

Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta*

Collaboration between startups and large firms: A new way to engage in open innovation

Hugo Kantis

Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.
hkantis@ungs.edu.ar

Cecilia Menendez

Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento Buenos Aires, Argentina.
cmenende@campus.ungs.edu.ar

Paola Álvarez-Martínez

Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento Buenos Aires, Argentina.
pamartin@campus.ungs.edu.ar

Juan Federico*

Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.
jfederico@campus.ungs.edu.ar • <https://orcid.org/0000-0001-8027-0518>

- Article received:

02 August, 2022

- Article accepted:

21 November, 2022

- Published online in articles in advance:

07 December, 2022

* Corresponding Author

Juan Federico

DOI:

<https://doi.org/10.18845/te.v17i1.6544>

Resumen: De la mano de la aceleración del cambio tecnológico, las grandes empresas se han visto forzadas a revisar sus estrategias de innovación, buscando ser más flexibles, incorporar nuevos conocimientos más rápido y no perder así ventaja frente a sus competidores. En este marco, la vinculación con startups aparece como un candidato natural para estas estrategias de innovación abierta corporativa. Los resultados obtenidos en este artículo muestran que se trata de un fenómeno muy reciente pero en expansión, aunque con una fuerte concentración espacial en las economías más grandes de la región. Su principal motivación es la de innovar de forma más ágil y flexible, asumiendo múltiples formas y actividades pero sin estar circunscripto a empresas de sectores tecnológicos ni de capital extranjero. Asimismo, la mirada en profundidad sobre los casos estudiados muestra la existencia aún de tensiones y desafíos a nivel corporativo para poder incorporar al trabajo con startups dentro de las rutinas y procesos ya existentes así como la importancia de una alineación de expectativas de uno y otro lado de la relación en cuanto a los compromisos y resultados esperados. Además, aquellos casos que están más avanzados en estas iniciativas muestran la importancia de que éstas sean concebidas como emprendimientos en sí mismos y tengan una fuerte alineación estratégica con su “organización madre” (la corporación). Varias líneas de investigación futura se desprenden de estos resultados para nutrir un campo de investigación aún por despegar en América Latina.

Palabras clave: Innovación abierta; emprendimiento corporativo; nuevas empresas; emprendimientos.

Abstract: The acceleration of the technological progress forces corporations to review their innovation strategies, looking for a greater flexibility and faster knowledge acquisition to sustain their competitive advantages. In this context, collaboration with startups seems a plausible and effective way to pursuing open innovation strategies. Results show that collaborations between large firms and startups are a very recent though growing phenomenon but with a clear spatial concentration around the largest economies of the region. Its main motive refers to agile and flexible innovation, assuming multiple forms and activities. Interestingly, this phenomenon is neither restricted to certain technological industries nor to foreign-owned corporations. In addition, in-depth insights from case

* Este artículo reconoce como antecedente otros estudios realizados por Prodem sobre el tema (Kantis, 2018; Kantis & Angelelli, 2020) cuyos resultados se han actualizado, integrado y estilizado para la presente versión.

studies reveal some tensions and challenges at the corporate level to accommodate these collaborations with startups within the existing repertory of established routines and processes, as well as the importance of matching and aligning expectations between the corporation and the startups in terms of results and commitments. The cases showed the relevance of conceiving these collaborations as an entrepreneurial project itself within the organization and with a strong alignment with the parent company's strategy. Several future research avenues are derived from these results, aiming at nurturing this still emerging research field in Latin America.

Keywords: Open innovation; corporate venturing; corporate entrepreneurship; startups; entrepreneurship

1. Introducción

La transformación digital y la revolución 4.0, y la aceleración del cambio tecnológico desde la pandemia, están transformando significativamente la forma de innovar de las empresas en mercados crecientemente complejos e inciertos. Este fenómeno es muy importante en el caso de las grandes compañías que comienzan a ver amenazadas sus posiciones de mercado y la forma de operar de ciertas industrias. La innovación, entonces, se vuelve un aspecto central de la competencia, no solo para ganar mercados, sino, crecientemente, para salvarse, en muchos casos, de caer en la obsolescencia de sus modelos de negocio (Kuratko *et al.*, 2015; Joshi *et al.*, 2019; Kuratko & Hoskinson, 2018).

Precisamente, la velocidad y profundidad de estos cambios profundizó aquel imperativo que lanzaba H. Chesbrough unos 20 años atrás (Chesbrough, 2003; Chesbrough *et al.*, 2006) acerca de la necesidad de repensar las estrategias de innovación de las corporaciones, incluyendo de manera decisiva la vinculación con otros actores externos a la empresa como parte de un proceso de innovación abierta (Chesbrough & Bogers, 2014; Bogers *et al.*, 2018).

En este marco, un fenómeno cada vez más presente a nivel mundial es el de las grandes empresas que apuestan al trabajo con *startups* en torno a proyectos innovadores, en el marco de sus estrategias de innovación abierta (Weiblen & Chesbrough, 2015; Bannerjee *et al.*, 2016; Allmendinger & Berger, 2020; Rigtering & Behrens, 2021). Se trata de una nueva modalidad de lo que tradicionalmente se denomina emprendimiento corporativo (Dess *et al.*, 2003; Sharma & Chrisman, 1999; Kuratko & Audretsch, 2013; Urbano *et al.*, 2022).

Para las grandes empresas, la relación con *startups* les ofrece la posibilidad de expandir sus negocios a nuevos campos emergentes de la mano de nuevas tecnologías, les da mayor flexibilidad y les permite aprender e innovar de manera más rápida. Por el otro lado, para las *startups* la relación con grandes empresas les brinda la chance de realizar pruebas piloto y validar sus productos y modelos de negocios, acceder a mercados, clientes, proveedores, canales y conocimientos, que de otra manera serían difíciles de alcanzar (Bannerjee *et al.*, 2016; Rigtering & Behrens, 2021). No obstante, existen autores que aportan evidencias de que esta relación podría no ser ni tan simétrica (Allmendinger & Berger, 2020) ni tan beneficiosa (Moschner & Herstatt,

2017; Brigl et al., 2019) alimentando así el debate y planteando la necesidad de profundizar las investigaciones sobre este tipo de colaboración, sus resultados e impactos¹.

América Latina es una región que se ha caracterizado en términos estructurales por la muy baja vinculación de las grandes empresas con el resto del ecosistema de emprendimiento e innovación (Kantis et al., 2016). Las grandes empresas suelen dedicarse a actividades más tradicionales, por ejemplo, aquellas que están basadas en recursos naturales, con limitados o nulos esfuerzos innovativos (Cimoli, 2005). Por otra parte, la innovación suele tener lugar en las casas matrices u otras filiales, en los casos de firmas trasnacionales, y/o en los proveedores del exterior (Lavarello et al., 2017). Sus cadenas de valor han exhibido históricamente poco espacio para las *startups* y las empresas jóvenes.

Se trata de un escenario bien contrastante con el de los ecosistemas más desarrollados donde se observa una presencia significativa de grandes empresas tecnológicas - muchas de las cuales comenzaron como *startups*, o incluso como *spinoffs* de otras grandes firmas - o bien de corporaciones tradicionales que llevan décadas innovando o sometándose a procesos de continua transformación (Mason & Brown, 2014; Bierwerth et al., 2015). No obstante, un primer dimensionamiento del alcance e importancia real de las iniciativas corporativas de trabajo con *startups* en América Latina permitió identificar que el número de estas iniciativas había crecido, al menos, 10 veces entre 2016 y 2018, llegando a unas 180 iniciativas en 155 empresas (Kantis, 2018). Evidencias más recientes aportan también datos sobre sus características predominantes (Kantis & Angelelli, 2020; Harvard Angels of Brazil, 2017) y de algunos desafíos que conllevan, como su concentración en ciertas ciudades y la brecha respecto de lo que se observa en otras latitudes (Siota & Prats, 2020). Se trata de un fenómeno emergente en la región donde la investigación es aún muy escasa. Es necesario ampliar y profundizar en el conocimiento sobre este fenómeno, su importancia, las tendencias predominantes y las prácticas que adopta en el contexto latinoamericano, para promover que las grandes empresas contribuyan de manera más decisiva al desarrollo de las nuevas empresas y de los ecosistemas (Kantis & Angelelli, 2020).

En este contexto, este artículo busca retratar y analizar las principales tendencias de las iniciativas de colaboración entre grandes empresas y *startups* en la región, aportando algunos casos que permitan además obtener aprendizajes al respecto de su implementación por parte de las grandes corporaciones. Para alcanzar este objetivo se adoptó un enfoque de triangulación metodológica (Jick, 1979; Denzin, 2012) donde se combinaron encuestas a informantes de cada país, que permitieron conocer las iniciativas existentes, y entrevistas con los responsables de algunas de estas iniciativas para conocer más en detalle ciertos casos seleccionados.

Las preguntas que orientan este trabajo son las siguientes:

- » *¿Cuáles son las principales características y tendencias más importantes de las iniciativas de las grandes empresas que trabajan con startups en América Latina?*

¹ Según un estudio del Boston Consulting Group, 45% de los corporativos y 55% de las *startups* involucradas en relaciones de colaboración se mostraron algo o muy insatisfechos con esa colaboración. La razón que se da en este estudio tiene que ver con las enormes diferencias que existen entre las expectativas de cada una de las partes y sus compromisos efectivos en términos de recursos y gente (Brigl et al., 2019). En el mismo sentido, Moschner y Herstatt (2017) estudiando 10 casos de colaboración entre grandes empresas y *startups*, muestran que la brecha entre expectativas y resultados es la principal causa de insatisfacción tanto para corporativos como sobre todo para las *startups* involucradas. La obtención de financiamiento, y el acceso a clientes y mercados aparecen entre los principales aspectos que según la visión de los emprendedores no se cumplieron en la medida de lo esperado. Es así como estos autores advierten sobre el riesgo de que la vinculación con *startups* sea sólo "una moda", algo que debe estar en el menú de innovación de las grandes empresas, pero sólo eso.

