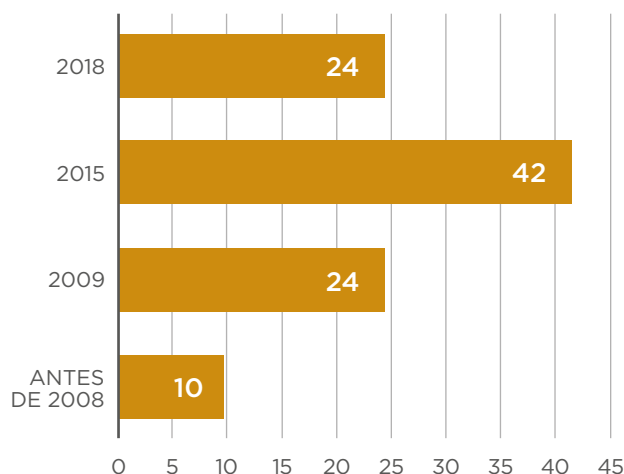
⁷ En Colombia y Perú, además, se consultó si se trataba de innovaciones incrementales o disruptivas. En Colombia, el peso de ambos tipos de innovación es similar, mientras que en Perú prevalece el primer tipo.

⁸ Entre algunas de las empresas peruanas que aún no han comenzado a invertir se observa un mayor interés en el sector de biotecnología y *agrotech*, principalmente. Entre las colombianas que se encuentran en la misma situación, predomina la inteligencia artificial en todos los casos, seguida de IOT en la mayoría, y *fintech* y movilidad en la mitad.

La innovación abierta acaba de llegar y convive con otros esfuerzos internos. La mayoría de las corporaciones relevadas han comenzado a incursionar en el campo de la innovación abierta en los últimos años: 2 de cada 3, desde 2015, y 1 de cada 4, desde 2018. Las actividades con *startups* no son un esfuerzo aislado en materia de innovación. De hecho, la mitad de las empresas cuentan, además, con áreas o departamentos de investigación y desarrollo (I+D). Integrar ambos esfuerzos en el marco de la estrategia global de innovación de la empresa representa un desafío importante para las corporaciones, que incluye la necesidad de definir claramente los roles asignados a una y otra fuente de innovación, a fin de evitar duplicaciones y la eventual competencia por recursos, así como de articular recursos humanos en torno a los proyectos con *startups*, por ejemplo, al momento de la validación técnica de los proyectos emprendedores.



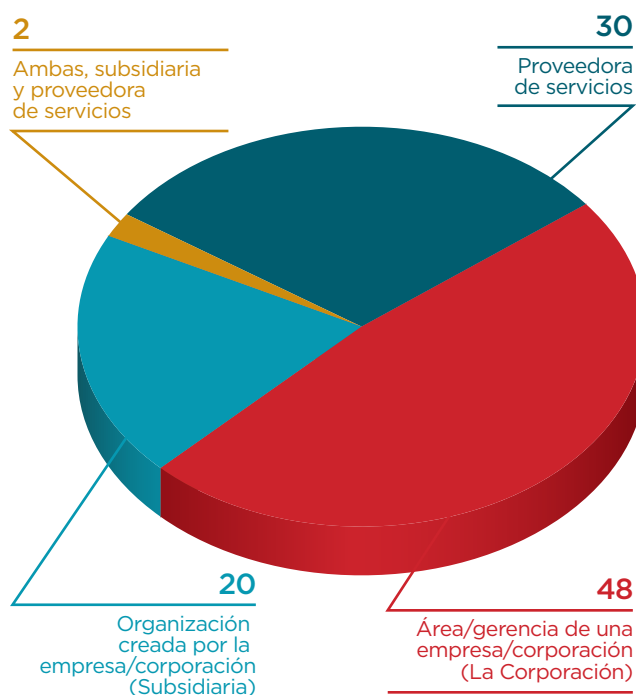
Gráfico 6. Antigüedad de las iniciativas corporativas (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.



Gráfico 7. Formas organizacionales de las iniciativas corporativas (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

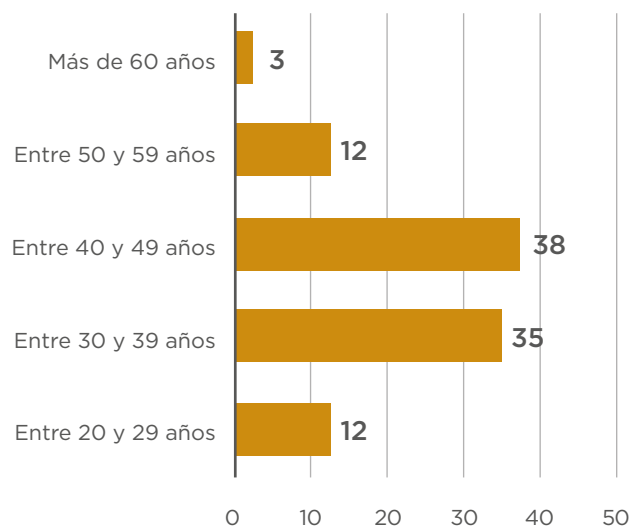
Las corporaciones confían en sus propias fuerzas para trabajar con *startups*. La mayoría de las corporaciones lleva a cabo las actividades de emprendimiento corporativo con su propia gente, siendo lo más común que el trabajo con las *startups* se realice desde una gerencia o área interna de la propia empresa (esta modalidad se utiliza en 1 de cada 2 iniciativas). Otras corporaciones crean una organización subsidiaria especializada, aunque esto es menos frecuente (1 de 5 iniciativas). Un tercer grupo, de menor importancia relativa, terceriza la ejecución en un proveedor de servicios de innovación con *startups*. La tercerización es especialmente relevante en Argentina, donde casi 1 de cada 2 iniciativas es liderada por un proveedor. En Perú, por el contrario, esto ocurre con mucho menos frecuencia.

Los equipos internos de las corporaciones que diseñan e implementan las actividades de emprendimiento corporativo suelen ser pequeños y estar a cargo de profesionales con espíritu emprendedor. La mayoría tiene hasta cinco personas (56%), incluidos los casos de aquellas corporaciones que delegan estas actividades en proveedores de servicios, así como en subsidiarias especializadas. En los casos en que las corporaciones trabajan con un proveedor externo, el equipo interno suele ser mínimo, descansando casi exclusivamente en el equipo externo. Del otro lado, apenas 1 de cada 10 iniciativas corporativas tiene al menos 10 empleados.

Quienes lideran los equipos técnicos de las iniciativas de emprendimiento corporativo suelen tener entre 30 y 49 años, repartiéndose en partes iguales entre dos grupos, los treintañeros y los mayores de 40. En Perú, sin embargo, 1 de cada 3 tiene 50 años o más. La mayoría cuenta con al menos cinco años de experiencia de trabajo con *startups* o innovación abierta, e incluso 1 de cada 4 ya ha cumplido una década de trayectoria en este campo. Suelen tener formación profesional en ciencias económicas o ingenierías/exactas y, por lo general, son varones (71%). Solo en Argentina, la presencia de mujeres es más equilibrada (gráficos 8 y 9).



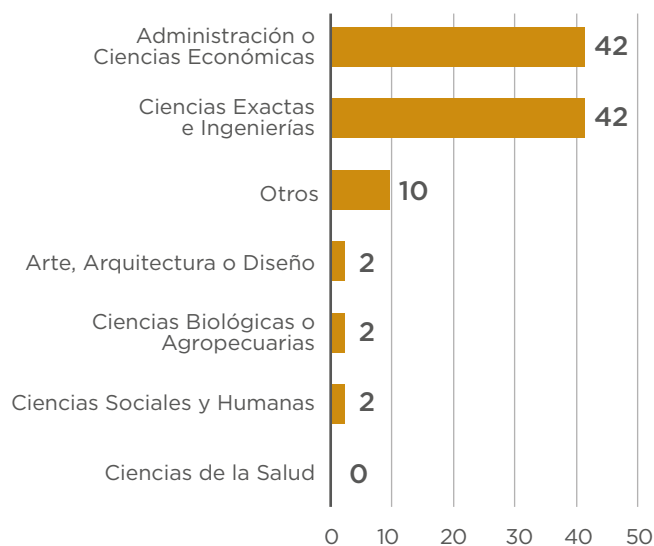
Gráfico 8. Edad de los líderes (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.



Gráfico 9. Formación de los líderes (porcentajes)

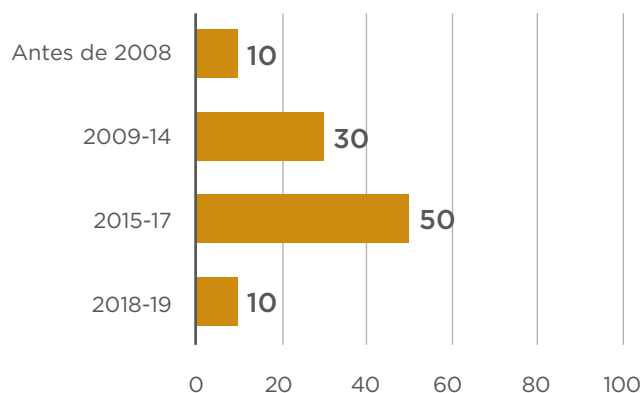


Fuente: elaboración propia.

Algunas iniciativas de emprendimiento corporativo no cuentan con un presupuesto regular. Si bien la mayoría (58%) cuenta con un presupuesto específico anual, asignado de manera regular, otro grupo muy relevante (42%) debe solicitar recursos *ad hoc* para funcionar cada año, o incluso en algunos casos al encarar cada proyecto. Esta situación podría ser indicativa de un menor grado de estabilidad y consolidación organizacional, lo cual se refuerza al sumar los casos basados en proveedores contratados a término, por períodos renovables de hasta un año. Estos resultados sugieren que el trabajo de las corporaciones con las *startups* es aún incipiente al menos en buena parte de los casos.

