

EMPRENDIMIENTOS

FITNESS ONLINE, UN NEGOCIO QUE CRECIÓ CON LA PANDEMIA

ENTREVISTA

GUSTAVO SCHUTT: "UN 80% NO SABE CUÁNTO VALE SU EMPRESA"

+ DOSSIER

Pymes locales en la industria aeroespacial

pyymes

Cultura emprendedora

ABRIL 2021

Grandes empresas y Startups

LA UNIÓN VIRTUOSA

Mercado Libre, Globant e YPF son algunos de los cientos de corporaciones de América Latina que están buscando "adquirir" innovación en esa usina que representan los jóvenes emprendimientos tecnológicos. Los detalles de una alianza que está en pañales.

2 LIBROS

CON ESTA EDICIÓN
"AHORA ME TOCA A MÍ"
DE MÓNICA ROMÁN
"DE HUOS A LÍDERES"
DE MARTÍN QUIRÓS

7205 MERCADO LIBRE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES Y C... 00000 RECARGO ENERO AL JUNIO 2021 0112 BUENOS AI...

Startups y empresas grandes

La sociedad virtuosa

Reproducimos la síntesis y un capítulo de "Grandes empresas, startups e innovación en América Latina", una radiografía de la (incipiente) integración entre las corporaciones y los emprendedores. Una vía rápida hacia la innovación.

POR HUGO KANTIS Y PABLO ANGELELLI



E

mpresas como Bimbo, Mercado Libre, EPM, Ab Inbev, Cemex, Accenture, Telefónica y Bradesco integran una lista creciente de compañías en América Latina que le han puesto fichas a la colaboración con startups y empresas jóvenes como fuente de innovación. Por ejemplo, en 2017, el gigante cementero mexicano lanzó la plataforma Cemex Ventures, que selecciona y apoya startups con soluciones para los distintos desafíos de la industria. Otro caso es el del Banco Credicorp de Perú, que en 2018 creó la subsidiaria Krealo como brazo innovador para la inversión y gestión de startups “fintech” en toda América Latina.

¿Cuáles son los motivos que llevan a las corporaciones a avanzar en esa dirección? ¿Se da solo en ciertos sectores e industrias? ¿Cómo construyen y gestionan las relaciones con las startups? ¿Con qué desafíos se enfrentan?

Más preguntas sobre este tipo de vínculo: ¿Es un "plato fuerte" en el menú estratégico de las grandes empresas o se trata de "pruebas de degustación cool"? ¿Verdaderamente funciona? La lista de preguntas es muy amplia, y, como se trata de un fenómeno reciente en la región, exhibe tanto un gran potencial como numerosos desafíos.

Una nueva publicación del BID y Prodem avanza sobre varias de estas cuestiones, al presentar y analizar numerosas iniciativas corporativas que involucran a grandes empresas

Empresas como Bimbo, Mercado Libre, EPM, Inbev, Cemex y Telefónica son ejemplos de compañías que le han puesto fichas a este tipo de colaboración.

y emprendimientos emergentes. El estudio se focaliza principalmente en caracterizar a las corporaciones, sus motivaciones y las modalidades de trabajo con startups. También examina el involucramiento de otras entidades del ecosistema de innovación, así como los desafíos en la gestión de los proyectos y sus resultados en términos de innovación.

CORPORATE VENTURING

Las empresas que apuestan a las startups a través del emprendimiento corporativo o *corporate venturing* son por ahora una pequeña vanguardia, aunque en claro crecimiento dentro del mundo empresarial. Pertenecen a una amplia gama de sectores, tanto tradicionales como tecnológicos, y, en la gran mayoría de los casos, se trata de empresas muy grandes que operan a nivel regional, lo que podría favorecer los procesos de escalamiento e internacionalización de las startups.

Muchas de las corporaciones suman la cola-

PABLO ANGELELLI



"Las empresas que apuestan a las startups son por ahora una pequeña vanguardia, aunque en claro crecimiento dentro del mundo empresarial".

Por qué la corporación trabaja con la *startup*

Para integrar nuevas tecnologías y eficientizar procesos de la empresa y la cadena de valor



Para integrar nuevas ideas o innovaciones incrementales



Para identificar nuevas ideas o productos



Para resolver problemas que no se pudo o sería muy costoso resolver desde la empresa



Para integrar nuevas ideas, innovaciones radicales o disruptivas



Para acelerar la introducción al mercado de nuevos productos



Para integrar nuevas ideas o productos innovadores



Para cambiar o renovar la cultura de la empresa



Para estar alerta ante nuevas tecnologías o modelos de negocio que podrían ser una amenaza



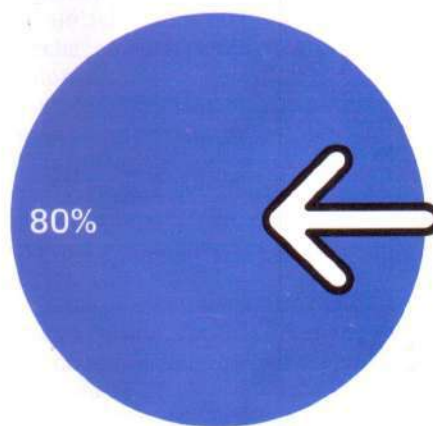
Para diversificar el portafolio y generar nuevos ingresos



Para atraer talento a la organización



Las corporaciones apuestan a *startups* mayormente para integrar nuevas ideas e innovaciones,



en productos y también en procesos.

Fuente: Prodem

boración con startups a los esfuerzos internos que realizan sus áreas de investigación y desarrollo (I+D), atraídas principalmente por la posibilidad de innovar en productos y procesos en el marco de la transformación digital y la revolución 4.0: son los sectores de mayor interés para la captación de las startups. Otros sectores clave son las *fintech*, las energías renovables y las *agrotech*. Las personas que lideran las iniciativas corporativas manifiestan que el objetivo es principalmente integrar innovaciones generadas por las startups (80%) antes que tomar sus ideas para desarrollarlas dentro de la empresa (33%).

Las iniciativas de emprendimiento corporativo incluyen actividades tales como incubación, aceleración, inversión, codiseño y codesarrollo de soluciones, así como concursos y hackatones. Muchas iniciativas combinan más de una actividad. Por ejemplo, están quienes incuban y/o aceleran como paso previo a la inversión o bien quienes utilizan los concursos como modalidad de captación de startups de su interés para llevar adelante otras actividades, como el codesarrollo de productos.

Principales servicios que la corporación ofrece a la startup



El apoyo corporativo permite que *startups* accedan a



servicios y activos de valor estratégico.

Fuente: Prodem

Además de mentorías por parte de sus ejecutivos y profesionales, la promesa de valor de las grandes empresas suele incluir el aprovechamiento de su plataforma de experiencias, contactos e infraestructuras.

Los servicios y activos de las corporaciones ayudarían a las startups a realizar pruebas y validaciones, y hasta incluso ventas, mediante los canales y clientes de la compañía. Es decir, el emprendimiento corporativo abarca un campo más amplio de apoyos que las incubadoras y aceleradoras independientes, incluyendo áreas como el acceso a mercados, en el que sólo las mejores incubadoras se destacan.

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Para construir y gestionar el trabajo con las startups, las corporaciones suelen apoyarse mayormente en una gerencia o área interna o, en menor medida, en una subsidiaria creada para dedicarse a la tarea en forma especializada. De este modo, se busca contar con un adecuado equilibrio entre la autonomía organizacional, que facilita la adaptación a las necesidades y los patrones de comportamiento de las startups, y el enlace con la corporación, muy necesario para poder contar con su plataforma de activos a la hora de brindarles apoyo.

Colaboración abierta

En Brasil, 100 Open Startups ofrece una plataforma de innovación abierta para mapear, clasificar, seleccionar y establecer contactos entre startups y tecnologías con oportunidades de negocios.

Más de 100 grandes corporaciones colaboran en torno a esta plataforma, que congrega a una red de startups, científicos, corporaciones e inversores a través de metodologías de innovación abierta, el uso de tecnología y la organización de eventos. Las startups se registran en la plataforma proponiendo soluciones ante los desafíos de las empresas. La plataforma también permite registrar a los evaluadores (incluidos ejecutivos, inversores, especialistas), quienes informan sus áreas y temas de interés. Estos datos son clave para establecer relaciones y celebrar contratos.

