

## M ODELO DE INTEGRACIÓN DE GRANDES EMPRESAS Y STARTUPS MEDIANTE CORPORATE VENTURE

Recibido: 18/07/2019

Aprovado: 15/12/2019

<sup>1</sup>Camilo Peña Ramírez

<sup>2</sup>Yamilet Soledad Diaz Villegas

<sup>3</sup>Luis Felipe Recabarren Vallejos

<sup>4</sup>Sheila Serafim da Silva

<sup>5</sup>Marcelo Gonçalves do Amaral

### Resumen

**Propósito:** El propósito en este artículo es proponer un modelo para guiar a grandes empresas que quieren implementar Corporate Venture.

**Metodología:** Se analizaron 4 grandes empresas y 8 startups en Chile que están relacionadas a través de Corporate Venture, realizando entrevistas semiestructuradas con los responsables de innovación o Corporate Venture en las grandes empresas, y fundadores o gerentes de las startups. Se validaron criterios teóricos de selección de las empresas, entre las que se incluyen: Modelo de negocio, grado y tipo de innovación, propuesta de valor, equipo de trabajo y oportunidad de mercado. Además, se compararon los objetivos estratégicos que las empresas seleccionaban al realizar Corporate Venture. Con esto se realizó la propuesta de un modelo de selección que consta de cuatro etapas.

**Originalidad:** La propuesta de un modelo surge de la necesidad de una herramienta para la correcta selección de startups de parte de la empresa para garantizar beneficios posteriores, por lo cual, en este modelo se utiliza la combinación de factores objetivos y subjetivos mediante la adaptación del modelo de Brown & Gibson (1972).

**Resultados:** Como resultado de la investigación se detectaron objetivos estratégicos al momento de realizar Corporate Venture. Se pudo identificar el Corporate Venture como una nueva forma de emprendimiento corporativo en Chile y que las empresas lo están aplicando para poder dinamizar los procesos de innovación mediante la conexión directa con startups. El estudio indicó las herramientas más utilizadas para aplicar Corporate Venture y los criterios de decisión más importantes para evaluar las oportunidades de inversión de una empresa.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** El modelo sería aplicable a cualquier empresa que quiera realizar actividades de Corporate Venture, pero está sujeta al enfoque de cada compañía.

**Palabras-clave:** Corporate Venture. Startup. Alianza. Innovación abierta.

### Como Citar

Ramírez, C., Villegas, Y., Vallejos, L., Silva, S., & Amaral, M. (2020). Modelo de integración de grandes empresas y startups mediante Corporate Venturing. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 12(2), 335-354. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.448>

<sup>1</sup>Universidad de Bío-Bío, Concepción, (Chile). E-mail: [capenara@ubiobio.cl](mailto:capenara@ubiobio.cl) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1535-8510>

<sup>2</sup> Universidad de Bío-Bío, Concepción, (Chile). E-mail: [yadiaz@egresados.ubiobio.cl](mailto:yadiaz@egresados.ubiobio.cl)

<sup>3</sup> Universidad de Bío-Bío, Concepción, (Chile). E-mail: [luirecab@egresados.ubiobio.cl](mailto:luirecab@egresados.ubiobio.cl) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2852-205X>

<sup>4</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [sheila\\_serafim@usp.br](mailto:sheila_serafim@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7104-003X>

<sup>5</sup>Universidade Federal Fluminense - UFF, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [mgamaral@gmail.com](mailto:mgamaral@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-8607-3520>

# I NTEGRATION MODEL FOR LARGE COMPANIES AND STARTUPS THROUGH CORPORATE VENTURE

## Abstract

**Purpose:** The purpose in this article is to propose a model to guide large companies that want to implement Corporate Venture.

**Methodology:** 4 large companies and 8 startups in Chile that are related through Corporate Venture were analyzed, conducting semi-structured interviews with those responsible for innovation or Corporate Venture in large companies, and founders or managers of startups. Theoretical selection criteria of the companies were validated, including: Business model, degree and type of innovation, value proposition, work team and market opportunity. In addition, the strategic objectives that the companies selected when carrying out Corporate Venture were compared. With this, the proposal of a selection model consisting of four stages was made.

**Originality:** The proposal of a model arises from the need for a tool for the correct selection of startups by the company to guarantee subsequent benefits, therefore, in this model the combination of objective and subjective factors is used by adapting the Brown & Gibson model (1972).

**Results:** As a result of the research, strategic objectives were detected at the time of Corporate Venture. Corporate Venture was identified as a new form of corporate entrepreneurship in Chile and that companies are applying to be able to streamline innovation processes through direct connection with startups. The study indicated the most used tools to apply Corporate Venture and the most important decision criteria to evaluate the investment opportunities of a company.

**Theoretical / methodological contributions:** The model would be applicable to any company that wants to carry out Corporate Venture activities but is subject to the focus of each company.

**Keywords:** Corporate Venture. Startup. Alliance. Open innovation.

## **How to cite the article:**

Ramírez, C., Villegas, Y., Vallejos, L., Silva, S., & Amaral, M. (2020). Integration model for large companies and startups through Corporate Venture. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 335-354. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.448>

# M

## ODELO DE INTEGRAÇÃO PARA GRANDES EMPRESAS E STARTUPS POR MEIO DE CORPORATE VENTURE

### Resumo

**Objetivo:** O objetivo deste artigo é propor um modelo para orientar grandes empresas que desejam implementar o Corporate Venture.

**Metodologia:** Foram analisadas 4 grandes empresas e 8 startups no Chile relacionadas ao Corporate Venture, realizando entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela inovação ou Corporate Venture em grandes empresas e fundadores ou gerentes de startups. Foram validados os critérios teóricos para a seleção das empresas, incluindo: modelo de negócios, grau e tipo de inovação, proposição de valor, equipe de trabalho e oportunidade de mercado. Além disso, foram comparados os objetivos estratégicos selecionados pelas empresas na realização do empreendimento corporativo. Com isso, foi proposto um modelo de seleção composto por quatro etapas.