La tercerización suele servir como puerta de entrada al trabajo con *startups*. Los proveedores especializados en el trabajo con *startups* constituyen una opción para las corporaciones. Se trata de unas 14 organizaciones, de las cuales 9 están en Argentina, 4 en Colombia y 1 en Perú. Un poco más de la mitad comenzó a desarrollar estos servicios en los últimos cinco años, con presupuestos corporativos que han tendido a aumentar; es decir, se trata de una actividad que ha venido expandiéndose (**gráficos 10 y 11**). Estos recursos permitieron financiar la labor de equipos de entre 3 y 19 personas, aunque la mayoría (60%) tiene menos de 10 colaboradores. La evolución de este mercado en el escenario pos-COVID-19 es un interrogante. Si bien en el corto plazo es posible que el volumen de actividad disminuya debido a un contexto de mayor austeridad, en el mediano plazo podría recuperarse e incluso multiplicarse a medida que se profundiza la presión competitiva, de la mano de la aceleración del cambio tecnológico.

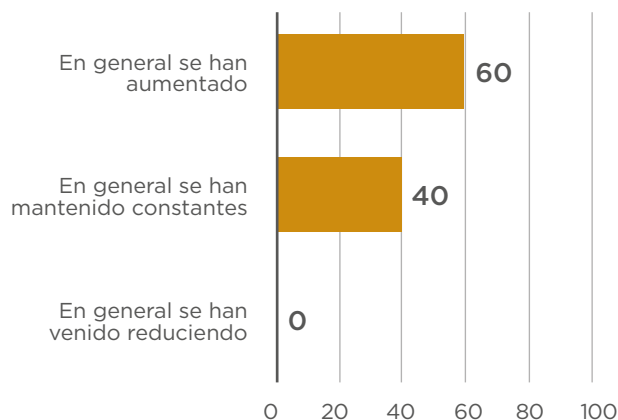
Gráfico 10. Antigüedad de las prestadoras de servicios (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.



Gráfico 11. Evolución del presupuesto originado en servicios a corporaciones (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Si se toma como referencia el año 2019, este conjunto de organizaciones atendió a alrededor de 80 corporaciones: 51% son argentinas; 45%, colombianas, y 4%, peruanas. Cabe destacar, sin embargo, que existe un elevado nivel de concentración de la oferta en un pequeño núcleo muy activo de proveedores. Dos organizaciones -una argentina y otra colombiana- atendieron, solas, a la mitad de las compañías, distribuyéndose las demás empresas entre las otras 12 proveedoras.⁹ Así, las primeras trabajaron, en promedio, con 20 clientes en un año, en tanto que cada una de las demás solo atendió a tres.

Esta información permite plantear algunos interrogantes. Por ejemplo, ¿en qué medida la concentración de la oferta es indicativa de la baja disponibilidad de proveedores alternativos con capacidades para atender a nuevas corporaciones que deseen incursionar en el trabajo con *startups*? Esta pregunta es relevante en términos de política pública, dado que las grandes empresas no suelen tener experiencia de trabajo con emprendedores. Por lo tanto, desarrollar este tipo de proveedores para bajar las “barreras de entrada” a la innovación con emprendedores podría ayudar a multiplicar la cantidad de corporaciones que avanzan en esta dirección.

⁹ En el primer caso, ello se debe, en parte, a su trabajo asociativo con algo menos de 10 empresas del agro y del sector bancario, respectivamente.

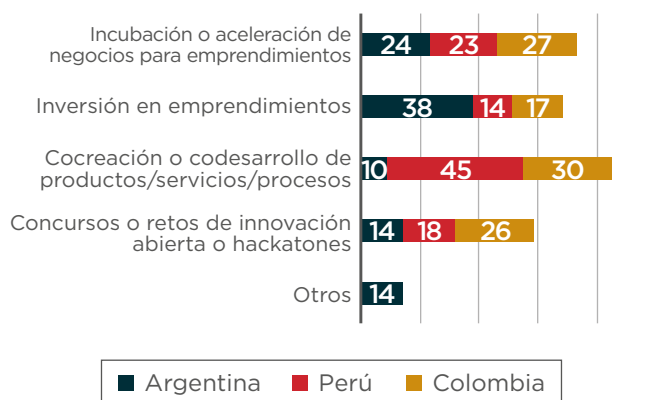
Actividades corporativas con startups

Las actividades incluidas en las iniciativas corporativas son diversas. La encuesta permitió relevar 73 actividades en 44 iniciativas corporativas, registrándose diversas combinaciones, especialmente en Colombia, donde el peso relativo de las mismas tiende a ser más parejo. En Argentina, por el contrario, la inversión y la incubación/aceleración concentran los mayores esfuerzos, mientras que la cocreación o codesarrollo de innovaciones es marginal. En Perú, del otro lado, la cocreación o codesarrollo es la actividad más relevante.¹⁰

Con bastante frecuencia, las iniciativas corporativas incluyen más de una actividad con startups. Esta situación es la más común en Colombia, mientras que en Perú expresa a prácticamente la mitad de las iniciativas. Distinto es el caso de Argentina, donde predomina la concentración en una sola actividad (3 de 4).



Gráfico 12. Actividades realizadas con las startups, por país (porcentajes)



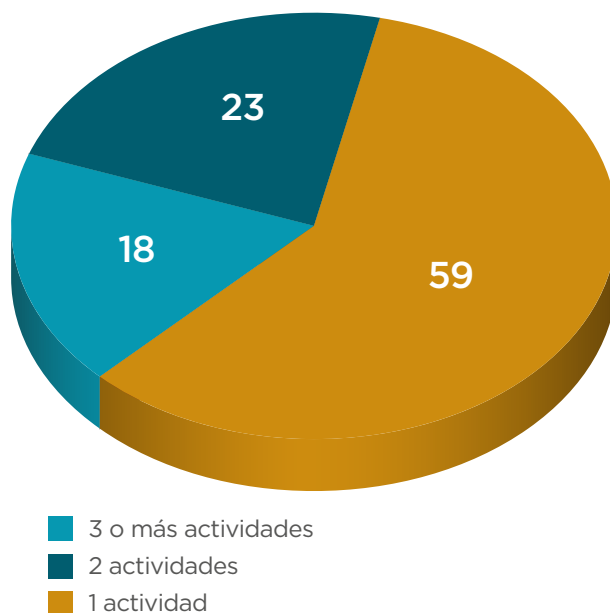
Fuente: elaboración propia.

Nota: la composición de cada país surge de la lectura vertical de los porcentajes del color respectivo.

¹⁰ Por otra parte, un conjunto de cuatro corporaciones peruanas y cuatro colombianas manifestaron su interés en invertir en startups, aunque aún no lo hayan hecho.



Gráfico 13. Cantidad de actividades, por iniciativa (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

La gran mayoría de las iniciativas que desarrollan más de una actividad incluyen, en primer lugar, a la incubación/aceleración (8 de 10). Le siguen los concursos (7 de 10), aunque en muchos casos se utilizan como mecanismo de captación de startups para otras actividades, y luego los esfuerzos de codiseño/codesarrollo junto a startups que han pasado previamente por dichas actividades (7 de 10).¹¹

En efecto, las iniciativas que incuban o aceleran suelen completar su menú con codesarrollos (6 de 10). En mucha menor medida se combinan con la inversión (gráfico 14).

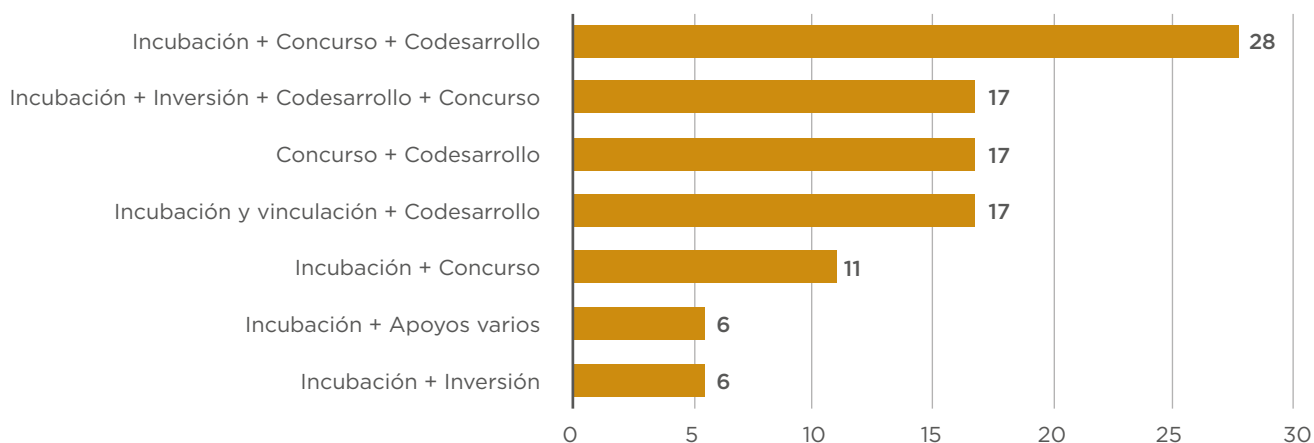
¹¹ Un dato de interés es que las actividades de codesarrollo suelen tener como contraparte, en primer lugar, a una nueva empresa en marcha (alrededor de la mitad de los casos), aunque con frecuencia también incluyen a otros emprendedores con buenas ideas o altas capacidades, así como a las universidades. En Colombia, también se dan casos donde se incluye a otras corporaciones o pymes.