Los números reportados son asombrosos, ya que superan los 60.000 usuarios, las 12.000 startups, las 2.500 corporaciones y las 17.000 relaciones entre startups y corporaciones. Los usuarios pertenecen a 98 países que incluyen no solo a Brasil sino también a Argentina, Canadá, Chile, Colombia, Estados Unidos, India, México, Perú y Portugal. Algunas de las empresas aliadas son Johnson y Johnson, Roche, Votorantim, Natura y la Asociación Brasileña de Aluminio.

Los equipos internos suelen tener un tamaño limitado, y resulta importante para las corporaciones poder definir cuál es, en cada caso, el tamaño mínimo organizacional requerido por debajo del cual se vuelve complejo “cubrir la cancha” con una cantidad relevante de emprendedores.

Este planteamiento es importante, pues los recursos que invierten las corporaciones en estas iniciativas suelen aún ser bajos e inestables. Incluso, su regularidad no siempre está garantizada, sino que cada año o, a veces, ante cada actividad, deben esperar su aprobación a nivel central.

Para superar estas limitaciones y potenciar las actividades, muchas veces se buscan alianzas con otras organizaciones del ecosistema, tanto a la hora de captar emprendimientos como de brindarles apoyo.

Los proveedores de servicios especializados en startups también están teniendo más protagonismo, que varía según el país. Estas organizaciones especializadas pueden contribuir a bajar las “barreras técnicas” que dificultan la entrada de las grandes empresas al mundo de la



HUGO KANTIS

“Es importante contar con definiciones corporativas, tanto de los logros esperados como de los sistemas que permitan medir su evolución”.

Un hub de inversión minera

La chilena Quintil Valley ha diseñado y está operando la primera plataforma asociativa empresarial del sector minero del Perú, destinada a la colaboración y la innovación abierta para atender los retos de la minería del futuro. Este proyecto aglutina a empresas como la Compañía de Minas Buenaventura, NEXA Resources, Gold Fields y la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía de Perú, con el objetivo de afrontar los desafíos sectoriales a través de la innovación.

La primera convocatoria de innovación abierta tuvo en cuenta 12 desafíos comunes en los ámbitos de producción, energía, comunidades, medio ambiente y seguridad. La búsqueda de soluciones permitió detectar más de 240 postulaciones, de las cuales 42 fueron presentadas a las empresas mineras socias. Una selección de 15 pudo participar de las jornadas intensivas presenciales (bootcamp).

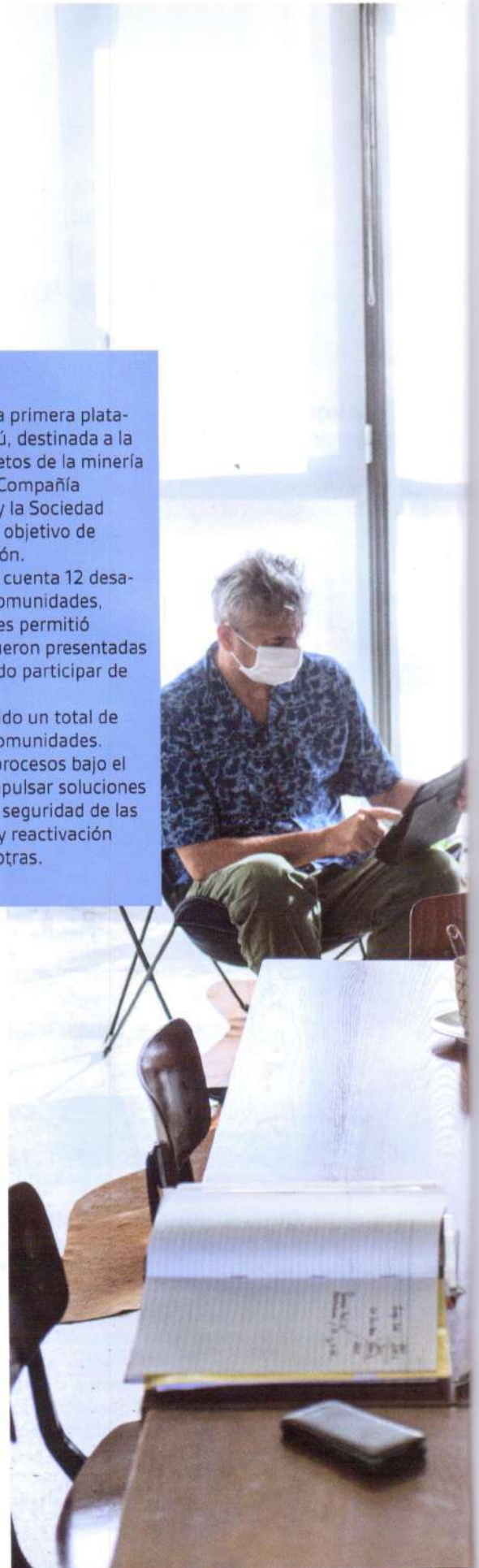
De este conjunto de soluciones, las empresas han elegido un total de nueve para implementar pilotos en sus actividades y comunidades. En el marco del COVID-19 se han incorporado nuevos procesos bajo el formato de convocatorias ágiles, que han permitido impulsar soluciones bajo procesos de innovación abierta en el ámbito de la seguridad de las operaciones, nuevos test de detección para contagios y reactivación económica para las zonas de operación minera, entre otras.

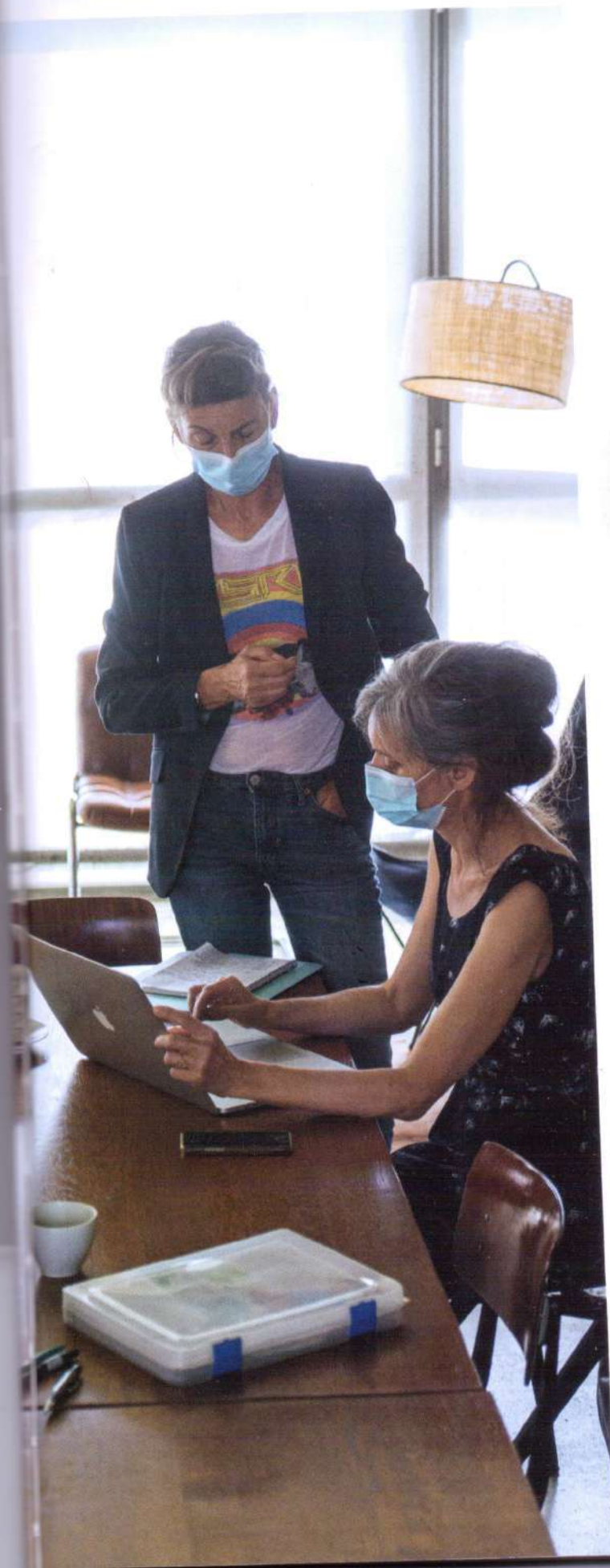
colaboración con los emprendedores. La política pública sistémica debe contemplar el posible rol de estos proveedores de servicios, sobre todo en una fase embrionaria, en la cual aún se requiere desarrollar capacidades para el trabajo con startups dentro de las corporaciones.