**Originalidade:** A proposta de um modelo decorre da necessidade de uma ferramenta para a correta seleção de startups pela empresa, a fim de garantir benefícios subsequentes, portanto, neste modelo a combinação de fatores objetivos e subjetivos é usada adaptando o Modelo Brown & Gibson (1972).

**Resultados:** Objetivos estratégicos foram detectados no momento do empreendimento corporativo. O Corporate Venture foi identificado como uma nova forma de empreendedorismo corporativo no Chile e que as empresas estão se candidatando para poder otimizar os processos de inovação por meio da conexão direta com as startups. O estudo indicou as ferramentas mais utilizadas para aplicar o Corporate Venture e os critérios de decisão mais importantes para avaliar as oportunidades de investimento de uma empresa.

**Contribuições teóricas / metodológicas:** O modelo seria aplicável a qualquer empresa que deseje realizar atividades de empreendimento corporativo, mas está sujeita ao foco de cada empresa.

**Palavras-chave:** Corporate Venture. Startup. Aliança. Inovação aberta.

---

## INTRODUCCIÓN

Si una gran empresa no se innova se corre el riesgo de desaparecer y esto está asociado con la aparición de las startups. Las startups vienen con ideas innovadoras, tecnologías disruptivas, son más ágiles y pueden tomar decisiones con más rapidez, por lo cual pueden ser considerados una amenaza por parte de las grandes empresas. Un ejemplo claro de lo anteriormente mencionado es Netflix, donde lo que hizo fue identificar un mercado que estaba desatendido por parte de una empresa más grande, por lo que tomó posición y se hizo dueño de ese nicho, mientras que las empresas grandes no la consideraban amenazas ya que estaban enfocados en otras grandes empresas similares.

Por lo tanto, hoy en día las empresas se tienen que preguntar, ¿cómo se pueden hacer cargo de este mundo digital y tecnológico tan cambiante conociendo sus ventajas y desventaja?, por lo que existen dos caminos a seguir. La primera: luchar con cada una de las startups y evaluar si se tienen las herramientas para hacerlo y la segunda opción, en vez de luchar, es buscar una alianza para trabajar en conjunto, entre los dos se puede realizar un potenciamiento en sus negocios y llevar a ambas entidades a la nueva era digital donde es más difícil competir. De este segundo camino que es la alianza entre una empresa y una startup nace el Corporate Venture.

Estudios como el de Rocha, Olave y Ordóñez (2020), identificaron que las empresas de nueva creación pueden implementar diferentes prácticas de innovación abierta, incluida la cooperación organizacional. En este estudio se pretende presentar un modelo para orientar y guiar a grandes empresas que utilicen Corporate Venture, a la selección de startups a través de la búsqueda previa de factores claves de éxito que hacen que estas dos entidades (empresas y startups) se vinculen.

El propósito en este artículo es proponer un modelo para guiar a grandes empresas que quieren implementar Corporate Venture. Específicamente, este estudio tiene como objetivo: *(1) determinar cómo interactúan grandes empresas y startups en dos proposiciones: (a) las empresas recurren a startups por motivos estratégicos más que financieros; (b) los objetivos estratégicos tienen directa relación con la aplicación de uno o más tipos de herramientas del Corporate Venture y con los recursos de la empresa; (2) diseñar la propuesta de modelo de selección de startups considerando la siguiente proposición: (a) las empresas no tienen un mecanismo formal para la selección de startups.*

## 2 MARCO TEORICO

### 2.1 Emprendimiento Corporativo e Innovación

La organización empresarial es entendida como el mecanismo facilitador para que el emprendimiento corporativo se pueda desarrollar dentro de las organizaciones y ha sido estudiada como la capacidad de innovación, proactividad y la asunción de riesgos (Bedoya, Jaramillo y Arango, 2017). La innovación es la concepción e implantación de cambios considerables en el producto, proceso, marketing o en la organización de la empresa para mejorar los resultados (OECD & Eurostat, 2005).

Chesbrough (2003) introdujo el término de innovación abierta donde la definió como "un paradigma que asume que las empresas pueden y deben usar ideas externas, así como ideas internas con caminos internos y externos al mercado mientras las empresas buscan avanzar en su tecnología". Este tipo de innovación se fundamenta en la idea de que las empresas se nutren de ideas externas. La innovación captura las necesidades del mercado y devuelve soluciones, respondiendo a las demandas, que pueden ocurrir a través de la innovación cerrada, aunque la innovación abierta es una tendencia en varias áreas (Petta, Ferraz, Pedron & Quoniam, 2018).

La idea principal de la innovación cerrada es tener control sobre el proceso, solamente contratando a los mejores empleados, mantener toda la información guardada en la empresa y no compartir nada con el exterior, en este tipo de estrategia la empresa depende de su inversión en inversión y desarrollo para crear o mejorar nuevos productos y servicios.

Existen muchos desafíos en la colaboración entre empresas y startups. Según Bannerjee, Bielli y Halley (2016) citado en Pérez (2018), en las empresas generalmente las mayores barreras para la colaboración con las startups son internas y relacionadas con: la estrategia de la colaboración y diferencias de visión del papel de la startup; estructuras y procesos de decisión rígidos y jerárquicos; cultura organizativa, en ocasiones hostil a la creatividad y nuevas ideas, a la asunción de riesgos y con menor tolerancia al fracaso; procesos internos, frecuentemente poco flexibles.