- » *¿Cuáles son los desafíos más importantes a tener en cuenta en la implementación de este tipo de colaboraciones entre grandes empresas y startups y cuáles aprendizajes se obtienen a partir de las experiencias analizadas?*

El presente documento se organiza de la siguiente manera. Primero se resumen los principales aportes de la literatura y un marco conceptual de referencia elaborado en base a la misma. Luego se describe la metodología usada para este estudio, seguido de los resultados de manera agregada y el análisis de algunos casos de corporaciones para dar luz sobre el fenómeno. Por último, se presentan algunas conclusiones y lecciones aprendidas, junto con reflexiones para futuras investigaciones.

2. Las relaciones entre grandes empresas y startups

La aceleración del cambio tecnológico, con la irrupción y masificación de la economía digital y las nuevas tecnologías asociadas a la industria 4.0 han desafiado la forma en la que las empresas, en especial las más grandes, innovan. La necesidad de incursionar en estas nuevas tecnologías, no perder oportunidades ni enfrentar la obsolescencia de sus modelos de negocios, las ha llevado a que cada vez más establezcan relaciones de colaboración con nuevas empresas y empresas jóvenes, en el marco de estrategias de innovación abierta. Se trata de un fenómeno novedoso para la región pero que en los ecosistemas más desarrollados se viene observando en los últimos 10 años y con más fuerza en los últimos 5 años.

Desde el punto de vista conceptual, este involucramiento de las grandes corporaciones con las *startups*, se ubica en la intersección entre la innovación abierta y el emprendimiento corporativo. El primer término refiere a un concepto específico surgido dentro de la literatura sobre innovación y que se define como “*a distributed innovation process that involves purposively managed knowledge flows across the organizational boundary* (Chesbrough & Bogers, 2014: p. 2). Por el contrario, el segundo término se relaciona con un campo dentro de la literatura sobre emprendimiento (Entrepreneurship) cuya definición más difundida es “*the process whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization*” (Sharma & Chrisman, 1999: p. 18, como se citó en Urbano et al., 2022). A pesar de que ambos conceptos tienen fuertes elementos comunes, éstos han sido tratados por la literatura en forma independiente. Son pocos los trabajos que explícitamente partan o analicen las relaciones entre ellos (Allmendinger, 2019).

Una excepción es el trabajo de Weiblen y Chesbrough (2015) donde precisamente realizan una clasificación de los diferentes modelos posibles de relación Gran Empresa-*Startups* a partir de dos ejes. El primer eje que se refiere a si existe o no participación accionaria de la empresa grande, es decir, si hay algún involucramiento de relaciones de propiedad, y el segundo que analiza en qué sentido se da el proceso de innovación abierta (de adentro hacia afuera, o de afuera hacia adentro de la empresa)² (Tabla 1).

² Cuando se habla de procesos de afuera hacia adentro, se refiere a los casos donde las ideas y tecnologías externas se incorporan al proceso de innovación de la compañía. Por el contrario, si se habla de adentro hacia afuera, son casos donde las ideas y tecnologías desarrolladas en la empresa (no utilizadas o subutilizadas) pueden salir al mercado y ser comercializadas o transferidas a otros (Weiblen & Chesbrough, 2015).

		En qué dirección fluye la innovación? (con respecto a la corporación)	
		De afuera hacia adentro	De adentro hacia afuera
Existe participación accionaria	Si	Corporate Venture Capital	Incubación corporativa (<i>spinoff</i>)
	No	Programas para <i>Startups</i>	Plataformas tecnológicas para <i>Startups</i>

Fuente: Weiblen y Chesbrough (2015).

Tabla 1:
Clasificación de modelos de colaboración entre grandes empresas y startups.

La parte superior de la [Tabla 1](#) muestra las formas más tradicionales en las que se puede dar la relación entre grandes empresas y *startups*. Por un lado, estaría la inversión directa en *startups* independientes cuyos modelos o tecnologías resulten prometedores. Esto le permitiría a la gran empresa tener una rápida posición en nuevas tecnologías o en nuevos mercados que sean funcionales o estratégicos a su negocio central y, potencialmente, obtener una rentabilidad por el rendimiento de esa cartera de inversiones (Haslanger et al., 2022). Por otro lado, la incubación de ideas prometedoras o con potencial que surgen desde dentro de la empresa, y que eventualmente pueden terminar siendo *spinoffs* corporativas (Ford et al., 2010; Fryges & Wright, 2014). En este último caso, la empresa misma funciona como incubadora aportando recursos, conocimientos, mercados y contactos al equipo que lleva adelante la idea.

En la parte inferior aparecen formas relativamente más recientes de relacionamiento, en las que, al menos en sus comienzos, no existe participación accionaria en la startup. En los casos donde las innovaciones residen fuera de la organización, genéricamente podríamos hablar de programas corporativos, donde lo que se busca es poder vincularse a un número más amplio de *startups* cuyas tecnologías o soluciones puedan ser incorporadas internamente a la empresa para generar innovaciones. Alternativamente, puede darse el caso en donde la corporación genera internamente un conocimiento o tecnología que luego es puesto a disposición a de *startups* independientes para que éstas la incorporen en sus procesos de innovación y desarrollo de productos o servicios. En otras palabras, promover que haya más nuevas empresas que construyan sus productos y modelos de negocios a partir de recursos tecnológicos o soluciones desarrollados por la gran empresa, lo que sirve además para difundir su utilización y expandir el mercado.

Un caso particular de relación entre grandes empresas y *startups* que ha despertado creciente atención son las aceleradoras corporativas: estructuras o programas organizados desde la gran empresa en donde se seleccionan proyectos o emprendimientos ya en marcha y en donde se los apoya con financiamiento, mentorías y contactos por un tiempo determinado (Kohler, 2016; Moschner y Herstatt, 2017; Banc & Messeghem, 2020). Si bien Weiblen y Chesbrough (2015) las ubican en el cuadrante inferior izquierdo de la [Tabla 1](#), la realidad es que lo más usual es que este tipo de programas de aceleración contemple la cesión de una pequeña porción del paquete accionario de las *startups* seleccionadas por el programa a cambio del financiamiento y los servicios que brinda la aceleradora corporativa. Sería en términos de la [Tabla 1](#), una forma intermedia entre el Corporate Venture Capital y los Programas para *Startups*.

La elección de uno u otro esquema implicará también diferentes grados de compromiso de las grandes empresas en términos de recursos. Los esquemas como el de capital de riesgo o la incubación corporativa requieren capital y un seguimiento más exhaustivo por parte de las

corporaciones. Están también los modelos más actuales de programas de *startups* que no requieren invertir capital directamente en las empresas y que tienen la ventaja de ser sistemas más ligeros, como por ejemplo concursos o desafíos de innovación, o programas de acompañamiento/ mentorías. Estos permiten interactuar con mayor cantidad de *startups*, más rápido y entrar en contacto con un entorno dinámico, turbulento y potencialmente disruptivo. El desarrollo de estos últimos modelos está posicionándose con mayor fuerza a la hora de seleccionar el sistema de trabajo con *startups* (Weiblen & Chesbrough, 2015; Grando, 2016).

Sin embargo, existe un conjunto más amplio de actividades de colaboración entre grandes empresas y *startups* que no están contempladas en esta matriz. Bannerjee et al. (2016) clasifican a los distintos tipos de programas en una escala en la que van creciendo los recursos y los compromisos asumidos por ambas partes. En la Figura 1, se observa esta relación entre compromisos de la gran empresa (eje de las abscisas) y recursos de la startup (eje de las ordenadas), mostrando a mayor distancia del vértice, mayor recurso y compromiso involucrado por las partes. Los eventos únicos como las competencias o hackatones serían, así, las de menor esfuerzo y compromiso de recursos, seguidos de los espacios de *co-working*. En un nivel intermedio estaría el apoyo a las *startups* con procesos de aceleración o incubación. Ya en niveles elevados, siempre en el marco de esta escala creciente, aparecen las alianzas con la startup para codesarrollo de productos, la inversión de *corporate venture capital* y, finalmente, la adquisición de la *startup*.

