

# Corporate Venturing Latam Handbook: Guía para la Colaboración entre Corporaciones y Startups

Proyecto apoyado por



Proyecto apoyado por



*Para generar ecosistemas de emprendimiento con un mayor nivel de madurez y apuntar a un crecimiento sostenido y balanceado en nuestro territorio, es necesario desarrollar una cultura de emprendimiento e innovación compartida que integre a los diversos actores, para que a través de su colaboración se puedan potenciar las condiciones del entorno y fortalecer la actividad emprendedora. Este Toolkit de Innovación Abierta, desarrollado como parte de un proyecto especial, es una herramienta que permitirá orientar una relación virtuosa entre dos actores clave, corporaciones y startups.”*



**Agustín Rotondo**  
Regional Manager  
Hispanoamérica en Wayra



**Luis Felipe Ortega**  
Gerente de emprendimiento  
Corfo



*Desde Wayra, como fondo corporativo de inversión de Movistar, estamos comprometidos con el desarrollo del ecosistema emprendedor. Ese compromiso nos lleva a concretar uno de nuestros roles en el mercado: el ser conectores entre los emprendedores, con toda la innovación y la disrupción que representan; y las grandes corporaciones, con su necesidad de incorporar ideas innovadoras y su capacidad de facilitar el rápido crecimiento de las startups. Transitando este camino de sinergias, de suma de potencialidades, es que decidimos impulsar hace dos años con el apoyo de Corfo “Corporate Venturing Latam”, la unidad que hoy nos permite apoyar a corporaciones con diversos servicios y herramientas (como es el caso del handbook) para colaborar con startups y apostar a estrategias de innovación abierta que permitan construir un ecosistema cada vez más sólido.”*

# ÍNDICE

¿Qué es innovación abierta? .....	4
¿Por qué las corporaciones colaboran con startups? .....	5
Oportunidades de crecimientos y amenazas de disrupción .....	6 - 7
Mecanismos de corporate venturing .....	7-10
Mitos sobre el corporate venturing .....	11-12
Corporate venturing en Chile y latinoamérica .....	13
Etapas de un proceso de corporate venturing .....	14-15
Etapa Scouting .....	16-22
Etapa pilotos .....	23-24
Etapa desarrollo de negocios .....	24-26
Etapa Inversión .....	24-26
Desafíos de una empresa que quiere hacer Corporate Venturing	
Como dar los primeros pasos	

---

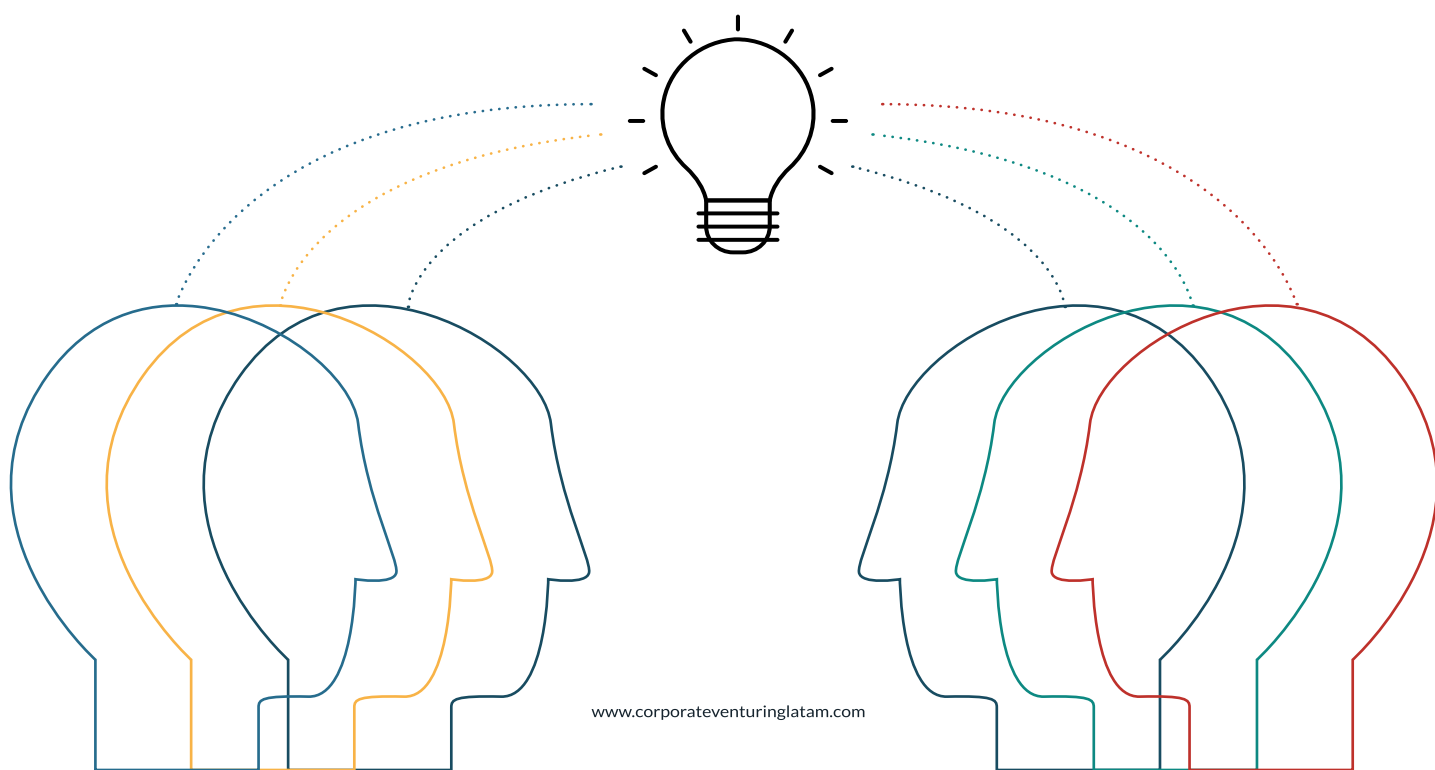
# ¿QUÉ ES INNOVACIÓN ABIERTA?

---

Según Henry Chesbrough, la innovación abierta es un paradigma que asume que las empresas pueden usar ideas tanto internas como externas para avanzar en sus esfuerzos de innovación. **Innovación abierta, en pocas palabras, es abrirse a terceros.**

Hay distintas formas de hacer innovación abierta. Las empresas que hacen innovación abierta incorporan ideas que pueden tener distintos orígenes: sus clientes, sus colaboradores, proveedores, universidades y centros generadores de conocimiento, competidores, startups.

El **Corporate Venturing** es una forma de hacer innovación abierta, en la cual la empresa decide explorar el trabajo con startups a través de distintos marcos metodológicos.



---

# POR QUÉ LAS CORPORACIONES COLABORAN CON STARTUPS

---

El Corporate Venturing es el marco de colaboración entre empresas establecidas y startups innovadoras.

Definamos a las startups como emprendimientos innovadores que se encuentran en sus primeros años de operaciones. En general cuentan con productos, tecnologías o modelos de negocio innovadores, con alto potencial de crecimiento.