Otra cuestión a tener en cuenta es que las vinculaciones entre las corporaciones y las startups incluyen muchas veces acuerdos y cláusulas que definen los derechos de los emprendedores a recibir ciertos servicios, así como establecen ciertas atribuciones para las corporaciones; por ejemplo, participar en el directorio de la startup o incidir en algunas de sus decisiones.

Si bien los emprendedores tienden a cumplir sus compromisos, los casos de incumplimiento hasta ahora minoritarios suelen dar lugar al cese de la relación e incluso, a veces, a penalizaciones monetarias.

El día a día de los líderes de las iniciativas corporativas incluye importantes retos.





El día a día de los líderes de las iniciativas corporativas pasa por identificar emprendimientos que tengan potencial y sintonicen el plan de negocios.

Los principales tienen que ver con identificar emprendimientos que tengan potencial y empalme estratégico (*strategic fit*) con el negocio de la empresa, adaptar la cultura y ciertos procesos organizaciones para poder trabajar con emprendedores y ajustar las expectativas de las partes, especialmente en lo que refiere a la agilidad y flexibilidad de las corporaciones.

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

UNA AGENDA PARA LA INNOVACIÓN

El trabajo de las corporaciones con las startups plantea una agenda de desafíos importantes que deben tenerse en cuenta junto con las promesas

Una estrategia “inteligente” implica invertir recursos públicos para “despertar” y apalancar recursos privados, para el desarrollo de éstos ecosistemas.

asociadas a su potencial, sobre todo por involucrar a actores tan diversos. ¿Cuáles son los temas clave a ser considerados por los distintos grupos de interés en el tema?

➤ Para la mayoría las corporaciones aún parece relevante lograr una mejor comprensión y un compromiso más amplio con la innovación y el trabajo con las startups, así como poder avanzar hacia procesos más ágiles, impulsando la capacitación y disponiendo de recursos humanos y presupuestos más apropiados.

➤ Por el lado de los emprendedores, los resultados de la investigación deberían ayudarlos a estar más atentos a la hora de sumarse a un programa corporativo, teniendo en cuenta la existencia de diferentes modelos de trabajo y grados de compromiso. Igualmente, los emprendedores deberían ajustar sus expectativas en cuanto a los tiempos y procesos de las corporaciones, así como tener presente que saber zanjar diferencias de opinión puede ser parte del juego.

➤ Los gobiernos, por su parte, podrían tomar este estudio como insumo para el diseño de programas que fomenten el trabajo de las grandes empresas con las startups.

➤ También, puede ser útil para la selección de aquellas corporaciones capaces de brindar un apoyo efectivo a los emprendedores en el marco del fomento inteligente de las políticas

de emprendimiento corporativo, alejadas de prejuicios, ya sea a favor o en contra de la gran empresa.

Una estrategia “inteligente” implica invertir recursos públicos para “despertar” y apalancar recursos privados, buscando obtener un saldo neto positivo, favorable para el desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación.

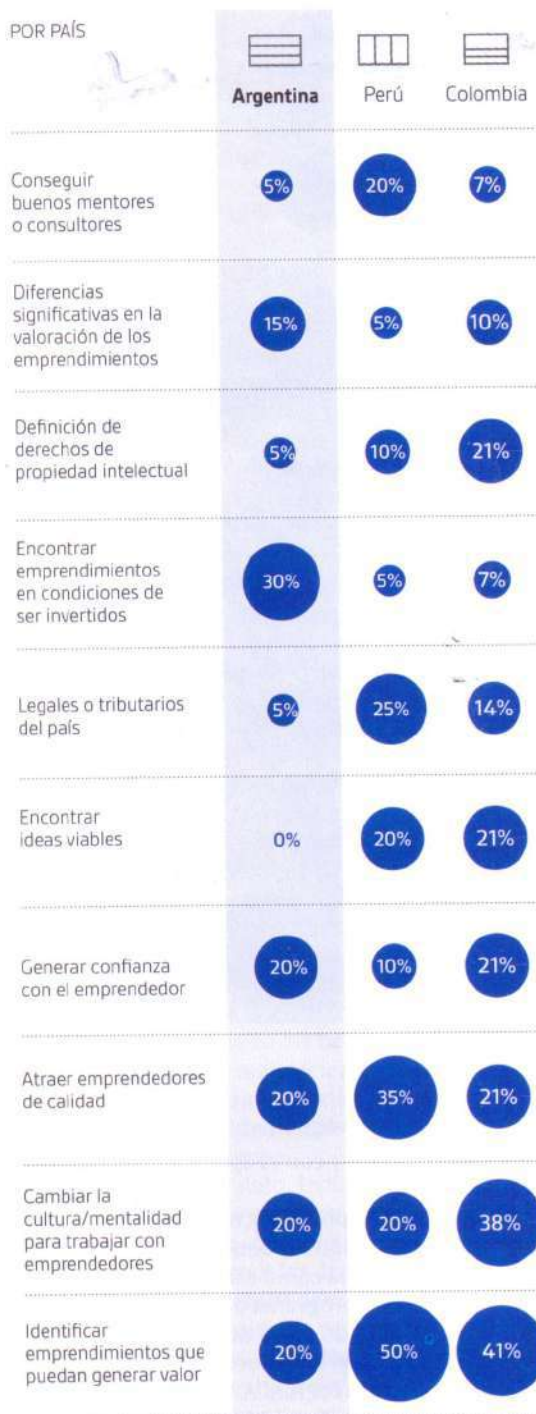
Más allá de los aportes del estudio, es necesario promover un mayor debate acerca del tipo de intervención de política pública requerida, así como obtener evidencia empírica sobre los instrumentos más apropiados. Además, en un escenario pospandemia habrá que administrar los recursos de forma cada vez más estratégica. Por lo tanto, será muy relevante poder distinguir entre las iniciativas corporativas que, en el fondo, puedan estar más orientadas al marketing y a la construcción de imagen institucional, de aquellas que prometan mayores resultados por tener un compromiso mayor con la innovación como verdadero motor.

PROVEEDORES DE SERVICIOS

El aumento de las oportunidades de colaboración con startups ha dado lugar al surgimiento de un conjunto de proveedores de servicios para las corporaciones, que buscan facilitar la búsqueda, la selección y el desarrollo de la relación con los emprendedores.

Tal vez los casos más conocidos a nivel latinoamericano, aunque no los únicos, sean el de 100 Open Startups, de Brasil, cuya plataforma ha permitido cerrar más de 12.000 contratos entre grandes empresas y startups, o el de la aceleradora e incubadora corporativa Blue Box, de México, que exhibe una cartera de empresas aliadas como Bimbo, Corona, Sura y Cinépolis (ver recuadro).

Dificultades de la corporación para trabajar con *startups*



Identificar emprendimientos atractivos es mucho más difícil en Colombia y Perú



que en la Argentina.

Fuente: Prodem

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

Los chilenos de Quintil Valley, por su parte, cuentan en su haber con la realización de proyectos en Chile y Perú (ver “Un hub de inversión minera”).

En el marco del Programa de Innovación Abierta Antofagasta, se convocó a seis empresas (Bejos, El Mercurio de Antofagasta, Buildtek, Ferrocarril de Antofagasta, Nova Mine y Aguas Antofagasta), que plantearon 13 desafíos de

NXTP y el caso Arfintech

En 2015, NXTP convocó a los bancos argentinos Macro, ICBC, HSBC, Galicia, Industrial y Patagonia a trabajar en red con las startups de fintech aceleradas de su portfolio.

En este contexto, surgió la idea de crear un vehículo de inversión colectiva en el que los bancos puedan captar el valor que agregan las startups con las que llevan adelante procesos de integración. Es así como cada uno de los bancos se convirtió en Limited Partner (LP) de un fondo al que denominaron Arfintech.