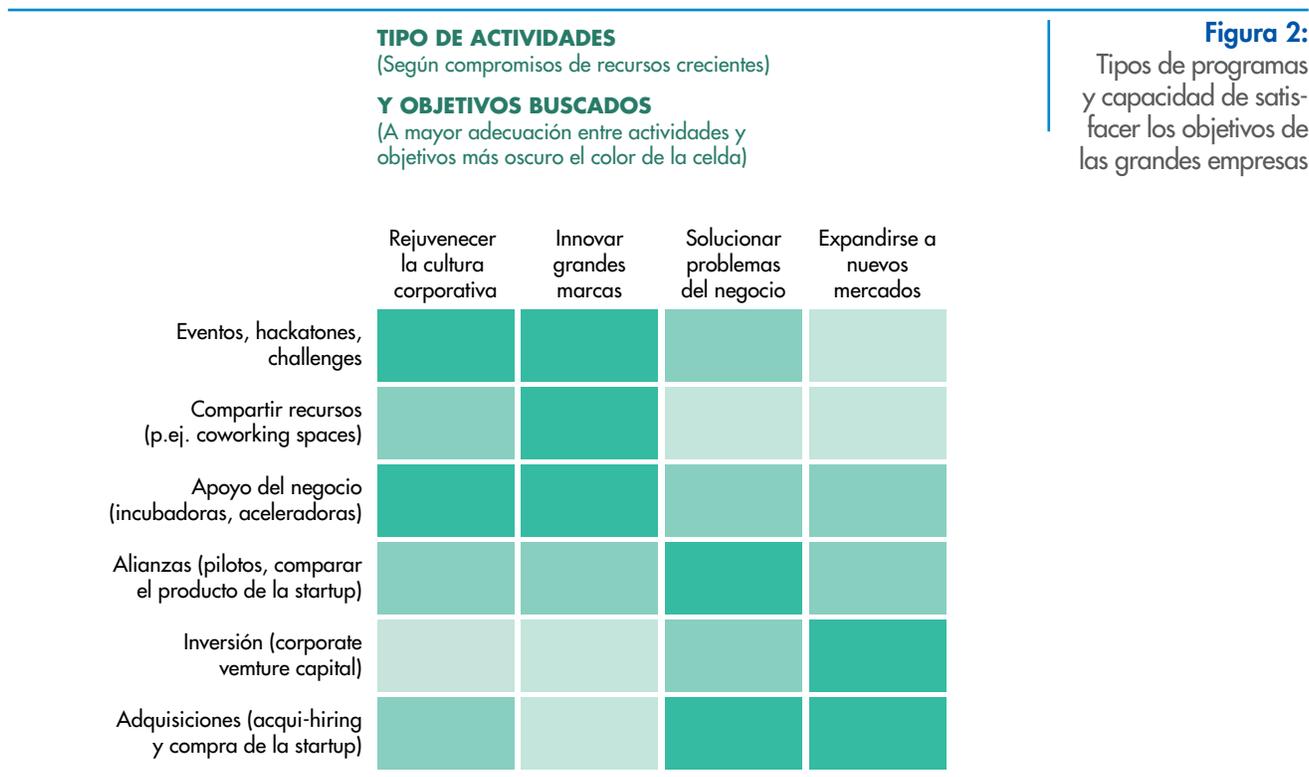
Figura 1: Diferentes tipos de iniciativas de corporate venturing indicando la interacción y los recursos



Fuente: Bannerjee et al. (2016).

La elección efectiva del modelo de relación apropiado dependerá de la estrategia corporativa, debiendo tener objetivos claros y una estructura adecuada para cumplirlos. En las grandes empresas,

estos objetivos pueden comprender desde querer rejuvenecer la cultura organizacional, pasando por generar innovaciones que atraigan nuevos mercados, solucionar a bajo precio y con poco riesgo problemas organizacionales y/o de producto, o bien, generar innovaciones que permitan acceder a nuevas líneas negocio (Bannerjee et al., 2016; Markham et al., 2005). Desde el lado de las startups, los motivos para formar parte de estas configuraciones son el acceso a recursos, mercados, clientes, proveedores, el aumento de su visibilidad y legitimidad al estar asociados a grandes empresas, y la obtención de financiación (Grando, 2016; Bannerjee et al., 2016; Rigtering & Behrens, 2021) (Figura 2).



Fuente: Bannerjee et al. (2016).

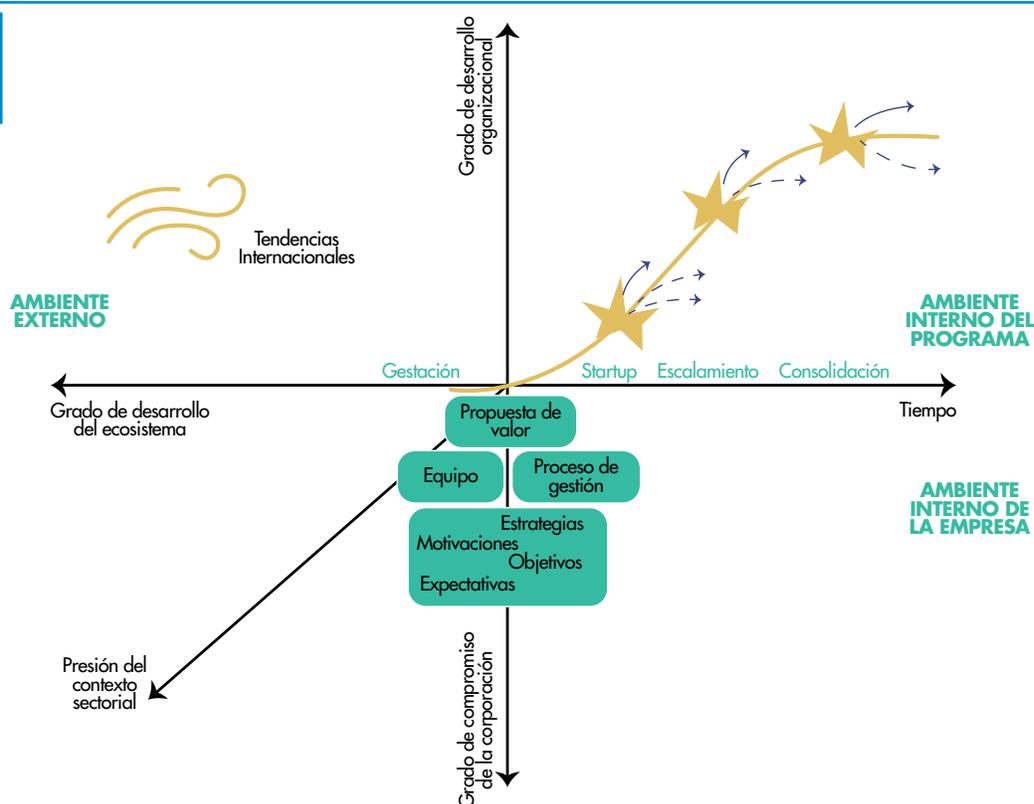
Finalmente, desde el campo de los estudios organizacionales, Biniari et al. (2015) aportan algunos elementos que buscan complejizar aún más los diferentes aspectos que se deberían considerar al momento de escoger determinada modalidad de relacionamiento, proponiendo una clasificación de diferentes lógicas. Según estos autores, estas distintas lógicas dependerán de dos variables o ejes críticos. El primero refiere al tipo de relación que exista entre la “organización madre” (la corporación) por un lado, y el programa o iniciativa de relacionamiento con startups por otro, tanto en términos de dependencia de recursos críticos de uno a otro como de grados de autonomía decisoria o poder relativo dentro de la organización. Así habrá situaciones donde el balance de poder relativo favorecerá a la organización madre y por tanto ésta impondrá su lógica y otras donde el programa o iniciativa de relacionamiento tendrá más autonomía, recursos y poder para tomar decisiones propias “por fuera” de la organización madre. El segundo eje crítico, por su parte, refiere al grado de desarrollo – en términos de recursos, según los autores – que tiene el ambiente externo

a la organización. De esta manera, en ambientes más ricos en recursos, el relacionamiento podría basarse en alianzas o *joint ventures* con otras organizaciones, mientras que en ambientes menos ricos se tenderá a basarse sólo en esfuerzos propios de la corporación y su programa o iniciativa de relacionamiento (Biniari et al., 2015).

Sobre la base de los aportes de los autores previamente revisados, se propone en este trabajo un enfoque sistémico -organizacional que los integra y los contextualiza en la realidad de América Latina (ver Figura 3). En esta perspectiva conceptual que se presenta, el análisis de cualquier programa de *corporate venturing* debe incluir la consideración de su propuesta de valor y el rol del equipo que la lleva adelante, en el marco de los procesos dinámicos que tienen lugar a lo largo del tiempo. Y para comprender estos procesos se requiere de una mirada sistémico-organizacional evolutiva que sea capaz de tener en cuenta el contexto de la empresa que le da vida al programa.

Para ello, se consideran las motivaciones y objetivos que conducen a la compañía a trabajar con las *startups*, en el marco de los desafíos estratégicos y de las presiones derivadas de su contexto de oportunidades y amenazas actuales o potenciales. Por otra parte, el análisis del programa debe considerar su sendero de desarrollo organizacional, junto al grado de compromiso de la "empresa madre" y a la situación del ecosistema en el que actúa a lo largo del tiempo.

Figura 3:
Enfoque sistémico
-organizacional del
Corporate Venturing



Fuente: Kantis (2018).

En suma, el *corporate venturing* es un fenómeno que involucra por un lado a las grandes empresas y por el otro a las *startups*, siendo que parte cuenta con motivaciones propias para

participar de dicho acuerdo. La variedad de opciones bajo las cuales se pueden establecer este tipo de relaciones de colaboración es amplia y su elección dependerá de los objetivos que se busquen y del nivel de compromisos y recursos que cada parte esté dispuesta a ofrecer. Asimismo, diferentes configuraciones del *corporate venturing* tendrán diferentes desafíos en materia de su implementación y de la relación con la empresa “madre”.

En las próximas secciones, describiremos y analizaremos las principales características de estas relaciones de colaboración en el caso de América Latina. Para ello presentaremos primero el enfoque metodológico y las fuentes de información que se emplearon en este estudio.

3. Metodología

El abordaje metodológico adoptado en este trabajo es de triangulación metodológica (Jick, 1979; Denzin, 2012) combinando estrategias cuantitativas y cualitativas. En el primer caso se realizó una encuesta a informantes clave de los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y a gerentes de corporaciones referidos a través de Telefónica Open Future –TOF– en los ocho países que tiene presencia en la región. Para ello se utilizó un formulario en línea autoadministrado a través de la plataforma SurveyMonkey. Además, se incluyeron y compilaron las respuestas obtenidas a partir de un relevamiento de las entrevistas realizadas a corporativos contactados a través del Banco Interamericano de Desarrollo en Argentina, Perú y Colombia. Asimismo, este esfuerzo se complementó con una búsqueda en diversos sitios web para complementar la información.