Se diferencian así de un proveedor tradicional. Las corporaciones colaboran con startups por diversos motivos. Por ejemplo, puede ser una forma de identificar nuevas fuentes de crecimiento, permitiéndoles acceder a soluciones innovadoras, desarrollar nuevos productos y servicios, ganar en eficiencia operacional, acceder a nuevos mercados o

tecnologías, explorar tendencias de mercado y apostar a tecnologías con alto potencial.

El Corporate Venturing es además una oportunidad para que las corporaciones renueven su cultura empresarial, fortalezcan el valor de su marca, resuelvan variados desafíos internos, y se expandan a nuevos mercados.

Corresponde a una forma de innovación abierta, que no reemplaza a los procesos de investigación y desarrollo (I+D) internos de la corporación, ni a procesos internos de innovación. Por el contrario, son marcos de trabajo complementarios que se refuerzan mutuamente.

Las empresas que implementan un enfoque de innovación abierta, incluyendo al Corporate Venturing, comprenden rápidamente la importancia de construir un ecosistema. De acuerdo a un artículo reciente de Harvard Business Review\*, la innovación basada en ecosistema produce tres veces más innovación que si la empresa la desarrolla por si misma.

(\*) Fuente: <https://hbr.org/2020/05/looking-to-boost-innovation-partner-with-a-startup>

---

# OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y AMENAZAS DE DISRUPCIÓN

---

Todas las empresas, por muy consolidadas que estén en sus mercados, enfrentan amenazas ante un futuro que es incierto. Vivimos en un mundo que ha sido descrito como crecientemente volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde el cambio tecnológico y social se acelera, y donde el ciclo de vida de los actores corporativos se reduce.

Existe el riesgo de que sus principales propuestas de valor queden obsoletas debido a la emergencia de nuevas tecnologías, competidores con modelos de negocio innovadores, cambios regulatorios o cambios en el comportamiento del consumidor.

Por otra parte, existen enormes oportunidades para que una empresa mejore su competitividad, adquiriendo nuevas tecnologías y desarrollando alianzas con emprendedores visionarios que crean nuevos mercados.



*La industria de la construcción en general es una industria muy tradicional, muy lenta, con unas productividades relativamente pobres. Y eso creemos que tiene que cambiar. Nosotros lo que estamos haciendo son varias cosas para promover ese cambio: ayudar a startups a crecer, con dinero o con conexión con clientes; generar ideas o promover conceptos que sabemos que van a cambiar la industria y que eventualmente nos van a obligar a cambiar también. Y en el proceso también hacer nuevos negocios.”*

---

*Líder de unidad de innovación.  
Empresa Rubro Construcción*



*La empresa tiene un capital que invierte, pero es un capital semilla para desarrollar negocios y que, por supuesto, nos interesa que estas compañías sean rentables. Pero no por la rentabilidad que obtenemos por nuestra participación en esta acción, sino por las ventas over the top que podemos generar al modelo de negocio de nuestra empresa, complementando su solución comercial. Invertimos no por la rentabilidad que vamos a obtener de la inversión.*

*Hace varios años tuvimos la intención de evaluar montar un equipo centralizado de Corporate Venturing con el objetivo de ayudar a las empresas del grupo a colaborar con startups, con emprendedores, con tecnologías, con modelos de negocio disruptivos alrededor de las industrias en las que operamos. Y viceversa, ayudar a los emprendedores buenos que quieren trabajar con corporativos grandes, con empresas transnacionales latinoamericanas, a mejorar su propuesta de valor, o adaptar su propuesta de valor o ajustar su manera de trabajar, para hacer viable una colaboración con una empresa grande y sacarle provecho.*

*El origen filosófico de la unidad de Ventures, no es más que construir puentes de colaboración entre los mejores emprendedores y los negocios de la empresa. Y la existencia de un fondo de inversión para apoyarlos es casi una excusa para poder involucrarnos con el ecosistema*

---

*Director de Corporate Venturing  
Empresa Rubro Retail.*

---

## **MECANISMOS DE CORPORATE VENTURING**

---

Existen múltiples mecanismos de Corporate Venturing. De acuerdo a la definición del IESE Business School éstos son: adquisiciones, venture capital corporativo, aceleradoras e incubadoras corporativas, alianzas estratégicas, Venture Builder, Venture Client, misiones de scouting, hackatones, desafíos o concursos de innovación y recursos compartidos.

Estos mecanismos corresponden a distintas etapas en el desarrollo de una oportunidad (descubrimiento, start-up, escalamiento), requieren distintos plazos de tiempo para la obtención de resultados y cuentan con distintos requerimientos de capital.

Figura 1: mecanismos de corporate venturing categorizados por la madurez de la oportunidad, el capital requerido y el tiempo para obtener resultados