### 2.2 Startups

Las startups están de moda en todo el mundo, ya sea en Silicon Valley, Chile, Italia, México, Brasil, entre otros países que tienen en común la existencia de programas de fomento a la creación de startups para promover la innovación y

aprovechar las oportunidades que existen en el entorno dinámico de la actualidad. Las startups ofrecen nuevas soluciones al mercado mediante la creación de nuevos productos y servicios basados en conocimientos preexistentes o nuevos descubrimientos (OECD, 2016).

Las startups se pueden clasificar según las características del negocio o el desempeño del mercado. El enfoque basado en el desempeño se identifica como startups a los emprendimientos de reciente creación y con potencial de alto impacto y/o elevado crecimiento. Según la OECD (2016), "el enfoque basado en las características del negocio incluye criterios simples como la antigüedad del negocio y criterios que se refieren a su naturaleza y contenido tecnológico y/o innovador".

Algunos gerentes de startups tienen sus propias definiciones, como la del codirector ejecutivo de Warby-Parker, Neil Blumenthal, quien dice que la startup es una empresa que busca resolver un problema para el cual la solución no es obvia y para el cual su éxito no está garantizado. Debido a que la creación de nuevas empresas es reciente, todavía hay una cantidad limitada de literatura sobre el tema, incluidas entidades que apoyan el crecimiento de nuevas empresas, como incubadoras y aceleradores (Sarmiento, Carvalho & Di, 2016).

Según estimaciones de Corporación de Fomento de la Producción (CORFO, 2015), a finales de 2015, el universo de las startups contaba con un unicornio, cuatro centauros y 36 little ponies. Estas cifras son comparables con las de los ecosistemas de startups más desarrollados, como el de Singapur, que cuenta con un universo de aproximadamente 1000 startups, en las cuales hay dos unicornios, 12 centauros y 27 little ponies (CORFO, 2015). A niveles generales, Chile tiene cinco etapas de financiamiento para el desarrollo y creación de nuevas empresas: capital semilla; inversión ángel; venture capital; capital de desarrollo y buyout. Algunas startups piensan que trabajar con grandes empresas podría ayudarles a crear alianzas estratégicas y obtener acceso a los mercados más rápido que hacerlo por sí mismo (Imaginatic & MassChallenge, 2016).

## **2.3 Corporate Venture**

Las startups tienen una mayor capacidad de adaptación al entorno digital y en constante cambio, lo que contribuye a impulsar la digitalización en las empresas. El modelo de Corporate Venture pretende fomentar un sistema de innovación abierta y se ajusta a la tendencia actual de open innovation, acuñado por el autor Chesbrough (2003). Él lo describió en primer lugar como "un paradigma que supone que las empresas pueden y deben usar ideas externas, así como ideas y rutas internas y

externas al mercado, a medida que buscan avanzar en su tecnología" (Chesbrough, 2003). En 2006, el autor redefinió el concepto para "el uso de flujos de entrada y salida intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente" (Chesbrough, 2006). El modelo Corporate Venture explora nuevas tecnologías y modelos de negocio, busca desarrollar nuevos mercados en una cultura más ágil.

Para poder llevar a cabo de mejor forma la aplicación de Corporate Venture es importante que existan diversos factores para que las posibilidades de éxito sean mayores. La alta gerencia de la empresa debe aceptar la idea de colaborar con las startups e insertarlas en la estrategia de la compañía. El consenso basado en un propósito común ayudará a todos a avanzar en la misma dirección. Se debe tener una clara estrategia de innovación corporativa con objetivos bien definidos. Tener una unidad de negocios bien conectada, capaz de alcanzar y aprovechar las redes externas para hacer la conexión necesaria con las partes interesadas internas. Finalmente, la falta de recursos no debería ser un obstáculo.

Una corporación puede usar una herramienta u otra o todas ellas, dependiendo de los resultados que desea obtener, que pueden ir más allá de los retornos financieros. Los nuevos modelos de cooperación incluyen tomar medidas para adquirir u obtener innovación con una mentalidad estratégica a largo plazo. Es importante destacar que Corporate Venture Capital es una de las muchas herramientas disponibles en la actualidad y una forma particular de involucrarse con nuevas empresas, mientras que Corporate Venture como concepto cubre todas las herramientas.

Se pueden mezclar herramientas de acuerdo con sus objetivos. Además, cada herramienta puede mostrar variaciones claras en cómo se implementa. Aquí hay una breve lista y descripción de las herramientas corporativas de emprendimiento más relevantes disponibles en la actualidad (Prats & Amigó, 2017): compartir recursos; premio al desafío; hackathon; misión de exploración; asociación estratégica: las alianzas entre empresas establecidas y nuevas empresas pueden tomar muchas formas, incluido el codesarrollo de productos y servicios y el cliente de riesgo; excubator; incubadora corporativa; acelerador corporativo; capital de riesgo corporativo y programa de adquisición. Ramírez, Mora, Silva & Amaral (2019) estudiaran también las incubadoras en red. En Brasil, el Linklab de ACATE (La Asociación de Tecnología de Santa Catarina) es una experiencia reciente de innovación abierta entre grandes empresas y startups (<http://linklab.acate.com.br>).

La revista ACAFi (2017), realizó entrevistas a ejecutivos para conocer los criterios de decisión más importantes para evaluar las oportunidades de inversión. La mayoría de los entrevistados (85%) señaló que el equipo de trabajo es un factor fundamental para la inversión, además la propuesta de valor y la oportunidad del mercado fueron factores bien evaluados. Tanto el modelo de negocios, como el nivel de innovación del proyecto y el riesgo tecnológico son factores importantes y relevantes, pero no tanto como los primeros tres mencionados (ACAFi, 2017).

El tiempo de duración de cada herramienta del Corporate Venture suelen ser variados. Por ejemplo, las misiones de exploración se inician de forma rápida y duran alrededor de 2 a 6 meses, mientras que las adquisiciones pueden tomar tiempo de entre 12 a 14 meses. Los costos asociados a cada herramienta también suelen ser variados puesto que los eventos requieren mucho menos capital que una adquisición (Bonzon & Netessine, 2016).