En total, se terminó con un listado de 383 iniciativas correspondientes a 396 grandes empresas localizadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Debido a la inexistencia de un Directorio de grandes empresas que lleven adelante iniciativas con *startups*, no es posible hablar de un nivel representatividad estadística de la muestra lograda. De todas formas, y dado el estado embrionario en el que se encuentra la investigación sobre *corporate venturing* en la región, es posible afirmar que los resultados de este trabajo ayudan a tener un primer panorama acerca de las características de los programas de apoyo a *startups* realizado por las grandes corporaciones en la región.

Por otro lado, se seleccionaron tres casos para estudiarlos más en profundidad e identificar diferentes desafíos, lecciones y aprendizajes que desde la perspectiva organizacional se dan en la relación entre las grandes empresas y *startups*. La selección de los casos buscó captar diversidad de situaciones y formatos de estas relaciones, de acuerdo con las recomendaciones obtenidas de actores clave. Para la realización de los casos se utilizaron entrevistas semi-estructuradas con la finalidad principal de acceder a las perspectivas de los sujetos; comprender sus percepciones; sus acciones y sus motivaciones (Trindade, 2016). Las preguntas que se realizan son abiertas y el informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador en caso de que aparezcan temas emergentes que es preciso explorar (Trindade, 2016). Las entrevistas – llevadas adelante en el marco del mencionado proyecto con Telefónica Open Future (Kantis, 2018) – fueron realizadas a los y las profesionales a cargo de los programas e iniciativas de vinculación con *startups* de las corporaciones. Además, para actualizar información se utilizó información de documentos propios de las compañías y de sus sitios web.

4. Relaciones entre grandes empresas y startups en América Latina

4.1 Un primer panorama y caracterización

Si bien la cantidad de iniciativas corporativas identificadas resulta importante en el contexto latinoamericano, dado el carácter emergente del fenómeno en la región, dicha cantidad puede lucir limitada en comparación con lo observado en otras latitudes. Según Forbes Global 500 el 68% de las 100 empresas Top de su reporte están vinculadas con *startups*. En el mismo sentido, un estudio del Boston Consulting Group menciona que el 65% de las corporaciones europeas estudiadas tenían algún tipo de iniciativa con *startups* (Brigl et al., 2019).

Las empresas identificadas en nuestro estudio en Latinoamérica operan en 13 países de la región, un número importante que no debería, sin embargo, ocultar su elevada concentración geográfica. Brasil, por sí sólo, explica el 40% y si se suman México, Chile y Argentina, cada uno con participaciones similares, es posible dar cuenta de dos tercios del total. Los países de la Alianza del Pacífico, por su parte, reúnen un total de 142 iniciativas, esto es, una cantidad apenas inferior a la de Brasil (Tabla 2).

Tabla 2:
Distribución geográfica de las iniciativas de colaboración con startups

País	Total Corporaciones	Total Iniciativas
Argentina	57	44
Brasil	161	152
Chile	42	45
Colombia	27	29
Costa Rica	6	6
Ecuador	8	8
El Salvador	6	6
México	41	44
Paraguay	2	2
Perú	25	24
Rep. Dominicana	5	5
Uruguay	13	15
Venezuela	3	3
TOTAL	396	383

Una estimación prudente acerca de los emprendimientos apoyados por estas compañías, basada en información de sus portfolios publicados en los sitios en Internet, indicaría que la misma supera a los 3000 proyectos. Se trata de una cifra considerable. Especialmente cuando se tiene en cuenta que esta cifra es una porción de los emprendimientos que han recibido apoyo, dado que sólo toma en cuenta la cartera actual.

El principal motivo para llevar a cabo estas iniciativas con *startups* es para innovación abierta (68%), seguido a la distancia por la inversión de riesgo (18%) y la responsabilidad social empresarial (6%) (Figura 4). Parece ser que lo que ocurre en otras latitudes también estaría comenzando a suceder en varios países de América Latina.

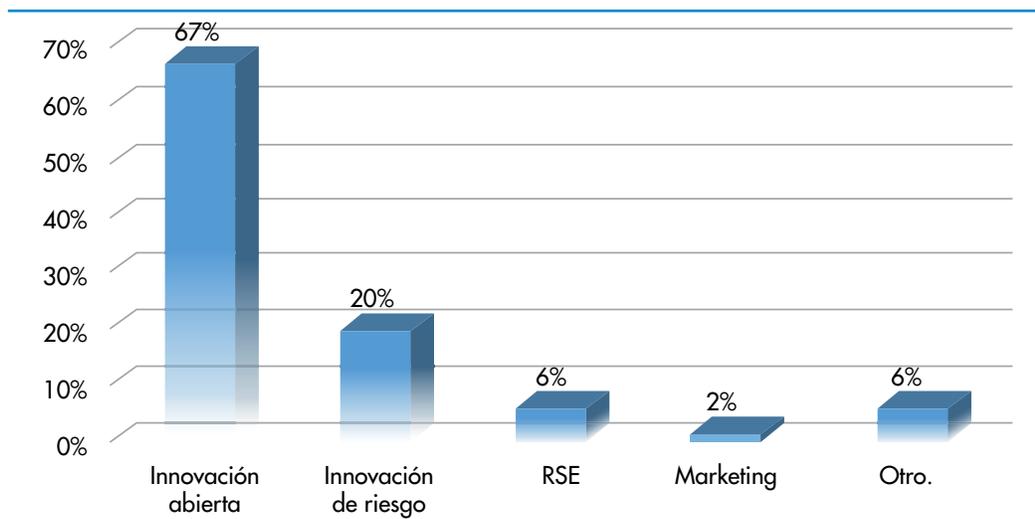


Figura 4:
Motivaciones de las iniciativas de colaboración con startups

La innovación abierta como estrategia para acceder a las ideas innovadoras de los emprendedores externos a la compañía explica un altísimo porcentaje de las iniciativas. Este predominio de la innovación como motivo se vuelve aún más evidente si se tiene en cuenta que, muchas veces, la inversión de riesgo busca complementar a otras actividades para generar negocios innovadores afines a la estrategia de la corporación, antes que el propósito financiero de la salida (exit) en sí mismo.

La responsabilidad social empresarial (RSE) y el marketing institucional (6 y 2% respectivamente), como único propósito, son expresiones minoritarias dentro del conjunto. Cabe sin embargo tener presente que en algunos casos como El Salvador y Paraguay, las grandes empresas identificadas principalmente buscan satisfacer su agenda de RSE.

Como se venía mencionando, el fenómeno del *corporate venturing* en nuestra región es un proceso muy joven, sólo un número muy pequeño de iniciativas cuenta con una trayectoria importante en su haber. Por el contrario, apenas un poco más del 40% tiene apenas hasta 2 años de vida y si se agregan aquellas que no superan los 6 años reúnen más del 90% del total (Figura 5).

En relación con el sector, con el despertar de las Fintech, el sector financiero y de seguros con los bancos a la cabeza, le está apostando fuertemente a vincularse con *startups* para ganar mercado, dominando casi la quinta parte de las iniciativas. Si se le adicionan las empresas de *e-commerce* y tecnología, todas juntas alcanzan a explicar una de cada tres (Figura 6).

Sin embargo, si miramos otras actividades como Telecomunicaciones, sumándole las más tradicionales como alimentos y bebidas, minería, y, lo referente a energía, sanitaria y recolección de basuras en conjunto logran empatar el peso de los sectores de tecnología y finanzas. Teniendo en cuenta además el resto de los rubros es posible afirmar que el emprendimiento corporativo está dominado por las empresas del mundo tradicional que buscan innovar a través de las ideas y emprendimientos del talento externo a la compañía. Cabe señalar sin embargo, que las apuestas son principalmente a nuevos emprendimientos que innovan de la mano de las nuevas tecnologías. En otras palabras, las grandes empresas acuden a las *startups* para que les ayuden a recorrer el camino de la transformación digital y la revolución 4.0.