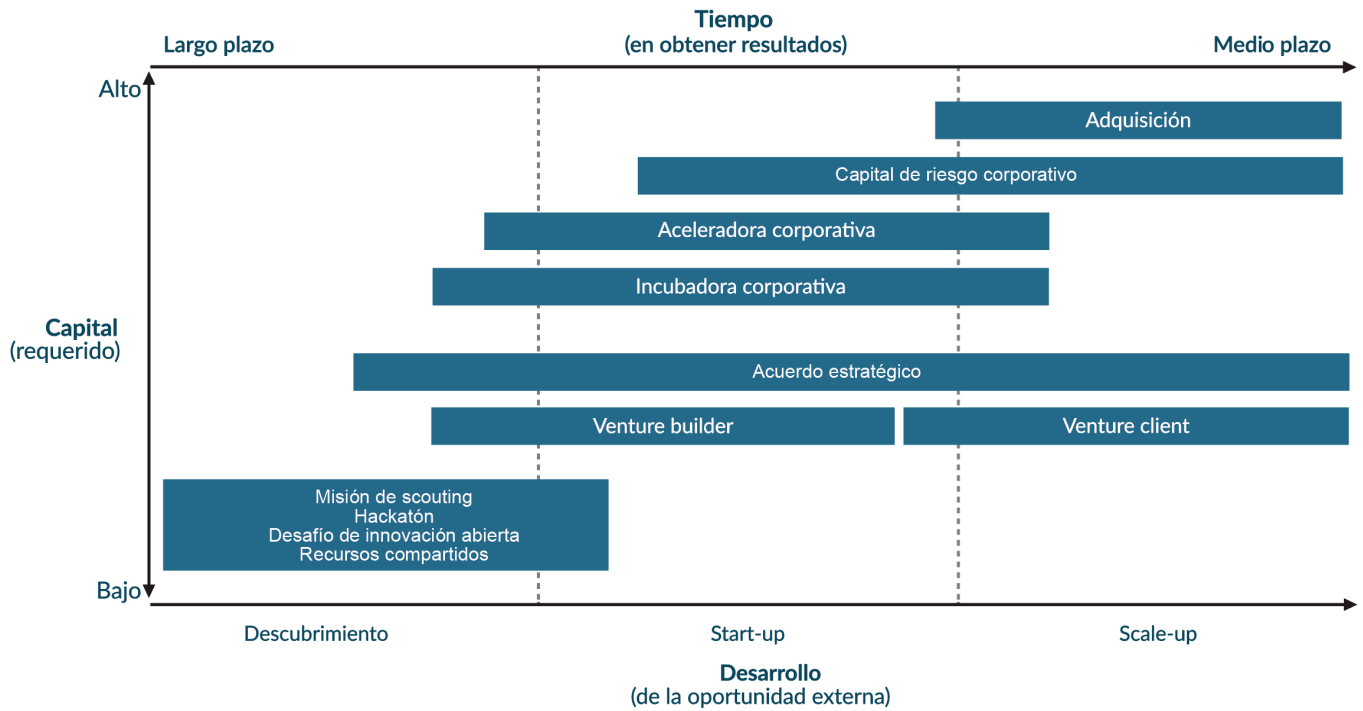


Figura 2: marco del corporate venturing





## **Desafío de innovación Abierta:**

Un concurso abierto que se centra en un tema específico, ofreciendo un incentivo a los innovadores en un campo particular para diseñar y desarrollar la mejor solución basada en nuevas ideas y tendencias tecnológicas con el fin de fomentar el aprendizaje interno.

## **Incubadora / Aceleradora**

**Corporativa:** Servicios de mentores y de valor añadido para ayudar a los emprendedores a crear ideas viables y listas para el mercado. Estos servicios suelen centrarse en la fase inicial, convirtiendo las ideas de los emprendedores en modelos de negocio reales. Si los servicios se utilizan en una etapa posterior, las empresas validan y escalan un modelo de negocio previamente existente.

## **Venture Capital Corporativo (CVC):**

Corresponde a inversiones no controladoras en las startups. Las empresas suelen utilizar este tipo de inversiones en startups para innovar o para algún otro objetivo estratégico, más allá de un puro retorno financiero. Una corporación puede gestionar herramientas de este tipo, invirtiendo de forma directa a través de una subsidiaria de la compañía, o contribuyendo a fondos de inversión respaldados por empresas e inversores privados o públicos.

**Hackathon:** Un taller específico en el que los desarrolladores de software colaboran para encontrar soluciones tecnológicas a un desafío de innovación empresarial en un tiempo determinado. Es una forma de destilar conceptos visionarios hasta soluciones factibles, estimulando una mentalidad creativa y de resolución de problemas dentro de las corporaciones.



**Misión de Scouting:** La empresa establecida nombra a un individuo dentro de una industria determinada para buscar oportunidades de innovación alineadas con la estrategia corporativa. Las corporaciones obtienen una visión de los sectores e industrias interesantes y son capaces de monitorear las innovaciones líderes y recolectar información para decisiones estratégicas.

**Recursos Compartidos:** Es un medio para conceder a las start-ups el acceso a los recursos y, al mismo tiempo, permitir que las empresas establecidas se acerquen al ecosistema de start-ups. Las empresas que ofrecen espacio de coworking en sus oficinas son un ejemplo, proporcionando instalaciones físicas al equipo de la startup.

**Adquisición de Start-up:** Las empresas establecidas compran start-ups para acceder a sus productos, servicios, modelos de negocio innovadores y talento.

**Acuerdo Estratégico:** Alianzas entre empresas establecidas y start-ups para diseñar, desarrollar y probar soluciones innovadoras mediante el descubrimiento de nuevas oportunidades o el aprovechamiento de las ya existentes.

Este tipo de colaboración puede adoptar muchas formas, entre ellas el desarrollo conjunto de productos y servicios, así como el establecimiento de un acuerdo de venture client.

**Venture Builder:** Una combinación de incubadora y aceleradora en la que las empresas establecidas asignan fondos y recursos a la creación de un emprendimiento externo mediante la contratación de talentos y el desarrollo de un modelo de negocios que beneficiará a la empresa. Los equipos de emprendedores normalmente son externos a la empresa (no intraemprendedores).



*Con mucho orgullo te cuento que tenemos muchos más pilotos, compañías en el portafolio, que es un reflejo de nuestra estrategia. Eventualmente esos pilotos, algunos de ellos, será posible invertir en las compañías que están haciendo, algunos de ellos fracasarán y aún así invertiremos. Algunos de ellos tendrán éxito y aún así no invertiremos."*

---

*Director de Corporate Venturing  
Empresa Rubro Retail*

---

# MITOS SOBRE EL CORPORATE VENTURING

---

- 1.** ¿Es el Corporate Venturing solo Venture Capital Corporativo?
- 2.** ¿Es el Corporate Venturing solo para grandes organizaciones?
- 3.** ¿Requiere el Corporate Venturing de un monto de inversión inicial elevado?
- 4.** ¿Es el Corporate Venturing sostenible financieramente?
- 5.** ¿Para qué necesito a una startup si mi empresa tiene mejor tracción, equipo y/o alcance que ellas?
- 6.** ¿Se pueden obtener resultados de corto plazo a través del Corporate Venturing?
- 7.** ¿Es útil el Corporate Venturing cuando se trabaja con startups en etapas iniciales versus startups en etapas avanzadas?

---

# MITOS SOBRE EL CORPORATE VENTURING

---

- 1.** Mecanismos complementarios al Venture Capital Corporativo, como el Venture Builder y las aceleradoras corporativas, han tenido una expansión importante, y ofrecen oportunidades de vinculación con startups a menor riesgo.
- 2.** El Corporate Venturing es atractivo también para empresas pequeñas y medianas. Dado que cuentan con menores presupuestos, pueden privilegiar mecanismos menos costosos y que ofrezcan resultados en más corto plazo - p.e. hackatones, incubadoras y aceleradoras corporativas o venture builders, dependiendo de sus objetivos.
- 3.** Poner en marcha misiones de scouting o compartir recursos con start-ups no requiere mayores recursos y está al alcance de la mayoría de las empresas. Además, según el mecanismo puede haber un importante impacto en la cultura.
- 4.** Si bien el desempeño financiero del venture capital corporativo es igual o superior al de los venture capital no corporativos, suele tardar varios años. Las iniciativas exitosas consideran un portafolio de innovación abierta que combina distintos mecanismos de Corporate Venturing para explorar innovación disruptiva, incremental y de sostenimiento.
- 5.** Las empresas que implementan el Corporate Venturing de forma exitosa comprenden el valor único que traen las start-ups y las ventajas de asociarse con estas, tales como agilidad, pensamiento disruptivo, exploración de tendencias, entre otros.
- 6.** Los mecanismos de Corporate Venturing están pensados para la obtención de resultados en el mediano a largo plazo. Tener una visión muy enfocada en el corto plazo impide el desarrollo de estas oportunidades de crecimiento, y se debe siempre considerar el objetivo de trabajar con startups.
- 7.** Existen distintos mecanismos acorde a cada etapa de desarrollo de una startup, desde aquellos enfocados en ideas en etapas tempranas (p.e. Hackatones, desafíos de innovación abierta), mientras que otros trabajan con startups que ya cuentan con productos y están generando ventas (adquisiciones, venture capital corporativo).