Es importante que al momento de implementar en una empresa los directivos deban considerar los objetivos y la cultura de la empresa ya que en base a esto se debe decidir qué modelo de colaboración es el más adecuado. Deben ser comprometidos con las startups y mantener el interés de formar esta alianza y brindando información de forma personalizada.

## **2.4 Corporate Venture en Latinoamérica**

En el estudio de Kantis, Frederico & García (2016), se investigó las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en Latinoamérica donde por primera vez se identificaron 16 iniciativas en que grandes empresas estaban apoyando a startups mediante el Corporate Venture. Dos años más tarde se volvió a realizar un estudio donde se lograron identificar 183 iniciativas realizadas por 155 empresas donde 12 de estas integran la lista de las 89 empresas más grandes, según cotización bursátil de Latinoamérica lo cual indica que es una tendencia que va en un gran aumento. Brasil es el líder de la región con 64 iniciativas y segundo lugar le sigue Chile con 25. Los sectores donde más se desarrollan estas iniciativas de Corporate Venture mayoritariamente son e-commerce y tecnología (Tabla 1). La mayoría de estas iniciativas de Corporate Venture en Latinoamérica son recientes, debido a que es un fenómeno reciente, pero en expansión.

**Tabla 1:** Iniciativas de Corporate Venture en Latinoamérica

País	N.º Iniciativas	Algunas empresas
Brasil	64	Accenture, Amazon, Enel, Facebook, Google, IBM, Mercedes Benz, Samsung, Visa
Chile	28	Accenture, BCI, BBVA, Claro, Codelco, Mall Plaza, Masisa, Sodimac, Telefónica
México	24	Banco Santander, Cemex, Coca Cola FEMSA, Google México, Mercado Libre
Argentina	23	Banco Marco, Grupo Clarín, Google, Microsoft, Motorola, Telefónica
Colombia	11	BBVA, Cemex, Facebook, Sodimac, Telefónica.

**Fuente:** Adaptado de Kantis (2018).

Las herramientas implementadas por las grandes empresas son variadas y no existe un predominio absoluto de una herramienta en el trabajo con las startups y muchas veces se implementa un paquete de estas herramientas. La aceleración e incubación llevan la delantera en Latinoamérica, seguido de concurso hackathon y en tercer lugar están las alianzas, dejando en cuarto lugar al Corporate Venture Capital (fondos de inversión). En Chile predomina claramente las alianzas estratégicas (83%) ya que el ecosistema nacional hay bastante experiencia en emprendimiento e innovación, especialmente en incubación. En Uruguay sucede lo mismo (60%) y México (53%). En Chile existen alrededor de 28 iniciativas de empresas nacionales como multinacionales y empresas públicas (Kantis, 2018).

### 3 METODOLOGÍA

Obtención de información bibliográfica sobre Corporate Venture para identificar factores teóricos que hacen que empresas se vinculen con startups; identificar recursos claves que se utilizan en el Corporate Venture; identificar herramientas del Corporate Venture y objetivos estratégicos. Para la selección de Empresas y Startup a entrevistar, ¿se realizó una revisión en el informe "Grandes empresas+ Startups =nuevo modelo de innovación?", en el cual existe un listado detallado de 28 empresas en Chile que estaban realizando Corporate Venture hasta el año 2018 al momento de su publicación. Después, se realizó entrevistas presencial y mediante llamada telefónica y Skype entre julio y diciembre 2018. Luego, se seleccionó a las empresas y startups por la disposición a responder la encuesta y colaborar con información adicional para la investigación.

Luego de esta selección preliminar se volvió a re-seleccionar empresas de distintas áreas por lo cual se decidió dejar del área de energía, del área de telefonía y del área tecnológica. En base a las empresas anteriormente seleccionadas, se

investigó su portafolio para realizar el contacto con las startups involucradas. Al no obtener respuestas en algunas para poder realizar la entrevista se volvieron a contactar otras que estaban en el portafolio de empresas del listado que realizaban Corporate Venture en Chile para cumplir con el número de startups indicado en nuestros objetivos.

Se realizaron 12 entrevistas, 4 empresas y 8 startups. Se realizaron casos de estudio con los análisis de las entrevistas realizadas, se organizó la información en tablas. Se realizó una comparación de la teoría y la práctica a través de un cuadro comparativo. Se confeccionó una matriz de comportamiento relacional entre objetivos y herramientas Corporate Venture y un esquema guía para la identificación de recursos claves y relacionarlas con los objetivos y herramientas del Corporate Venture. Todo lo anterior mencionado se realizó para la fabricación de una propuesta de diseño. Para la elección de que método utilizar en el momento de una selección de startups se decidió por el modelo de Brown & Gibson (1972), ya que es una herramienta que combina tanto factores objetivos (económicos) y factores subjetivos (estratégicos).

#### 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación teórica realizada se detectó que los factores claves que hacen una empresa elija una startup para trabajar con ellas, con su respectiva ponderación, son los siguientes (Tabla 2).

**Tabla 2:** Factores Claves de Startup y su ponderación teórica

Importancia	Factor	Ponderación
1	Equipo de trabajo	0,35
2	Oportunidad de mercado	0,23
3	Propuesta de valor	0,19
4	Modelo de negocios	0,15
5	Nivel de innovación del proyecto	0,08

**Fuente:** basado en el marco teórico.

A respecto de las razones, por orden de importancia, por las cuales startups se unen con grandes empresas, los resultados indicaron: (1) desarrollar alianzas estratégicas; (2) acceder al mercado o desarrollar canales; (3) reclutar nuevos inversionistas; (4) tener clientes corporativos. Las empresas entrevistadas fueron: Engie Factory (Engie), Wayra Telefónica (Movistar), Enel (Enel) e Imagine lab (Microsoft Chile). Respecto a la información recopilada por las entrevistas realizadas a directivos de las empresas mencionadas se pudo obtener que las empresas siguen

dándole gran relevancia al factor económico al realizar el análisis de la startup, pero tienden a equilibrarlos con los otros factores subjetivos.