Figura 5:
Edad de las iniciativas de colaboración con startups

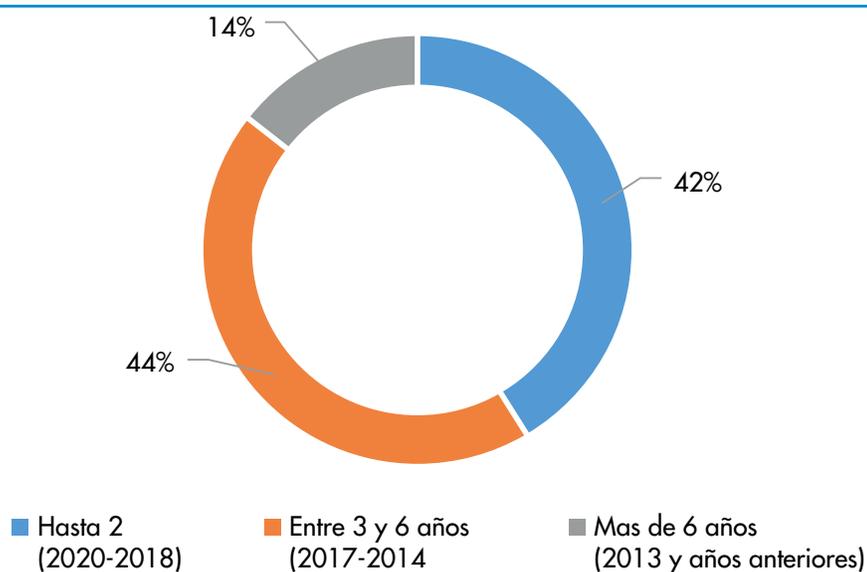
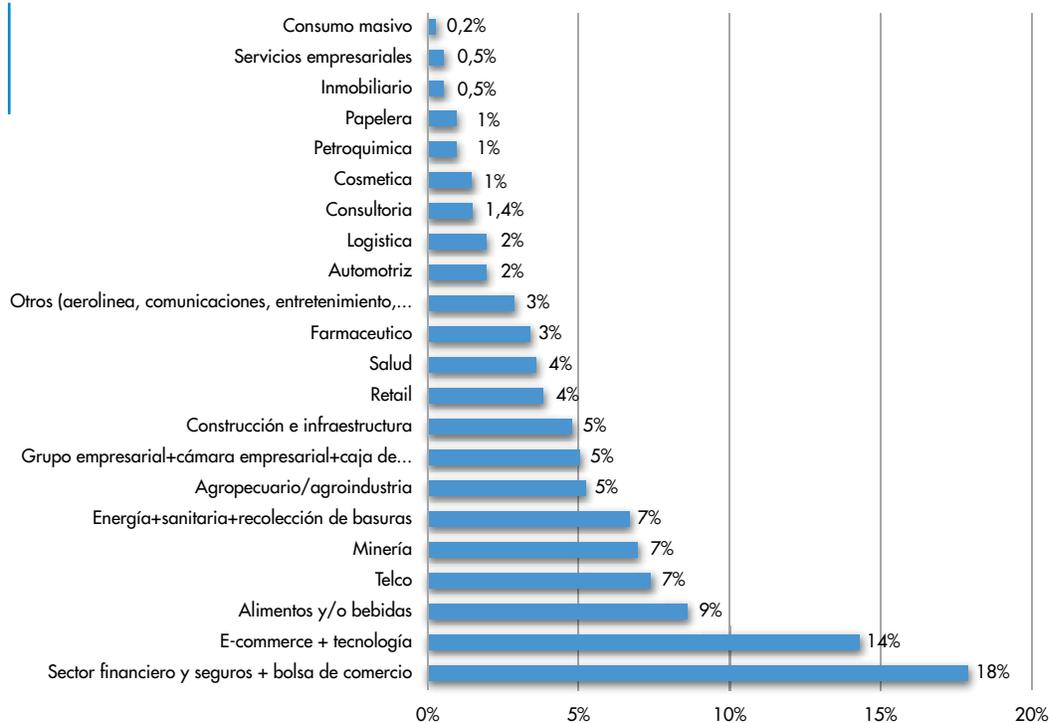


Figura 6:
Sectores donde focalizan las iniciativas de colaboración con startups



Tampoco es solo un juego de las empresas internacionales, a diferencia de lo que cabría esperar, esto es, que las empresas internacionales provenientes de ambientes en los que el emprendimiento corporativo y la innovación abierta están mucho más avanzada que en la región. Sin embargo, las grandes corporaciones originarias de cada país están jugando un rol protagónico de primer nivel. Ellas son responsables del 54% de las iniciativas.

Las actividades a través de las cuales estas empresas se vinculan con *startups* son diversas, revelando que no hay una receta única para trabajar con *startups* (Figura 7). Más aun, varias de ellas combinan un paquete de actividades, muchas veces como resultado de un sendero evolutivo en el cual van aprendiendo y, a la vez, revisando la estrategia.

En este marco, la aceleración y la incubación son, sin embargo, las actividades más comunes, reuniendo un tercio de los casos, seguidas de concurso y hackatones, por un lado, y las alianzas o acuerdos de colaboración específicos con los emprendedores.

También existe un 18% de las iniciativas que cuenta con un fondo de riesgo, expresando un compromiso de recursos financieros a más largo plazo. Y una de cada cuatro incluye un espacio de *co-working* para los emprendedores. No son muy comunes por el contrario los centros de innovación.

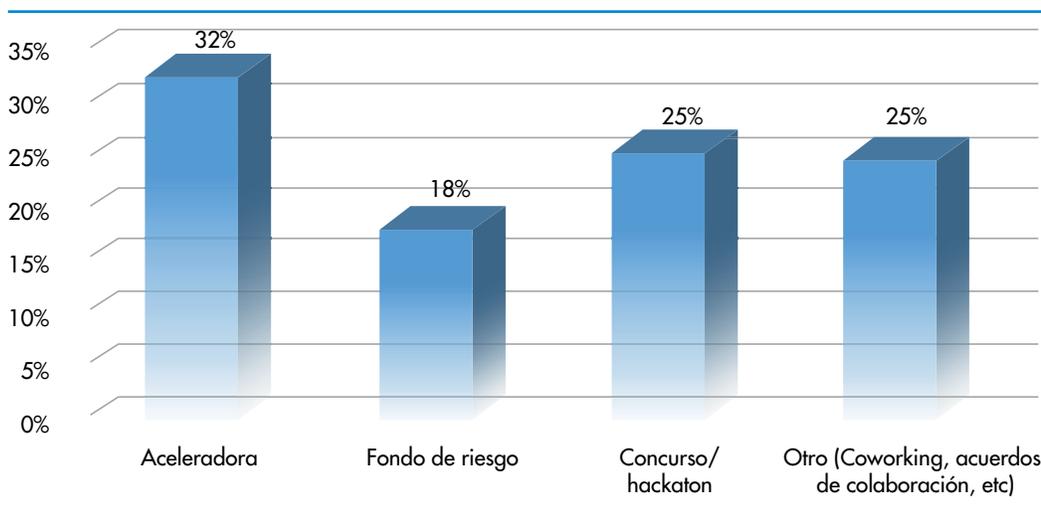


Figura 7: Actividades que realizan en los programas de relación con startups

A la hora de implementar estas actividades, algo más de la mitad (66%) lo hace a través de alianzas con otras organizaciones que les ayudan en la tarea concreta de trabajar con los emprendedores. Si bien no existen evidencias de estudios acerca de los impactos diferenciales de implementar este tipo de iniciativas en alianza con otras organizaciones o con equipos propios, la opción asociativa tiene su lógica especialmente en fases tempranas del fenómeno y cuando las corporaciones no cuentan con experiencia, capacidades y procesos para trabajar directamente con *startups*. Es por ello que buscan el apoyo de aceleradoras y/o gestores de fondos en los que puedan depositar la confianza de los procesos de captación y de servicios. En aquellos casos que trabajan con equipos propios, éstos no superan a las 10 personas en su mayoría. Apenas el 13% de los equipos son más grandes a dicho número (Figura 8).

Finalmente, en cuanto a los desafíos observados en la relación entre corporaciones y *startups* (Figura 9), la lentitud/ burocracia de los procesos internos de las corporaciones encabezan la lista según la encuesta realizada a los líderes de estas iniciativas de colaboración con *startups*. Le siguen en orden de importancia, la falta de comprensión dentro de la organización (mandos medios y alta gerencia) de la importancia de estas iniciativas de colaboración y la falta de personal apto para el trabajo con *startups*.

Figura 8:
Tamaño equipos que trabajan con startups

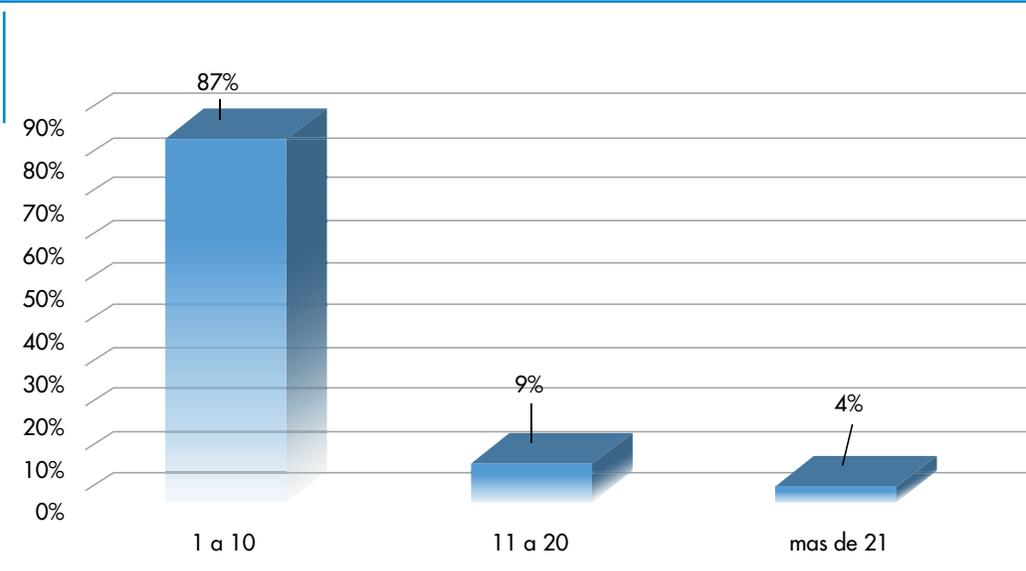


Figura 9:
Principales desafíos en la relación corporación - startups



En suma, los resultados de este panorama sobre el fenómeno del *corporate venturing* en la región, nos muestra que se trata de un fenómeno muy reciente y concentrado geográficamente, aunque relevante, tanto por la cantidad de grandes empresas que participan como por el número de *startups* involucradas. La innovación abierta es la principal motivación que lleva a estas empresas a avanzar en una relación con *startups*, la cual puede adoptar diferentes formas entre las que se destacan los programas de aceleración/incubación. Es de resaltar que el *corporate venturing* no se circunscribe a los sectores tecnológicos, sino que hay heterogeneidad de industrias en los

casos relevados. Tampoco es un fenómeno exclusivo de corporaciones multinacionales y se suele realizar en alianza con otras organizaciones del ecosistema. En la próxima sección abordaremos los estudios de casos para poder ganar profundidad en la descripción y análisis de este tipo de relaciones entre grandes empresas y *startups*.

4.2 Una mirada en profundidad a partir de casos³

Wayra - Telefónica Open Future

Telefónica, fundada en 1927, es la multinacional de telecomunicaciones española más grande del mundo. En el marco de los continuos cambios del sector, su negocio ha ido evolucionando hacia una compañía “*data driven*”. Hoy su negocio son las plataformas inteligentes, con los servicios digitales y la inteligencia artificial a la cima de la infraestructura y los sistemas de IT. En ese camino, ha construido una estrategia de *corporate venturing* que fue moldeándose a medida que el proceso de cambio tecnológico verificado a nivel mundial se aceleraba.