# CORPORATE VENTURING EN CHILE Y AMÉRICA LATINA

Existen más de 107 corporaciones impulsando 460 iniciativas de CV en América Latina (2020, Reporte Corporate Venturing Latam\*).

La adopción de mecanismos de Corporate Venturing se tiende a concentrar en empresas grandes.

Sin embargo, la utilización de mecanismos de Corporate Venturing entre las grandes corporaciones en América Latina es reducida (16%) si se compara con el promedio de las

empresas listadas en el Fortune 100 (75% solo considerando venture capital corporativo).

Si bien hay empresas de todos los sectores, quienes han liderado la adopción del Corporate Venturing en la región son los sectores de servicios financieros, de tecnologías de la información, consultoría en gestión, y el sector de telecomunicaciones.

Los mecanismos más frecuentemente utilizados siguen siendo los de menor inversión de menores costos de implementación: misiones de scouting, desafíos y hackatones.

## Ejemplos de empresas que usan CV.



(\*) Este estudio se concentra en 6 países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

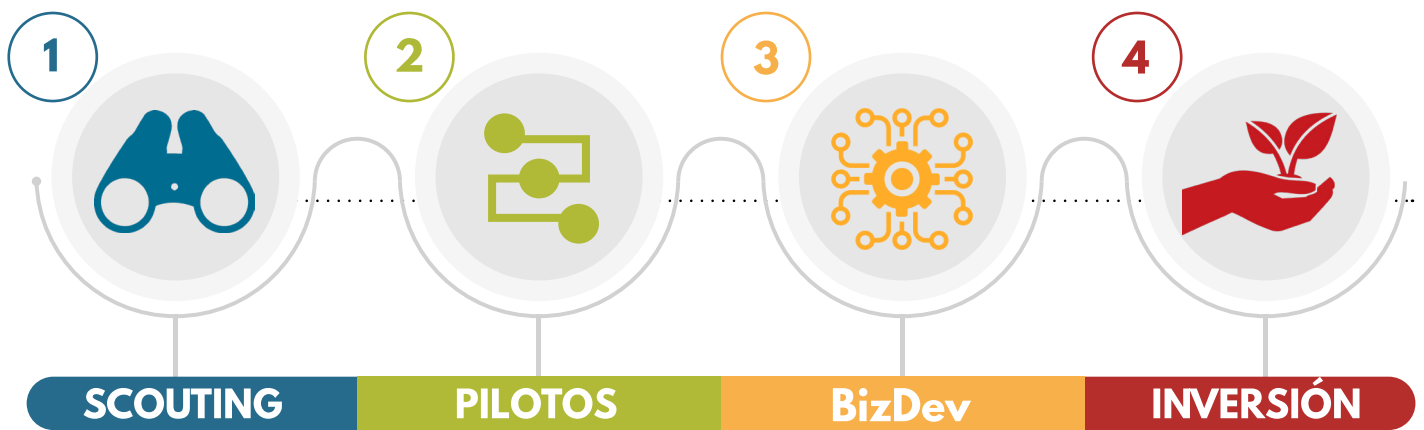
(\*\*) Las empresas presentadas corresponden a una representación y no corresponde a un listado exhaustivo



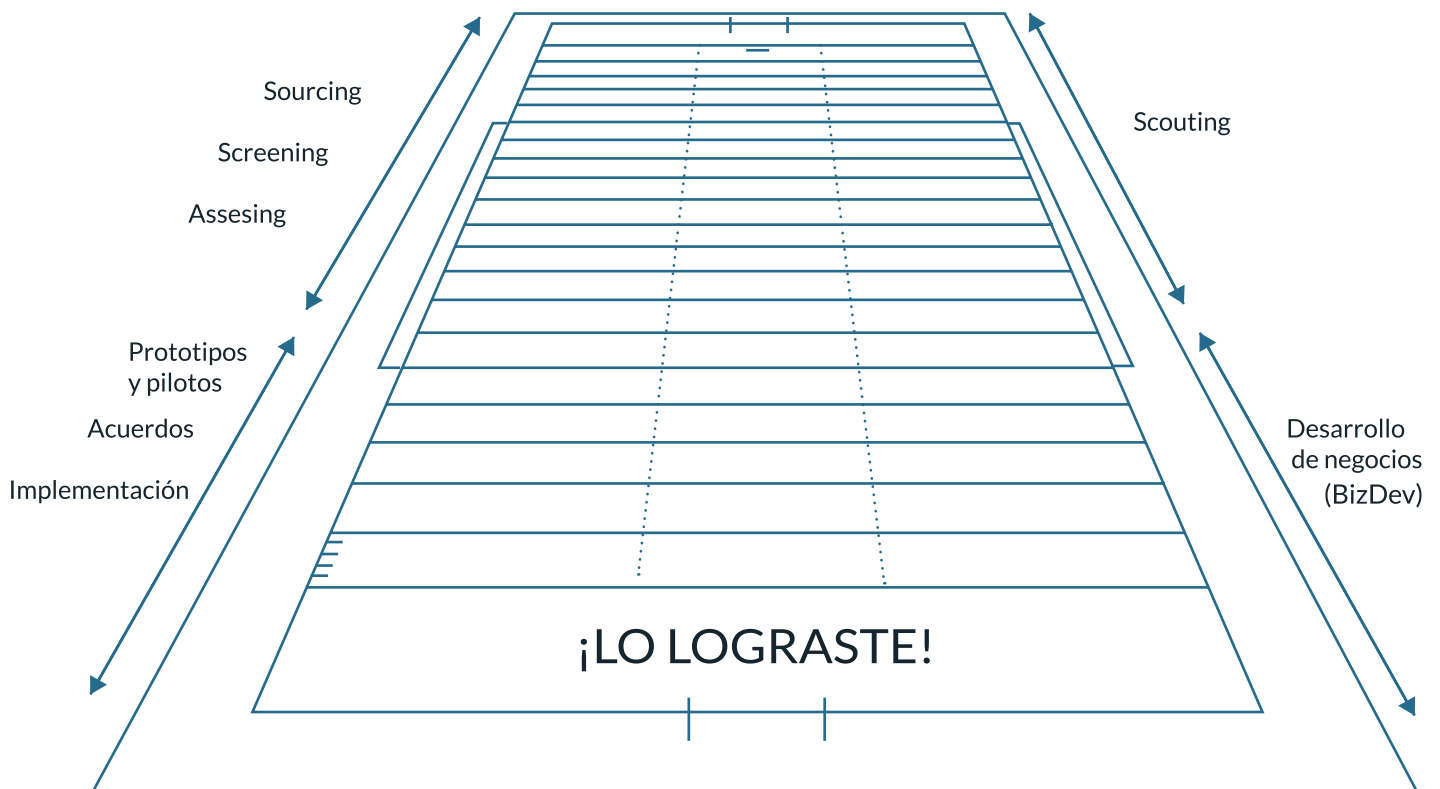
# **ETAPAS DE UN PROCESO DE CORPORATE VENTURING**

# ETAPAS DE UN PROCESO DE CORPORATE VENTURING

Un proceso de corporate venturing incluye como mínimo las siguientes etapas:



EMPIEZAS AQUÍ



---

# SCOUTING

---

Las corporaciones son generalmente organizaciones cerradas. La única forma mediante la cual pueden generar innovación abierta es explorando su ecosistema.