En cuanto a los factores subjetivos más importantes que se lograron detectar en orden de relevancia fueron y con ponderación detectada incluida (Tabla 3).

**Tabla 3:** Factores detectados en las entrevistas

Factor subjetivo	Ponderación
Innovación	0,30
Modelo de negocios	0,23
Equipo de trabajo	0,22
Propuesta de valor	0,17
Oportunidad de mercado	0,08

**Fuente:** Elaboración propia.

Cada empresa tiene su propio mecanismo de selección de startup, ya que, algunas utilizan modelos matemáticos mientras que otras designan un equipo de expertos donde utilizan modelos más subjetivos. Las empresas luego de la alianza realizada están en constante comunicación (se realizan mínimo una reunión al mes) y apoyan a la startup a seguir trabajando en los objetivos propuestos. La relación con la startup es de manera personalizada, ya que, se adaptan a las necesidades de cada una.

Las startups entrevistadas fueron: Wenuwork, Rentadrone, Brillar, Plugged, Shipit, Altumlab, Comparto mi maleta y Rootman. Respecto a la información recopilada por las entrevistas realizadas a directivos de las startups mencionadas se pudo obtener que: mayoritariamente las startups buscan apoyo en las empresas para conseguir financiamiento y por alianza estratégica. Todas a excepción de una startup respondieron que el canal para llegar a la empresa fue a través de sus plataformas digitales mediante convocatorias realizadas durante el año, mientras que Wenuwork fue contactado por Engie directamente. Las herramientas brindadas por las empresas siguen una clara tendencia donde se identifican las siguientes: coworking, mentorías (incubación y aceleración) y Corporate Venture Capital (inversión en startups).

Al realizar las alianzas entre empresa y startups la gran mayoría de encuestados respondieron que sus objetivos principales para realizar la vinculación se cumplieron y a la vez obtuvieron beneficios adicionales (ampliar mercado, asesorías legales, entre otros). Las relaciones analizadas no superan los dos años de vinculación lo cual evidencia que es una forma de emprendimiento corporativo incipiente. Para calcular la ponderación recomendada que se ocupara posteriormente propuesta de modelo, se calculó el promedio entre la ponderación teórica y la ponderación práctica (Tabla 4).

**Tabla 4:** Ponderación recomendada de factores

Factor subjetivo	Ponderación recomendada
Innovación	0,19
Modelo de negocios	0,18
Equipo de trabajo	0,29
Propuesta de valor	0,18
Oportunidad de mercado	0,16

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1 Análisis objetivos estratégicos

Como resultado de la investigación se detectaron cuatro objetivos estratégicos importantes al momento de realizar Corporate Venture, a continuación, se muestra un resumen de las preguntas que se debe hacer cada empresa para detectar cual es el objetivo estratégico óptimo para su organización. Las preguntas para elegir objetivos estratégicos son presentadas en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Preguntas para elegir objetivos estratégicos

Ítem	Preguntas
Rejuvenecer la cultura organizacional	¿Cómo podemos hacer que nuestra organización sea más innovadora y dispuesta a asumir riesgos? ¿Cómo creamos una conciencia interna de las nuevas tendencias del mercado y las tecnologías emergentes?
Solucionar problemas del negocio	¿Cómo podemos resolver problemas comerciales clave de una manera más rápida y rentable? ¿Cómo ser más eficientes y eficaces en los procesos interno?
Ser una marca innovadora	¿Cómo podemos refundir nuestra marca corporativa en la era digital? ¿Cómo podemos posicionar a nuestra empresa como un socio, cliente o empleador impulsado por la innovación?
Expansión hacia nuevos mercados	¿Cómo podemos expandirnos estratégicamente en nuevos mercados? ¿Cómo capturamos el poder de las tecnologías disruptivas de vanguardia? ¿Qué modificación deben tener nuestros productos para captar un nuevo segmento de clientes?

**Fuente:** Elaboración propia.

Posteriormente se detectó una relación entre los objetivos estratégicos y herramientas del Corporate Venture, en la siguiente matriz se muestra la relación (Tabla 5).

**Tabla 5:** Matriz relacional de objetivos estratégicos y herramientas del Corporate Venture

	Rejuvenecer la cultura organizacional	Ser una marca innovadora	Resolver problemas del negocio	Expansión hacia nuevos mercados
Eventos	3	3	2	1
Espacios de coworking	2	3	1	1
Aceleradoras/incubadoras	3	3	2	2
Inversión	1	2	2	3
Adquisición	2	2	3	3

**Fuente:** Elaboración propia.

El numero 3 significa que es la herramienta más adecuada para el objetivo estratégico. 2 significa que es una herramienta adecuada para el objetivo estratégico