Del otro lado, las iniciativas basadas en inversiones en *startups* suelen estar concentradas en dicha actividad (8 de 10). Para ello, las corporaciones tienden a crear fondos de inversión propios (7 de 10) y, en menor medida, aplican recursos

directamente desde la propia empresa (1 de 4) o bien participan de un fondo o de una red junto a otros inversionistas (1 de 5) o corporaciones (1 de 10) (**gráfico 15**).¹²



Gráfico 14. Combinaciones de las actividades, por iniciativa (porcentajes)

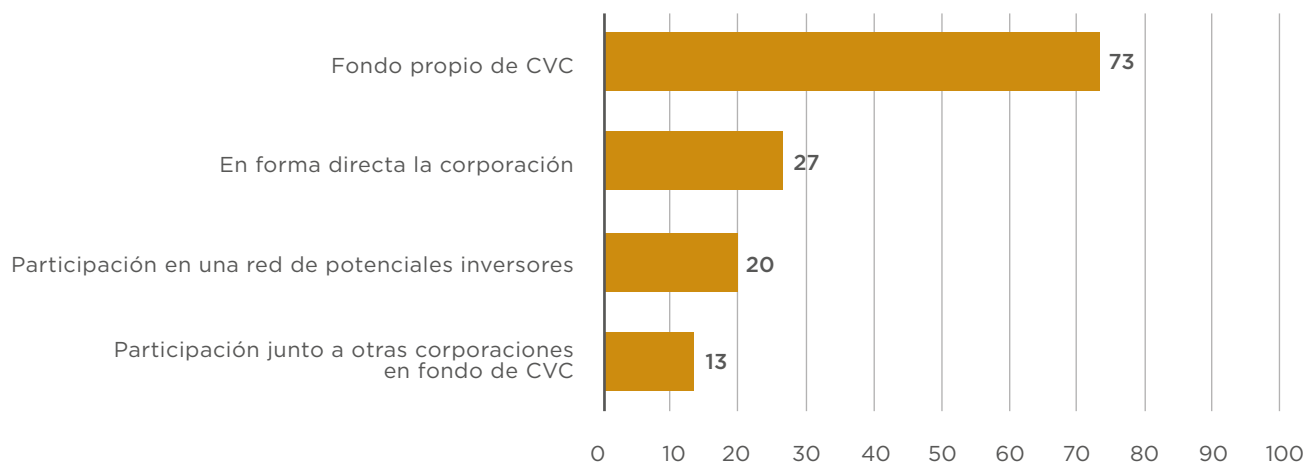


Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100.



Gráfico 15. Modalidades de inversión en *startups* de las corporaciones (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100.

¹² Estas inversiones se concretan a través de la participación accionaria (*equity*) o notas convertibles. En Argentina, es más usual la última fórmula, mientras que en Colombia, la primera (en ambos casos, 8 de 10); en Perú, tienen similar utilización.

Las actividades corporativas con *startups* tienen una escala limitada. En el caso de las actividades de incubación y aceleración, la cantidad de emprendimientos apoyados anualmente es limitada, especialmente en Perú, con un promedio de dos incubados y un acelerado. Le sigue Argentina, con cinco y dos, respectivamente; y Colombia, con siete y cuatro. En cada país, solo un caso supera a estos promedios, y solo en Colombia excede la decena.¹³ Otro tanto puede decirse acerca de los presupuestos operacionales medios de estas actividades, que se ubican en torno a USD 45.000 anuales en Argentina y Perú, y a USD 20.000 en Colombia (**cuadro 2**).

En cuanto a las actividades de codesarrollo, el promedio es de dos proyectos en Argentina, uno en Perú y tres en Colombia. Destacan, en ese marco, una actividad con 13 emprendimientos en Colombia y otra con cinco en Argentina. Los presupuestos operacionales, en estos casos, son muy heterogéneos, y conviven tres tipos de actividades: i) las que insumen menos de USD 50.000 al año; ii) las que se ubican en torno a USD 500.000, y iii) las que superan USD 1 millón. Al dividir los presupuestos por la cantidad de proyectos que lleva adelante cada actividad, los importes medios por proyecto se ubican en torno a USD 200.000 en Colombia; USD 800.000 en Argentina, y USD 1,5 millones en Perú. Claramente, se trata de actividades bien diversas.

Por su parte, los concursos oscilan, en promedio, entre uno al año en Argentina y Colombia y tres en Perú. No obstante, el número de emprendimientos alcanzados por los mismos es muy variable. En Argentina, por ejemplo, hay concursos con 10 participantes y otros con 250, mientras que en Perú y Colombia, con menos de 10 y con más de 100. Por otra parte, el número de emprendimientos suele ser bajo en los concursos que funcionan como mecanismo para captar *startups* que serán apoyadas por otra actividad más sofisticada, y más elevado en los demás casos. Otro tanto sucede con los presupuestos operacionales, pudiendo detectarse tres grupos: i) aquellos concursos que insumen hasta USD 10.000 al año; ii) los que se ubican en torno a USD 40.000, y iii) los que alcanzan o incluso superan los USD 100.000. El presupuesto medio de un concurso se ubica entre USD 20.000 en Colombia y USD 40.000 en Argentina y Perú.

Por último, cada actividad inversora aplicó recursos en cuatro emprendimientos en Argentina y Perú, y dos Colombia. Se destaca, en este contexto, una iniciativa corporativa argentina que invirtió, en promedio, en alrededor de 10 emprendimientos por año. El capital desembolsado también es bien diverso. Mientras que en Argentina cada inversión se ubicó, en promedio, en torno a USD 50.000, en Perú alcanzó los USD 100.000 y en Colombia superó ligeramente los USD 3 millones. Se trata de apuestas diferentes, muy posiblemente enfocadas



Cuadro 2. Alcance de las actividades de emprendimiento corporativo, por país (promedio anual)

País	Argentina		Colombia		Perú	
	Emprendimientos	Presupuesto (en USD)	Emprendimientos	Presupuesto (en USD)	Emprendimientos	Presupuesto (en USD)
Incubación	5	45.000	7	20.000	2	45.000
Aceleración	2		4		1	
Cocreación, codesarrollo	2	800.000	3	200.000	1	1,5 M
Concurso, reto, hackatones	Muy variable	40.000	Muy variable	20.000	Muy variable	40.000
Inversión	4	50.000	2	3 M	4	100.000

Fuente: elaboración propia.

¹³ Por otra parte, en Perú y en Colombia, esperan apoyar con incubación y aceleración a tres y ocho startups, respectivamente.

en distintas etapas del emprendimiento, siendo las argentinas las que arrancan desde más temprano.

Las perspectivas de la actividad inversora para los próximos tres años en cada país son muy diversas, según la información a la que se pudo acceder en los meses previos a la aparición del COVID-19, y en varios casos los interlocutores prefirieron mantener la reserva o indicaron que el tema aún estaba por definirse. Las cifras oscilan considerablemente -según la iniciativa- entre USD 500.000 y USD 10 millones en Argentina; entre USD 750.000 y USD 3 millones en Perú, y entre USD 900.000 y USD 30 millones en Colombia. Cabría indagar con mayor profundidad en qué medida estas “billeteras” tan distintas están asociadas a tesis de inversión o a grados de compromisos corporativos diferentes.^{14, 15}

Las propuestas de valor de las iniciativas corporativas permiten que las *startups* accedan a un menú de servicios y activos de gran valor estratégico, que pueden clasificarse en tres grandes grupos (gráfico 16):

- 1) Apoyo de recursos humanos especializados en distintas áreas. Dos tercios de las actividades ofrece este tipo de servicios.
- 2) Acceso a la plataforma de activos corporativos y de clientes (para realizar pruebas y validaciones, o bien para vender). Algo menos de dos tercios incluye este tipo de servicios.
- 3) Vinculación con otros actores y recursos (ecosistema). Algo más de la mitad brinda este tipo de apoyo.



Gráfico 16. Servicios de apoyo a *startups* (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100. Los subtotales surgen de computar a quienes respondieron una u otra opción, por lo tanto, no expresan la suma directa de las mismas.

¹⁴ Otro tanto ocurre con las empresas peruanas y colombianas que aún no comenzaron a invertir, oscilando entre poco más de USD 100.000 y USD 1 millón en Perú y entre USD 3 millones y USD 100 millones en Colombia.

¹⁵ Otro tanto sucede con las previsiones de inversión en actividades de codesarrollo para los próximos tres años en Perú y Colombia.

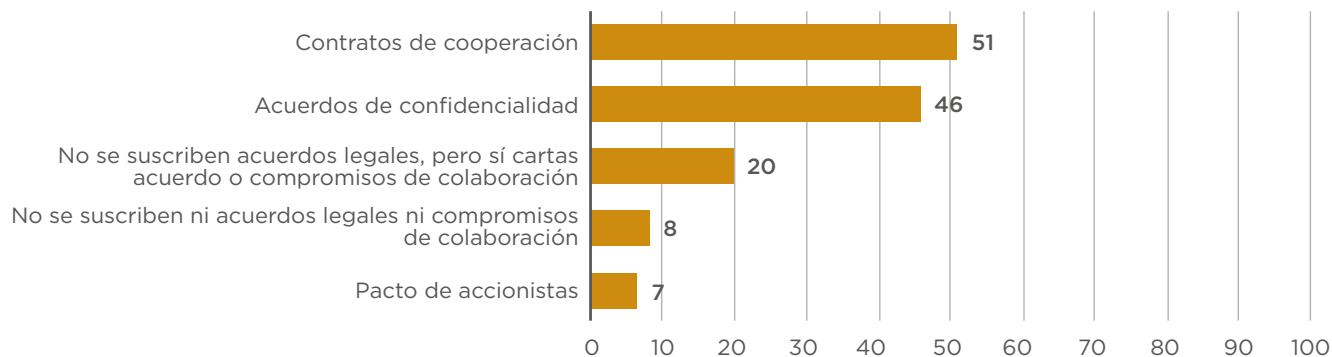
En este marco general, los servicios más frecuentes a nivel individual dentro de cada categoría son el apoyo para vincularse con otros actores relevantes, el acceso a la plataforma de la corporación para realizar pruebas y validaciones y para comercializar, el apoyo técnico de profesionales y las mentorías de ejecutivos (en todos los casos, con alrededor de la mitad). Asimismo, de las distintas actividades que llevan a cabo las corporaciones, las actividades de inversión son las que más están capitalizando los activos diferenciales de las empresas en sus propuestas de valor. Por ejemplo, 3 de cada 4 incluyen el acceso a la plataforma empresarial o a sus canales para realizar pruebas y servicios, así como para vender los productos de las *startups*. Cabe recordar que el apoyo a las ventas de los emprendimientos es un servicio en el cual las organizaciones del ecosistema -por ejemplo, las incubadoras- exhiben limitaciones. Por lo tanto, las corporaciones contarían con un plus indiscutible en este campo.

