

**ESTUDIO SOBRE LAS
CARACTERÍSTICAS
DE LAS RELACIONES
EMPRESA-EMPRENDEDOR
EN EL ECOSISTEMA
CHILENO**

Santiago, noviembre 2020

Investigadores:

María Trinidad Álvarez
Rodrigo Fernández

Edición:

Comunicaciones y Asuntos Corporativos
del Centro de Innovación UC

Diseño y diagramación:

urzuadiseño.cl



LA IMPORTANCIA DE IMPULSAR LA RELACIÓN ENTRE EMPRESA Y EMPRENDEDOR

Uno de los elementos importantes en la capacidad de adaptación de las economías frente a los profundos cambios en el entorno global es el grado de madurez de sus ecosistemas de innovación y emprendimiento, el cual depende, entre otros factores, del escalamiento en el nivel de recursos comprometidos en actividades y proyectos de innovación desarrollados por sus agentes, como también del nivel de disrupción de los objetivos de negocio definidos en las distintas relaciones que se lleven a cabo por quienes participan de este ecosistema (Kantis, 2017; Nesta, 2017).

Bajo este contexto, el rol de las empresas es central para que el desarrollo de proyectos con emprendimientos de orientación innovadora se traduzca en un mayor dinamismo para el país. Un ejemplo de esto es que los negocios sostenidos a través de relaciones Empresa-Emprendedor han alcanzado una alta presencia internacional. Según un estudio realizado por la INSEAD School of Business (2016), el 68% de las empresas que se encuentran en el top 100 del Forbes Global declara desarrollar actividades en colaboración

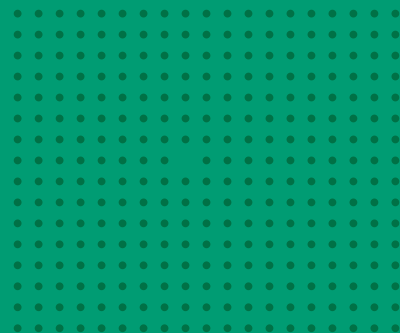
con emprendimientos. Del mismo modo, según un estudio de KPMG (2014), el 88% de las grandes empresas considera a los emprendimientos como un agente fundamental en el desarrollo de proyectos de innovación abierta.

Respecto de la inversión a nivel mundial comprometida mediante Corporate Venture Capital (CVC), la versión 2018 del Global CVC Report (CBINSISGHTS, 2018) da cuenta de un crecimiento importante y sostenido, desde los 10,6 billones de dólares durante el 2013 a 53 billones de dólares durante 2018, lo que implica que las inversiones en CVC se han quintuplicado en dicho período a nivel mundial. Lo anterior también se ha traducido en que la cantidad de negocios realizados mediante instrumentos del tipo CVC se duplicó entre el 2013 y el 2018, pasando de 1.029 negocios realizados a 2.740 respectivamente.

No obstante, esa situación cubre sólo a un segmento de países donde existe una tradición histórica, cultural y social orientada al desarrollo tecnológico, donde también se incentiva la generación y mantención de conexiones entre las empresas y otros agentes

del ecosistema. La gran excepción la constituyen las principales economías del Asia Pacífico (particularmente Singapur, China y Corea del Sur), mientras que el escenario en América Latina aún se encuentra en una situación de rezago al respecto (Kantis, Ishida & Komori, 2002; Kantis, Moori-Koening & Angelelli, 2004). En efecto, la mayoría de las grandes empresas no tienen una vocación productiva intensiva en la difusión de conocimiento, ni en el desarrollo y gestión del cambio tecnológico (Altomonte & Sanchez, 2016; Cimoli, 2005). En contraste con esta situación, el paisaje empresarial de la región pareciera seguir orientado hacia actividades tradicionales basadas en la extracción de recursos naturales.

En este sentido, los ecosistemas nacionales en América Latina se encuentran en un período de crecimiento de sus relaciones entre empresas y emprendimientos orientados a la innovación (Kantis 2017). Según los datos de la encuesta Prodem (Kantis, 2018), al año 2016 existían 16 iniciativas de grandes empresas trabajando en proyectos con emprendimientos orientados a la



innovación dentro de la región, mientras que para el 2018 esta cifra asciende a 183 programas desarrollados por 155 empresas. Al mismo tiempo, el informe estima que son cerca de 2.000 los emprendimientos que han sido cubiertos por estas iniciativas, mientras que entre los países con mayor participación se cuentan Brasil (64 empresas), Chile (28), México (24) y Argentina (23).

Respecto de las orientaciones estratégicas de las empresas que se relacionan con emprendedores en América Latina, la mayoría de estas relaciones se concentra en actividades que aún no escalan de manera significativa en su nivel de recursos comprometidos. En efecto, el informe señala que el 82% de estas iniciativas corresponden a innovación abierta, un 11% a CVC, un 10% a responsabilidad social empresarial y un 4% a marketing¹.

Por otro lado, dentro de los ecosistemas de ciudades de Latinoamérica, Santiago es considerado en la categoría Runner Up según el Global Start Up Ecosystem Report (GSER, 2017; Kantis, 2017), es decir, sus relaciones Empresa-Emprendedor comienzan a avanzar

hacia una mayor madurez. Esto implica que estas relaciones buscan objetivos de negocios más disruptivos y con mayor nivel de recursos comprometidos en el desarrollo de proyectos y actividades. Lo anterior lleva a que estos ecosistemas comienzan a superar etapas iniciales caracterizadas por la escasez de masa crítica y la falta de condiciones sistémicas que incentiven una participación más activa por parte de los agentes involucrados.

El tránsito del ecosistema chileno hacia mayores niveles de madurez en sus relaciones Empresa-Emprendedor, abre un abanico de riesgos y oportunidades que hacen relevante la exploración de las características que definen a estos agentes y a las actividades mediante las cuales se relacionan en el ecosistema. Lo anterior también se ve especialmente relevado en el contexto actual, marcado por el impacto de la pandemia del Covid-19. Este nuevo escenario ha puesto a prueba la capacidad de adaptación y flexibilidad de los agentes dentro del ecosistema nacional, donde las relaciones Empresa-Emprendedor cobran aún más relevancia al incrementar las posibilidades de las compañías de

contar con más y variadas capacidades de manera rápida, haciendo posible responder con mayor velocidad a los cambios que esta realidad ha impuesto. Esto, sin duda, permitirá impulsar la reactivación económica del país.

A partir de lo anterior, el presente trabajo busca generar evidencia para una mejor comprensión de los facilitadores y barreras que deben enfrentar las empresas y los emprendimientos para el desarrollo conjunto de proyectos. Lo que permitirá contar con más antecedentes para que ambas avancen en las capacidades que les permita una relación más efectiva, logrando los objetivos que se proponen como negocio. Asimismo, se espera que los resultados aquí expuestos sean un aporte al diseño de políticas públicas que apunten a facilitar y fortalecer estas relaciones, promoviendo las sinergias necesarias para que las relaciones entre empresa y emprendimientos avancen hacia objetivos de negocio disruptivos y con un mayor nivel de recursos involucrados en sus actividades.

¹No suman 100% pues se contemplan ítems de selección múltiple en el cuestionario.

EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

CHILENO: LÍDER EN LA REGIÓN

El caso chileno ha sido relevado como uno de los ecosistemas líderes en América Latina, ya que entre los países considerados de altos ingresos regionales (junto a Argentina, Brasil y México), exhibe una alta tasa de creación de nuevos negocios, la que en base al reporte anual del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) alcanza el 25%² para el año 2018 (GEM, 2018). Al mismo tiempo, Chile es uno de los países en los que se encuentran mayores y mejores condiciones para el desarrollo de negocios desde la actividad emprendedora. Según el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd³) desarrollado por Prodem, Chile ocupa el lugar 26 a nivel mundial, seguido de México (31) y Brasil (32), lo que ubica a este ecosistema en el primer lugar dentro de la región, siendo el único país considerado en el tramo medio a nivel global.