Así llevó a cabo varias iniciativas de *corporate venturing*. La primera fue el fondo Telefónica Ventures (2007), una actividad focalizada en las inversiones de *venture capital* en digital media, internet, finanzas y tecnología⁴. En 2009, Movistar Innova en Chile, fue la primera experiencia a nivel global para trabajar junto a emprendedores externos. En 2011, se creó Wayra, la aceleradora de *startups* de Telefónica, la cual tenía un modelo que incluía inyección de inversión semilla, capacitación, mentorías, servicios tecnológicos y espacio de trabajo durante 12 meses, a cambio de participación accionaria en el capital del startup⁵. Con este modelo logró evolucionar fuertemente y tener presencia en Latinoamérica (Argentina, Chile, Perú, Colombia, Brasil, México y Venezuela) y Europa (Alemania, Gran Bretaña y España).

Ya en 2014, el conjunto de iniciativas ligadas a la innovación abierta y el emprendimiento fueron integradas bajo el nombre de Telefónica Open Future (TOF), marca paraguas asignado a la plataforma de innovación abierta y emprendimiento corporativo de la compañía. Hoy, TOF cuenta con más de 35 *hubs* distribuidos en todo el mundo, pero con una importante presencia en España y América Latina. La caracterización que sigue expresa una etapa que tuvo vigencia durante un período prolongado de tiempo y que ha vuelto a verse modificado más recientemente⁶.

Si bien en cada país puede asumir formas diversas existe una unidad que actúa como enlace entre la compañía y las soluciones digitales propuestas por las *startups*. El *country manager* es quien está a la cabeza y su rol es clave ya que su foco es ofrecer un servicio a medida de cada emprendimiento sobre la base del acceso a los recursos de la compañía.

TOF tiene dos clientes: I. las *startups* a las que se las ayuda a escalar y crecer a nivel mundial y II. la compañía como cliente interno para lograr su transformación a través de la

³ Los casos presentados en esta sección son un resumen y actualización de algunos de los que se realizaron en el marco del estudio “Primer dimensionamiento del Corporate Venturing en América Latina” (Kantis, 2018).

⁴ A lo largo de los años ha realizado 35 inversiones de las cuales mantiene 14 en el portfolio y ha logrado 16 exits.

⁵ Adicionalmente, se lanzó Amérigo - red internacional de fondos tecnológicos de capital riesgo, privados y públicos, a través del cual Telefónica coinvertía en fondos de *venture capital* junto a otros inversores y socios. Se busca identificar y financiar a compañías innovadoras de alto impacto del mundo digital en su etapa de crecimiento y expansión.

⁶ Además de TOF, Telefónica opera actualmente un Fondo de *corporate venture* (Telefónica Ventures), otro específico para ciberseguridad en alianza con ElevenPaths (Telefónica TechVentures) y una plataforma de servicios y soluciones para *startups* (Telefónica Activation Programme)

innovación abierta de la mano de las *startups* y fortalecer el negocio⁷. El equipo de TOF por país está liderado por un country manager, al cual reportan responsables distintas áreas (*scouting* de emprendedores, portfolio de *startups* e inversiones, alianzas y *business development*, comunicaciones y administración/ logística).

Cada equipo país cuenta con el apoyo del equipo de TOF Global compuesto por 150 personas, con sede en España, el cual se inserta en la estructura comercial de la empresa, reportando en forma directa al Director de Innovación e indirectamente al Chief Comercial Digital Officer (CCDO).

La planificación de TOF tiene como marco el plan estratégico corporativo de Telefónica y su correlato en un plan anual, que incluye un capítulo de innovación. De ahí se desprenden las planificaciones anuales de cada país. En este sentido, para desarrollar sus actividades disponen de un presupuesto anual propio conformado con los aportes de Telefónica, aunque en algunos países las oficinas locales también cuentan con ciertos recursos de terceros, como por ejemplo de los gobiernos. Este presupuesto anual ha tendido a crecer a lo largo de los años⁸.

Para medir los resultados de estos esfuerzos cuentan con algunos indicadores clave de desempeño (KPI) a través de los cuales se busca medir el “*fit*” de las *startups* con el negocio de Telefónica, el valor del portafolio, el impacto tanto sobre la cultura de Telefónica como sobre la transformación digital del país y los resultados de los éxitos.

El plano del cambio cultural es el más complejo de medir pero existen ciertas situaciones que lo confirman. Por ejemplo, hay más ejecutivos de la corporación dispuestos a trabajar con *startups*, la corporación suele consultar a Wayra si hay algún emprendimiento que puede resolver una problemática determinada, o incluso se dispusieron licencias para que trabajadores de Telefónica puedan iniciar su propio emprendimiento.

El manejo de las vinculaciones internas es un área clave de la gestión. De ella depende la posibilidad de apalancarse con la plataforma de recursos de la compañía para atender a los clientes externos e internos de la propia organización. El desafío consiste entonces en gestionar de manera efectiva el relacionamiento entre “el elefante y la gacela”. El Country Manager debe poder “hackear” esa serie de procesos complejos de la compañía para amoldarlo a la agilidad que tiene una startup. Es el responsable de construir los puentes que permitan lograr una conducta más ágil por parte de la organización.

Ya en el terreno, es clave poder desarrollar una cultura de aprendizaje habilitada por la corporación. Un primer nivel de aprendizaje tiene lugar a nivel de cada país y depende mucho del equipo a cargo. Allí, una fuente clave suele ser el propio *feedback* de los emprendedores y la propia experiencia en el relacionamiento con la corporación (relación estrecha con los ejecutivos claves, comunicación interna para que sea la plataforma de *corporate venturing* e innovación abierta, generación de actividades con la compañía y las *startups*, adaptación al grado de madurez del ecosistema).

Un segundo nivel de aprendizaje es el que tiene lugar a nivel de TOF Global, fuente de insumos para el pensamiento reflexivo y el direccionamiento estratégico. Allí el aprendizaje se ve plasmado en la ampliación de las iniciativas tanto como en su posterior integración. Incluso, los

⁷ A través de la generación de ventas de nuevos productos, de mayor valor para los clientes así como también de ahorros en los procesos internos.

⁸ Por ejemplo, en el caso de Wayra Chile y Wayra Argentina, el presupuesto era de entre 500 y 700 mil dólares para la operación y 500 mil dólares para la inversión en startups.

esfuerzos en una primera etapa han tendido a focalizarse en el desarrollo y fortalecimiento de los ecosistemas en los que opera.

Hoy, TOF avanza hacia un modelo que se corre hacia fases más maduras del proceso de emprendimiento. A partir de una reestructuración, Wayra (ahora Wayra Hispam) encabeza el fondo corporativo de inversión en *startups* del grupo Telefónica en América Latina, pasando de ser una aceleradora de *startups* a un fondo corporativo de inversión, dando impulso a *startups* maduras que cuenten con productos mínimos viables potentes; acelerando *scale ups* y focalizándose en el campo del “*seed corporate venture capital*”, donde además lidera una iniciativa de red de corporate venturing en América Latina. La redefinición estratégica de Telefónica la orienta a seguir invirtiendo en las tecnologías más demandadas por los usuarios y que están directamente relacionadas con el negocio de Telefónica, como son las redes (fijas y móviles), la ciberseguridad, el Internet de las Cosas, el video, la realidad virtual o la inteligencia artificial.

MASISA Lab

MASISA, es reconocida en América Latina como una de las empresas líderes en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores. Aun con un potencial de crecimiento importante y con una definición estratégica orientada a la innovación⁹, la empresa enfrentaba un escenario con dos tendencias desfavorables. Por un lado, la elevación de los costos financieros internacionales, que afectaban a las actividades intensivas en capital, y la “comoditización de sus productos”, por el otro.

En ese contexto nace, en 2010, MASISA Lab., inicialmente en el sector de marketing como un brazo de innovación y al cabo de un año ganando territorio, como un área propia de innovación. El objetivo que se plantea y ofrece MASISA Lab es de ser el referente regional indiscutido en el ecosistema de emprendimiento, innovación y desarrollo tecnológico en la industria latinoamericana, capturando e incubando una cartera de proyectos de alto impacto para el mercado del diseño y arquitectura, con el objetivo de transformarlos en oportunidades de negocio para la Compañía.

Inicialmente las actividades estuvieron enfocadas en convocatorias internas dirigidas a intraemprendedores, esto es empleados de MASISA, a los que se ofrecía inversión semilla para impulsar sus propuestas, a través del programa Lean Play. En 2014 abrieron Lean Play a emprendedores de afuera de la compañía, lo cual los desafió a construir una relación y una propuesta de valor para ellos. Para eso mantuvieron diálogos con distintas organizaciones del ecosistema, como Telefónica e Incuba UC (la incubadora de negocios de la Universidad Católica de Chile). Un año después comenzaron a invertir también en emprendimientos externos a la compañía bajo contratos que establecen la opción de participar en el capital accionario (“*stock options*”)¹⁰.

En 2016 Lean Play se realizó en 4 países, recibiendo cerca de 500 proyectos, es decir, diez veces más que en los años previos. Asimismo, se conformó una red de mentores de MASISA Lab compuesta por 21 colaboradores (gerentes y *coaches*) de la compañía en 3 ciudades, quienes brindan

⁹ Entre las definiciones estratégicas se manifiesta la voluntad de ser la empresa más innovadora de la industria, a través de la generación de nuevos productos y valor agregado que se anticipen a las necesidades de los clientes y contribuyan a los resultados de la compañía.