La ley de emprendedores en Argentina dio impulso a la iniciativa al acercar recursos para operar y coinvertir. La gestión fue encargada a NXTP, que en la práctica opera como cogestora del fondo junto al representante del Banco Industrial (principal inversor) y al Banco Macro, que aporta su estructura legal para operar el fondo.

En reuniones con cada inversor definieron las "verticales" de interés y se armó un portafolio con las startups aceleradas por NXTP, del cual se seleccionaron las más atractivas y fueron presentadas ante el Comité de Inversión de los bancos.

La evaluación conjunta y las decisiones por unanimidad no inhiben que uno de los bancos pueda invertir individualmente en una startup que haya sido rechazada por el Fondo.

Los recursos ya han sido desembolsados, habiéndose concretado 10 inversiones. Con el tiempo, el foco exclusivo en los empre-

dimientos nacionales se ensanchó para incorporar a los del exterior y se creó un Comité de integración, para fomentar una mayor conexión entre las startups y los bancos inversores.

Además, se creó el evento "Startup Connection", en el que son presentados los emprendedores a los gerentes de cada banco para identificar actividades de colaboración, ya sea a nivel individual como colectivo.

Por otra parte, algunos bancos han creado sus propias áreas de innovación para promover un trabajo más fluido con las startups. En este marco, a mitad de 2020 se generaron nueve proyectos de integración entre cinco startups y cinco bancos, y hay tres iniciativas entre dos startups y tres bancos que se encuentran en etapa de conversaciones.

Entre los resultados se mencionan la introducción de mejoras de los procesos internos, así como nuevos productos para los clientes de los bancos.

Las startups, por su parte, han accedido a nuevos clientes y mercados geográficos. Al principio, los bancos buscaban startups argentinas para formar alianzas comerciales, implementar las innovaciones y aprender. Pero luego, una vez que se empezó a conocer la situación de las fintech en el mundo, comenzaron a buscar retornos sobre las inversiones realizadas y para ello se abrieron al exterior.

innovación a los que respondieron más de 150 emprendedores, de los cuales 40 equipos pasaron a la etapa final, donde recibieron robustas capacitaciones. Luego, siete equipos resultaron elegidos por las empresas para dar solución a sus desafíos, a través de proyectos de colaboración. Además, se creó el Programa de Difusión para la Innovación Abierta en las empresas de la Región de Valparaíso, en alianza con la Cámara Regional de Comercio y

la Producción de Valparaíso y con el apoyo de CORFO.

En este marco, el Club Innova buscó difundir entre las empresas de la región los beneficios que trae la innovación abierta como estrategia competitiva. Se incluyó un programa de capacitación y el trabajo articulado entre diversos segmentos de empresas, emprendedores y entidades de conocimiento de la región. A los 18 desafíos identificados respondieron las star-

tups y pymes con más de 150 propuestas de solución, para luego llegar a un total de 15 proyectos de innovación que se están impulsando actualmente.

Otros proveedores de servicios en Argentina son la incubadora Incutex y Endeavor. La experiencia más conocida de Incutex es la que realizó con la empresa Telecom (Garage Personal) en 2017.

Sin embargo, la que ha tenido continuidad y más resultados es la que lleva adelante con la empresa familiar Helacor, un fabricante de helados que posee su propia cadena de venta minorista con franquiciados.

Los dueños y gerentes de Helacor forman parte activa del ecosistema emprendedor de la ciudad de Córdoba, Argentina, donde está ubicada la empresa. Esto ha facilitado significativamente la vinculación entre las tres partes -empresa, incubadora y startups- a la hora de introducir la innovación abierta en la compañía. La experiencia se ha traducido, por ejemplo, en la incorporación de productos novedosos en las heladerías, como cápsulas de café y, más recientemente, algunas aplicaciones para la gestión de stock de los puntos de venta y videojuegos para el entretenimiento de los clientes.

En paralelo, Incutex colabora con procesos de cambio organizacional dentro de la compañía, creando un área de nuevos negocios que integran las distintas gerencias, sponsors de las startups dentro de Helacor. Las startups acceden, de este modo, no solo al apoyo de Incutex durante un trimestre, sino a un canal de validación y ventas que contiene más de 1.600 puntos comerciales en el transcurso

Para la mayoría de las corporaciones es relevante lograr una mejor comprensión y compromiso con la innovación y trabajo con las startups.

de un ejercicio que se extiende a lo largo de 10 meses. De un total de 10 startups seleccionadas ya hay tres que validaron sus productos.

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

Hasta aquí se han presentado, a modo de introducción, breves ejemplos concretos de iniciativas de empresas que trabajan con startups en los principales países de la región. También se ha retratado el caso de los proveedores de servicios corporativos, procurando ofrecer una primera aproximación a la variedad de experiencias y modalidades que asumen las empresas, así como a la diversidad de sectores en los que tienen lugar. ●



**mercado
libre**

Innovación propia, y adquirida

En 2012, el portal Mercado Libre, empresa líder en comercio electrónico de América Latina, abrió su plataforma tecnológica de Apis (application programming interface) al desarrollo de nuevos emprendimientos basados en su aprovechamiento. Para potenciarlos, decidió invertir en startups que provean soluciones orientadas a ofrecer más y mejores servicios a los usuarios a través de Mercado Libre. A tal fin, asignaron un equipo al análisis y acompañamiento de los emprendimientos. En los inicios, se invirtió en estadios de negocios muy incipientes y vinculados a Mercado Libre, pero con el paso del tiempo el foco fue migrando de forma paulatina hacia compañías en etapas de desarrollo más avanzadas. Además, muchas veces buscan "verticales" de negocios de los que pueden aprender para lograr crecer dentro de un ecosistema de negocios, que comenzó como marketplace y luego fue sumando unidades de negocio (publicidad, mercado de pago,

envíos, etc.). La cobertura de un campo tan amplio demanda una mayor apertura a startups de distintas verticales. Además de la inversión, ofrecen aportes constructivos (feedback) y orientación del equipo de tecnología y de especialistas en publicidad, marketing, logística, finanzas, marketplace y emprendedores exitosos. Otra forma de avanzar en innovación son las adquisiciones: además de la inversión en startups, Mercado Libre se dedica a la compra de compañías y al desarrollo de nuevos negocios, por lo que el vínculo con la empresa apoyada es muy fluido; por ejemplo, se trabaja de manera activa en los boards, a fin de generar sinergias y acuerdos o, más cotidianamente, con un área de negocios en particular. En los últimos siete años, Mercado Libre ha invertido en más de 30 compañías en cinco países, logrando trabajar en conjunto en la mayoría de los casos.



Propuestas, filtros y testeo interno

En 2010, el banco Bradesco de Brasil creó los Polos de Innovación, una estructura matricial que integra a cientos de colaboradores de distintas áreas. En ese contexto, hacia 2013 empezó a trabajar con startups a través de InovaBra, su programa de innovación abierta que busca nuevos modelos de negocios que sean relevantes para sus productos y servicios.

A partir de los desafíos planteados por los Polos, se reciben propuestas y se filtran las soluciones de interés. Los emprendedores realizan un día de inmersión con los gestores de la empresa y del mercado, al que le sigue un día de demostración (Demo Day), donde son presentadas las propuestas a los ejecutivos del banco. Los finalistas trabajan sobre el modelo de negocio durante seis meses, con ayuda de mentores y especialistas de diversas áreas de Bradesco. Acto seguido, con la colaboración de las áreas de negocio, se lleva a cabo la prueba de concepto para definir las adaptaciones requeridas y poder integrarlas a la organización.

De esta forma, el modelo de negocio es validado en términos prácticos (aspectos legales, riesgos, estrategias de lanzamiento y distribución) y se evalúa la usabilidad, escalabilidad y seguridad. En 2016, Bradesco lanzó su fondo de capital para invertir en startups de inteligencia artificial, big data, blockchain, plataformas digitales y marketplaces, y en los años siguientes profundizó su estrategia. En 2017, creó la plataforma digital InovaBra Hub, que conecta a emprendedores y actores del ecosistema de emprendimiento e innovación brasileño, mientras que en 2018 implementó InovaBra Internacional, a fin de conectarse a las oportunidades de innovación con startups de otros ecosistemas a nivel global. Por último, lanzó InovaBra Hábitat, un espacio de coinnovación que congrega a startups, grandes empresas y mentores. La empresa reporta nueve startups como parte de InovaBra y seis en el portafolio de Ventures.