Uno de los elementos de política pública que permite explicar la posición de Chile en la región es la implementación durante el 2010 del programa de aceleración de negocios Startup Chile (SUP), perteneciente a CORFO. La acción de SUP ha permitido incrementar significativamente la creación de nuevos negocios basados en emprendimientos, lo que es coherente con el liderazgo nacional en la materia. Actualmente hay 1.960 iniciativas de negocios en SUP, de las cuales el 54% se mantienen activas y con una valorización global que asciende a los 2,1 billones de dólares. Estas son cifras que ubican a este programa como líder en América Latina por la FastCompany y Latam Accelerator Report, y dentro de las diez iniciativas globales de mayor impacto según el Global Accelerator Report elaborado por el Global Innovation Management Institute (GIMI, 2016). Por otro lado, desde el 2010 a la fecha se han implementado otras iniciativas de ecosistemas locales de innovación y emprendimiento, las que generalmente nacen desde universidades, aunque también desde el mundo privado.

Otro de los aspectos que marca un camino hacia la madurez del ecosistema de innovación y emprendimiento en Chile es que, si bien México y Brasil siguen siendo economías líderes en iniciativas y fondos para proyectos desarrollados mediante relaciones empresa-emprendedor, se observa un aumento sostenido de su participación en el contexto nacional, la cual se ha duplicado entre el 2011 y el 2017. Según los datos de la versión 2017-2108 del Reporte Venture Capital y Private Equity de la Asociación Chilena Administradora de Fondos de Inversión (ACAFI, 2018), el número de fondos levantados mediante inversión en CVC pasó de 14 durante el 2011, a 32 fondos para el 2017. Lo anterior implica un volumen de inversión que pasa de los 215 millones de dólares el 2011 a 490 millones de dólares para el 2017. La mayoría de estos fondos proviene de aportes privados, con una participación pública marginal durante los últimos años (sólo 2 de estos fondos son públicos al 2017, con un decremento en su volumen de 21 millones de dólares el 2015 a 4 millones de dólares al 2017).

² Tomando como base al total de la población entre 18 y 64 años de edad.

³ La construcción del ICSEd considera la normalización de 41 variables levantadas mediante una encuesta, las que se organizan en 10 dimensiones relevantes para el emprendimiento (Capital Humano, Condiciones Sociales, Educación, Cultura, Condiciones de la Demanda, Estructura Empresarial, Plataforma de CTI, Capital Social, Financiamiento y, por último, Políticas y regulaciones)

EL DESAFÍO: IDENTIFICAR CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y EMPRESAS QUE ESTABLECEN DISTINTAS RELACIONES E-E

En función de los antecedentes presentados, el objetivo del presente trabajo es poder identificar las características de los emprendimientos de base científica y/o tecnológica que desarrollan distintos tipos de relación con grandes empresas, las cuales impactan directamente en el éxito de este vínculo. También se describen los facilitadores y obstáculos que las grandes empresas enfrentan en el desarrollo de proyectos en conjunto con startups

De esta manera, se espera poder comprender el rol que cumplen las distintas características de los emprendimientos (personales, de redes y organizacionales) en el nivel de madurez de las relaciones establecidas con empresas, junto con identificar los desafíos que las grandes empresas enfrentan en el desarrollo de actividades y proyectos en la relación con emprendimientos. Así será posible comprender qué características deben tener ambas contrapartes para concretar una relación de manera exitosa, y en particular, generar directrices hacia donde debe avanzar un emprendedor según el tipo de relación que espera generar con la empresa.



CONCEPTOS RELEVANTES PARA LA RELACIÓN EMPRESA-EMPREENDEDOR

1. Dimensiones para el análisis de madurez de las relaciones entre empresas y emprendimientos

Las relaciones Empresa-Emprendimiento adquieren un lugar central en las estrategias de innovación de las empresas, ya que en un contexto de innovación cerrada, su estructura organizacional no permite una adaptación frente a cambios disruptivos para, de ese modo, capturar valor de manera oportuna. Una línea de hipótesis plantea que en este escenario, el gasto en I+D en las empresas rivaliza o sustituye al gasto en proyectos a desarrollar en conjunto con emprendimientos (Cassiman & Veugelers, 2002; Dushnitsky & Lenox, 2005; Gompers & Lerner 2001), lo cual ha sido descartado por los últimos resultados de investigaciones en la materia.

En efecto, las empresas con mayor propensión al desarrollo de actividades con emprendimientos, son aquellas que mantienen cuotas importantes de gasto en I+D, ya que se trata de empresas de fuerte base tecnológica y digital (Sahaym, Steensma & Barden, 2010), por lo cual estos gastos serían complementarios.

Por otro lado, las relaciones Empresa-Emprendimiento pueden ser comprendidas desde dos dimensiones relevantes (Kantis, 2017; Nesta, 2017). Por un lado, pueden ser ordenadas según el nivel de disrupción de sus objetivos de negocio, desde aquellos orientados a un menor grado de disrupción para la empresa (por ejemplo, el rejuvenecimiento de la cultura corporativa o la innovación en imagen de marca), hasta aquellos que exhiben un carácter más disruptivo (como la solución de problemas de negocio o transformar su core mediante la apertura de nuevos mercados).

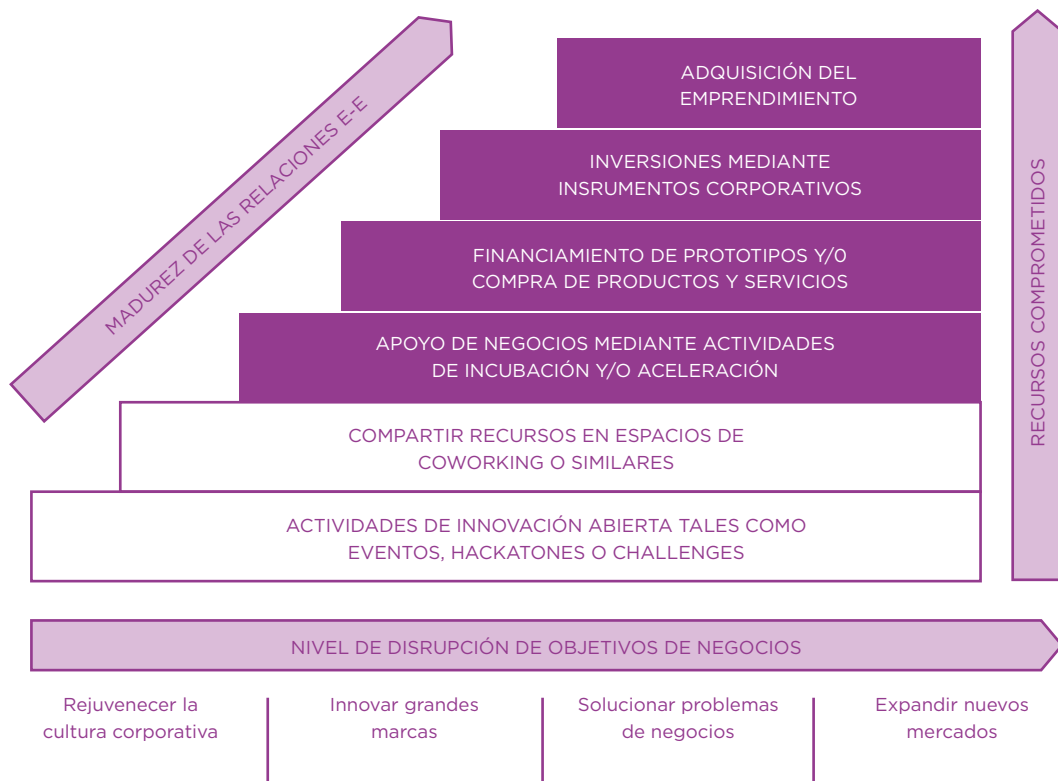
Por otro lado, pueden ser clasificadas según el nivel de los recursos comprometidos en sus actividades. De esta forma, se distingue entre actividades con un bajo nivel de recursos comprometidos, como por ejemplo hackatones⁴; actividades que pueden ser consideradas de un mediano nivel de recursos comprometidos, tales como la incubación, aceleración o la compra de productos/servicios; y, por último, las actividades con un alto nivel de recursos

comprometidos, tales como inversiones mediante instrumentos corporativos o la compra de participación del emprendimiento.

La Figura 1 muestra cómo a cada actividad le corresponde una combinación entre el nivel de disrupción de sus objetivos de negocio (eje horizontal) y el nivel de sus recursos comprometidos (eje vertical). De este modo, la madurez de las relaciones Empresa-Emprendedor pueden ser entendidas como el escalamiento de las actividades en las que se relacionan empresas y emprendimientos (flecha diagonal), donde el segmento de interés para el presente trabajo son las cuatro con más recursos comprometidos (marcadas en color en la Figura 1), ya que son actividades predominantes en relaciones Empresa-Emprendedor cuyos niveles de madurez podemos considerar como medianos y altos.