¹⁰ Modalidad que se escogió debido a que MASISA Lab es una unidad dentro de MASISA, compañía que cotiza en bolsa.

acompañamiento en función de las necesidades de las *startups*. Por otra parte, los fondos propios de la compañía se vieron apalancados por recursos levantados de organizaciones como CORFO y Banco Mundial.¹¹ Al final de ese año el portafolio de MASISA Lab contaba con 26 proyectos, con una inversión semilla durante el año de 750 mil dólares, siendo casi 50% más que el año previo.

Se crearon alianzas con la incubadora de la Universidad del Desarrollo de Chile, UDD Ventures, y con la gestora de fondos de inversión Dad Neo, también chileno. El esquema de colaboración prevé que seleccionen conjuntamente los emprendimientos en los que se va a invertir y brindarles apoyo según su estado madurativo. La incubadora acompaña a los menos avanzados y MASISA Lab a los que exhiben un mayor desarrollo y ya tienen ventas. Dad Neo, por su parte, apalanca las inversiones. También para el 2018, junto a Telefónica Open Future, Engie, Banco Estado y Samsung se unieron en la búsqueda de *partners* tecnológicos que desarrollen soluciones para el “Hogar del Futuro”, primera iniciativa de innovación colaborativa, con foco en buscar e integrar servicios, productos y soluciones que apunten a mejorar la calidad de vida de las familias en Chile y la región.

En 2019, MASISA crea su Fondo Corporativo MASISA CAPITAL VENTURE que a la fecha ha apoyado a 24 emprendimientos, principalmente en etapa pre-semilla (hasta U\$S 150.000) pero también en etapa semilla (hasta U\$S 500.000).

MASISA Lab se concibe a sí mismo como un emprendimiento que ha ido evolucionando de la mano de un equipo que ha moldeado la construcción en curso. Una de las lecciones aprendidas es haber entendido que no se puede transformar la empresa de la mano de la innovación solo con la incorporación de los intraemprendimientos por un lado, ni por los *startups* de fuera de la empresa, por el otro. Ambos deben conformar un portafolio que contribuya al logro de la agenda de cambio planteada. Con el tiempo aprendieron que es clave tener en claro como cada uno de ellos se integra en el marco estratégico de los negocios de la compañía.

Anheuser-Busch InBev (AB InBev)

AB InBev es la compañía cervecera internacional líder y una de las cinco empresas de consumo masivo más grandes del mundo, con sede en Leuven, Bélgica. Hace unos diez años decidió apostarle a la innovación abierta creando ZX Ventures, quien brinda la plataforma de AB InBev para testear y validar las hipótesis de los nuevos negocios.

Desde 2016, Cervecería y Maltería Quilmes – empresa líder en el mercado de cervezas, bebidas gaseosas y jugos envasados en Argentina con más de 130 años de antigüedad – pasó a ser parte del Grupo AB InBev. En ese marco se creó una aceleradora de *startups* llamada EKLOS en el marco de la unidad de negocios de exploración. Desde esta base se busca cubrir además Bolivia, Chile, Uruguay y Paraguay. Hoy EKLOS forma parte del hub específico de tecnología que formó Cervecería y Maltería Quilmes en 2021.

EKLOS se define a sí misma como una startup dentro de una gran corporación debido a su forma de gestión. Sus ejes de trabajo son tres: (1) ser parte activa del ecosistema, (2) empoderar a los emprendedores y (3) inspirar y atraer talentos.

¹¹ Según las Memorias publicadas por MASISA en 2016 el monto levantado fue de alrededor de 350 mil dólares.

Luego de una amplia exploración sobre distintas experiencias EKLOS decidió conformar un pequeño equipo propio para poder desarrollar y capitalizar aprendizaje sobre la base de la experiencia directa de trabajo con los emprendedores y aportar valor agregado directo a las *startups*.

Si bien iniciaron con un programa de aceleración, la detección de necesidades y potencialidades diferentes los llevó a tener tres programas que en la actualidad son los siguientes¹²:

- » Aceleración: dirigido a *startups* con una propuesta de valor disruptiva y un producto desarrollado que ofrezca una solución a alguno de los desafíos del desarrollo sostenible seleccionados por la empresa. Ofrece la oportunidad de participar de un bootcamp de validación del modelo de negocios, el acceso a la red global de mentores de AB in Bev y sus aliados, la posibilidad de obtener hasta U\$S 100.000 para implementar el piloto y testear su escalabilidad en el marco del programa global de la compañía 100+Accelerator.
- » Startup Innovation: destinado para emprendedores que tienen un producto mínimo viable y un proyecto que tenga *fit* con la industria. Los pone en contacto con las unidades de negocio de la empresa para ayudarles a desarrollar sus pilotos de testeo y/o alianzas comerciales. Además, ofrecen la posibilidad de vincularlos con los fondos de inversión de la compañía y acceso a servicios y plataformas tecnológicas en condiciones ventajosas.
- » Pilot & Scale: dirigido a empresas jóvenes y pequeñas con propuestas disruptivas y que tengan el potencial de convertirse en proveedoras de AB In Bev y que ofrezcan soluciones creativas a los desafíos de la corporación. EKLOS los ayuda brindando acceso a mentoría, fondos para desarrollar pilotos y la posibilidad de firmar acuerdos comerciales con la empresa.

Al momento de realizarse las entrevistas, la gestión de EKLOS se apoyaba en el plan estratégico anual, elaborado por el equipo y validado con el Director de Negocios Disruptivos, al que reportaban. En base a este plan se definía el presupuesto anual propio de operación¹³. Las fuentes del proceso de aprendizaje incluían reuniones cada tres meses con los puntos de contacto de cada área, para contarles de los emprendedores y escuchar sus desafíos. Por otra parte, se realiza un balance anual de su gestión.

Los objetivos de EKLOS han ido evolucionando. El primer año el foco estuvo puesto en posicionarse en el ecosistema. En el segundo buscaron darse a conocer al interior de la compañía a través de un programa de intraemprendimiento y de capacitaciones internas. El tercer año decidieron equilibrar ambos objetivos para obtener buenos resultados. En este marco, recién en 2017 se completó la cartera de programas y la conformación del equipo interno.

4.3 Lecciones y desafíos a partir de los casos

El análisis de los casos permitió encontrar algunos denominadores comunes que se comparten a continuación y que muestran algunas lecciones aprendidas y los desafíos que plantea este tipo de relación de colaboración. Ellos pueden servir tanto para aquellas grandes empresas interesadas

¹² En el pasado tenían otras denominaciones (Aceleración, E-Factory y Plug & Scale) pero los objetivos eran similares.

¹³ Entre el 2017 y 2019, Eklos ejecutó un presupuesto promedio para operaciones de entre 100 mil y 150 mil dólares por año. Este tipo de presupuesto se ha mantenido estable en los últimos años.

en vincularse con *startups* como para las que ya están embarcadas en estas colaboraciones, así como también para emprendedores y decisores de política que estén interesados en entender cómo funciona el corporate venturing.

A nivel de la gran empresa, varias son las cuestiones que deben tenerse en cuenta. La primera de todas y que los casos ilustran claramente es entender que no hay recetas únicas y que la experimentación (la prueba y el error) son “parte del juego de la innovación abierta”. En especial en los primeros intentos de colaboración con *startups* se deberán ir ajustando expectativas, diseños, procesos para poder llegar a un diseño de programa de *corporate venturing* que se ajuste a la empresa y ofrezca una propuesta de valor potente para los emprendedores. Esto puede muchas veces chocar con una cultura corporativa ya instalada y con sistemas, procesos y rutinas poco flexibles o con un gran componente de inercia.

Asimismo, se debe buscar una alineación estratégica y organizacional entre la empresa y el programa o iniciativa de colaboración con las *startups*. Es muy importante que la planificación estratégica y operacional de ambos se integren en un todo coherente, por ejemplo, explicitando cómo los indicadores clave de desempeño del programa de corporate se vinculan y alimentan los propósitos y objetivos corporativos. Esta sintonía debe contemplar además mecanismos de enlace claros entre la empresa y la iniciativa de *corporate venturing* para poder apalancar y capitalizar las capacidades y recursos de las empresas en beneficio de los emprendedores. Importante, además, será dotar a la iniciativa de *corporate venturing* de una elevada dosis de autonomía operacional. Los casos analizados, en especial los de mayor antigüedad como el de TOF, muestran que lograr este fit entre la empresa y el programa de *corporate venturing* es algo que se desarrolla a lo largo de los años y no desde el inicio.

Otra lección que se deriva de los casos es que la iniciativa de *corporate venturing* debe contar con una propuesta de valor capaz de atender a sus dos clientes: los emprendedores y su “organización madre”, la gran empresa. En este sentido, los objetivos y expectativas de una y otra parte en la colaboración deben estar claros. Las grandes empresas deben estar dispuestas a flexibilizar sus procesos y normas a los efectos de que resulten apropiados para los tiempos y recursos de los emprendedores. En otras palabras, el “elefante” debe estar preparado para trabajar con la “gacela” (Kantis, 2018). Como muestran los casos, esta convivencia no se da de manera automática, conlleva su tiempo y esfuerzo.

Por último, las iniciativas de *corporate venturing* deben concebirse como *startups* en sí mismas. Trabajar con *startups* requiere de agilidad, flexibilidad y estilo emprendedor, algo que, por definición, las grandes empresas suelen carecer. En este sentido, se debe contar con un liderazgo emprendedor, tanto desde la gran empresa como de la iniciativa, y un equipo capaz de asumir y absorber los niveles de incertidumbre propios de la fase de startup.