La capacidad de una corporación de generar innovación depende en gran medida de su capacidad de atraer startups que son afines a sus desafíos de innovación.

El scouting es el proceso de búsqueda y selección de startups con las que la corporación pueda tener interés en vincularse.

Los scouts son esenciales para una corporación que quiere hacer Corporate Venturing. Los

scouts son una API, una interfaz que conecta el mundo de las startups con el mundo corporativo, teniendo un pie en cada mundo.

Su función no consiste tan solo en traer startups que mejoren la propuesta de valor de la compañía. Son mucho más que eso. Ejercen el rol de representantes de la corporación en el ecosistema, canalizando a las “mejores” startups para generar innovación.

El proceso de scouting es fundamental en cualquier proceso de Corporate Venturing. Si el trabajo de scouting está mal hecho, todos los esfuerzos posteriores corren peligro.





---

# Tips para realizar scouting

---

1. Se recomienda descartar cuando no la colaboración no es un win-win para ambas partes.
2. Tanto la startup como la corporación tienen que estar preparadas para trabajar juntas. Si no es el mejor momento para que ambas colaboren, puede serlo más adelante. Nunca desechar el dealflow.
3. Un riesgo importante es la “memoria institucional”, el creer que porque una solución no funcionó antes, no funcionará ahora. El contexto puede haber cambiado.
4. Hay que evaluar los distintos “red flags” (por ejemplo, la falta de compromiso de parte del equipo fundador).
5. Utilizar herramientas de sourcing y de management. Entre las de sourcing se recomiendan sitios como Pitchbook, Crunchbase, CBInsights, Corporate Venturing Latam. Entre las de management, hay muchas herramientas gratuitas que cumplen bien su función, tales como Pipedrive, Trello y Airtable.

---

## 3 reglas del scouting

---

1.

El scouting es el inicio de los esfuerzos de innovación abierta. Es un paso importante para ejecutar casi cualquiera de los mecanismos de Corporate Venturing.



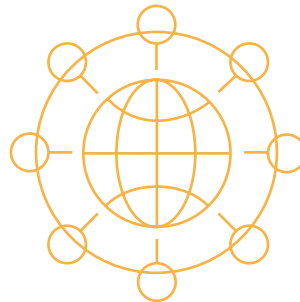
2.

Para cualquier mecanismo se corre un gran riesgo si el scouting no ha sido cuidadosamente planeado y ejecutado.



3.

El scout es un perfil que vive tanto en el ecosistema como en la empresa.



---

## Mitos del scouting

---

1. El scout no es un tomador de pedidos. No es el área de procurement de la empresa.
2. Hacer scouting no es solamente analizar empresas
3. No es el hacer eventos y patrocinios
4. Su función no se mide mediante KPIs de relaciones públicas, Responsabilidad Social Empresarial o similares.
5. Hacer scouting no es realizar convocatorias

---

# Convocatorias vs. scouting

---

Normalmente en las primeras experiencias de Corporate Venturing, las empresas realizan convocatorias bajo un modelo similar al de una aceleradora - un programa estandarizado, un plazo de postulación y un premio o beneficios para las startups-, atrayendo muchos interesados en el proceso.

Pero resulta difícil que el output final fuese un negocio que genere impacto en la compañía, resulta difícil llegar a la etapa piloto y menos integración. Esto se debe a que las compañías que normalmente ingresan están mal perfiladas. Es fundamental contar con un screening adecuado al inicio, lo que se dificulta en una convocatoria.

Es por eso que las empresas con programas más sofisticados incorporan un modelo de scouting. Esto les permite buscar startups con un perfilamiento más riguroso, con más especificaciones, y más alineado con los objetivos del programa.

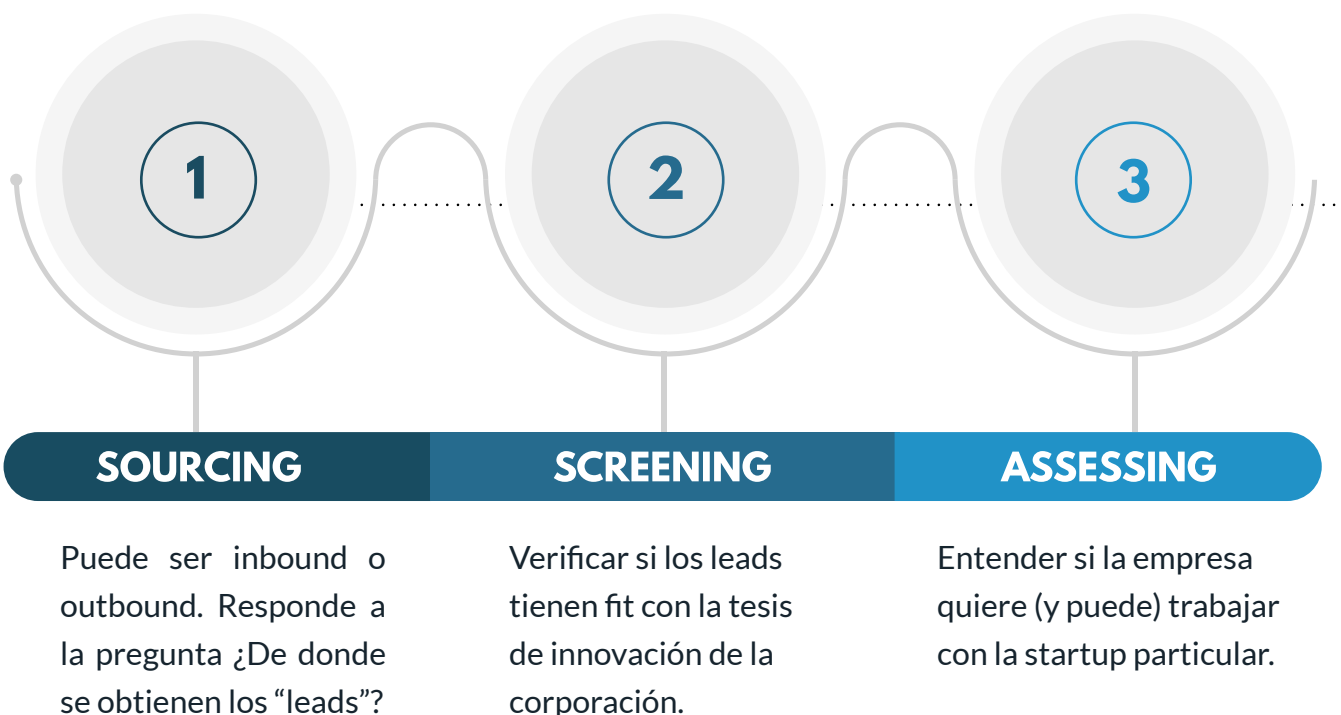
# Generar un dealflow de calidad

El proceso de scouting es exitoso en la medida que asegura que todo lo que entra en el “funnel” (embudo) de innovación genere valor. El scout busca nuevas formas de optimizar este funnel.