⁴Desafíos orientados a resolver problemas de negocio acotados de innovación abierta, que son convocados por las empresas para seleccionar emprendimientos que generalmente se encuentran en etapas tempranas.

FIGURA 1 - ESQUEMA DE MADUREZ DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia en base a Kantis (2017) y Nesta (2017)

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la transición de las relaciones Empresa-Emprendedor planteada en el esquema conceptual no debe ser enfocado como una sucesión exhaustiva de etapas, ya que en la realidad estas actividades no son excluyentes en la trayectoria que recorren este tipo de relaciones. Lo anterior implica la necesidad de clasificar el nivel de madurez de las relaciones Empresa-Emprendedor, considerando su carácter diverso y heterogéneo.

Por último, debido a restricciones metodológicas para el levantamiento de los datos, sólo pudieron ser consideradas las actividades en función de su nivel de recursos comprometidos, ya que la implementación de escalas para medir el nivel de disrupción de los objetivos de negocios se ve sujeta a la subjetividad del emprendedor encuestado.

2. Los emprendimientos: atributos y características relevantes

A. ATRIBUTOS PERSONALES

En general, la literatura reconoce dos grandes conjuntos de características respecto de los atributos personales de los emprendimientos: aquellas de orden psicosocial y las características de orden sociodemográfico.

En un estudio de Fuentesaz y Montero (2015⁵), los resultados revelaron ciertos patrones en las características personales del emprendedor que es más propenso a innovar. Se señala que la edad no marca diferencias en la actividad emprendedora, no obstante, los emprendedores con mayor experiencia, tanto a nivel laboral como en otros emprendimientos, efectivamente exhiben una tendencia a ser más innovadores. Por otro lado, los ingresos socioeconómicos familiares también son un factor relevante para la actividad innovadora de un emprendedor, dado que permiten la reducción de riesgos y restricciones financieras en general.

Junto a lo anterior, se expone que el capital humano tendría un efecto positivo y significativo sobre el desarrollo del emprendimiento, dado que la trayectoria educativa no sólo permite la adquisición de conocimientos que pueden ser relevantes para la actividad emprendedora, sino que además constituye uno de los principales espacios para la formación de redes y capital social emprendedor.

En el presente trabajo se analizan principalmente las características sociodemográficas dentro de los atributos personales, en particular, el capital humano.

B. ATRIBUTOS SOCIALES: CAPITAL SOCIAL Y REDES DEL EMPRENDEDOR

Los atributos sociales de los emprendimientos se consideraron bajo el concepto de capital social del emprendedor, el cual en sus inicios fue utilizado empíricamente para comprender el rol de las redes sociales en el acceso al mercado del trabajo, en particular, sobre cómo una red de contactos aumenta la probabilidad de encontrar un empleo (Granovetter 1978, Swedberg 1994),

Respecto de la relación entre capital social, redes y emprendimiento, los resultados del estudio de Ramírez (2013) dieron cuenta de que las redes informales (identificadas a nivel de las redes familiares, de amigos y contactos personales) juegan un rol central en el desarrollo de emprendimientos orientados a innovación. A juicio del autor, estas tendrían mayor nivel de influencia de lo que la literatura ha querido otorgar. Desde este ámbito, Vicens y Grullón (BID, 2011) se refieren

al informalismo de los emprendimientos en América Latina no sólo desde lo que concierne a los aspectos económicos, sino también desde lo social.

En este sentido, es relevante distinguir entre el capital social que circula entre redes situadas en instituciones formales y aquel que circula en un nivel informal (Portes, 1998; Gambetta, 1993). El principal problema para abordar este capital en un nivel informal es la dificultad para levantar datos que permiten caracterizarlo de manera empírica. En efecto, las redes informales forman un tipo de capital social singular, ya que todos sabemos que existe, pero nadie comprende muy bien dónde y cómo opera exactamente, salvo las opiniones que se pueden escuchar en conversaciones. De aquí que la única metodología que permite aproximar datos al respecto son las técnicas etnográficas⁶.

Respecto de los beneficios del capital social para la actividad emprendedora, se trata de canales de acceso a información privada, mediante los cuales los emprendedores obtendrían información relevante que otros emprendedores no tienen (Venkataraman, 1997; Stuart & Sorendon, 2005), particularmente en lo que concierne a oportunidades de mercado, capital humano y fuentes de financiamiento.

Para caracterizar la red de emprendedores se consideraron dos grandes enfoques. En primer lugar, un enfoque estructura que se centra en el tipo de los actores que la componen y, en segundo lugar, un enfoque de flujo en el cual el énfasis está puesto en el propósito con el que estos vínculos son establecidos (Bliemel, 2010; Bliemel et al, 2015; Bliemel et al, 2015).

⁵ El estudio consistió en el análisis de los datos de una encuesta sobre una muestra de 65.149 emprendedores pertenecientes de 88 países que participaron en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

⁶ Las técnicas etnográficas se basan en el levantamiento de información cualitativa mediante la participación directa del investigador en los distintos ritos y costumbres del grupo que es objeto de observación

C. ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES EN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

Generalmente se asume que la necesidad de diseño y monitoreo organizacional surge en organizaciones complejas, lo cual está directamente relacionado con el tamaño de la organización (Meijaard et al, 2005). No obstante, uno de los principales problemas que debe enfrentar un emprendimiento en las etapas de transición, es la necesidad de formalizar un diseño de estructura organizacional que permita la administración y gestión de la actividad emprendedora de cara al escalamiento de sus productos o servicios.

Lo anterior es conocido como el "dilema del emprendedor" (Deakins & Freel, 2005), es decir, la transformación de la estructura y funciones al interior de la organización del emprendimiento, de cara al escalamiento de sus actividades. Lo anterior implica cierta necesidad de burocratización de los emprendimientos para aumentar la capacidad de coordinación y control sobre los procesos. Los principales riesgos de esta transición, y por eso es un dilema, son la pérdida de dinamismo en la actividad creativa y el surgimiento de fuentes de conflictos en el desarrollo y escalamiento de la actividad emprendedora, que en etapas anteriores no existían.

En el presente trabajo se consideraron cuatro dimensiones relevantes para la caracterización de los atributos organizacionales de los emprendimientos (Meijaard et al, 2005):

1. Departamentalización: diferenciación vertical (jerarquía) y horizontal (divisiones funcionales) de la organización.
2. Especialización: diferenciación de tareas asociadas a necesidades del negocio y las habilidades requeridas para el equipo.
3. Descentralización: mecanismos de centralización/descentralización de las decisiones a nivel estratégico y operacional.
4. Coordinación: mecanismos de comunicación entre niveles y al interior de cada nivel (verticales y horizontales) al interior de la organización y agentes externos relacionados.



El presente trabajo corresponde a un estudio de carácter exploratorio, ya que si bien la revisión de la literatura dio cuenta de dimensiones y aspectos relevantes para caracterizar a los emprendimientos por un lado, y de las formas en que las empresas abordan el trabajo con emprendimientos por otro, el estado del arte de la investigación a nivel nacional y regional aún es incipiente como para estructurar hipótesis de trabajo lo suficientemente sustentadas desde un punto de vista empírico.

1. Levantamiento de datos

Se diseñaron e implementaron dos instrumentos de levantamiento de los datos, por un lado la Encuesta de Caracterización de Emprendimientos (ECE) realizada por el Centro de Innovación UC Anacleto Angelini y, por otro, una pauta de entrevista en profundidad de carácter más cualitativo sobre una muestra de grandes empresas.

La ECE fue estructurada en torno a cuatro secciones. La primera consistió en preguntas de identificación general del emprendedor y una pregunta de filtro respecto de las actividades que ha realizado mediante relaciones con empresas. La segunda, permitió caracterizar el capital humano emprendedor, mientras que la tercera sección consistió en un set de preguntas para registrar el historial de vínculos con otros agentes del ecosistema. Por último, la cuarta sección consideró las preguntas sobre la estructura organizacional de los emprendimientos.

En relación a la muestra de la ECE, se seleccionaron 81 emprendimientos de base científica y/o tecnológica, que hayan realizado al menos una de las cuatro actividades consideradas de mediano o alto nivel de recursos en el esquema conceptual de la Figura 1⁷. El cuestionario fue aplicado por vía telefónica, tomando como base de contactos distintas nóminas proporcionadas por la Dirección de Emprendimiento del Centro de Innovación UC. La muestra es de carácter intencionado, ya que no se cuenta con un empadronamiento consolidado de emprendimientos a nivel nacional que permita un muestreo aleatorio, razón por la cual los resultados deben ser vistos como correlaciones, es decir, sin atribuir relaciones de causalidad entre las variables analizadas.