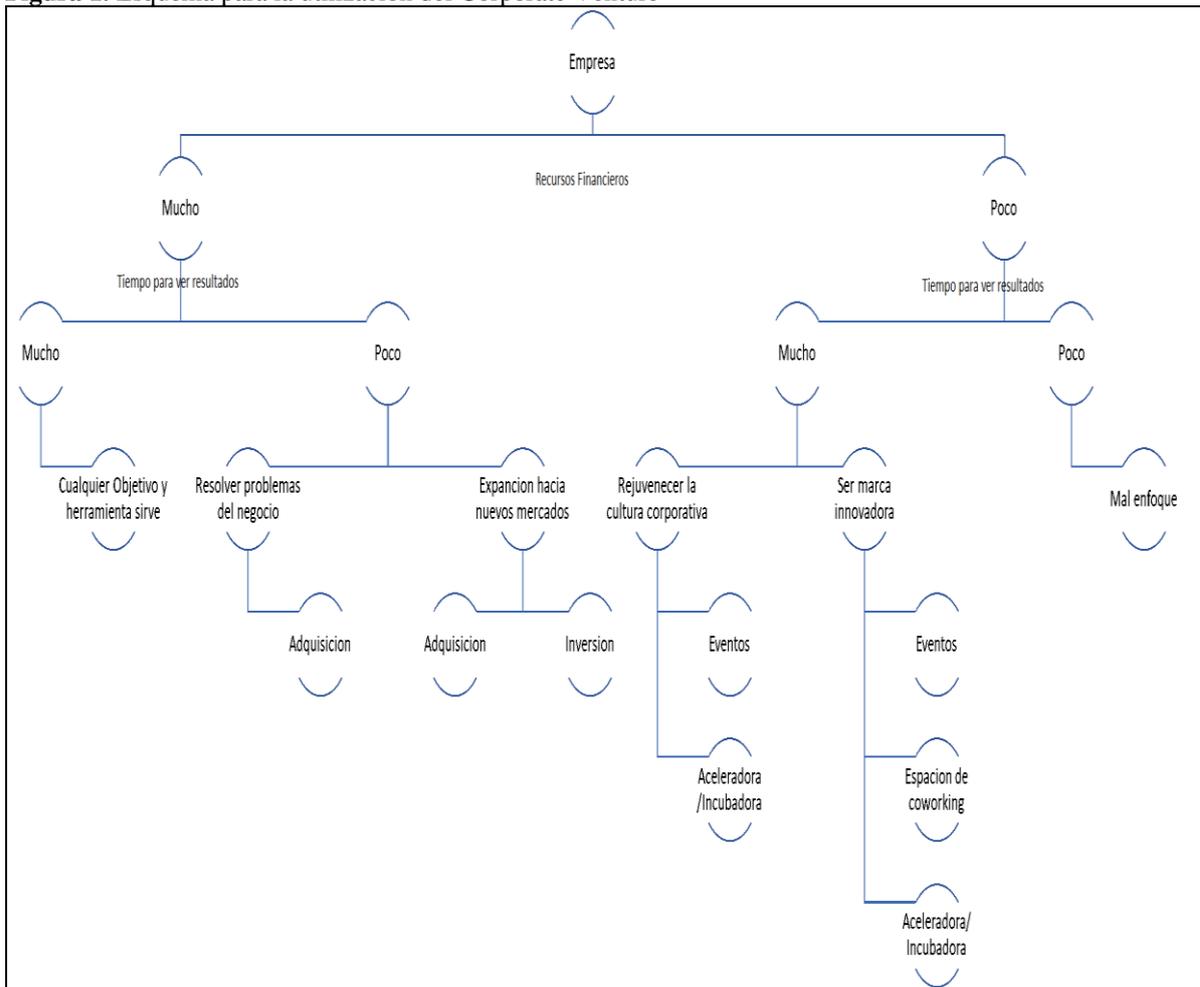
y 1 es la herramienta menos recomendada para el objetivo estratégico. A su vez con respecto a las características de cada una de las herramientas del Corporate Venture, los objetivos estratégicos se pueden agrupar en dos grupos, según los criterios de capital a invertir y tiempo esperado para los resultados.

En el primer grupo están los objetivos estratégicos "rejuvenecer la cultura organizacional" y "ser una marca innovadora", cuyas características principales son que tienen una inversión menor pero la espera para ver los resultados es a largo plazo.

En el segundo grupo están los objetivos estratégicos "resolver problemas del negocio" y "expansión hacia nuevos mercados", cuyas características principales son todo lo contrario al primer grupo, ya que la inversión para la aplicación de las herramientas adecuadas para estos tipos de estrategias es elevada pero el tiempo de espera para ver los resultados es a corto plazo.

Por lo cual, se identificó una relación entre las cuatro variables (Inversión, tiempo, objetivos estratégicos y herramientas del Corporate Venture) y se construyó un esquema guía que relaciona estas cuatro variables. A través del análisis teórico, de los estudios de casos y la fabricación de herramientas anteriormente mencionados, se llegó a la construcción de la propuesta de modelo de selección de startups (Figura 1).

**Figura 1.** Esquema para la utilización del Corporate Venture



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2 Propuesta de modelo de selección de startups

La propuesta sigue cuatro pasos. En el paso 1 se puede identificar recursos claves, como el tiempo que esperado para ver los resultados de la alianza de Corporate Venture y capital destinado al programa para detectar que objetivo estratégico es el más adecuado respecto los recursos de las empresa y al objetivo estratégico para seleccionar cual es la más idónea. Para esto identificar tiempo y recursos según el esquema de la Figura 1, identificar objetivos y herramientas con la matriz.

En el paso 2 una vez detectado los recursos, objetivo estratégico y herramienta del Corporate Venture a utilizar, se requiere realizar un análisis interno para saber en qué área, proceso, producto/servicio se necesita alguna mejora. Se recomienda utilizar el análisis VRIO y Cadena de valor a nivel estratégico, o herramientas de gestión de procesos a nivel táctico, para el análisis interno. Una vez detectada donde se desea innovar, se necesitará realizar una búsqueda externa en el ecosistema para

detectar que startups son las más adecuadas para la mejora de la empresa. Para realizar dicha búsqueda se puede crear una plataforma de postulación, en la página web de la empresa o a través de un intermediario como una incubadora-aceleradora de negocios, para que las startups postulen. O también crear un equipo de scouting que se dedique a investigar de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El paso 3 es la identificación factores objetivos (relacionados con evaluación económica) y factores subjetivos (estratégicos) de las startups preseleccionadas. Factores objetivos: crecimiento startups, utilidad startups, valorización startups. Factores subjetivos: equipo de trabajo, innovación, oportunidad en el mercado, modelo de negocios, propuesta de valor. Ya identificado tanto factores objetivos y subjetivos de startups se selecciona la startups a través de la adaptación del modelo de Brown & Gibson (1972). Para la adaptación del modelo de Brown y Gibson (1972) se realizaron dos cambios respecto a la técnica original en los factores objetivos.