Además deben ser encaradas con una perspectiva evolutiva y atendiendo al grado de madurez del ecosistema que las rodea. Las iniciativas pueden comenzar con una escala piloto para validar hipótesis, aprender y pivotar pero también se debe saber cuándo escalar y transitar hacia una fase de escalamiento para pasar a realizar apuestas más comprometidas con propuestas de valor más ambiciosas y que permitan alcanzar mayores impactos. También es clave entender que estas iniciativas se insertan en un ecosistema determinado cuyo grado de desarrollo debe ser entendido tanto en la fase fundacional como en las posteriores. En algunos casos esto ha

significado alianzas con otras organizaciones así cómo revisiones de targets y actividades para evitar duplicaciones de esfuerzos y una mayor agregación de valor para los emprendedores, sus *startups* y el ecosistema en su conjunto.

5. Conclusiones y líneas futuras de exploración

A lo largo de este trabajo se presentaron distintas evidencias sobre las relaciones de colaboración entre grandes empresas y *startups* en América Latina. Se trata de un fenómeno reciente pero que viene creciendo de manera significativa en los últimos años. Se identificaron alrededor de 400 iniciativas de este tipo que alcanzarían – en una estimación conservadora - a unos 3000 emprendimientos y proyectos. Si bien existen iniciativas de este tipo a lo largo de toda la región, todavía se registra una importante concentración geográfica en Brasil, México, Chile y Argentina. Sorprendentemente, se encontró que es un fenómeno distribuido a lo largo de los diferentes sectores e industrias y que no está circunscripto sólo a las grandes empresas extranjeras sino que se reparte casi en partes iguales entre éstas y las grandes empresas domésticas.

En un todo de acuerdo con las evidencias de los estudios y literatura internacional que se revisaron, la principal motivación expresada por las grandes empresas para vincularse con *startups* está dada por la necesidad de repensar sus propias estrategias de innovación y avanzar hacia modelos de innovación abierta donde las *startups* son un actor clave que les permite absorber nuevos conocimientos y tecnologías de punta al mismo tiempo que les da la posibilidad de insertarse en nuevos sectores y actividades y así no perder posicionamiento.

Asimismo, se observó que no hay recetas ni modelos únicos para trabajar con *startups*. Si bien las aceleradoras son la fórmula más común, existe un amplio menú de actividades que las grandes empresas pueden combinar e implementar como parte de sus iniciativas de relacionamiento con *startups*. Cada una de estas decisiones implica, claro está, un nivel de compromiso diferente de recursos y esfuerzos de parte de la gran empresa, así como distintos desafíos en términos de la relación con la “organización madre” y las *startups*.

Los casos estudiados ilustraron de manera clara que estas iniciativas de colaboración con *startups* deben ser en sí mismas concebidas como *startups* capaces de lidiar con la incertidumbre y la experimentación que acompañan el trabajo con este tipo de empresas. Las grandes empresas deben generar los cambios internos necesarios para poder vincularse de una manera ágil, flexible y que tenga en cuenta los tiempos y recursos de las *startups*. Debe también existir una alineación estratégico-organizacional entre la gran empresa y su iniciativa de vinculación con *startups* para que ésta no sea una isla dentro de la corporación, sino una parte orgánica de la misma. En este sentido, existen varios desafíos para que este baile entre el “elefante” y la “gacela” permita que ambos se beneficien mutuamente y que el saldo final para el ecosistema todo sea positivo. Si bien existen posiciones más críticas y evidencias sobre potenciales riesgos de que la relación se desvirtúe, todavía es necesario avanzar en la investigación para tener una mirada más profunda del tema en este sentido.

Los resultados e impactos para las empresas, las *startups* y para el desarrollo del ecosistema son temas clave en los cuales se necesita seguir investigando una vez que el transcurso del tiempo permitiría enfocarse en procesos madurativos de más largo aliento. En particular, será interesante

poder contar con evidencias acerca de los impactos a nivel de las empresas y del ecosistema de aquellas iniciativas llevadas adelante por las corporaciones con equipos propios frente a aquellas que lo hacen en alianza con otros actores. Otro tema para profundizar se refiere a las diferentes modalidades y prácticas de vinculación que se están desarrollando en la región, así como sus implicancias para los actores y stakeholders involucrados. Por último, es necesario avanzar en la investigación y el conocimiento sobre el otro lado de la relación, es decir, los emprendedores y *startups* que deciden vincularse con las corporaciones. Sin dudas, la agenda de investigación sobre este tema es amplia y diversa. Este trabajo constituye un esfuerzo que puede servir como plataforma para futuras investigaciones que le den seguimiento y permitan profundizar en el conocimiento para poder evaluar la efectividad de la implementación de este mecanismo para las nuevas empresas e innovaciones, para las corporaciones y su impacto en los ecosistemas emprendedores con los que se relaciona, en especial teniendo presentes las características del contexto latinoamericano.

Agradecimientos

Este trabajo se desarrolló en el marco del Proyecto PICT 2018, N° 3027 financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científico y Tecnológica y la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Referencias bibliográficas

- Allmendinger, M. (2019). Towards asymmetric partnership management against the background of corporate entrepreneurship and open innovation literature. PhD Dissertation. University of Hohenheim. https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2019/1656/pdf/2019_08_Dissertation_Allmendinger.pdf
- Allmendinger, M. P., y Berger, E. S. (2020). Selecting corporate firms for collaborative innovation: entrepreneurial decision making in asymmetric partnerships. *International Journal of Innovation Management*, 24(01), 2050003. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500036>
- Banc, C., y Messeghem, K. (2020). Discovering the entrepreneurial micro-ecosystem: The case of a corporate accelerator. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 593-605. <https://doi.org/10.1002/tie.22159>
- Bannerjee, S., Beilli, S., y Haley, C. (2016). Scaling together. Overcoming barriers in corporate – startup collaboration. NESTA. https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., y Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small business economics*, 45(2), 255-278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
- Biniari, M. G., Simmons, S. A., Monsen, E. W., y Pizarro Moreno, M. I. (2015). The configuration of corporate venturing logics: An integrated resource dependence and institutional perspective. *Small Business Economics*, 45(2), 351-367. <https://doi.org/10.1007/S11187-015-9635-3>
- Bogers, M., Chesbrough, H., y Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>
- Brigl, M., Cross-Selbeck, S., Dehnert, N., Schmiegl, F., y Simon S. (2019). After the honeymoon ends: making corporate-startup relationships work. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2019/corporate-start-up-relationships-work-after-honey-moon-ends.aspx>

- Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 325-326. <https://dx.doi.org/10.1108/14601060410565074>
- Chesbrough, H., y Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*, 3-28. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0001>
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. y West, J. (2006). *Open Innovation*. Researching a New Paradigm. Oxford University Press.
- Cimoli, M. (2005). Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina. CEPAL, Santiago de Chile.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), 80-88. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1558689812437186>
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., y Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00015-1
- Ford, S., Garnsey, E., y Probert, D. (2010). Evolving corporate entrepreneurship strategy: technology incubation at Philips. *R&D Management*, 40(1), 81-90. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00580.x>
- Fryges, H., y Wright, M. (2014). The origin of spin-offs: a typology of corporate and academic spin-offs. *Small Business Economics*, 43(2), 245-259. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9535-3>
- Grando, N. (2016). Beyond corporate venture capital: new ways corporations can engage with startups. FEA USP.
- Haslanger, P., Lehmann, E.E. y Seitz, N. (2022). The performance effects of corporate venture capital: a meta-analysis. *Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09954-w>
- Harvard Angels of Brazil (2017). Status de Corporate Venture no Brasil: como grandes empresas estão se relacionando com o ecossistema empreendedor. <https://www.hbsangels.com.br/>
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Joshi, M. P., Kathuria, R., y Das, S. (2019). Corporate entrepreneurship in the digital era: the cascading effect through operations. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 4-34. <https://doi.org/10.1177/0971355718810554>
- Kantis, H. (2018). Grandes empresas + startups = nuevo modelo de innovación? Tendencias y desafíos del Corporate Venturing en América Latina. Wayra – Banco Interamericano de Desarrollo. www.prodem.ungs.edu.ar
- Kantis, H. y Angelelli, P. (2020). Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: Promesas y desafíos. *Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://dx.doi.org/10.18235/0002820>
- Kantis, H., Federico, J., y Ibarra García, S. (2016). “Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región” Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>
- Kuratko, D. F., y Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Kuratko, D. F., y Hoskinson, S. (Eds.). (2018). *The challenges of corporate entrepreneurship in the disruptive age*. Emerald Group Publishing.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., y Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>

- Lavarello, P. J., y Sarabia, M. (2017). La política industrial en la Argentina durante la década de 2000. Manufactura y cambio estructural: aportes para pensar la política industrial en la Argentina. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42393-manufactura-cambio-estructural-aportes-pensar-la-politica-industrial-la>
- Markham, S. K., Gentry, S. T., Hume, D., Ramachandran, R., y Kingon, A. I. (2005). Strategies and tactics for external corporate venturing. *Research Technology Management*, 48, 47–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657305>
- Mason, C., y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. OECD. <https://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Moschner, S. y Herstatt, C. (2017). All that glitters is not gold: How motives for open innovation collaboration with startups diverge from action in corporate accelerators, Working Paper, No. 102, Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management (TIM), Hamburg. <https://www.econstor.eu/handle/10419/172257>
- Rigtering, J. P., y Behrens, M. A. (2021). The effect of corporate—Start-up collaborations on corporate entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 15(8), 2427–2454. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00443-2>
- Sharma, P. y Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Siota, J. y Prats, J. (2020). Corporate Venturing Latam. Colaboración de Gigantes Corporativos con Start-Ups en Latinoamérica. Wayra e IESE. <https://corporateventuringlatam.com/>
- Trindade, V. A. (2016). *Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada*. En Schettini, P. y Cortazzo, I. (Eds), Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa. Series: Libros de Cátedra. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., y Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- Weiblen, T., y Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66> ■