En relación al levantamiento de información sobre las grandes empresas, la pauta de la entrevista en profundidad fue diseñada en función de poder capturar las dimensiones relevantes que estas organizaciones consideran para la relación con emprendimientos. En particular, se incorporaron las siguientes dimensiones:

1. La relación con emprendimientos al interior de la empresa: objetivos y el rol de los emprendimientos en el modelo de negocios, cambios y capacidades desarrolladas por la organización, y principales desafíos percibidos en el ámbito sectorial.
2. Mecanismos de búsqueda, selección y seguimiento de emprendimientos.
3. Instrumentos de financiamiento de proyectos con emprendimientos.
4. Propiedad intelectual y vigilancia industrial de soluciones desarrolladas con emprendimientos.
5. Perfil y características de los emprendimientos en la experiencia de la empresa.

Respecto a la muestra, se seleccionó un total de diez grandes empresas las que se distribuyen por igual a través de cinco macrosectores: Alimentos, Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (TELCO-TI), Construcción y otras industrias metálicas o no metálicas, Fintech y Organizaciones sin fines de lucro. Se definió como informante idóneo a quienes ocupan cargos de gerencia y subgerencia de áreas relacionadas al trabajo con emprendimientos, tales como Innovación, Innovación Abierta, Estrategia, etc.

⁷ Estas actividades son: apoyo de negocios mediante actividades de incubación y/o aceleración, financiamiento de prototipos y/o compra de productos/servicios, inversión mediante instrumentos corporativos y la adquisición del emprendimiento.

2. Caracterización general de la muestra de emprendimientos

Al observar la composición de la muestra según sector, un porcentaje importante de esta se concentra en Desarrollo de Software y Robótica (25%), Alimentos (20%) y Tecnología en Salud (15%), lo que nos permite afirmar la fuerte presencia de emprendedores de base tecnológica, como puede apreciarse en el Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - PORCENTAJE DE EMPRENDIMIENTOS SEGÚN SECTOR



Fuente: Resultados ECE

La participación del resto de los sectores resulta marginal, donde se observa una alta variedad. En relación a la categoría “Otros”, abarca actividades de muy baja participación porcentual dentro de la muestra, generalmente relacionadas con Diseño y Entretenimiento.

En relación a la composición de la muestra según sexo, se aprecia una alta participación masculina, la que alcanza un 80% del total de la muestra. Por otro lado, se constata una concentración porcentual en el 2016 como año de inicio de actividades, con alrededor de un 30% de la muestra. El resto de los emprendimientos se encuentra segmentado entre los años previos al 2016 (cerca de un 30%) y los años posteriores al 2016 (entre el 2017 y el 2019 se concentra cerca de un 40% de la muestra).



3. Definición metodológica de madurez de la relación Empresa-Emprendedor

Como fue mencionado anteriormente, no es trivial el ejercicio de clasificar a los emprendimientos según el nivel de madurez de sus relaciones con empresas, ya que el nivel de disrupción de los objetivos buscados por la compañía como los distintos tipos de relaciones según el nivel de recursos intercambiados en ella no son excluyentes entre sí.

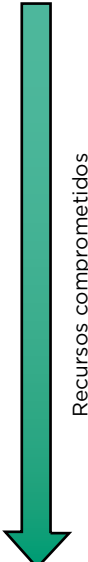
De esta forma para poder segmentar a los emprendimientos se implementó un modelo de cluster, el cual permite obtener el número óptimo de agrupaciones para los datos considerados en el modelo. En este caso, se consideraron las variables relacionadas a las actividades que los emprendimientos han realizado en conjunto con empresas y que corresponden al esquema conceptual para caracterizar la madurez de las relaciones empresa emprendedor (Figura 1). Es importante recalcar que por restricciones metodológicas, sólo fue posible considerar a estas actividades en función del nivel de sus recursos comprometidos, y no según el nivel de disrupción de sus objetivos de negocio.

El modelo arrojó como resultado un total de tres grupos, cuyas características se exponen en la Tabla 1. Las cifras presentadas corresponden al porcentaje de emprendimientos para cada tipo de actividad realizada desde el inicio de actividades del emprendimiento, según cada cluster o grupo, el cual es indicativo del nivel de madurez de las relaciones Empresa-Emprendedor: baja madurez, mediana madurez y alta madurez.

De esta forma, los emprendimientos que pertenecen al grupo de baja madurez se concentran en actividades de bajo nivel de recursos comprometidos, donde destaca un 94% de emprendimientos en la actividad de compartir recursos en espacios de Coworking o similares, mientras que sólo un 12% ha estado involucrado en actividades de financiamiento mediante instrumentos corporativos. Luego, en relación a los emprendimientos clasificados en el grupo de mediana madurez, se observa un mayor porcentaje de actividades de un nivel de recursos comprometidos considerado como mediano, como lo indica el hecho de que el 100% ha recibido financiamiento de prototipos. Por último, entre los emprendimientos que pertenecen al grupo de alta madurez, si bien se observa un alto porcentaje en actividades de bajo nivel de recursos comprometidos, también se aprecia que una mayor concentración porcentual de emprendimientos en actividades de alto nivel de recursos comprometidos, con un 72% en la adquisición del emprendimiento bajo alguna modalidad y un 38% en inversiones mediante instrumentos corporativos.

TABLA 1 - PORCENTAJE DE EMPRENDIMIENTOS SEGÚN TIPO DE ACTIVIDAD Y NIVEL DE MADUREZ

	Baja Madurez	Mediana Madurez	Alta Madurez
Actividades de innovación abierta tales como Eventos, Hackatones o Challenges	78%	0%	100%
Compartir recursos en espacios de Coworking o similares	94%	50%	59%
Apoyo de negocios mediante actividades de incubación y/o aceleración	88%	50%	69%
Financiamiento de prototipos y/o compra de productos/servicios del emprendimiento	62%	100%	100%
Inversiones mediante instrumentos corporativos	12%	15%	38%
Adquisición del emprendimiento en alguna modalidad	12%	60%	72%



Fuente: Resultados ECE

De este modo, es posible describir a cada nivel de madurez de la siguiente manera:

1. Grupo 1 - Baja Madurez: predominan las relaciones que corresponden a actividades de un nivel medio-bajo de recursos comprometidos, como lo son el compartir recursos en espacios de coworking y apoyo de negocios mediante actividades de incubación y aceleración.
2. Grupo 2 - Mediana Madurez: mayor presencia de relaciones que incluyen actividades de un alto involucramiento de recursos (adquisiciones y especialmente el financiamiento de prototipos), pero con una baja presencia del resto de las actividades. En general son emprendimientos que logran superar etapas tempranas, ya que cuentan con una emergente cartera de clientes.
3. Grupo 3 - Alta Madurez: predominan actividades de un compromiso de recursos considerado como alto y mediano (financiamiento de prototipos). La diferencia con el grupo de mediana madurez es que este último no exhibe una presencia considerable de todas las actividades, mientras que en el grupo de alta madurez es posible apreciar una cobertura considerable en todos los tipos de relación, independiente del nivel de recursos comprometidos. En particular se observa una concentración mayor que el resto de los grupos en actividades como la adquisición del emprendimiento o inversión mediante instrumentos corporativos como el Corporate Venture Capital por parte de la empresa.

Una última observación respecto de la clasificación propuesta tiene que ver con las actividades relacionadas con inversiones mediante instrumentos corporativos, las que muestran una baja presencia en todos los niveles de madurez de la relación Empresa-Emprendedor, con excepción de los que pertenecen al grupo de alta madurez donde alcanzan un 38%. Lo anterior puede ser considerado como un primer hallazgo sobre una brecha entre los emprendimientos. En efecto, como se ha expuesto en los antecedentes y consideraciones conceptuales, los instrumentos corporativos representan uno de los ejes de mayor relevancia en el papel que cumplen las empresas en el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento, asimismo como uno de los principales desafíos para aquellos que se encuentran en una etapa de Running Up como es el caso del ecosistema chileno.

Por último, en la Tabla 2 se expone la composición de cada una de estas categorías de madurez para el total de emprendimientos de la muestra, donde se destaca una distribución balanceada del porcentaje de emprendimientos para cada uno de los niveles de madurez obtenidos para las relaciones con empresas.