Plataforma y concurso

En 2017, el gigante cementero mexicano lanzó la plataforma Cemex Ventures, enfocada en soluciones para los distintos desafíos de la industria, así como en la creación y el desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento de proyectos.

La plataforma busca la interacción con startups, universidades y otros grupos de interés, con el propósito de generar propuestas e ideas que se incuban y reciben inversiones, comercializando las soluciones con mayor potencial de cambio disruptivo en el ecosistema del sector. De esa manera, la corporación va desarrollando gracias a su trabajo con las startups nuevas fuentes de ingresos.

La propuesta de valor para los emprendedores incluye la inyección de capital en sus startups y la posibilidad de presentarse ante empresas del sector de la construcción, para validar y comercializar los productos en nuevos mercados.

También se les ofrece recibir consejos de una red de expertos de la industria y acceder a servicios de investigación y desarrollo (I+D), comunicaciones y marketing y espacio físico en diferentes países.

Cada año, CEMEX organiza la Construction Start Up Competition, una convocatoria en la que desafía a los emprendedores y las startups en seis áreas de oportunidad que abarcan desde edificios y ciudades inteligentes hasta la optimización de la gestión de la cadena de suministro, pasando por la construcción con materiales y métodos innovadores, y la optimización de la productividad, eficiencia y calidad en la gestión diaria de los trabajos en obra, entre otras opciones.

Los ganadores presentan sus proyectos ante líderes mundiales de innovación, inversión y construcción, lo que representa una actividad inicial que busca acercar a las startups con el área de capital de riesgo de CEMEX y al trabajo con la empresa, además de servir de trampolín para nuevos inversionistas y empresas enfocadas en innovación.

Los ganadores -dos por convocatoria-, y también algunos finalistas, mantienen su vinculación con CEMEX, colaborando para abrir el mercado en nuevos países, pilotando su tecnología y explorando posibilidades de nuevas inversiones.



Pruebas en cuatro plantas diferentes

La mega empresa cementera de Brasil busca soluciones de innovación para sus servicios y productos relacionándose y estableciendo alianzas dentro del ecosistema de innovación, conectando con startups, proveedores, universidades, centros de investigación, gobiernos y fondos de inversión. En ese marco, cuenta con su plataforma VC Connect, para dar a conocer los desafíos de la empresa y recibir soluciones innovadoras por parte de los actores. En 2017, su primer año, los desafíos estuvieron enfocados en la industria 4.0 y, al año siguiente, en las soluciones para la medición de los volúmenes de entrega de los productos a los clientes.

Una vez seleccionados, los proyectos pasan a una inmersión en el ambiente de la empresa y, posteriormente, se llevan a cabo las pruebas de concepto de las soluciones propuestas para aplicarlas en cuatro plantas fabriles de la empresa. Por ejemplo, durante el proceso de fabricación existen desafíos operacionales que pueden evitarse si se anticipan a tiempo. Las soluciones de simulación y modelado en el proceso de mineración de los materiales pueden proporcionar mayor previsibilidad técnica y ahorro de costos.



Atendida por sus dueños

Globant es una empresa de tecnología argentina que forma parte del grupo de los unicornios latinoamericanos. Con 17 años de vida, ha logrado mantener el espíritu emprendedor y una cultura muy horizontal.

La salida a la bolsa de la compañía le ha permitido saldar deudas, comprar otras compañías en varios países e invertir en startups. Esto sucedía desde antes del nacimiento de Globant Ventures, cuando los emprendedores se acercaban informalmente a los dueños de la empresa, referentes del ecosistema.

La cultura emprendedora propia de la empresa y el deseo de los fundadores de apoyar al ecosistema emprendedor fueron clave para decidirse a canalizar sus saberes y los de su red en calidad de mentores. Ellos ya habían invertido con carácter minoritario en tres startups, y el seguimiento de las operaciones fue asignado al gerente financiero y tesorero de la empresa, quien propuso al cabo de un tiempo formalizar estas actividades y crear un vehículo formal para canalizar y gestionar las inversiones que deseaban real-

izar los socios de Globant.

Un factor que contribuyó a crear su propio fondo fue el lanzamiento en Argentina del Fondo de Capital Emprendedor (FONDCE), el "fondo de fondos" por el cual el Estado co-invierte junto a los privados. La corporación pone a disposición de las startups su estructura – incluidos los lazos comerciales con sus clientes– y además invierte en ellas.

Por otra parte, Globant Ventures cuenta con una red de mentores compuesta por personal de Globant, Ernst and Young y Endeavor. Los socios fundadores de Globant forman parte del comité de inversión, que evalúa el grado de innovación, el plan de negocios y el impacto como solución tecnológica en los clientes de la corporación.

De hecho, las cuatro startups invertidas concretaron ventas con grandes clientes de Globant. La relación entre la startup y el cliente de Globant puede darse de manera directa, aunque en ocasiones la empresa oficia de mediadora en la vinculación y actúa como respaldo de la startup.



Programa para productores agrícolas

La búsqueda de tecnologías es algo que suele formar parte de la agenda de innovación de los productores agrícolas. A su vez, es bastante común que ellos se agrupen para confiar en los aportes de las instituciones técnicas que colaboran a tal efecto.

En el marco del programa Agro 20, que nuclea a los 20 principales productores de Argentina, el fondo y aceleradora NXP presentó la propuesta de trabajar juntos para nutrirse de la innovación tecnológica que le pueden aportar las startups. Junto a 8 productores constituyeron una red de innovación abierta, sumando a sus gerentes de producción y a las áreas administrativas.

La propuesta de NXP es de especial relevancia en el área de tecnología digital, en la cual estas empresas no han avanzado demasiado aún, y busca enfrentar los desafíos de los productores con soluciones tecnológicas que logren impactar en sus resultados productivos y económicos y en la sustentabilidad.

Una ventaja es que, a pesar de tratarse de empresas de gran tamaño, varias cuentan con la presencia del dueño en la gestión, lo que agiliza los tiempos de los procesos, evitando nudos burocráticos. Luego de un año de ejecución, buena parte de las empresas ya han pasado por las fases de exploración y experimentación con las startups, y enfrentan el desafío de integrar e implementar las soluciones innovadoras propuestas. Algunas de ellas ya han invertido en cuatro startups y se ha generado un proyecto de cocreación.



Mentorías e infraestructura

La mexicana Bimbo es la panificadora más grande del mundo, con presencia en 32 países de cuatro continentes. En 2017, esta empresa creó la aceleradora Eleva junto a Blue Box, proveedora de servicios con startups para corporaciones. El programa opera en México y está enfocado en el sector de techfood, más concretamente en ingredientes, productos, empaques, optimización, automatización y operaciones, energías renovables, métodos de pago y transacciones, retail y ventas. La propuesta de valor para los emprendedores se define como equity free y ofrece mentorías por parte de los directivos y gerentes de Grupo Bimbo, acceso a la infraestructura, participación en un Demo Day, y la posibilidad de generar alianzas comerciales, relaciones de proveeduría y de inversión. Desde su lanzamiento ha trabajado con 17 startups. En 2020, Bimbo creó la aceleradora BakeLab, con el objetivo de buscar proyectos de emprendedores que ofrezcan soluciones innovadoras con potencial de impactar en el Grupo. Los focos de interés son alimentos, cadena Eleva y

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



De la energía solar a los residuos sólidos

Desde 2013, la empresa de servicios públicos de Medellín (EPM) tiene un programa de emprendimiento corporativo, Ventures EPM, con operaciones en Colombia, Brasil, Guatemala, Chile y Estados Unidos. Su foco son los sectores clave para el futuro de los negocios de la compañía: generación solar distribuida, analítica de datos, telemetría, internet de las cosas, medición inteligente y aprovechamiento de residuos sólidos.

A mediados de 2019 había desembolsado capital por USD 30 millones en 12 startups nacionales e internacionales, buscando además fortalecerlas y establecer relaciones comerciales. Asimismo, busca acelerar los emprendimientos y llevarlos a un nivel de madurez que los convierta en objeto de inversión junto a Ruta N, la agencia de innovación de Medellín, y la incubadora Créame, formando y asesorando a startups y empresas que incorporan componentes de ciencia o tecnología aplicada.