Ningún almuerzo es gratis. La relación de las corporaciones con las *startups*

Para trabajar con las corporaciones, deben establecerse ciertas condiciones. Las relaciones entre corporaciones y *startups* se rigen por distintos tipos de acuerdos formales, como los contratos de cooperación y los acuerdos de confidencialidad (NDA, por sus siglas en inglés, *Non Disclosure Agreements*).¹⁶ En menor medida, también se utilizan las cartas acuerdo o los compromisos de colaboración (gráfico 17).



Gráfico 17. Tipos de acuerdos firmados entre las partes (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100.

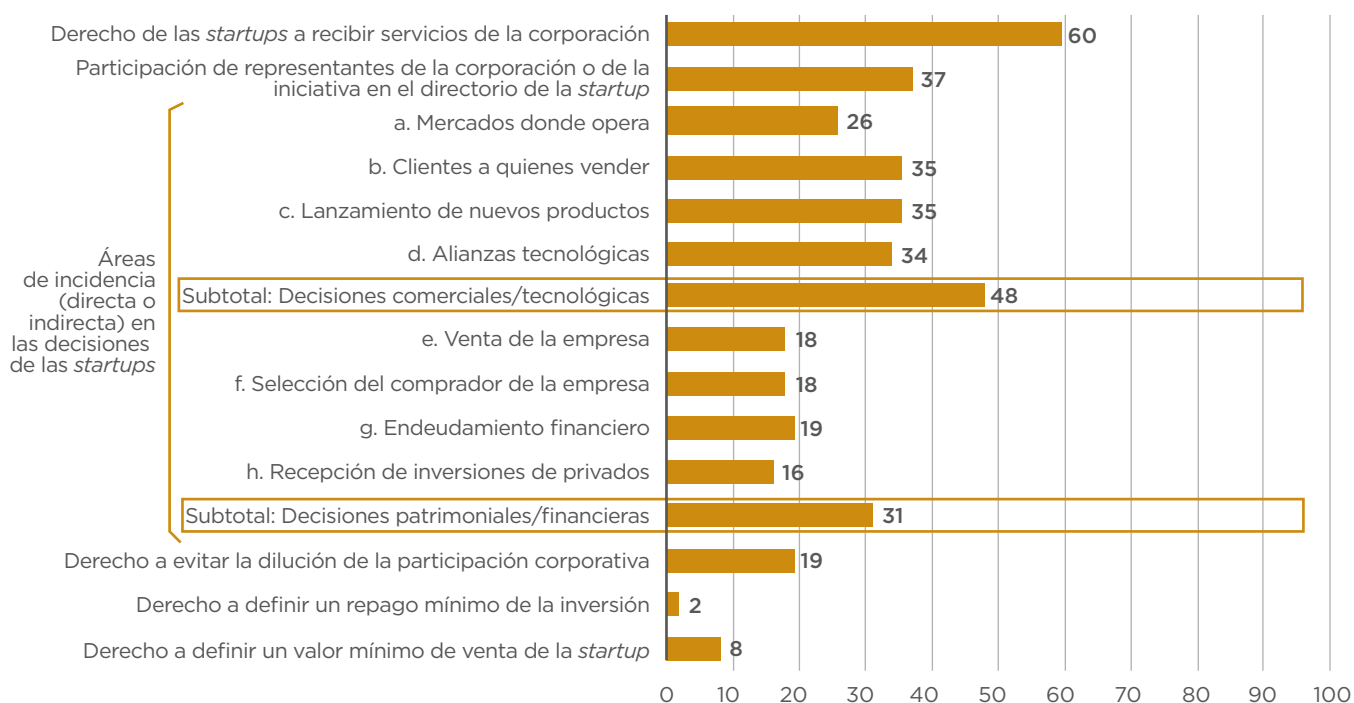
¹⁶ En la mayoría de los casos se suscribe algún tipo de acuerdo que regula ciertos aspectos de la relación. Los más usuales son los contratos de cooperación entre las partes y los NDA, con alrededor de 1 de cada 2 casos. Le siguen las cartas acuerdo, con un quinto del total. En este cuadro general es posible destacar algunas especificidades propias de las distintas actividades. Por ejemplo, en las de codesarrollo lo más común son los contratos de colaboración (3 de cada 4), en tanto que en las de inversión crece el peso de los pactos de accionistas (1 de 5). También se observan algunas particularidades según el país. Perú es el país en donde más se utilizan las cartas-acuerdo y menos los NDA; en tanto que en Argentina se registran más casos de relaciones informales que en los otros países (1 de 5). Entre las peruanas que aún no comenzaron a invertir esperan, principalmente, firmar contratos de colaboración; y entre las colombianas, NDA, aunque la mitad también mencionó los contratos de cooperación, los pactos de accionistas y las cartas acuerdo.

Estos instrumentos suelen incluir cláusulas que permiten, por un lado, definir los derechos de las *startups* a recibir ciertos servicios (6 de 10). Ello ocurre más frecuentemente en las actividades de incubación/aceleración e inversión que en los concursos. Del otro lado, las corporaciones también buscan, por esa vía, preservar sus intereses. Por ejemplo, en casi la mitad de los casos, las corporaciones pueden incidir en decisiones comerciales, como la definición de los clientes, el lanzamiento

de productos o el establecimiento de alianzas, y en algo menos de un tercio ello incluye las decisiones de corte patrimonial o financieras, como endeudarse, vender la empresa y seleccionar al comprador. En un tercio de los casos, las cláusulas definen el derecho a participar en el directorio de las *startups* y la posibilidad de influir en las decisiones que podrían diluir la participación de la corporación en el capital de la *startup* (1 de 5 casos) (gráfico 18).



Gráfico 18. Tipo de condiciones definidas en los acuerdos (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100. Los subtotales surgen de computar a quienes respondieron una u otra opción, por lo tanto, no expresan la suma directa de las mismas.

Los líderes de las iniciativas corporativas consideran que estas cláusulas no se traducen en una gravitación determinante por parte de las corporaciones. Apenas en 1 de cada 10 casos este peso ha sido definido como mayoritario; en otros tantos, incluye algún derecho de veto, mientras que en 1 de cada 5 la posición corporativa sería minoritaria a la hora de tomar decisiones. De todos modos, conjuntamente consideradas, estas situaciones representan cerca de 1 de cada 3 casos (**gráfico 19**).

En las actividades de inversión, las atribuciones que se reservan las corporaciones son, lógicamente, mayores. Los concursos se ubican en el otro extremo. Entre las primeras es muy común la participación en el directorio de la *startup* (8 de 10) y, en menor medida, el derecho de incidir en ciertas decisiones financieras y patrimoniales, como la venta y el endeudamiento de la *startup* (alrededor de la mitad), la recepción de otras inversiones que podrían implicar la dilución de su participación (4 de 10) y la selección del comprador (1 de 3). Además, es más frecuente que la corporación incida en la toma de decisiones, aunque sea en forma minoritaria (1 de 2), y que incluya el derecho de veto sobre algunas cuestiones (1 de 3). Las actividades de incubación/aceleración, así como las de

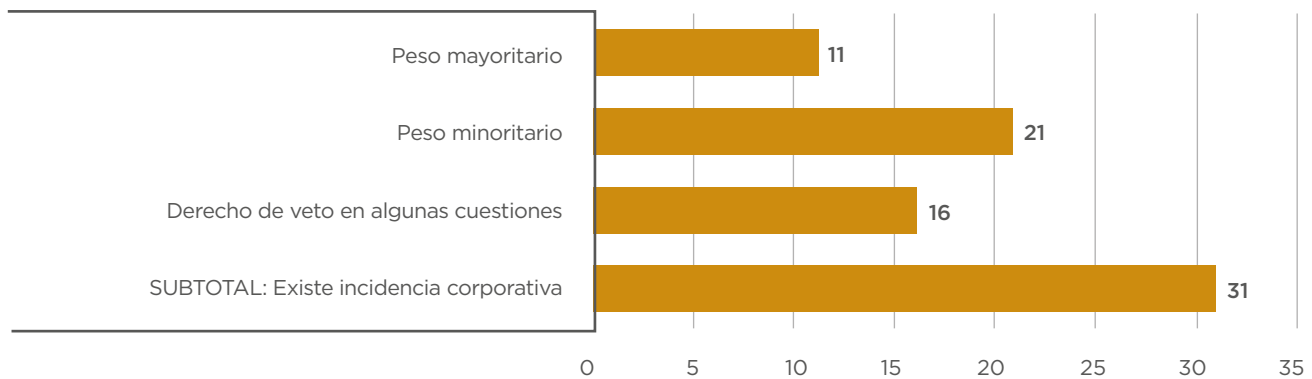
cocreación, suelen habilitar en mayor medida la posibilidad de incidir directa o indirectamente en las definiciones de clientes, lanzamientos de productos y alianzas tecnológicas (1 de 2 en los tres casos).

En los hechos, sin embargo, los líderes de las iniciativas afirmaron que las corporaciones no suelen incidir en las decisiones y la conducta de las *startups* (7 de 10). En coherencia con lo comentado anteriormente, la actividad inversora es la que más lugar ha dado a este tipo de intervenciones (1 de 2).

Las startups suelen cumplir sus compromisos. La mayoría de las *startups* suele cumplir sus compromisos contractuales (3 de 4). Aun siendo minoritarios, este número de incumplimientos no resulta desdeñable, especialmente en las actividades de codesarrollo de productos y en las de inversión, que son las que mayores compromisos demandan de las partes. Cabe recordar que los incumplimientos pueden tener consecuencias; en su mayoría, dan lugar al cese de la relación (6 de 10) y, en buena parte, a la aplicación de penalizaciones monetarias (4 de 10).