TABLA 2- PORCENTAJE DE EMPRENDIMIENTOS SEGÚN NIVEL DE MADUREZ

Nivel	Baja Madurez	Mediana Madurez	Alta Madurez	Total
N	32	20	29	81
%	39,5	24,7	35,8	100

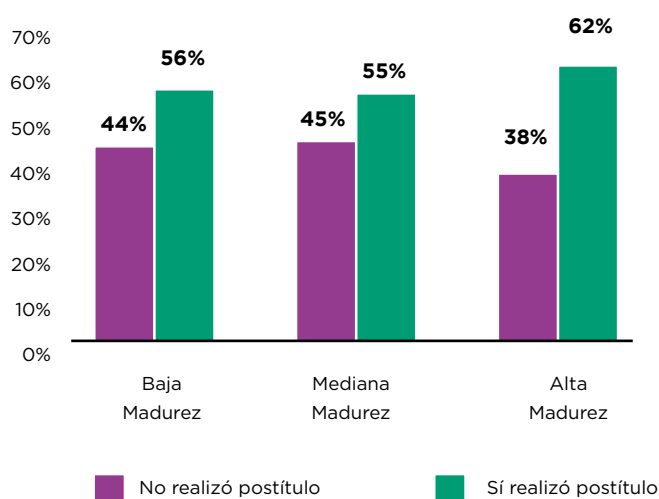
Fuente: Resultados ECE

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES POR NIVEL DE MADUREZ DE LA RELACIÓN EMPRESA-EMPRENDEDOR

1. Atributos personales de los emprendimientos

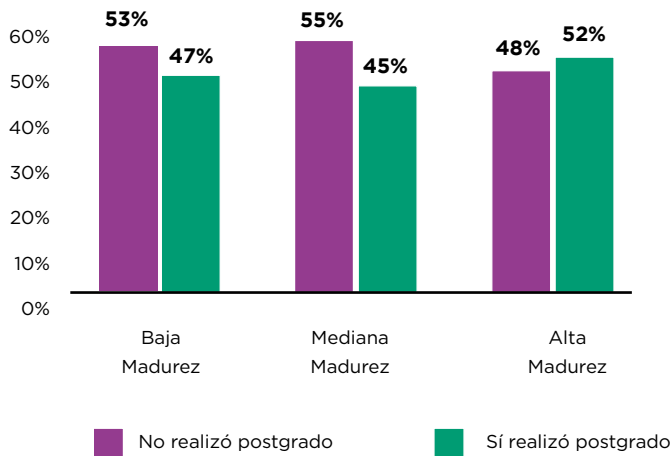
Al analizar el capital humano emprendedor, los resultados dan cuenta que el contar con estudios de postgrado y postítulo es una característica con mayor presencia entre los emprendimientos de alta madurez, en contraste con aquellos segmentos de mediana y baja madurez. En efecto, entre los emprendimientos pertenecientes a esta categoría de madurez, un 52% ha realizado estudios de postgrado, mientras que en el caso de las categorías de baja y mediana madurez esta cifra alcanza un 47% y un 45% respectivamente, como puede apreciarse en los gráficos 2 y 3.

GRÁFICO 2: EMPRENDEMIENTOS CON ESTUDIOS DE POSTÍTULO SEGÚN NIVEL DE MADUREZ (%)



Fuente: Resultados ECE

GRÁFICO 3: EMPRENDIMIENTOS CON ESTUDIOS DE POSTGRADO SEGÚN NIVEL DE MADUREZ (%)



Fuente: Resultados ECE

No obstante, al comparar el contar con estudios de postgrado con estudios de postítulo, se aprecia que estos últimos tienen una mayor presencia de manera transversal a los niveles de madurez de los emprendimientos. En efecto, mientras los estudios de postgrado presentan niveles superiores al 50% sólo en el segmento de alta madurez, en el caso de los postítulos lo es en todos los niveles, como puede apreciarse en el Gráfico 3.

Al observar los resultados del Gráfico 3 es posible apreciar que entre los emprendimientos que pertenecen a la categoría de alta madurez, un 62% de ellos ha cursado estudios de postítulo, mientras que entre aquellos pertenecientes a las categorías de baja y mediana madurez esta cifra alcanza un nivel de un 56% y un 55% respectivamente.

Lo anterior constituye un hallazgo interesante, ya que los programas de postgrado en general están comprendidos dentro de estudios relacionados con la investigación y la academia, mientras que los estudios de postítulo tienen un enfoque más aplicado a un contexto técnico y profesional. En este sentido, los datos permiten dar cuenta de que el perfil formativo de los emprendedores está más relacionado al desarrollo de competencias específicas dentro de un ámbito acotado de negocios, que a conocimientos más académicos.

2. Atributos sociales de los emprendimientos

El análisis de los atributos sociales de los emprendimientos se focalizó en dos elementos. Por un lado, aquellos referentes al tipo de actor con los cuales los emprendimientos han establecido relaciones y, por otro lado, los propósitos declarados para estas relaciones.

Al examinar el total de relaciones según el tipo de actor con el cual son establecidas, en los resultados de la Tabla 3 se observa una alta presencia de los Hubs con un 39% del total de relaciones registradas, seguida de la presencia de las relaciones con el Sector Público con un 29% del total. En tercer lugar, aparecen las Empresas, con un 19% del total de relaciones declaradas por la muestra de emprendimientos

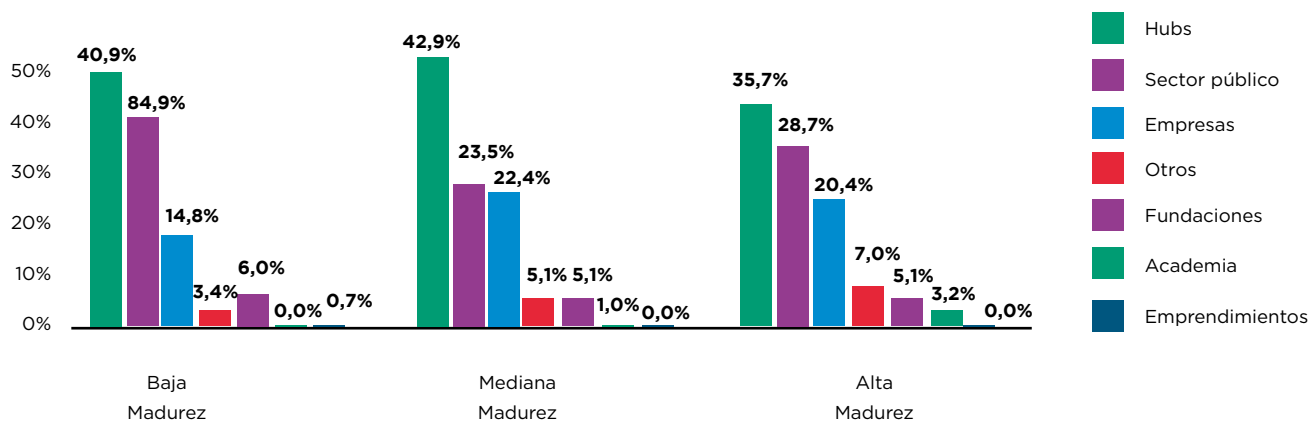
TABLA 3 - RELACIONES ESTABLECIDAS POR LOS EMPRENDIMIENTOS SEGÚN EL TIPO DE ACTORES

	% del total de relaciones
Hubs	39,4%
Sector público	29,5%
Empresas	18,8%
Otros	5,2%
Fundaciones	5,4%
Academia	1,5%
Emprendimientos	0,2%
Total	100%

Fuente: Resultados ECE

Ahora bien, cuando se desagregan los resultados anteriores según el nivel de madurez de los emprendimientos, en el Gráfico 4 se observa que aquellos pertenecientes a los segmentos de mediana y baja madurez tienden a concentrar sus relaciones en menos agentes que en el caso de aquellos emprendimientos del segmento de alta madurez, los cuales muestran un abanico más amplio de actores relacionados. Del mismo modo, se aprecia que estos emprendimientos son menos dependientes de su vinculación con los Hubs, que en el caso de aquellos que pertenecen al segmento de mediana o baja madurez.