Entre sus objetivos, figura atender oportunidades y resolver desafíos en focos de trabajo específico, así como fomentar el crecimiento de startups e "intraemprendimientos". También buscan avanzar en las etapas de innovación con metodologías y talento dedicado, así como aprovechar el conocimiento de las empresas locales.

Dentro del paraguas que ofrece Ventures EMP, después de un año de trabajo, tres empresas lograron formarse y fortalecer sus modelos de negocio para ser más competitivas y seguir construyendo alianzas estratégicas, ya sea a través de la relación cliente-proveedor, un joint venture o bien de la inversión con EPM.

En 2020, la empresa anunció la creación de un nuevo fondo de inversión, orientado a convertirse en gran protagonista en el sector de ciudades inteligentes así como a generar nuevas capacidades empresariales, con foco en los retos de movilidad eléctrica y nuevos negocios para energía, gestión de residuos sólidos y valorización y aprovechamiento de residuos. La inversión inicial anunciada para este fondo es de US\$ 500 millones.

gA

Búsquedas en distintos sectores

Grupo Assa, que en agosto del año pasado fue adquirida por Globant, es una multinacional tecnológica de origen argentino fundada en 1992, con presencia en más de 40 países y cerca de 1.500 empleados. Cuando ya se acercaba a su primer cuarto de siglo, hacia 2015, la empresa decidió seguir apostando a la innovación permanente a fin de acelerar su propia transformación, incluidos el modelo de negocios y la cultura, avanzando hacia otros ámbitos con tecnologías disruptivas. A tal fin, buscó acercarse al ecosistema emprendedor.

El interés inicial de Grupo Assa fue por startups de inteligencia artificial, pero el alcance de su búsqueda de talento externo mostró ser más amplio a poco de comenzar a incursionar en este ámbito.

Un ejemplo de esa búsqueda "amplia" hacia otros segmentos fue el inicio de la colaboración con la aceleradora de empresas biotecnológicas GridX.

La relación de Grupo Assa con el ecosistema comenzó a acentuarse en 2017 cuando creó Parabolt, un vehículo que cuenta con distintas unidades de

negocios.

Por un lado, Digital Ventures se dedica a promover la innovación dentro de la compañía, además de servir como plataforma y brazo tecnológico para las startups.

Kidu, por su parte, ofrece la posibilidad de cocrear junto a otras corporaciones sus propios programas de innovación abierta. A la fecha, han trabajado con las empresas YPF, Seguros la Segunda y DHL. También han desarrollado un programa de innovación abierta con la Cámara Argentina de la Construcción, en el que definieron conjuntamente los focos de interés, para lo cual fueron preseleccionadas 20 startups, se organizaron mesas de vinculación con las empresas y se eligieron tres (durante jornadas intensivas o "bootcamp") para que fueran incubadas por Parabolt -que aporta su conocimiento tecnológico- y luego presentadas en un Demo Day en el que se define la ganadora.



Financia, acelera e incuba proyectos

En 2014, en Chile, la empresa de energía Engie decidió prepararse para la evolución de la industria ante la irrupción de nuevos jugadores y tecnologías que comenzaban a modificar las reglas del juego. Para eso era necesario acudir a emprendedores potentes y a tecnologías disruptivas. Se decidió convocar a la firma de consultoría en innovación INN SPIRAL y crear una plataforma de innovación abierta, con el objetivo de desarrollar nuevas soluciones intensivas en tecnología en América Latina.

Así nació Engie Factory, una aceleradora e incubadora de innovación de proyectos energéticos y sostenibles que hoy opera con dos modelos: Company Builder, que cofunda empresas para acelerarlas, y Corporate Venture Capital (CVC), que se enfoca en startups que están en etapas tempranas, con validación comercial y alto potencial de escalamiento en la región.

Los principales sectores de interés son cleantech, Internet de las cosas, casa inteligente, smart cities y robótica con impacto social y ambiental. Dicen buscar conectar ideas, talento y capital para incubar y acelerar a las startups de tecnología que contribuyan a la creación de un mundo más descentralizado, descarbonizado y digital.

El equipo de trabajo está compuesto por especialistas en modelos de negocio, finanzas, tecnología y talento que apoyan a emprendedores. El portafolio de startups de la compañía está compuesto por 11 empresas. Engie ya ha replicado el modelo de negocios en México y Singapur, países donde posee oficinas.

Un ecosistema inestable

Las conclusiones del estudio que ilustran esta la nota fueron el resultado de abordaje "por etapas" de preguntas por parte de Prodem a un conjunto de líderes de empresas que interactúan con startups en tres países, Argentina, Colombia y Perú. Y si bien los resultados son una base amplia y con entrevistas en profundidad, el estudio aclara que no tiene una pretensión "estadística" por la "naturaleza cambiante" de ese mismo escenario, donde se suelen sumar nuevos actores.

"Nosotros identificamos 500 casos en la región en un principio, pero luego pudimos constatar que sólo en Brasil había otros 500 casos", dijo a Pymes Hugo Kantis, uno de los autores del estudio (ver Entrevista). En las conclusiones, el trabajo señala, entre otros conceptos:

- Las actividades de las corporaciones con las startups, como fuente de innovación, están avanzando (..) Les atrae, principalmente, la posibilidad de innovar en productos y procesos, en el marco de la transformación digital y la revolución 4.0, dado el

rol de los emprendimientos como agentes de cambio tecnológico en dicho contexto. Por lo tanto, el perfil de las startups que buscan captar obedece a ese interés.

- ¿Qué sabemos acerca de las iniciativas corporativas que buscan innovar a través de las startups? En la gran mayoría de los casos se trata de empresas muy grandes que operan, principalmente, a nivel regional. La existencia de plataformas que trasciendan las fronteras de cada país es un activo fundamental, pues permitiría a las corporaciones apalancar los procesos de escalamiento e internacionalización de las startups.

- Del otro lado, es marginal el grupo de pymes que está comenzando a experimentar el trabajo con startups. Ello deja planteado un interrogante acerca de las escalas a partir de las cuales estas iniciativas cobran sentido, tanto para las empresas como para los emprendedores



Se trata de una cuestión relevante desde la óptica de las políticas públicas de fomento de la innovación y el emprendimiento, siendo la asociatividad empresarial un camino hacia la resolución de estas limitaciones que podría explorarse. De hecho, este estudio ha identificado las experiencias de grandes empresas que trabajan con startups en el marco de redes de colaboración horizontal; entonces, si las grandes lo hacen, ¿por qué no las de menor tamaño?

. El interrogante en torno al tamaño de las apuestas y los compromisos queda por lo tanto planteado; sobre todo, porque los recursos que invierten las corporaciones en sus iniciativas de emprendimiento son aún bajos e inestables. Incluso, su regularidad no siempre está garantizada, sino que cada año o, a veces, ante cada actividad, deben esperar su aprobación.

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

YPF

Sectores que no estaban en la mira

El surgimiento de YPF Ventures se da en el marco de las transformaciones que viene experimentando la industria de la energía (por ejemplo, la expansión del fracking, la energía solar y la eólica), que provocaron un movimiento disruptivo en el sector petrolero. En este contexto, muchas empresas petroleras empezaron a crear fondos de Corporate Venture Capital (CVC).

En 2019, YPF hizo lo propio y creó YPF Ventures, como apuesta a las nuevas tecnologías que apoyen la operación actual de la empresa o bien que abran nuevos caminos. El objetivo de YPF Ventures es incorporar tecnologías que generen nuevos negocios en campos que no estaban en la mira de la compañía o bien generar eficiencias en la operación.

YPF Ventures tiene dos fondos. El Fondo Semilla invierte a largo plazo en negocios que pueden o no impactar en la industria, mientras que el Fondo Puente invierte en tecnologías de interés para las actividades núcleo de

YPF, pudiendo dar lugar a que se negocie la exclusividad de las tecnologías.

En su primer año de vida la rama para inversiones en startups de la principal petrolera de la Argentina ha concretado cinco "inversiones", dos a través del Fondo Puente y una a través del Fondo Semilla, mientras que en las otras dos startups se capitalizaron los aportes realizados por la empresa a la cocreación/ desarrollo de productos.