Gráfico 19. Peso de las decisiones de las corporaciones en las startups (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: los subtotales surgen de computar a quienes respondieron una u otra opción, por lo tanto, no expresan la suma directa de las mismas.

Desafíos y resultados del trabajo con startups

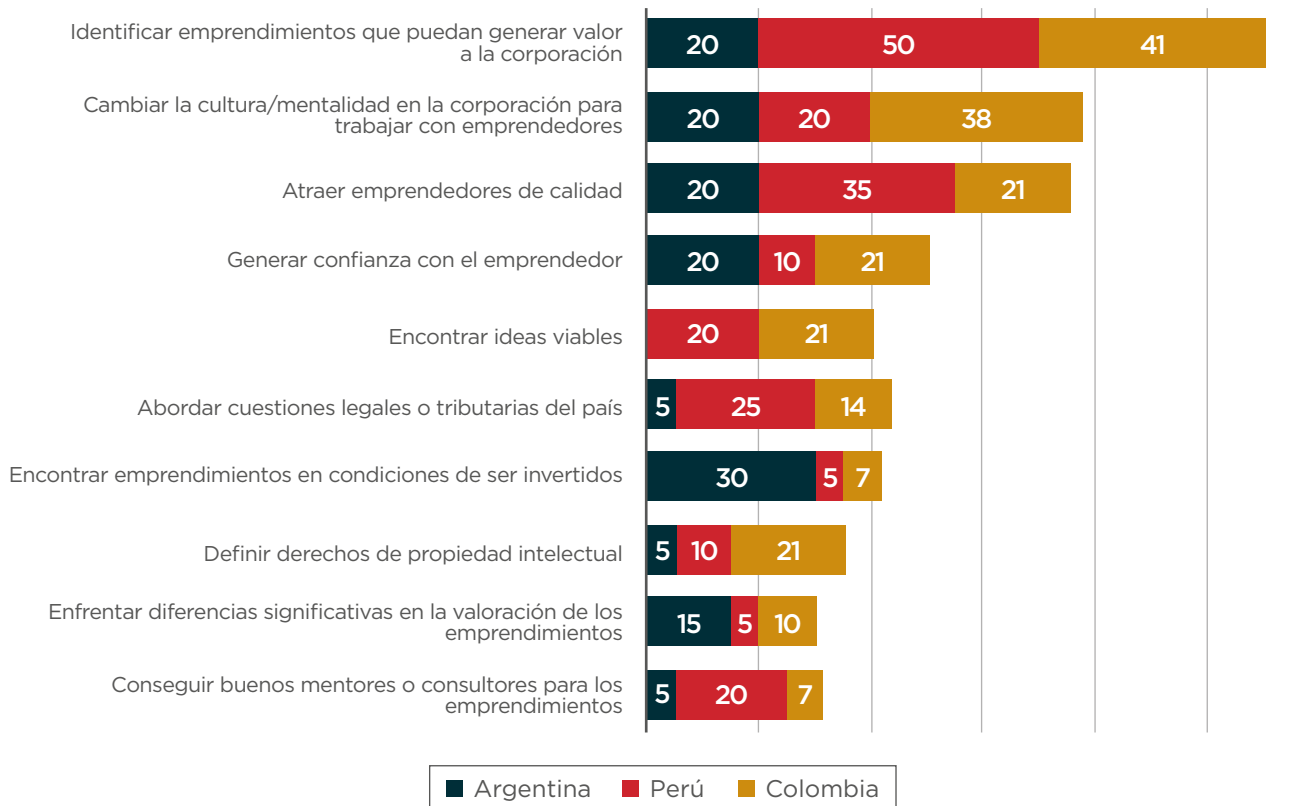
Para alcanzar los resultados buscados a través del trabajo con *startups*, las corporaciones deben sortear un conjunto de vallas. Los primeros escollos que aparecen, según la encuesta, tienen que ver con la dificultad de identificar emprendimientos con el potencial de agregar valor a la corporación (alrededor de 1 de 3). En el caso específico de las actividades inversoras, cobra especial relevancia la dificultad de identificar emprendimientos en condiciones de ser invertidos (1 de 2). Le sigue, en orden de importancia dentro de los tres primeros puestos generales y de cada país, el cambio de la cultura corporativa para adaptarse al trabajo con los emprendedores y beneficiarse de sus innovaciones.

A ello se suma que, cuando encuentran el perfil buscado, a 1 de cada 4 líderes de iniciativas corporativas les cuesta atraer a estos emprendedores de calidad. Y luego, en la mitad de los casos, deben superar cierta desconfianza inicial de parte de los emprendedores hacia las corporaciones y/o diferencias en la valoración del emprendimiento. Por otra parte, en las actividades de cocreación, 1 de cada 3 enfrentó problemas en cuanto a la definición de los derechos de propiedad intelectual.

Algunas dificultades varían entre países. Por ejemplo, identificar emprendimientos atractivos que puedan generarle valor a la corporación es mucho más difícil en Colombia y Perú (más del 40%) que en Argentina (20%). Cambiar la cultura de la corporación, por su parte, aparece como un escollo mayor en Colombia (más de un tercio) que en Argentina y Perú (1 de 5) (**gráfico 20**).



Gráfico 20. Dificultades para trabajar con startups, por país (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la composición de cada país surge de la lectura vertical de los porcentajes del color respectivo.

La lentitud y la burocracia de las corporaciones es un desafío a la hora de trabajar con *startups*. Trabajar con *startups* conlleva diversos desafíos. Algunos de ellos tienen que ver con cuestiones internas de la propia empresa; otros, con los emprendedores o con la relación entre ambas partes, pero también con los aliados.

Del lado de las corporaciones, los retos más destacados se asocian a la lentitud de los procesos internos y la burocracia de las compañías, especialmente lo relacionado con los desembolsos de recursos. Siete de cada 10 encuestados señaló que ese es el principal desafío. Se trata de algo inherente a la naturaleza de las grandes empresas. Por lo general, quienes lideran las iniciativas con *startups* buscan facilitar los procesos para ganar agilidad, pero las compañías deberían explorar la factibilidad de establecer procesos de vía rápida para adaptarse a los emprendedores.

El segundo reto más importante, según se observa en el **gráfico 21**, consiste en superar cierto grado de incompreensión dentro la corporación, algo

que fue manifestado por alrededor de la mitad de los líderes. Por ejemplo, un tercio destacó que los mandos medios no comprenden la importancia que tiene su actividad y un quinto señaló lo mismo con relación a la alta dirección.

En orden de importancia le sigue la falta de recursos apropiados. Por un lado, ello refiere a la mentalidad y las capacidades de los recursos humanos para trabajar con emprendedores (algo más de un tercio a nivel del promedio, pero la mitad en Perú). También se indicó que los presupuestos para operar no siempre alcanzan para enfrentar las necesidades que plantea el trabajo con *startups*. Esto fue señalado por 1 de cada 4 líderes, alcanzando un máximo en Colombia (1 de 2), y un mínimo en Argentina (menos de un quinto). Completa la lista de retos principales, del lado de las corporaciones, la falta de compromiso de los gerentes con el papel de los mentores de los emprendimientos. Uno de cada 5 identificó este desafío, que se concentra en Colombia, con 1 de cada 3 casos y, en menor medida, en Argentina, con 1 de cada 4.



Gráfico 21. Desafíos enfrentados por las iniciativas corporativas (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100. Los subtotales surgen de computar a quienes respondieron una u otra opción, por lo tanto, no expresan la suma directa de las mismas.

Los retos también le apuntan a los emprendedores y al ecosistema. Administrar las expectativas, muchas veces irreales, de los emprendedores con respecto a la corporación constituye un desafío en sí mismo. La mitad de los líderes destacó este punto, alcanzando un máximo de 6 cada 10 en Colombia y un mínimo de un tercio en Argentina. A ello se suma la existencia de valores, códigos y estilos de gestión bien diferentes entre las partes, 1 de cada 3 en Colombia y 1 de cada 2 en Argentina y Perú. Gestionar la relación entre organizaciones tan diferentes y las expectativas de cada parte en relación con la otra definen una agenda ciertamente desafiante para los equipos que trabajan con *startups*.

Siguen otros desafíos, como atender las exigencias de celeridad de los emprendedores (1 de 3; la mitad en Argentina y Colombia, y menos de 1 de 10 en Perú). También la identificación de potenciales organizaciones aliadas en el ecosistema o de contrapartes (*startups*/aliados) con recursos financieros suficientes (1 de 3 en ambos casos). Esta situación es especialmente relevante en Colombia y Perú, con cerca de la mitad de los casos, contrastando con el contexto argentino, donde este reto solo fue indicado por 1 de cada 10 líderes. Es posible que esta situación evidencie un mayor grado de desarrollo del ecosistema argentino en este campo, algo que se observa, por ejemplo, en la mayor presencia de organizaciones proveedoras.

Por último, existen desafíos que están asociados a las faltas que cometen los emprendedores en lo que respecta al nivel de formalidad de la información presentada y el cumplimiento de los progresos acordados (1 de 3), así como a las diferencias de opinión respecto del ritmo o el rumbo que se desea imprimir al negocio (1 de 4). Ambos casos fueron más destacados en Colombia (7 de 10 frente a 4 de 10 en Perú, y 1 de 4 en Argentina, en el caso de las faltas; y 1 de 3 frente a 1 de 5 en Argentina y Perú, en el de las diferencias de opinión).