La calidad del dealflow de una corporación viene dado por la capacidad de atraer buenas startups, lo que a su vez dependerá de su propuesta al ecosistema. Hoy en día, todas las empresas con un programa de Corporate Venturing

pueden ofrecer acceso a clientes, por ejemplo. Diferenciarse es esencial para atraer buenos emprendedores. Encontrarlos en un mar de startups, puede ser complejo pero navegable a través de un proceso de scouting bien definido.

Normalmente, el proceso de scouting se divide en tres etapas, que pueden ocurrir de forma simultánea o consecutiva:



---

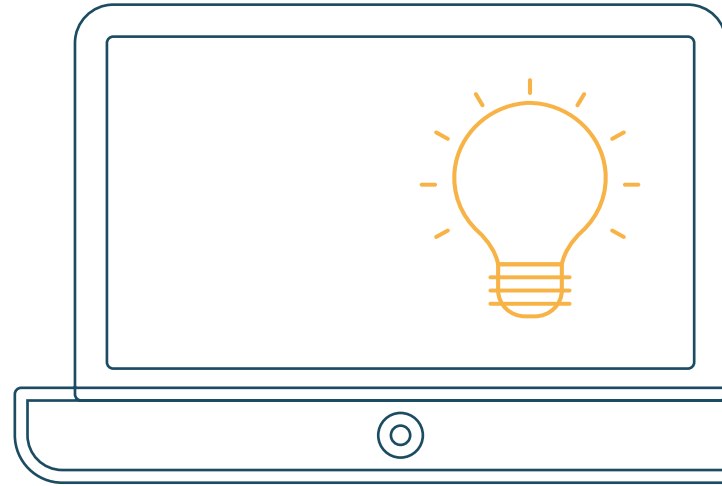
# Sourcing: Outbound

---

Es la forma tradicional y más frecuente de realización de scouting. Es la búsqueda masiva a través de convocatorias, desafíos, portales de empleo y comunidades tech, utilizando bases de datos públicas.

La empresa que utiliza este enfoque busca estar en la conversación, realizando y participando de webinars, eventos, participando como speakers, teniendo presencia en la prensa.

El foco de la búsqueda es según problemáticas y áreas propuestas (enfoque tipo “push”).



---

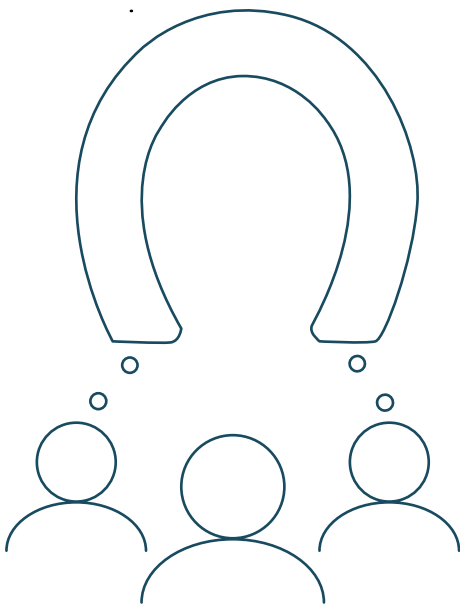
# Sourcing: Inbound

---

Se puede evolucionar hacia un enfoque inbound, en el cual las startups vienen hacia la corporación, cuando ya se tiene una imagen consolidada.

En general este enfoque es posible cuando ya se cuenta con un ecosistema profundo, por lo cual a las startups les resulta fácil encontrar a la corporación y acceder a ésta.

La mayoría de las startups que llegan lo hacen referidas por terceros. Para que esto ocurra, la corporación deberá contar con una red en el ecosistema, estando también disponible para retribuir el valor recibido - mandar referidos de calidad a otras organizaciones.



---

# Proceso de Screening

---

El proceso de screening es otra etapa esencial en el scouting. Busca responder a la pregunta ¿Tiene la startup fit con nuestra tesis de innovación? Esto es, la startup debe ajustarse a los requerimientos de la corporación.

Gran parte de las startups que se enfrentan al screening serán descartadas (aproximadamente el 90% en algunos casos). Aún cuando no continúen el proceso, todas merecen recibir un buen feedback, que les genere un aprendizaje.

Algunas startups son evaluadas como “sólidas”. Son startups que presentan un fit evidente con la organización. Y si bien pueden tener algunos puntos débiles, se trata de startups con capacidad de aprendizaje y mejora, con las que es posible trabajar.

Entre las descartadas y las sólidas, algunas quedarán en la categoría “tentativas”. Son startups que aún requiere de maduración, donde el fit no es aún evidente, pero que podrían volver a revisarse más adelante.

---

# Proceso de Assessing

---

Finalmente, el scout deberá responder a la pregunta ¿Queremos trabajar con estas startups?

Esta etapa va de la mano con una evaluación más profunda de parte de las áreas de negocio.

En esta etapa el scout debe transparentar a la startup cuáles son las expectativas de la corporación, explicando los detalles del proceso a seguir (fechas e hitos). Es fundamental que se logren alinear las expectativas. Una vez que esto sucede, se avanza hacia una evaluación integral,

donde se valida información con el ecosistema, se consulta a las áreas de negocio y se entrevista a los founders.

Si la evaluación es favorable (y es importante recordar que se trata de un due dilligence cuidadoso) se avanza a la negociación de la corporación con la startup. Esta negociación tiene, entre sus elementos clave, entender las motivaciones de los fundadores, reduciendo así el riesgo que sean socios inadecuados para la corporación.



Entre el 60-70% del deal flow que nos llega es exclusivo, en el sentido que alguna unidad de negocio que nos conoce y nos ubica, nos lo refiere. La mayoría del resto del deal flow que nos llega, nos llega a través de nuestras sociedades con los fondos en los que invertimos. A esos fondos revelamos nuestras listas de necesidades, y cuando se encuentran con algo que creen que

puede ser útil para las cosas que estamos viendo, nos lo mandan, y los evaluamos. Y si vemos que hay viabilidad, se los presentamos a las unidades de negocio. Y luego un pedacito más llega por los eventos a los que vamos, los matchmaking events, los speed dates, demodays, pitches.”