Un aspecto destacable del caso es la articulación de esta iniciativa dentro de la estrategia general de innovación de la compañía, mediante la interacción con YPF Tecnología (YTEC), encargada de la generación de la I+D y la innovación de la corporación. Por ejemplo, existe una estrecha colaboración entre ambas partes en cuanto a la toma de decisiones y el análisis de los casos particulares. YTEC forma parte del Comité de Inversión de YPF Ventures, pero además existe vinculación con la mayoría de las áreas de negocios de la empresa.

Hugo Kantis, director de Prodem, asegura que se necesita más compromiso por parte de las corporaciones. "Hoy la mayoría está apenas en una etapa de degustación", dice. POR **LUIS CERIOTTO**

"Si 3 de cada 10 intentos funcionan, es un éxito"

Hugo Kantis es coautor del trabajo "Grandes empresas, startups e innovación en América Latina" (2020), publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Prodem y la Universidad Nacional de General Sarmiento. El trabajo explora las razones y la agenda del vínculo entre corporaciones y emprendimientos, con foco en una encuesta de fondo a los directivos de las corporaciones que lideran esa novedosa interacción (los casos más "antiguos" no

tienen más de una década).

El Programa de Desarrollo Emprendedor, o Prodem a secas, es un "think tank" que funciona dentro de la UNGS y se dedica a hacer investigación, asistencia técnica y formación de recursos humanos en las áreas de emprendimientos e innovación. Y un área donde Prodem maneja mucha información, y muy detallada, es precisamente la manera que en hoy las grandes compañías salen al mercado a "adquirir" innovación mediante la vinculación con las startups.

"La innovación siempre conlleva riesgos, incluso dentro de los laboratorios I+D de las corporaciones".



"Se trata de un baile complicado", dice Kantis, licenciado en Economía (UBA), doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad Autónoma de Barcelona). En una entrevista con Pymes por Internet, el fundador de Prodem señaló que las corporaciones están acercándose a las empresas "jóvenes" (que en muchos casos se refiere no sólo a su antigüedad, sino a la edad promedio de su plantel *millennial*) y planteó ese acercamiento casi como un dibujo animado: "Imaginemos a la empresa grande como un elefante, y a la startup innovadora como una gacela. Si el elefante pisa a la gacela, se terminó el baile. Y no me refiero a algo figurado, sino a un riesgo real".

POCA INNOVACIÓN

-Desde Prodem plantean que es muy baja la articulación entre empresas grandes y startups innovadoras en América Latina. ¿Es muy distinto en los países desarrollados?

-En esos países las estructuras productivas tienen una alta articulación entre grandes empresas y empresas pymes. Y las brechas de productividad entre empresas grandes y pymes son más bajas que en América Latina, donde hay un tejido empresario mucho más fragmentado y con menos interacción entre estos dos sectores. En aquellas latitudes, la mayor articulación entre empresas grandes y empresas jóvenes, así como con emprendedores e innovadores, se da porque se innova más de lo que hace en América Latina. Aquí en la Argentina, si uno mira las encuestas internacionales sobre el tema, la conclusión es que las empresas son poco intensivas en innovación.

-¿Algo de todo eso se modificó a partir de la pandemia?

-El gran cambio que se está dando ahora es que la transformación digital y la revolución 4.0 ya no permiten a las empresas de sectores tradicionales seguir siendo poco intensivas en innovación. Bancos, hoteles, medios de transporte, comercios: todos están siendo afectados por este cambio tecnológico, a los cuales la pandemia les ha acelerado 10 veces más el ritmo al que venía ocurriendo.

-Muchos tuvieron que hacerlo a la defensiva.

-Hay mucho temor en muchas empresas de que les pase lo que ocurrió con Airbnb o Uber. Ejemplos

"Un emprendimiento dinámico es una iniciativa que, después de unos primeros tres o cuatro años en los cuales fracasa la gran mayoría, no sólo sobrevive sino que se transforma en una pyme competitiva".

en los que todo el sector terminó siendo transformado de la mano de estos jugadores. Por ese motivo, quieren estar al lado de estos jugadores, estar cerca de los emprendedores, de manera tal de ver hacia dónde va la cosa.

-¿La tendencia, entonces, es creciente?

-Te doy dos datos que pueden dar una idea. Hoy en América Latina hay no menos de 500 empresas que están haciendo estas cosas. Cuando digo no menos de 500 me estoy guiando por un estudio de 2020 de Wayra, la incubadora de Telefónica, el cual detectó más de 400 empresas importantes que están interactuando con startups y emprendedores. Y me tocó conversarlo con colegas que se dedican a este tema en Brasil, quienes vieron ese estudio de Wayra, y me dijeron que ellos en Brasil ya tienen relevados más de 400 empresas que articulan con emprendedores. Está habiendo mucho movimiento. La gran cuestión es cuánto de ese movimiento es profundo y cuánto es sólo una prueba de degustación.

-¿Cómo es el esquema de innovación abierta?

-Puede ser innovar en conjunto o tercerizar la innovación. En vez del modelo tradicional del laboratorio I+D, un tipo de formato que no muchas empresas de América Latina tienen, lo que ahora se está haciendo es virar hacia un modelo que incorpora proyectos innovadores que desarrollan emprendimientos externos a la gran empresa. Pero a la vez, esos proyectos no llegan a la empresa "llave en mano": requiere de una parte de esas empresas grandes, de esa plataforma organizacional con la que ellos cuentan.

-Cuentan con infraestructura, para empezar.

-La manera de articular entre la empresa grande

y el emprendimiento es un menú abierto. Puede ser desde interactuar con recursos humanos especializados de la empresa grande, los cuales a su vez pueden provenir del área técnica o bien desde una área comercial. Para que esos procesos de innovación que se desarrollan desde afuera prosperen, las grandes empresas terminan aportando distintas cosas para ayudar a los emprendedores a probar sus propuestas.

-Una manera alternativa de incorporar innovación.

-Lo que buscan las empresas son innovaciones en sus procesos y ganar eficiencia de esa manera. A veces quieren revisar o redefinir sus modelos de negocios, sus productos, o incorporar nuevos negocios. Entonces también pueden aportar a los emprendedores el contacto con clientes, o aportar mentores, o invierten recursos en los procesos de innovación y se asocian con los emprendedores. Hay distintas fórmulas y también hay distintos lugares dentro de una organización en los cuales se manejan estas cosas.

-La manera de vincularse desde una gran empresa que comenzó como startup debe ser muy diferente a la de una petrolera, o un banco.

-Eso se ve mucho. A Mercado Libre o Globant, empresas que hoy son grandes pero que todavía tienen ese ADN emprendedor muy incorporado en la cultura organizacional, les da una ventaja enorme para llevar adelante esos procesos respecto a aquellas otras que vienen de perfiles más tradicionales.

-Debe haber hasta una cuestión generacional.

-Tenés casos como Globant, donde los propios fundadores de la empresa, que tienen toda esa experiencia enorme y les apasiona, interactúan con los emprendedores. En otros casos se ve el choque cultural, como si de alguna forma la innovación tuviera que hackear a la corporación, visto en cuanto a la cultura organizacional. En empresas más tecnológicas, donde el ADN emprendedor está más fuerte, este tipo de vinculación suele ser para llevar adelante estrategias ofensivas: buscan abrir nuevos mercados, nuevos negocios, correr la carrera para estar al frente. En el caso de los sectores tradicionales, muchas veces lo hacen como para no quedar fuera de la carrera. Hay mucho de estrategia defensiva, al menos en una primera etapa.

“Lo que buscan las corporaciones son innovaciones en sus procesos y de esa manera ganar eficiencia. A veces quieren revisar o redefinir sus modelos de negocios, sus productos, o incorporar nuevos negocios”.

-Al menos, hasta que le encuentran la vuelta.

-Sí, el caso típico son los bancos. Empezaron a meterse en eso, para evitar que las fintech los dejaran afuera. Pero una vez que se meten empiezan a desarrollar negocios, buscan transformarse y a proponer negocios bajo estas nuevas fórmulas que se generan de la mano de la tecnología.