En la técnica original se trabaja con costos y por consiguiente en la misma unidad de medida y en los factores detectados se encuentra crecimiento de startups que se mide en porcentaje. Por lo tanto, se aplica el método Min. – Max. que deja todos los valores en un rango (0-1) y se elimina la dependencia de la unidad de medida.

$$Z_i = \frac{x_i - \min(X)}{\max(X) - \min(X)} \quad (1)$$

El trabajar con costos en la técnica original es un castigo para la localización, es decir, mientras los costos sean mayores, menor es la probabilidad de elegir dicha localización, en cambio los factores objetivos detectados son un beneficio para la startups. Es decir, que si una startups tiene mayor crecimiento, utilidad o valorización tiene mayor probabilidad de ser escogido. Lo cual conlleva un cambio en la fórmula original. Y se trabaja de la misma forma que en la técnica original.

$$Foi = \frac{1}{c_i} / \sum \left( \frac{1}{c_i} \right) \quad Foi = Z_i / \sum Z_i. \quad (2)$$

En el paso 4 es para iniciar vinculación con startups: contacto directos con las startups, reuniones mensuales, espacios de coworking.

Sobre el objetivo específico 1 (determinar cómo interactúan grandes empresas y startups), para la proposición 1 (las empresas recurren a startups por motivos estratégicos más que financieros), de acuerdo con lo realizado en la investigación se

llega a conclusión que generalmente las empresas que realizan Corporate Venture tienden a equilibrar estos motivos, aunque existen empresas que tienen darle más importancia a un motivo que al otro, pero son las mínimas.

Para la proposición 2 (los objetivos estratégicos tienen directa relación con la aplicación de uno o más tipos de herramientas del Corporate Venture y con los recursos de la empresa), una empresa que decide realizar Corporate Venture debe tener claro cuáles son sus recursos destinados a este programa. Se detectó que existe una relación inversa entre capital a invertir y tiempo de espera para ver resultados, ya que una empresa que invierte altas sumas de dinero startups quiere ver los resultados lo antes posible. En congruencia con estos resultados también existe relación entre los objetivos estratégicos y herramientas del Corporate Venture a utilizar, por lo que se permitió construir el esquema para la utilización de Corporate Venture presentado en los resultados.

Sobre el objetivo específico 2 (diseñar la propuesta de modelo de selección de startups), para la proposición 3 (las empresas no tienen un mecanismo formal para la selección de startups, ya que, actúan mediante sus propios medios de selección y pueden errar en su elección por lo cual se puede aplicar un modelo secuencial que ayude a la realización del Corporate Venture), de las empresas entrevistadas (Engie, Enel, Wayra-telefónica, Imagine lab) solo Engie tiene un mecanismo basado en algoritmos matemáticos para la selección de startups, en cambio las tres empresas restantes utilizan mecanismos propios basados básicamente en la evaluación de expertos.

## 5 CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio indicaron que Corporate Venture es un nuevo modelo de emprendimiento corporativo que las empresas están utilizando para estimular la innovación cuando se conectan con startups. Pero ¿Por qué utilizar esta nueva forma de emprendimiento? La respuesta se debe a que existen múltiples beneficios para la empresa, dentro de ellos están: explorar nuevas tecnologías, renovar la cultura corporativa y captar nuevos talentos entre otros.

Los resultados indicaron las herramientas que pueden usarse para aplicar Corporate Venture, a saber, Corporate Venture Capital, eventos, aceleradores e incubadoras y espacios de coworking. Cada una se aplica dependiendo del tiempo de espera para obtener resultados y la cantidad de recursos (presupuesto) disponible en el programa, por lo existe una relación inversamente proporcional entre estas dos

variables, es decir, mientras más capital se destine el tiempo de espera para ver los resultados debería ser menor en comparación a otras herramientas.

Los criterios de decisión más importantes para evaluar las oportunidades de inversión por parte de una empresa son: equipo de trabajo, modelo negocios, oportunidad de mercado, propuesta de valor y nivel de innovación del proyecto. Mientras que las startups lo que buscan es el desarrollo de una alianza estratégica, seguido de un acceso al mercado y desarrollo de canales. En su mayoría las empresas tienden a equilibrar los factores económicos y factores estratégicos al momento de evaluar cada startups para una posterior selección y alianza.

En la metodología propuesta se utilizó el estudio de casos, ya que, establece un puente en la teoría y la práctica que era un objetivo de esta investigación. Para llevar a cabo la investigación se contactó con empresas y startups donde inicialmente se entrevistarían a tres empresas y nueve startups, pero al no tener respuesta positiva para realizar la entrevista se adecuó la cantidad de casos de estudio y se redujo el número de startups. Inicialmente se esperaba tener más respuestas positivas de parte de las startups, ya que, son empresas más pequeñas y menos jerarquizadas donde se pensó que sería más accesible llegar al encargado de generar alianzas con las empresas.

Con las entrevistas con los encargados de Corporate Venture en las empresas Engie factory, Wayra-Telefónica, Imagine lab y Enel se verificó la información obtenida en la teoría, pero con algunas puntos donde diferían. Dentro de la información verificada se logró obtener que los factores estratégicos como económicos son los mismos identificados anteriormente, pero en distinto orden de importancia según cada empresa. En las entrevistas obtenidas de las empresas y startups predominó que la conexión era directa, contradiciendo la teoría donde indicaba que en su mayoría utilizaban intermediarios para realizar la vinculación. Lo que se puede deber a que las empresas entrevistadas son aquellas que realizan Corporate Venture "puro", según ellos mismos describen.