Algunas experiencias exhiben resultados. Un interrogante que se plantean muchas empresas y gobiernos es en qué medida estas actividades de innovación con *startups* se traducen en los resultados esperados por las corporaciones que trabajan con ellas, lo que resulta ser una cuestión clave para asegurar su sostenibilidad futura. La evidencia disponible hasta hoy no permite obtener conclusiones definitivas; en algunos casos, se debe a que es demasiado temprano para ver resultados notorios, dado que se trata de experiencias incipientes. También puede atribuirse a la ausencia, en muchos casos, de sistemas de monitoreo y de definiciones operacionales de los resultados deseados, así como a la existencia de diferentes modelos de intervención organizacional con grados dispares de compromiso corporativo y a distintos niveles de conocimiento por parte de quienes gestionan.

La actividad que exhibe más resultados es la inversión corporativa. En Argentina, por ejemplo, la mitad de los líderes indicaron que la mayoría de los emprendimientos invertidos ya mostró resultados, en tanto que la otra mitad señaló que aún es temprano para medirlos. En Colombia, por su parte, están quienes reportan que la mayoría ha agregado valor, aunque existe un grupo un poco más grande en el que solo 1 de cada 4 o 5 *startups* invertidas lo ha logrado. Perú, con menos casos, exhibe un patrón similar.

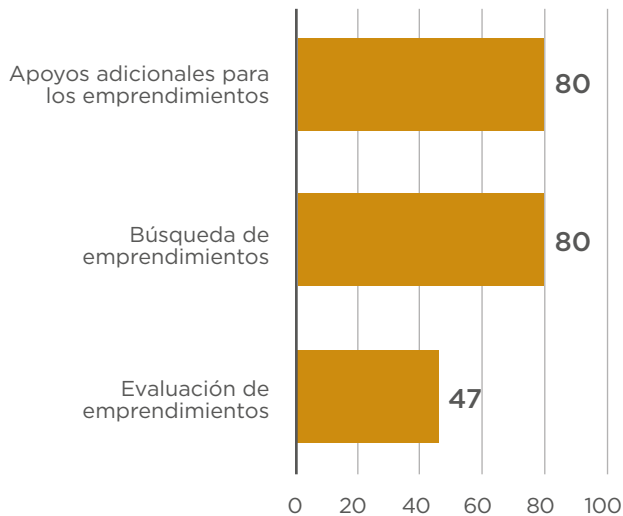
Por otra parte, están los concursos y las actividades de incubación/aceleración, donde solo unos pocos emprendimientos habrían realizado aportes. Si bien el carácter embrionario de los procesos en curso estaría incidiendo en esta situación, en otros tendría que ver con las dificultades y los retos expuestos anteriormente, por ejemplo, para encontrar emprendimientos que empalmen estratégicamente con la corporación o para que las corporaciones se adapten al trabajo con los emprendedores. En Perú, las opiniones son más favorables, dado que -según las encuestas- la mayoría habría hecho una diferencia para la corporación.

Corporaciones, ecosistema y política pública

Las corporaciones buscan alianzas en el ecosistema. En la mayor parte de los casos (9 de 10), las iniciativas corporativas recurren a la colaboración de otras organizaciones del ecosistema, ya sea a la hora de buscar emprendimientos, de evaluarlos o para ofrecer apoyos adicionales. La mayoría de sus contrapartes son las universidades, especialmente en Perú, donde dominan claramente la escena (8 de 10) frente a otros actores; por ejemplo, el gobierno (4 de 10). En Argentina y Colombia, la diversidad de actores es más amplia, cobrando mayor protagonismo las incubadoras/aceleradoras (6 de 10) y los programas públicos de apoyo (1 de 2). En Argentina también existen casos de vinculaciones con proveedores de servicios especializados en *startups* (la mitad) y con inversionistas ángeles (4 de 10). Una indagación *ad hoc* en este país permitió detectar colaboraciones con instituciones de ciencia y tecnología argentinas (1 de 3).



Gráfico 22. Áreas principales de vinculación con otros actores (porcentajes)

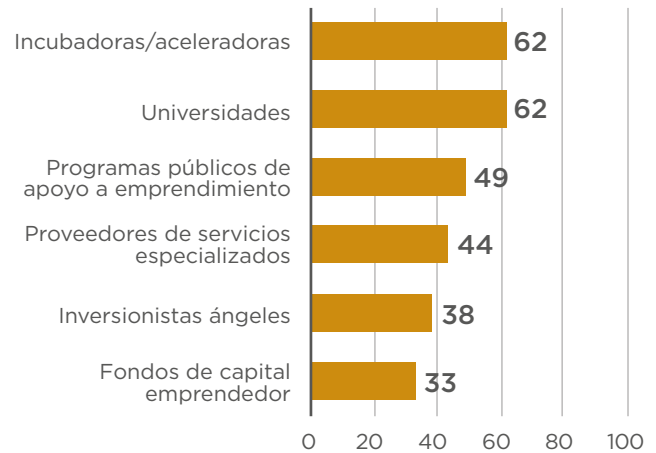


Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100.



Gráfico 23. Principales vinculaciones en el ecosistema (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

Nota: la pregunta efectuada era de respuestas múltiples, por lo tanto, las distintas opciones no suman 100.

La mayoría de los líderes cree en el papel de la política pública. Entre un tercio de líderes, en Argentina, y la mitad, en Colombia y Perú, cuentan con la experiencia previa de haber participado en algún programa de política pública (gráfico 24). Este dato es relevante, dado que podría incidir en la predisposición a participar de programas públicos orientados a fomentar el emprendimiento corporativo y la innovación vía *startups*. Sin embargo, más relevante aún es que casi todos los encuestados creen que la política podría contribuir al desarrollo de las iniciativas de innovación de grandes empresas y *startups*. Las cifras son muy positivas en tal sentido.

Las opiniones de los líderes de iniciativas corporativas también aportan algunas ideas acerca de las políticas que podrían favorecer el desarrollo del trabajo de las corporaciones con las *startups* (gráfico 25), las cuales pueden organizarse en tres grupos: i) las que buscan multiplicar la cantidad de corporaciones involucradas en actividades de innovación con *startups*; ii) las que facilitarían su funcionamiento, y iii) las que podrían contribuir a la obtención de resultados.

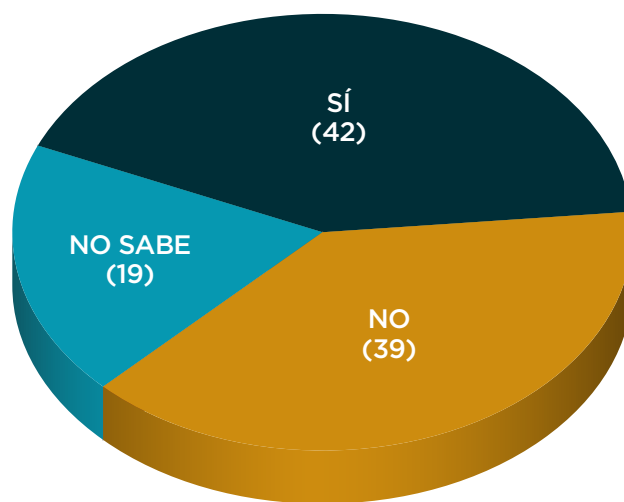
Entre las primeras, es posible mencionar las acciones de sensibilización de empresas, así como la cofinanciación de iniciativas, el otorgamiento de beneficios fiscales a las corporaciones y el otorgamiento de puntaje en las licitaciones públicas.

Para facilitar su funcionamiento, pueden identificarse ideas tales como establecer reglas claras y estables o simplificar las regulaciones, así como capacitar a emprendedores y corporaciones para que puedan entender las características de estas actividades y relacionarse mejor.

Por último, a fin de obtener resultados, además de las ideas anteriores se sugirieron ideas orientadas a facilitar el crecimiento de las *startups* (por ejemplo, a través del fomento del capital emprendedor y el apoyo a la internacionalización) y a promover el relacionamiento de las grandes empresas con el resto del ecosistema. Todo lo anterior debería darse junto con el fortalecimiento del ecosistema, con miras a lograr un mayor flujo de emprendimientos con potencial.



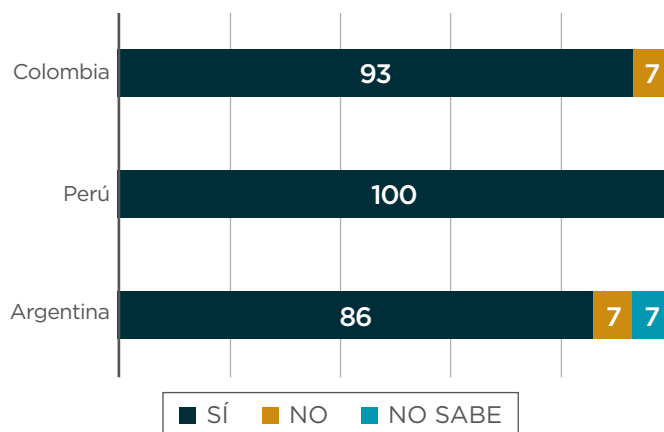
Gráfico 24. Experiencia con programas que apoyan la innovación y/o la inversión en *startups* (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.