RESULTADOS

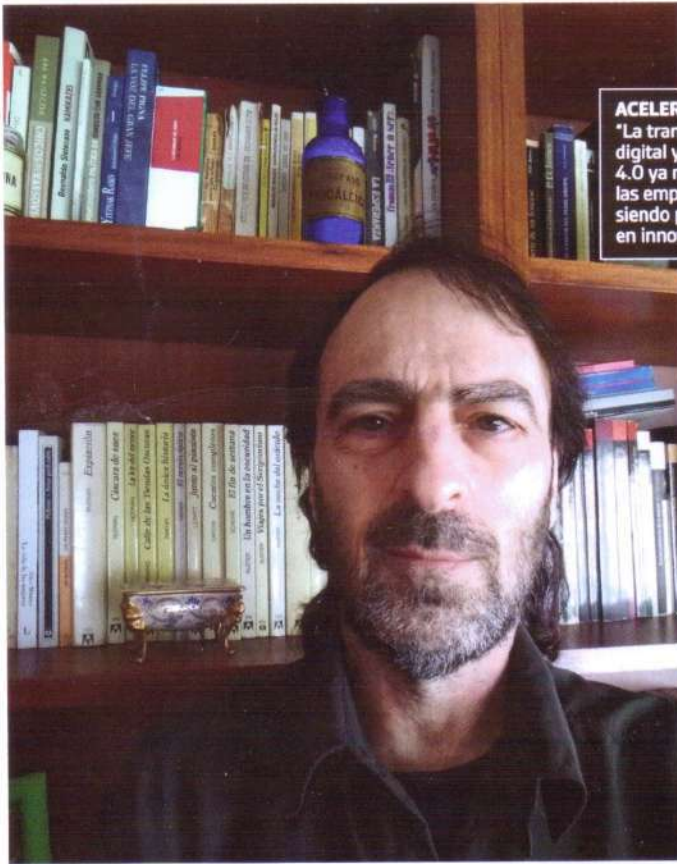
-¿Cómo se miden los resultados de la interacción entre empresa grande y startup?

-Nosotros en la encuesta hemos pedido que nos den información sobre resultados. La verdad es que estos son procesos largos y hay algunas empresas que muestran resultados concretos. Por ejemplo, Wayra te va a decir que su inversión en programas de emprendimientos, con los resultados obtenidos, ya ha sido repagada y superada. Un plano es ese. medir la inversión que la empresa hizo en su programa de vinculación con startups, y llegar a la conclusión de que esa inversión fue cubierta con los resultados de esas mismas actividades, por ejemplo a través del desarrollo de nuevos productos.

-¿Y el otro plano?

-Otra cosa es decir que esa interacción tuvo una incidencia real en el balance de la compañía. Eso más difícil, porque las corporaciones tienen volúmenes de negocios muy elevados. Es más difícil de ver que los nuevos productos que desarrollan gracias a las startups hoy sean un porcentaje relevante dentro del negocio en su totalidad.

-Otro punto de vista es la expectativa de estar al día, nada más.



ACELERACIÓN
 "La transformación digital y la revolución 4.0 ya no permiten a las empresas seguir siendo poco intensivas en innovación".

-Desde ese punto de vista, estar al tanto y dominar nuevas tecnologías, ahí sí hay resultados. Y también hay que tener en cuenta que, por el lado de las empresas grandes, muchas se limitan a hacer lo que llamo pruebas de degustación. Si se dispone de cheque muy pequeño para estas actividades no hay por qué esperar que después se transforme en el negocio principal de la corporación. Hoy la gran mayoría de estas empresas están haciendo pruebas de degustación.

-¿Con una inversión acotada?

-Es que este baile, que no es obvio, es complicado. Imaginemos a la empresa grande como un elefante, y a la startup innovadora como una gacela. Si el elefante pisa a la gacela, se terminó el baile. Y no me refiero a algo figurado, sino a un riesgo real. Los programas funcionan cuando la corporación o la gran empresa tiene un líder que entiende muy bien cómo funciona la empresa y entonces, puertas adentro, busca mecanismos de "fast track" para que los procedimientos de esa corporación no terminen matando la interacción con una empresa joven y pequeña.

-¿Los emprendimientos dinámicos son exclusivamente tecnológicos?

-No, es un arco mucho más amplio. Puede darse en

cualquier sector, no solamente en tecnología. Hoy estamos viendo cómo Internet contamina absolutamente todo con la Internet de las Cosas, incluso los procesos manufactureros están intervenidos fuertemente por esta nueva modalidad (sólo por dar dos ejemplos, ya se están desarrollando autos sin conductores y comercios sin cajeros). A mediados de los noventa recién estábamos en una primera fase. Hoy estamos en una aceleración total de ese proceso que, profundizado por la pandemia, hace que nadie pueda quedar al margen.

-Los emprendimientos dinámicos, hoy, son manejados por nativos digitales.

-Los emprendimientos dinámicos son los que más aprovechan estas oportunidades para crear y desarrollar sus empresas, porque la tecnología y este cambio tecnológico les ofrece posibilidades de crecimiento, de desarrollar sus negocios. Pero muchos de los emprendimientos dinámicos no tienen este perfil.

-¿Cuál es la definición?

-Nuestra definición de emprendimiento dinámico es la de emprendedores que logran, después de unos primeros años tres o cuatro años en los cuales suelen fracasar la gran mayoría, no sólo sobrevivir sino que se transforman en al menos una pyme competitiva, con proyección potencial y la visión de seguir creciendo. Fue algo que en Prodem pensamos bastante, para evitar que se instale un concepto restringido de emprendimiento dinámico. Nos interesa mucho el mundo de las pymes, que en las pymes sientan que son parte del legado que dejan los emprendedores dinámicos.

-¿Cómo se mide un fracaso en este terreno?

-La vinculación entre grandes empresas y emprendedores tiene mucho potencial, pero también hay casos en los que no se llega a nada. Primero habría que ver cómo definimos el fracaso. Si el fracaso es que no ocurrió nada después de haberlo intentado, diría que la mayoría de los casos fue así. ¿Por qué? Por un lado, las grandes empresas tienen que encontrar emprendedores de calidad. Además tiene que lograr que quienes llevan estos

Los retos para las corporaciones

Lentitud o burocracia en procesos internos



Falta de personal apto para trabajar con startups



Poca comprensión por parte de los mandos medios



Falta de presupuesto acorde al esfuerzo que requiere



Poca comprensión por parte de la alta dirección



Percepción de alto riesgo reputacional o legal



Problemas legales o tributarios



Falta de compromiso de los gerentes con las actividades de mentorías



La innovación está muy centralizada en otros países donde opera la empresa



Comunicación entre la subsidiaria y la corporación

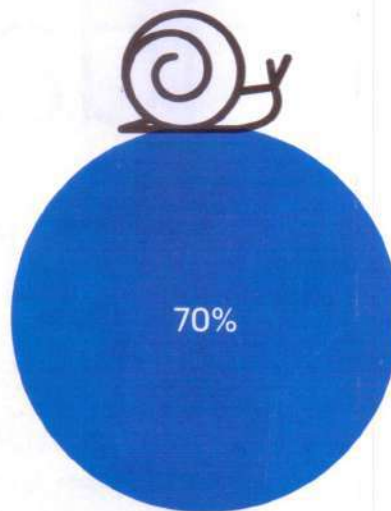


Falta de compromiso de la alta dirección



Fuente: Prodem

La lentitud y la burocracia de las corporaciones son el mayor desafío



para trabajar con las startups.

Fuente: Prodem

programas dentro de la empresa tengan un nivel de compromiso. Ese compromiso debe ser del área específica, de la dirección y también a nivel de los mandos medios. Mucho del apoyo que necesitan los emprendedores va a depender de compromiso no sólo de la alta dirección. También se tiene que lograr que la línea baje y los mandos medios se comprometan y dispongan de agenda para trabajar estas cosas.

-¿Y por el lado de los emprendedores?

-Naturalmente puede haber dificultades. Un ejemplo que es ellos lleguen con una velocidad de trabajo y se encuentren con que en la empresa se trabaja a una velocidad mucho más lenta. En general, salvo que se trate de una empresa tecnológica, es así. Yo diría que de cada 10 intentos, si una empresa grande consigue que tres disparos den en el blanco, es un gran éxito. La innovación tiene riesgos, pero esos riesgos no son exclusivos de la interacción con startups que vienen de afuera: cuando una gran empresa lleva adelante proyectos en su propio laboratorio de I+D, también hay un alto porcentaje de intentos que no son un éxito. ●