GRÁFICO 4 - RELACIONES SEGÚN TIPO DE ACTOR Y NIVEL DE MADUREZ DEL EMPRENDIMIENTO (%)



Fuente: Resultados ECE



También resulta interesante el hecho de que los emprendimientos de mediana y alta madurez tienen un mayor porcentaje de sus relaciones con las empresas, en relación a aquellos del segmento de baja madurez. Mientras que entre los emprendimientos de mediana madurez el porcentaje es del 22,4%, entre los de baja madurez este alcanza un 14,8%.

Respecto a los propósitos por los que son establecidas las relaciones E-E, la Tabla 4 nos permite observar la composición porcentual de los motivos declarados por los emprendimientos. Predominan las relaciones cuyo propósito esté relacionado con el Financiamiento (45%) e Información (25%), mientras que luego puede observarse una participación porcentual considerable para aquellas relaciones cuyo propósito son el Patrocinio (16%) y el acceso a activos estratégicos (15%).

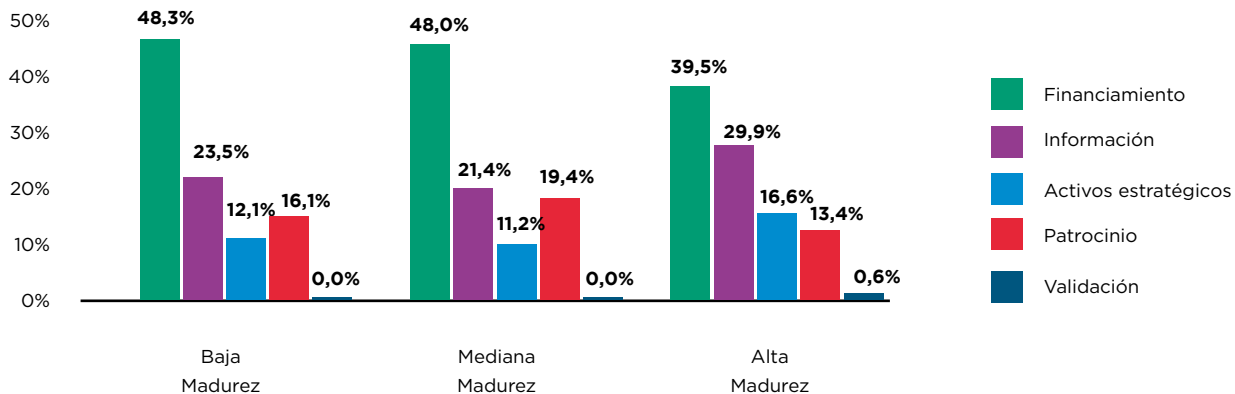
TABLA 4 - RELACIONES ESTABLECIDAS POR EMPRENDIMIENTOS SEGÚN PROPÓSITO

	% del total de relaciones
Financiamiento	45%
Información	25%
Activos estratégicos	14%
Patrocinio	16%
Validación	0%
Total	100%

Fuente: Resultados ECE

Ahora bien, al revisar los distintos propósitos de una relación según el nivel de madurez del emprendimiento, en el Gráfico 5 se observa que los emprendimientos pertenecientes a los segmentos de baja y mediana madurez dan cuenta de una alta concentración en el propósito asociado al financiamiento, que en ambos casos alcanza un 48% del total de relaciones.

GRÁFICO 5 - EMPRENDIMIENTOS SEGÚN PROPÓSITO DE LA RELACIÓN E-E Y NIVEL DE MADUREZ (%)



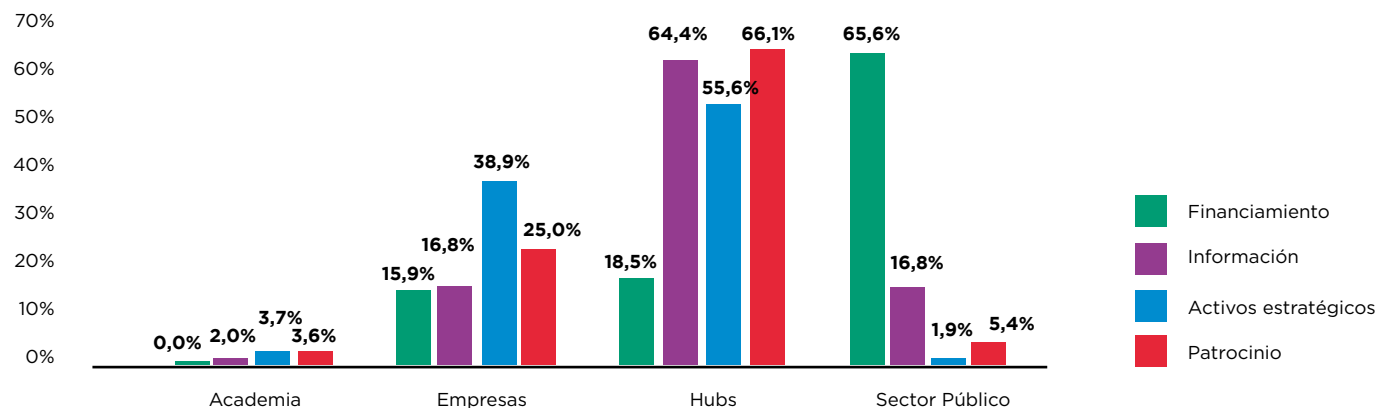
Fuente: Resultados ECE



Entre los emprendimientos de alta madurez, el propósito con mayor presencia es el financiamiento con un 39%, seguido del acceso a información con un 30%. Este es un hallazgo de interés, dado que es un porcentaje declarado mayor al de los emprendimientos de mediana y baja madurez, lo que podría indicar que los emprendimientos de alta madurez están en mayores condiciones de aprovechar activos que son intensivos en conocimiento, como lo son las vinculaciones con actores del mundo académico. Luego se observa que los propósitos asociados al acceso a activos estratégicos concentran un 17 % de las relaciones y, por último, el patrocinio con un 13%.

Por otro lado, al analizar el propósito de las relaciones establecidas según los tipos de actores, el Gráfico 6 muestra que los Hubs tienen una alta capacidad de convocatoria no solamente por su presencia, sino por los propósitos de las relaciones que los emprendimientos declaran establecer con ellos. En efecto, el porcentaje de los propósitos de las relaciones se distribuye de manera mucho más uniforme en un alto nivel porcentual, que en el resto de los actores donde encontramos una concentración relativa a propósitos específicos, como es el caso especial del Sector Público, donde predomina un vínculo basado en el financiamiento.

GRÁFICO 6 - RELACIONES ESTABLECIDAS POR EMPRENDIMIENTOS SEGÚN TIPO DE ACTOR Y PROPÓSITO (%)⁸



Fuente: Resultados ECE

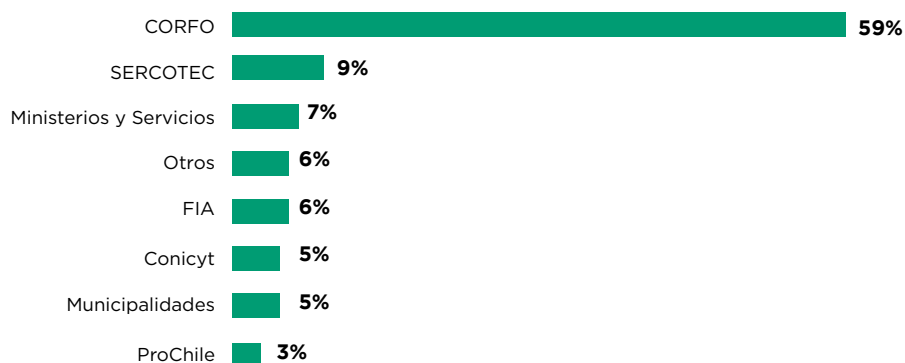
⁸ Se excluye "Validación" de este gráfico, ya que este propósito fue declarado sólo una vez, lo que daría un 100%, generando un sesgo en la interpretación de los resultados

Destaca el resultado para el caso de las relaciones con las empresas, ya que en la mayoría de ellas el propósito declarado es acceder a sus activos estratégicos, con un 38,9% de emprendedores, mientras que el propósito de acceder a financiamiento alcanza sólo un 15,9%. Este resultado coincide con la información recopilada de algunas empresas entrevistadas, donde se marca un énfasis en que su valor está en sus capacidades instaladas a nivel comercial y en la gestión de operaciones, más que en su flujo financiero para efectos de proyectos en colaboración con emprendimientos.