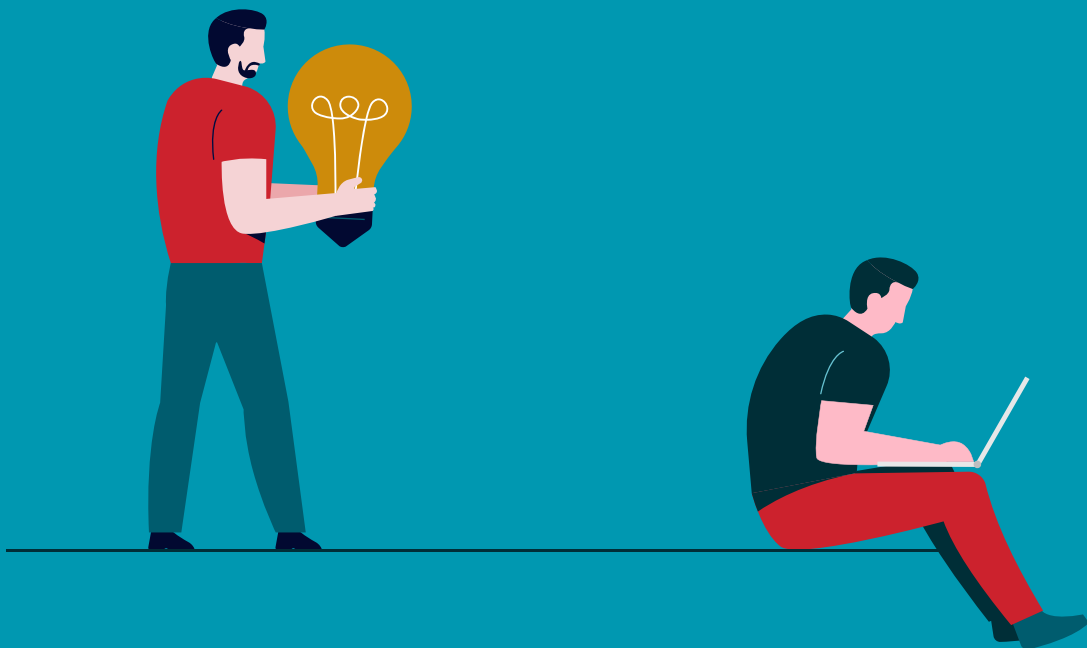
Gráfico 25. ¿El apoyo de programas de política pública podría favorecer a las iniciativas corporativas de innovación abierta con *startups*? (porcentajes)



Fuente: elaboración propia.

4

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES



4. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Las actividades de las corporaciones con las *startups*, como fuente de innovación, están avanzando. Es un fenómeno reciente en la región que, como tal, exhibe a la vez un gran potencial pero también numerosos desafíos. Las empresas involucradas en estas iniciativas son, por ahora, una pequeña vanguardia dentro del mundo corporativo, y abarcan a una amplia gama de sectores. Muchas de ellas suman la colaboración con *startups* a los esfuerzos internos que realizan sus áreas corporativas de investigación y desarrollo (I+D). Les atrae, principalmente, la posibilidad de innovar en productos y procesos, en el marco de la transformación digital y la revolución 4.0, dado el rol de los emprendimientos como agentes de cambio tecnológico en dicho contexto. Por lo tanto, el perfil de las *startups* que buscan captar obedece a ese interés. Es muy posible que, al menos a mediano plazo, estos factores tiendan a profundizarse en el contexto pospandemia, dada la aceleración esperable de la digitalización y el cambio tecnológico. Mientras tanto, habiendo concluido este estudio, ¿qué sabemos acerca de las iniciativas corporativas que buscan innovar a través de las *startups*?

En la gran mayoría de los casos se trata de empresas muy grandes que operan, principalmente, a nivel regional. La existencia de plataformas que trasciendan las fronteras de cada país es un activo fundamental, pues permitiría a las corporaciones apalancar los procesos de escalamiento e internacionalización de las *startups*. Del otro lado, es marginal el grupo de pymes que está comenzando a experimentar el trabajo con *startups*. Ello deja planteado un interrogante acerca de las escalas a partir de las cuales estas iniciativas cobran sentido, tanto para las empresas como para los emprendedores. Se trata de una cuestión relevante desde la óptica de las políticas públicas de fomento de la innovación y el emprendimiento, siendo la asociatividad empresarial un camino hacia la resolución de estas limitaciones que podría explorarse. De hecho, este estudio ha identificado las experiencias de grandes empresas que trabajan con *startups* en el marco de redes de colaboración horizontal; entonces, si las grandes lo hacen, ¿por qué no las de menor tamaño?

Las iniciativas de emprendimiento corporativo incluyen actividades tales como incubación, aceleración, inversión, codiseño y codesarrollo de soluciones, así como concursos y hackatones. Muchas iniciativas combinan más de una actividad. Por ejemplo, están quienes incuban y/o aceleran como paso previo a la inversión o bien quienes utilizan los concursos como modalidad de captación de *startups* de su interés para llevar adelante otras actividades, como el codesarrollo de productos. Estas actividades permiten que los emprendedores aprovechen la plataforma de experiencias, los contactos y las infraestructuras de las grandes empresas. Sus servicios y los activos puestos en valor son diferenciados, ayudando, por ejemplo, a realizar pruebas y validaciones en la propia empresa, sus canales y clientes, y también a vender. Además, incluyen otros más tradicionales, como las mentorías de sus ejecutivos y profesionales.

Con el objetivo de organizar el trabajo con las *startups*, las corporaciones suelen apoyarse en sus propios recursos, es decir, en una gerencia o área interna o, en menor medida, en una subsidiaria creada para dedicarse a la tarea en forma especializada. De este modo, se busca contar con un adecuado equilibrio entre la autonomía organizacional, que facilita la adaptación a las necesidades y los patrones de comportamiento de las *startups*, y el enlace con la corporación necesario para poder contar con su plataforma de activos a la hora de brindarles apoyo. Los proveedores de servicios especializados en *startups* también están comenzando a jugar un papel, que varía según el país. Estas organizaciones pueden contribuir a bajar las “barreras técnicas” que dificultan la entrada de las grandes empresas en el mundo de la colaboración con los emprendedores. De un lado, cuentan con la ventaja de su conocimiento; del otro, con el reto de lograr los compromisos corporativos que hacen falta para obtener resultados. La política pública sistémica debe contemplar el posible rol de estos proveedores de servicios, sobre todo en una fase embrionaria, en la cual aún se requiere desarrollar vocaciones y capacidades para el trabajo con *startups* dentro de las corporaciones.

Los líderes de las iniciativas suelen tener una trayectoria de trabajo previo en el ecosistema de emprendimiento, aunque su relación con la labor corporativa es más reciente. No solo porque también son recientes los esfuerzos de las corporaciones en esta área, sino porque, con frecuencia, las corporaciones se encuentran en una fase temprana de experimentación y pivoteo que incluye recambios en los recursos humanos. Estos equipos suelen tener un tamaño limitado, y resulta importante para las corporaciones poder definir un tamaño mínimo por debajo del cual se vuelve complejo “cubrir la cancha” con una cantidad relevante de emprendedores. De hecho, la cantidad de *startups* con las que suelen trabajar en el año es limitada. El interrogante en torno al tamaño de las apuestas y los compromisos queda por lo tanto planteado; sobre todo, porque los recursos que invierten las corporaciones en sus iniciativas de emprendimiento son aún bajos e inestables. Incluso, su regularidad no siempre está garantizada, sino que cada año o, a veces, ante cada actividad, deben esperar su aprobación. Los recursos asignados a estas actividades, por otra parte, son muy diversos.

Para superar estas limitaciones y potenciar las actividades, muchas veces se busca celebrar alianzas con otras organizaciones del ecosistema, tanto a la hora de captar emprendimientos como de brindarles apoyo. En este marco, cabe plantear, a modo de hipótesis, que las corporaciones que cuentan con iniciativas de trabajo con *startups* suelen ser las que ya contaban con un grado mayor de apertura previa al ecosistema; en muchos casos, debido a la existencia de relaciones informales por parte de sus profesionales o ejecutivos interesados en la actividad emprendedora.

Otra cuestión a tener en cuenta es que, si bien existen situaciones diversas, las vinculaciones entre las corporaciones y las *startups* incluyen muchas veces acuerdos y cláusulas que definen los derechos de los emprendedores a recibir ciertos servicios como también a establecer ciertas atribuciones para las corporaciones; por ejemplo, participar en el directorio de la *startup* o incidir en algunas de sus decisiones. Asimismo, si bien los emprendedores tienden a cumplir sus compromisos, los casos de incumplimiento -hasta ahora minoritarios- suelen dar lugar al cese de la relación e incluso, a veces, a penalizaciones monetarias.

El día a día de los líderes de las iniciativas corporativas incluye importantes retos. Los principales tienen que ver con identificar emprendimientos que tengan potencial y empalme estratégico (*strategic fit*) con el negocio de la empresa, adaptar la cultura organizacional y ciertos procesos para poder trabajar con emprendedores y ajustar las expectativas de las partes, especialmente en lo que refiere a la agilidad y flexibilidad de las corporaciones. La agenda de gestión suele abarcar la necesidad de lograr niveles de compromisos mayores y recursos apropiados por parte de las empresas para realizar el trabajo y conseguir la comprensión de los niveles gerenciales medios. Definir con claridad el perfil de competencias de los líderes de estas iniciativas resulta, por lo tanto, una tarea clave.

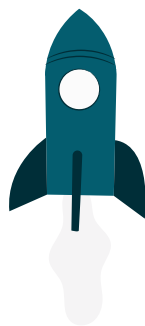
Algunas experiencias ya están exhibiendo resultados, aunque ello sucede en un contexto general de evidencia limitada. Para elevar la tasa de efectividad es importante tener en cuenta diversos factores. Por un lado, en algunos casos, está claro que los frutos de los esfuerzos aún deben madurar, pero también es importante contar con definiciones corporativas más precisas tanto de los logros esperados como de los sistemas que permitan medirlos a lo largo del tiempo con una mirada evolutiva. También es fundamental tener en cuenta cuál es el modelo de intervención organizacional más adecuado para las actividades, la experiencia gerencial y los niveles de compromiso requeridos.

En suma, el trabajo de las corporaciones con las *startups* plantea una agenda de desafíos importantes que deben tenerse en cuenta junto con las promesas asociadas a su potencial, sobre todo por involucrar a actores tan diversos. Es importante que tanto las promesas como los desafíos sean considerados por los distintos grupos de interés en el tema. En primer lugar, para la mayoría de las corporaciones aún parece relevante lograr una mayor comprensión y un compromiso más amplio con la innovación y el trabajo con las *startups*, así como poder avanzar hacia procesos más ágiles y capacitar y disponer recursos humanos internos y presupuestos más apropiados. Por el lado de los emprendedores, los resultados del estudio deberían ayudarlos a estar más atentos a la hora de sumarse a un programa corporativo, teniendo en cuenta la existencia de diferentes modelos de trabajo y grados de compromiso. Asimismo, los

emprendedores deberían ajustar sus expectativas a la realidad, por ejemplo, en cuanto a los tiempos y procesos de las corporaciones, y tener presentes otras cuestiones como por ejemplo que, en algunos casos, saber zanjar diferencias de opinión puede ser parte del juego o que ser más formales en la presentación de la información es importante. Los gobiernos, por su parte, podrían tomar este estudio como insumo para el diseño de programas que fomenten el trabajo de las grandes empresas con las *startups* y, también, para la selección de aquellas corporaciones capaces de brindar un apoyo efectivo a los emprendedores.