Para la creación de una propuesta de modelo de selección de startups, se realizó la comparativa entre teoría y práctica por medio del esquema relacional entre las categorías de análisis capital, objetivos estratégicos, tiempo y herramientas Corporate Venture. La propuesta de modelo surge de la necesidad de una herramienta para la correcta selección de startups de parte de la empresa para garantizar beneficios posteriores, por lo cual, en este modelo se utiliza la combinación de factores objetivos y subjetivos mediante la adaptación del modelo de Brown & Gibson (1972). El modelo sigue una secuencia lógica partiendo por

identificar los recursos claves (tiempo y capital) para elegir objetivos estratégicos y herramientas del Corporate Venture a utilizar, con las figuras confeccionadas indicadas en el capítulo anterior para apoyar la correcta decisión por parte de cada empresa.

Los líderes a nivel mundial son las empresas de base tecnológica, ya que, son las que más invierten en startups, pero a través de la investigación se observa que hoy en día las empresas tradicionales también están incorporando las herramientas del Corporate Venture. Hoy en día la mayoría de las empresas que están innovando con startups lo están haciendo porque su objetivo es querer innovar, ya que hace algún tiempo atrás las empresas que se asociaban a startup lo hacían porque querían mostrarse como empresas innovadoras en el mercado, pero más enfocado en el marketing que en realmente querer innovar.

Latinoamérica está atrás en innovación con respecto a otras áreas del mundo, como Europa y Asia, pero, aun así, hay más de 150 empresas en Latinoamérica realizando Corporate Venture. El país más fuerte es Brasil y hay 13 países que tienen al menos un programa. Trabajar con emprendedores ayuda a la cultura de la organización, la rejuvenece y se crea un ambiente laboral mejor.

La aplicación de este modelo de empresa corporativa debe considerar el contexto y las particularidades de las empresas como el objetivo estratégico, por ejemplo. Para avanzar en este estudio, se recomienda aplicarlo en otras empresas y en diferentes contextos. También es necesario realizar una investigación complementaria más exhaustiva del Corporate Venture en Chile analizando a todas las empresas que lo utilicen para crear una guía que detalle el comportamiento nacional. En esta era de colaboración, el activo más importante que se puede tener como persona es la capacidad de tener mejores relaciones, ver al otro como un aliado, no como un competidor.

## REFERENCIAS

Asociación Chilenas Administradoras de Fondos de Inversión – ACAFi. (2017). *Reporte Venture Capital & Private Equity 2016-2017*, 104p. Disponible en: <https://www.acafi.cl/wp-content/uploads/2020/02/VCPE-2018-VERSION.pdf>

Bannerjee, S., Bielli, S., & Halley, C. (2016). *Scaling Together: Overcoming Barriers in Corporate- Startup Collaboration*. Nesta Report, 44p. Obtenido de [https://media.nesta.org.uk/documents/scaling\\_together\\_.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf)

Bedoya, M., Toro, I., & Arango, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: Una revisión y futuras líneas de investigación. *Espacios*, 38(17): 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf>

Bonzon, A., & Netessine, S. (2016). *#500Corporations: How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?* INSEAD, 1-51.

Brown, P.A. et, Gibson. D.F. (1972). *A quantified Model for Facility Site Selection, Application to a Multiplant Location Problem*, AIIE Transactions, 1-10.

Chesbrough, H. (2003). The era of open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 34-41.

Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Press*. Boston, Massachusetts, 245p.

Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la Pyme. DOI: 10.13140/RG.2.2.24492.26241

Corporación de Fomento de la Producción – CORFO. (2015). *The Chilean Experience in developing a global Entrepreneurship*, Hub, Bitrán, E. Octubre 2015, mimeo.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(5), 5.

Imaginatic & MassChallenge. (2016). *The State of Start Up / Corporate Collaboration. A Joint Research Study*. Obtenido de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC\\_2016/Startup\\_Corporate\\_Collab\\_2016\\_Report.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC_2016/Startup_Corporate_Collab_2016_Report.pdf)

Kantis, H. (2018). *Grandes empresas + Startup = nuevo modelo de innovacion?: Tendencias y desafíos del Corporate Venture en América Latina*. 1a ed . Rafaela:Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

Kantis, H., Frederico, J., & García, S. I. (2016). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico 2016: novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*. Contribuciones de Cecilia Menendez; Paola Alvarez Martinez. 1ª ed . - Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de oslo: guía para la recogida e interpretacion de datos sobre innovacion*.

OECD. (2016). *Estudios del Centro de Desarrollo Startup America Latina 2016: constuyendo un futuro Innovador*.

Perez, T. (2018). La Innovacion corporativa con startups: ¿Quién acelera a quien? *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 904.

Petta, A. D., Ferraz, R. R. N., Pedron, C. D., & Quoniam, L. (2018). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)*, 7(2), 170-200. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i2.670>

Prats, J, & Amigó, P. (2017). *A Guide of Corporate Venture: Tools, Description and Features*. IESE. Obtenido de <https://blog.iese.edu/entrepreneurship/2017/04/20/a-guide-of-corporate-venturing-tools-descriptions-and-features/>

Ramirez, C., Mora, B., Silva, S, & Amaral, M. (2019). Incubadoras de Negocios en Red: Capital Intelectual de Incubadoras de Negocios de Latinoamérica y La Relación con

su Éxito. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 25(2), 96-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.245.90041>

Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordóñez, E. D. M. (2020). Estratégias de inovação: uma análise em startups de tecnologia da informação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)*, 9(3), 237-271. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1653>

Sarmiento, C. F. B., Carvalho, C. A. S., & Di, L. A. R. (2016). Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11(1), 63-76. DOI: 10.18568/1980-4865.11163-76