---

Director de Corporate Venturing  
Empresa Rubro Retail

---

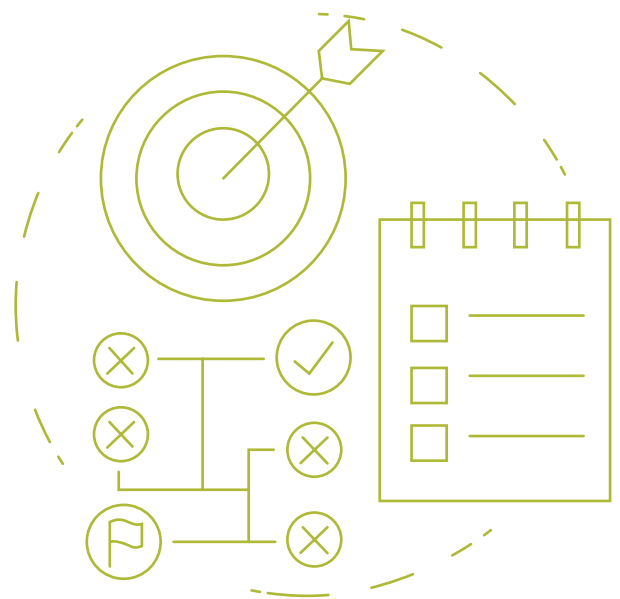
## ETAPA PILOTOS

---

Se realizan normalmente por necesidades operativas de las áreas de negocio.

Es necesario tener claro el objetivo de perseguir un pilotaje con startups. ¿Es desarrollar una nueva línea de negocios? ¿Fortalecer la oferta actual? ¿Generar una mejora interna? Con estas preguntas respondidas, se debe formular un caso de negocio (Venture Case) que permita definir, acotar y medir el piloto.

En cualquier caso, durante un piloto es fundamental considerar elementos que permitan validar la tecnología y el modelo de negocio propuesto en el Venture Case. El desarrollo de un piloto involucra a un equipo compuesto por personal de la corporación, idealmente las áreas involucradas con la guía del área de innovación, y la startup, quienes buscan resolver un problema de manera



conjunta y obtener aprendizajes en el proceso. La corporación puede facilitar infraestructura y clientes para pilotear la solución de la startup en un entorno real y acotado.



*Son pilotos de tres meses de duración en los que intentábamos, primero, que fueran pilotos que tuvieran algo disruptivo, que no fueran solamente eficiencia u optimización, sino que surgieran modelos de negocio. Y de hecho, parte del valor añadido era esa parte de colaboración con startups, intentando inculcar la co-creación.”*

*Para nosotros lo importante es esa parte de colaboración mano a mano, esa co-creación en la que ponemos a trabajar conjuntamente a expertos de la empresa y de la propia startup. Porque de esa manera, mientras más vinculación haya, más engagement desde el inicio, más posibilidad hay de que el piloto salga bien y de que tenga muchísimo más impacto dentro de la organización.”*

*Open Innovation Manager*

*Empresa Rubro Infraestructura y Energía*

## ETAPA DESARROLLO DE NEGOCIOS

El Desarrollo de Negocios o fit es el proceso mediante el cual se conecta la solución de una startup con la corporación, generando sinergias de valor para ambas organizaciones, tales como negocios conjuntos, integraciones u otros.





---

# El Fit no es búsqueda de proveedores

---

## PROCESO DE COMPRAS / PROCUREMENT

- Transaccional
- Necesidad y solución explícitas
- Proceso a pedido del área

## FIT

- Partnership de valor
- La necesidad surge del trabajo conjunto entre el área usuaria y el área de Fit o desarrollo de negocios
- Nace desde el área de negocios o desde el área de innovación
- Procesos de sourcing diferentes

## Fit Pull

**Las áreas usuarias requieren solucionar un problema y manifiestan la necesidad. Acuden al área de innovación por ayuda.**

### Beneficios

- Nacen de un pain point en la organización
- Acelera la implementación de soluciones de Innovación abierta
- La organización está mas abierta a escuchar variadas opciones

### Riesgos

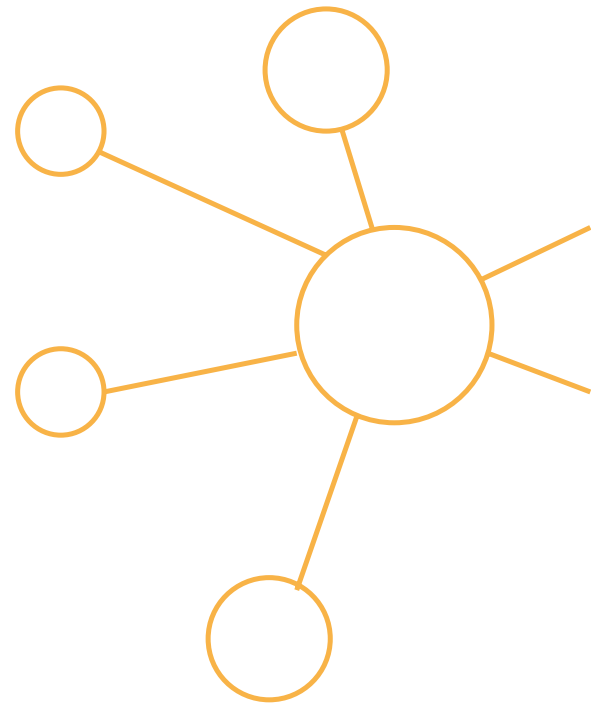
- En una organización con cultura en desarrollo, se puede tornar un “scout de proveedores”

### Habilitantes

- Procesos establecidos claros para incorporar innovación abierta

# Fit Push

Las áreas de Desarrollo de Negocios (Fit) presentan tecnologías y productos que podrían ayudar a transformar la empresa en caso que sean adoptados.



## Beneficios

- Entrega soluciones y tecnologías que no se habían previsto
- Fuerte impacto en la cultura
- Catalizador para agilizar procesos

## Riesgos

- Alta tasa de rechazo de propuestas
- Puede no estar alineado con las expectativas o prioridades de las áreas usuarias o la empresa

## Habilitantes

- Apertura cultural y sponsors



*Me interesan que sean rentables, porque al final tomamos inversiones con ellas. Pero también interesa que estén alineadas mucho a los músculos que la empresa necesita a futuro. Necesito construir un desafío de integración comercial entre estas compañías y la nuestra.”*

*La integración tiene que ver con como estos músculos ingresan a la empresa. Estamos desarrollando integraciones comerciales, aparte de nuestro rol como inversor.”*

---

*Líder Lab de innovación  
Empresa Rubro Construcción*

---

# ETAPA INVERSIÓN

---

Consiste en evaluar oportunidades de inversión que incrementen la oferta de valor de la corporación. Las razones para que una empresa invierta en una startups no son solamente retornos financieros:

- 1.** Apuestas de largo plazo en tecnologías con capacidad de amenazar el core.
- 2.** Generación de nuevos negocios con aliados clave: Retornos estratégicos.
- 3.** Acceso a insights de mercados, tendencias. Efecto “halo”: cambio cultural, procesos, agilidad, derribar silos en la organización.
- 4.** Identificar e involucrarse en negocios adyacentes al core, a modo de diversificación a largo plazo.

En esta etapa, las empresas buscan invertir una participación minoritaria en las startups. Lo suficiente para tener incentivos a hacer crecer su inversión y aumentar su compromiso, pero no tanto como para sacrificar las futuras rondas de la startup.