Al observar la relevancia del sector público en la lista de actores con los que se relacionan y los propósitos de esta relación, se hace necesario detenerse en cuáles son las agencias o servicios públicos que participan dentro de las relaciones declaradas por los emprendimientos. Los resultados del Gráfico 7 muestran una alta presencia de CORFO con un 59% del total de relaciones declaradas con el Sector Público, seguido muy de lejos por SERCOTEC con un 8%, luego se encuentran instancias relacionadas a Ministerios y sus Servicios con un 7% y el Fondo de Innovación Agraria (FIA) con un 7%.

Destaca el resultado para el caso de las relaciones con las empresas, ya que en la mayoría de ellas el propósito declarado es acceder a sus activos estratégicos

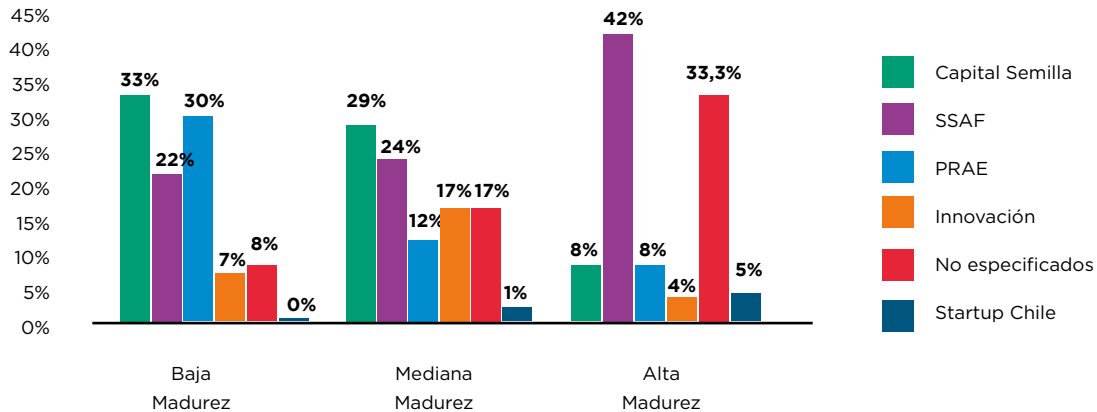
GRÁFICO 7 - RELACIONES (%) CON EL SECTOR PÚBLICO SEGÚN AGENCIA (%)



Fuente: Resultados ECE

Al entrar con mayor detalle en la relación con CORFO, el Gráfico 8 muestra el porcentaje de las relaciones establecidas según el instrumento de fomento utilizado. Los resultados indican que el programa Capital Semilla es el instrumento con mayor presencia entre los emprendimientos pertenecientes a los segmentos de baja y mediana madurez (33% y 29% respectivamente), mientras el SSAF es el predominante entre aquellos emprendimientos dentro del segmento de alta madurez (44%).

GRÁFICO 8 - RELACIONES CON CORFO SEGÚN EL TIPO DE INSTRUMENTO Y NIVEL DE MADUREZ (%).



Fuente: Resultados ECE

Así mismo, destaca el Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento (PRAE) como instrumento de fomento para aquellos emprendimientos en etapas iniciales o intermedias de maduración, ya que su presencia alcanza el 30% entre los emprendimientos de baja madurez y un 12% en el caso de aquellos de mediana madurez.

3. Atributos organizacionales de los emprendimientos

Un primer elemento para comprender la estructura organizacional de los emprendimientos es su departamentalización, es decir, la composición de la organización según el número y tipo de áreas que la componen. Al mismo tiempo, este análisis debe incorporar las características de los equipos en cuanto al número de sus integrantes, distinguiendo aquellos que son de carácter interno al emprendimiento (los que muchas veces son también los socios), respecto de aquellos integrantes que son externos a él.

La Tabla 5 muestra que a medida que crece el número de áreas declaradas, también crece el número de trabajadores en total, pero dicho crecimiento se explica principalmente por el incremento de trabajadores internos. Por otro lado, el máximo nivel de departamentalización se encuentra alrededor de aquellos emprendimientos que declararon 6 áreas y donde se encuentran 6,2 trabajadores internos por cada trabajador externo a la organización en promedio. Sin embargo, esta condición alcanza solo a un 3,7% de la muestra.

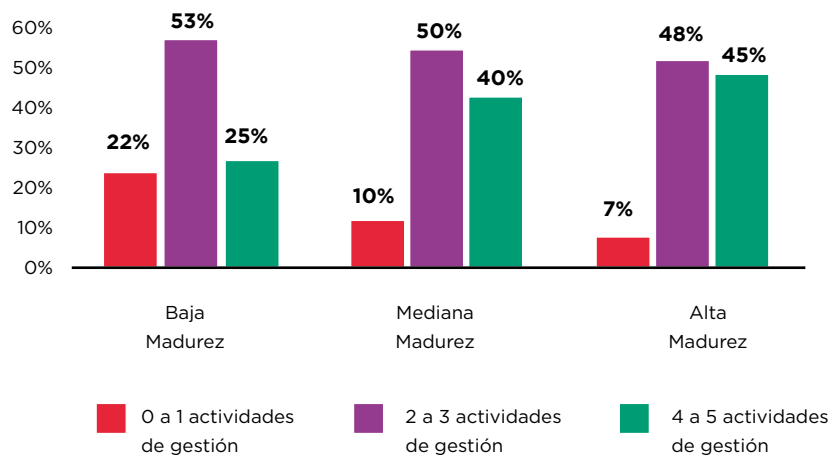
TABLA 5 - DEPARTAMENTALIZACIÓN: COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LA MUESTRA SEGÚN ORIGEN DE SUS INTEGRANTES Y LA CANTIDAD DE UNIDADES DECLARADAS DEL EMPRENDIMIENTO

Áreas declaradas	Emprendimientos	Número de trabajadores promedio			Razón trabajadores Internos /Externos
		Internos	Externos	Total	
1	4,9%	1,5	0,8	2,3	1,9
2	21,1%	4,4	1,8	6,2	2,4
3	43,2%	7,1	2,8	9,6	2,5
4	22,2%	8,6	4,4	12,8	2,0
5	3,7%	13	11,7	24	1,1
6	3,7%	14,3	2,3	16,7	6,2
7	1,2%	17	8	25	2,1
Total	100%	7,2	3,2	10,2	2,3

Fuente: Resultados ECE

Por último, la coordinación juega un rol importante en la caracterización organizacional de los emprendimientos, pues permite observar el grado en que se establecen actividades, protocolos, normativas y otras actividades de gestión dentro de la organización. Los resultados del Gráfico 9 permiten observar que mientras mayor es el nivel de madurez de las relaciones Empresa-Emprendedor, se realizará un mayor número de actividades de gestión, ya que el 45% de los emprendimientos de alta madurez desarrolla entre 4 y 5 actividades de gestión, situación que cubre al 40% de los emprendimientos de mediana madurez, y sólo al 25% de los emprendimientos de baja madurez.

GRÁFICO 9 - PORCENTAJE DE EMPRENDIMIENTOS SEGÚN LA CANTIDAD DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN REALIZADAS Y EL NIVEL DE MADUREZ DE LA RELACIÓN EMPRESA-EMPRENDEDOR (%)



Fuente: Resultados ECE

Ahora bien, cuando analizamos en específico el tipo de actividades de gestión realizadas, nos referimos a aquellas asociadas a elementos críticos dentro de la administración del negocio, las cuales son:

- Sistemas de información propios: uso de sistema de información para el control de la gestión y administración que son desarrollados por el propio emprendimiento.
- Accountability: rendición de cuentas sobre la realidad de la empresa a los trabajadores de la empresa.
- Protocolos de apoyo a la gestión: formalización de buenas prácticas para el mejoramiento de la gestión.
- Protocolos de desarrollo de proyectos: formalización de tareas y actividades para el desarrollo de proyectos.
- Sistemas de información externos: externalización de los sistemas de control de la gestión.

La Tabla 6 muestra la composición porcentual de las actividades de gestión según el nivel de madurez del emprendimiento, donde es posible observar que en relaciones de mayor madurez se ejecutan de forma más intensiva protocolos para el desarrollo de proyectos y utilizan sistemas de información externos como insumo para su gestión. Esta externalización puede deberse a la posibilidad de acceder a procesos escalables que sobrepasan las posibilidades de infraestructura y procesamiento de información al interior del emprendimiento. Lo que se ve reforzado al observar que un menor porcentaje de los emprendimientos que establecen relaciones de mayor madurez con las empresas desarrollan sistemas de información propios.