Volviendo a los grupos de opinión identificados al inicio del trabajo (los “defensores”, los “críticos” y los “curiosos”), el estudio aporta elementos en favor de la implementación de políticas “inteligentes” de emprendimiento corporativo. En otras palabras, alejadas de los enfoques basados en prejuicios, ya sea a favor o en contra de la gran empresa. Una estrategia “inteligente” implica invertir recursos públicos para “despertar” y apalancar recursos privados, buscando obtener un saldo neto positivo en un juego que eventualmente debe resultar claramente favorable para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación. A tal fin, es necesario focalizar los esfuerzos en multiplicar y potenciar aquellas apuestas y compromisos corporativos que ofrezcan una plataforma de gestión y aprendizaje sostenible y escalable en el tiempo.

No obstante, aún es necesario promover un mayor debate a nivel conceptual acerca del tipo de intervención de política pública requerida, así como obtener evidencia empírica sobre los instrumentos más apropiados. Además, en un escenario pospandemia habrá que administrar los recursos con un sentido estratégico cada vez mayor. Por lo tanto, será muy relevante poder distinguir entre las iniciativas corporativas que, en el fondo, puedan estar más orientadas al marketing y a la construcción de imagen institucional de aquellas otras que prometan mayores resultados por contar, por detrás, con un compromiso mayor con la innovación como verdadero motor.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bannerjee, S., S. Beilli y C. Haley. 2016. Scaling together. Overcoming barriers in corporate - *startup* collaboration. NESTA.
- Birkinshaw, J., R. Van Basten Batenburg y G. Murray. 2002. Venturing to succeed. *Business Strategy Review*. 13(4): 10-17.
- Brunswick, S. y W. Vanhaverbeke. 2015. Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*. 53(4): 1241-1263.
- CB Insights. 2019. The 2019 Global CVC Report.
- Grando, N. 2016. Beyond corporate venture capital: New ways corporations can engage with startups. FEA USP.
- Imaginatik y Masschallenge. 2016. The State of Start Up/Corporate Collaboration.
- Kantis, H. 2017. Surgimiento y desarrollo de ecosistemas - Una mirada evolutiva. Serie Briefs Prodem. Nro. 1 (mimeo).
- . 2018. Grandes Empresas + Startups = ¿Nuevo modelo de innovación? (Publicación digital). Buenos Aires: Pymes Mercosur.
- . 2020. Para entender las iniciativas corporativas que trabajan con startups. Serie Briefs Prodem, Nro. 7 (mimeo).
- Kantis, H. y J. Federico. 2020. A dynamic model of entrepreneurial ecosystems evolution. *Journal of Evolutionary Studies in Business*. 5(1): 182-220.
- Kantis, H., J. Federico y S. Ibarra García. 2016. Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región. Rafaela: Asociación Civil Red pymes Mercosur.
- . 2017. Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2017. América Latina: Avances y retrocesos en perspectiva.
- . 2019. Condiciones sistémicas para el emprendimiento en América Latina 2019. Emprendimientos y digitalización: una agenda común de posibilidades y desafíos. 1.a edición. Rafaela: Asociación Civil Red pymes Mercosur.
- Markham, S. K., S. T. Gentry, D. Hume, R. Ramachandran y A. I. Kingon. 2005. Strategies and tactics for external corporate venturing. *Research Technology Management*. 48: 47-59.

- Mason, C. y R. Brown. 2014. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD*. 30(1): 77-102. París.
- Mind the Bridge y Nesta. 2017. Open Innovation in Europe. A Snapshot of the SEP Europe's Corporate Startup Stars 2017.
- Prats, J. y J. Siota. 2020. Corporate Venturing Latam. Colaboración de gigantes corporativos con startups en Latinoamérica. Informe IESE - Wayra.
- Prats, J., J. Siota, T. Canonici y X. Contijoch. 2018. Open Innovation. Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit. IESE.
- Rivas, G. y C. Suaznabar. 2020. Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18235/0002347>.
- Usman, M. y W. Vanhaverbeke. 2017. How start-ups successfully organize and manage open innovation with large companies. *European Journal of Innovation Management*. 20(1): 171-186.
- Weiblen, T. y H. W. Chesbrough. 2015. Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*. 57(2): 66-90.
- Younis, Z., A. Desai y M. Sigal. 2017. Unlocking Innovation Through Startup Engagement. Best Practices from Leading Global Corporations. Report by 500 Startups. Disponible en: <http://go.500.co/unlockinginnovation>.

ANEXO: INICIATIVAS QUE COLABORARON CON LA ENCUESTA

País	Corporación	Modalidad organizativa	Iniciativa	Actividades
ARGENTINA	Mercado Libre	Área interna/gerencia	MELI Fund	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Coca Cola Arcor	Proveedora (Overboost)	Kamay Ventures	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Telefónica	Subsidiaria	Wayra	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Corteva	Proveedora (NXTP SRL)	Corteva Cono Sur	Concursos o retos de innovación abierta o hackatones
	Adecoagro Lartirigoyen Ceibos Group Goyaike Grubus Grupo Bermejo Ledesma Harriet	Proveedora (NXTP SRL)	Red Agropecuaria de Innovación	Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Banco Macro Banco Bind Banco Piano BST Banco Valores Banco San Juan Banco SuperVielle Banco Columbia	Proveedora (NXTP SRL)	Arfintech	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Sancor Cooperativa de Seguros Limitada	Subsidiaria	CITES S. A.	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Microsoft Corporation	Subsidiaria	Microsoft for Startups Latinoamerica	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Globant	Subsidiaria	Globant Ventures	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
	Grupo Assa (gA)	Subsidiaria y proveedora (Parabolt)	Parabolt	Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos Otros: incubación y vinculación
	CCU	Proveedora (Endeavor)	INNPACTA	Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
	Raízen	Proveedora (Endeavor)	Impulso Raízen	Concursos o retos de innovación abierta o hackatones Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
	Swiss Medical	Proveedora (Endeavor)	Swiss Medical Innova	Concursos o retos de innovación abierta o hackatones
	YPF	Subsidiaria	YPF Ventures	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Helacor (Grido)	Proveedora (Incutex SRL)	Programa de Incubación Grido	Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
	AB InBev	Subsidiaria	Eklos	Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos Apoyos varios a la innovación de <i>startups</i>
	Bolsa de Comercio Rosario	Área interna/gerencia	BCR Innova	Vinculación, hackatones y concursos

País	Corporación	Modalidad organizativa	Iniciativa	Actividades
PERÚ	GRUPO SANTA ELENA S. A.	Área interna/ gerencia interna		Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos Concursos o retos de innovación abierta o hackatones
	Ferreycorp	Área interna/ gerencia interna		Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Compañía Minera Antamina	Área interna/ gerencia interna		Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos Concursos o retos de innovación abierta o hackatones Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Instituto Quimioterapico S. A.	Área interna/ gerencia		Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Agro Industrial Paramonga S.A.A./E. Wong	Área interna/ gerencia		Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ S.A.A. - INTERBANK	Área interna/ gerencia		Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	Digital Business S.A.C.	Área interna/ gerencia		Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Ilender Perú S. A.	Área interna/ gerencia		Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Telefónica	Subsidiaria	Wayra Perú Aceleradora de Proyectos SAC	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
	NARSA - NEGOCIACIONES AGROINDUSTRIAL ARÉVALO S. A.	Área interna/ gerencia		Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos Concursos o retos de innovación abierta o hackatones Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
	RANSA COMERCIAL S.A.	Área interna/ gerencia		Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	NEXA Resources Gold Fields Compañía Minera Buenaventura	Proveedora (Quintil Valley)	Hub de Innovación Minera del Perú	Concursos o retos de innovación abierta o hackatones Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Rainfortes Expeditions SAC	Área interna/ gerencia		Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	ALSIS	Proveedora (Leadership and Strategy Group)		Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
	FCP Innovación SP	Proveedora (FCP)		Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos

País	Corporación	Modalidad organizativa	Iniciativa	Actividades	
COLOMBIA	Ecopetrol S. A.	Área interna/ gerencia		Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos	
				Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos	
				Concursos o retos de innovación abierta o hackatones	
	Grupo de Inversiones Suramericana	Área interna/ gerencia		Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos	
	Renault	Área interna/ gerencia		Concursos o retos de innovación abierta o hackatones	
				Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos	
	Telefónica	Subsidiaria	Wayra Colombia	Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos	
	EPM	Área interna/ gerencia	Subsidiaria	EPM Ventures	Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
					Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
		Concursos o retos de innovación abierta o hackatones			
		Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos			
	Comfama	Proveedora (Asociación Socialab Colombia)	Comfama	Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos	
	Grupo Carvajal	Proveedora (Corporación Ventures)			Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
					Inversión en <i>startups</i> /emprendimientos
					Concursos o retos de innovación abierta o hackatones
					Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos
	Grupo Éxito S. A.	Área interna/ gerencia			Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos
Concursos o retos de innovación abierta o hackatones					
Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos					
Casa Editorial El Tiempo S. A.	Área interna/ gerencia			Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos	
				Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos	
BBVA Colombia	Área interna/ gerencia			Concursos o retos de innovación abierta o hackatones	
				Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos	
Grupo Impacta	Área interna/ gerencia			Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos	
Sodimac Colombia (Homecenter Constructor)	Área interna/ gerencia			Incubación o aceleración de negocios para emprendimientos	
				Cocreación o codesarrollo de productos/servicios/procesos	
				Concursos o retos de innovación abierta o hackatones	