Los vehículos utilizados corresponden normalmente a 3:

- 1.** Inversión a través de un fondo de Venture Capital Corporativo dedicado, administrado por un equipo interno de la empresa. Esta opción es ocupada cuando los recursos a administrar son considerables y se desea mantener control sobre la tesis de inversión y el dealflow, y normalmente implica la creación de una unidad dedicada a conectar las inversiones con el core de la empresa
- 2.** Inversión directo del “balance sheet” de la empresa, o de una subsidiaria creada para tales efectos. Esta opción es ocupada normalmente con tickets de inversión menores, concentrando en una subsidiaria la propiedad de las startups. Usualmente el objetivo de la unidad no es inversión, sino desarrollo de negocios conjuntos, sin embargo la inversión ocurre para facilitar este trabajo.

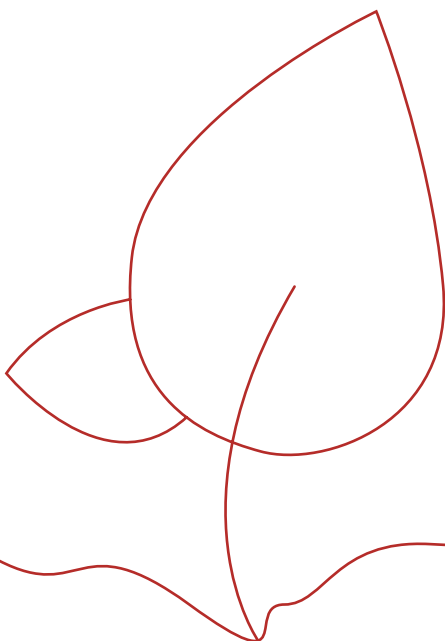
**3.** Aporte a un fondo como LP. Esta opción es ocupada normalmente cuando el objetivo de invertir es observar las tendencias del mercado y diversificar riesgo financiero, y rara vez la empresa busca conectar su core con las startups en portafolio de quien administra el fondo. Sin embargo, sirve para dar un impulso a la cultura interna como colaborador activo de un ecosistema.



*Digamos que el retorno financiero [de los fondos] nos va a permitir que nuestro programa se sostenga de manera independiente en el futuro. Nuestra unidad de Ventures tiene un tamaño de fondo determinado, que estaremos agotando en dos o tres años cuando vayamos a solicitar el Fondo 2. Uno de los argumentos que vamos a hacer es que el Fondo 1 va a pagar por el 3, y el 2, va a pagar por el 4 y así sucesivamente.”*

---

*Director de Corporate Venturing  
Empresa Rubro Retail*



---

# DESAFÍOS DE UNA EMPRESA QUE QUIERE HACER CORPORATE VENTURING

---

Una empresa que quiere innovar a través del Corporate Venturing, tendrá que construir un ecosistema de socios externos que formen parte del ecosistema de emprendimiento (por ejemplo, incubadoras, aceleradoras, inversionistas, universidades, cámaras de comercio, etc.), permitiéndole descubrir startups prometedoras antes que sus competidores.

Para generar una propuesta de valor que sea atractiva para las startups, también se sugiere

desarrollar desafíos en conjunto con otras empresas (incluyendo competidores), lo que permite enriquecer la propuesta de valor al sumar capacidades y distribuir costos entre múltiples actores.

Las empresas deben preguntarse cómo su programa se diferencia de cualquier otro que puedan desarrollar otras empresas para atraer a las mejores startups.



*Una de las hipótesis que nos dimos cuenta hace varios años es que dado que nosotros no éramos expertos en CVC (corporate venture capital), teníamos que empezar a involucrar a VCs (capitalistas de riesgo). Ellos nos ayudaban a buscar socios ángeles, los que nos han permitido multiplicar el valor del ticket. De nuestras inversiones del año pasado, solo el 27% fue aportado por la empresa”*

---

*Director Lab de innovación  
Empresa Rubro Construcción*



*La mitad de la responsabilidad de que las colaboraciones sucedan es del emprendedor y la otra mitad es de la compañía. Los dos tienen mucho que aprender. A mí me sorprende lo que mucho que me sucede, que viene un emprendedor a hablar con nosotros. Invariablemente las primeras dos preguntas son siempre las mismas. Pregunta uno, “cuéntame tu historia”; y pregunta dos es “¿Qué quieres hacer con nosotros?”. La pregunta uno la tienen siempre bien pensada. La pregunta dos, una minoría muy baja la tienen contestada, y la gran mayoría no tienen idea.”*

---

*Director de Corporate Venturing  
Empresa Rubro Retail*



*Por un lado está ese aprendizaje, que es sorprendente para mí, que la gente viene sin prepararse a hablar con corporativos. Y es un problema sistémico. Y por otro lado, las corporaciones tienen estructuras que no les permiten trabajar con emprendedores de manera natural.”*

---

*Director de Corporate Venturing  
Empresa Rubro Retail*

---

## COMO DAR LOS PRIMEROS PASOS

---

- 1. Identificar los actores en el ecosistema que ya trabajan con startups: ¿Quiénes son? ¿Cómo puedo llegar a ellos?**
- 2. Definir el objetivo de trabajar con startups.**
- 3. Empezar con un pequeño programa piloto del mecanismo adecuado para los objetivos.**
- 4. Alinear las áreas internas: Altos ejecutivos, mandos medios y operaciones.**
- 5. Identificar los procesos formales que requieren ajuste.**
- 6. Aprovechar el know-how de otras empresas que ya hayan dado sus primeros pasos. Formar redes y juntarse a conversar de otras experiencias. Aprovechar los errores de otros para acelerar la curva de aprendizaje.**

**¿Estás listo para comenzar a trabajar con startups?**

**Contáctanos**

[info@corporateventuringlatam.com](mailto:info@corporateventuringlatam.com)



**Sebastian Gonzalez**  
[sebastian.gonzalez@telefonica.com](mailto:sebastian.gonzalez@telefonica.com)



**Apolo Pino**  
[apolo.pino@telefonica.com](mailto:apolo.pino@telefonica.com)



**Gustavo Orjuela**  
[gustavo.orjuela@telefonica.com](mailto:gustavo.orjuela@telefonica.com)

**Copyright © 2020 Wayra.**

Todos los derechos reservados. Este documento no puede ser reproducido o redistribuido, en su totalidad o en parte, sin el permiso escrito de Wayra.

Wayra no se hace responsable por las acciones de terceros. La información y opiniones de este documento han sido preparadas por Wayra. Wayra ha hecho todo lo posible por utilizar información y análisis fiables, actualizados y completos, pero toda la información se proporciona sin garantía de ningún tipo, expresa o implícita. Wayra no acepta ninguna responsabilidad por cualquier pérdida que surja de cualquier acción tomada o no como resultado de la información contenida en este documento o de cualquier informe o fuente de información a la que se hace referencia en el mismo o por cualquier daño consecuente, especial o similar, incluso si se ha advertido de la posibilidad de tales daños. Este documento no puede ser vendido sin el consentimiento escrito de Wayra.





**CVL** Corporate Venturing  
& Open Innovation  
L a t a m

**W** wayra  
INNOVATION