TABLA 6 – EMPRENDIMIENTOS SEGÚN ACTIVIDADES DE GESTIÓN DESARROLLADAS Y NIVEL DE MADUREZ (%)

	Baja Madurez	Mediana Madurez	Alta Madurez
Sistemas de información propios	21,8%	22,8%	17,4%
Accountability	23,0%	21,1%	19,6%
Protocolos de apoyo a la gestión	23,8%	17,5%	20,7%
Protocolos de desarrollo de proyectos	17,2%	19,3%	21,7%
Sistemas de información externos	16,1%	19,3%	20,7%

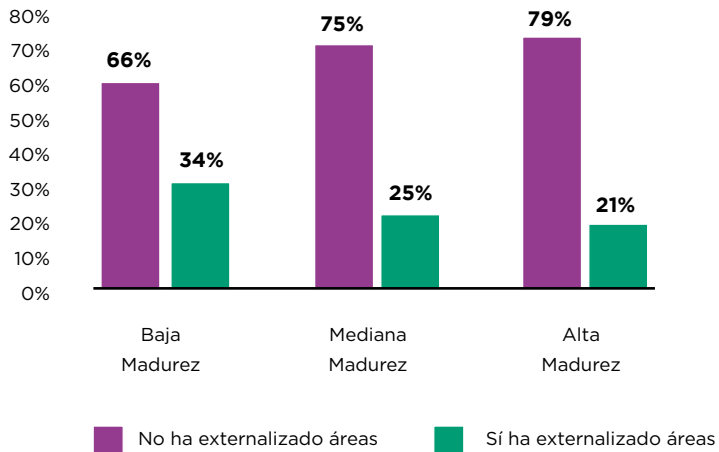
En relaciones de mayor madurez se ejecutan de forma más intensiva protocolos para el desarrollo de proyectos y utilizan sistemas de información externos como insumo para su gestión.

Fuente: Resultados ECE

Un aspecto importante de la dinámica organizacional de los emprendimientos se relaciona con el nivel en el que externalizan funciones y/o tareas críticas. La noción de “área externalizada” refiere a actividades críticas para la gestión del emprendimiento, pero que no son realizadas como parte de la operación del negocio. La externalización la entenderemos en este contexto como orientada a actividades, en la medida en que no se contrata un servicio especializado permanente como se podría pensar cuando hablamos de un “área” de la organización. Por lo general, las actividades externalizadas refieren asesoría legal, contabilidad, entre otras que no son parte del core del negocio, sino más bien vinculadas a gestión legal y administración.

Sobre este punto, en el Gráfico 10 se observa que el porcentaje de emprendimientos que requiere externalizar actividades críticas disminuye según su nivel de madurez, es decir, podemos caracterizar a los emprendimientos con una mayor capacidad de operación a partir de los equipos que pertenecen al núcleo de la organización

GRÁFICO 10 – EMPRENDIMIENTOS SEGÚN SI HAN EXTERNALIZADO ÁREAS Y NIVEL DE MADUREZ (%)



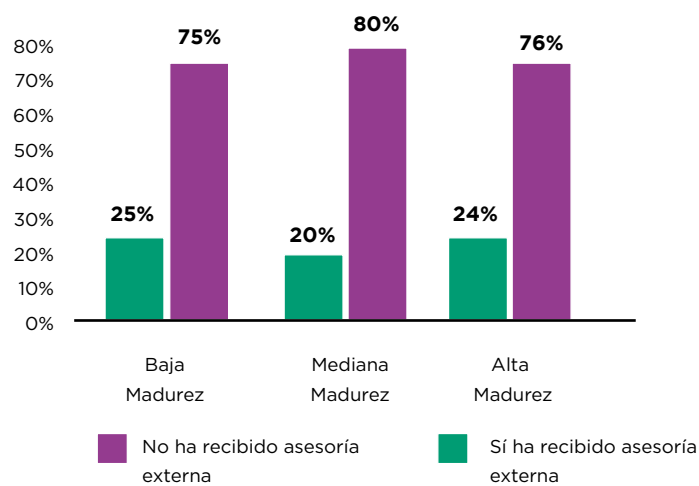
Fuente: Resultados ECE

Por último, uno de los elementos centrales en la dinámica organizacional de los emprendimientos se refiere al diseño y revisión de aspectos críticos relativos a su modelo de negocios. En el Gráfico 11 se observa de forma transversal que en todos los emprendimientos encuestados existe un alto porcentaje de búsqueda de asesoría externa sobre aspectos del modelo de negocio.

También llama la atención que en todos los niveles de madurez hay un porcentaje no despreciable de emprendimientos que no solicitan asesoría externa, y en particular el porcentaje correspondiente a emprendimientos con bajo nivel de madurez, ya que este grupo debiese buscar con mayor intensidad asesoría para avanzar en relaciones de mayor intercambio de recursos, lo que está vinculado a características de su modelo de negocio.

En todos los niveles de madurez hay un porcentaje no despreciable de emprendimientos que no solicitan asesoría externa

GRÁFICO 11 – EMPRENDIMIENTOS SEGÚN SI HAN RECIBIDO ASESORÍA EXTERNA PARA SU MODELO DE NEGOCIOS Y NIVEL DE MADUREZ (%)



Fuente: Resultados ECE

Cuando analizamos en qué aspectos han sido requeridos estos servicios de asesoría externa (Tabla 7), se observa que el 44% de los emprendimientos de baja madurez se declara no haber recibido asesoría externa, mientras que las mentorías tienen una alta presencia porcentual entre estos emprendimientos (42%). Se observa también que las mentorías disminuyen su presencia a medida que aumenta la madurez en las relaciones con empresas.

TABLA 7 – EMPRENDIMIENTOS SEGÚN REQUERIMIENTOS DE ASESORÍA EXTERNA Y NIVEL DE MADUREZ (%)

	Baja Madurez	Mediana Madurez	Alta Madurez
Mentorías	44%	33%	22%
No recibe asesoría	42%	21%	37%
Inversión y expansión del negocio	33%	67%	0%
Construcción del modelo de negocios	36%	43%	21%
Estrategia comercial y marketing	38%	15%	46%
Revisión del modelo de negocios	38%	13%	50%

Fuente: Resultados ECE

Se observa también una alta necesidad de asesoría externa entre los emprendimientos de mediana madurez, en temas relativos a inversión y expansión del negocio. Esto podría deberse a la intención de dar un “siguiente paso” en su recorrido de madurez respecto de sus relaciones con empresas, como en la búsqueda de aumentar las ventas y por lo tanto el tamaño del emprendimiento (pasar a ser pyme de mayor tamaño).

Por último, tanto la asesoría respecto a la estrategia comercial y de marketing, como la retroalimentación del modelo de negocios por parte de un agente externo resulta una necesidad transversal para los emprendimientos, aunque este fenómeno sea más intensivo entre emprendimientos que desarrollan relaciones de alta madurez. Respecto a los emprendimientos de menor nivel de madurez en sus relaciones con empresas, su intensidad en esta variable no resulta despreciable, lo que puede deberse al pivoteo propio de emprendimientos que están recién iniciándose.

LA VISIÓN DE LAS EMPRESAS: ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS DIMENSIONES

RELEVANTES EN SU RELACIÓN CON EMPRENDEDORES

El papel que juegan las empresas es fundamental en el desarrollo de proyectos desarrollados en conjunto con emprendimientos, ya que son agentes con un mayor conocimiento y experiencia en la industria, lo cual permite enfocar de mejor manera tanto a los objetivos de negocio de estos proyectos, como la estrategia de asignación de recursos para su desarrollo. Al mismo tiempo, es importante recalcar que los recursos no se reducen al financiamiento, ya que las empresas también cuentan con activos propios a su operación y canales comerciales que facilitan el escalamiento de las soluciones desarrolladas en conjunto con emprendimientos. Esto se traduce en que estas relaciones también implican compartir conocimiento de valor para el emprendedor.

No obstante, las relaciones entre empresa y emprendimientos también presentan obstáculos a lo largo de su ciclo de vida. Estos van desde los cambios en los que debe incurrir la empresa para la instalación de áreas de trabajo permanente con emprendimientos, la falta de información de calidad para la búsqueda del emprendimiento más adecuado para el desafío que se tiene, el proceso de selección de emprendedores, hasta las dificultades derivadas de las diferencias de conocimiento y experiencia en la industria.

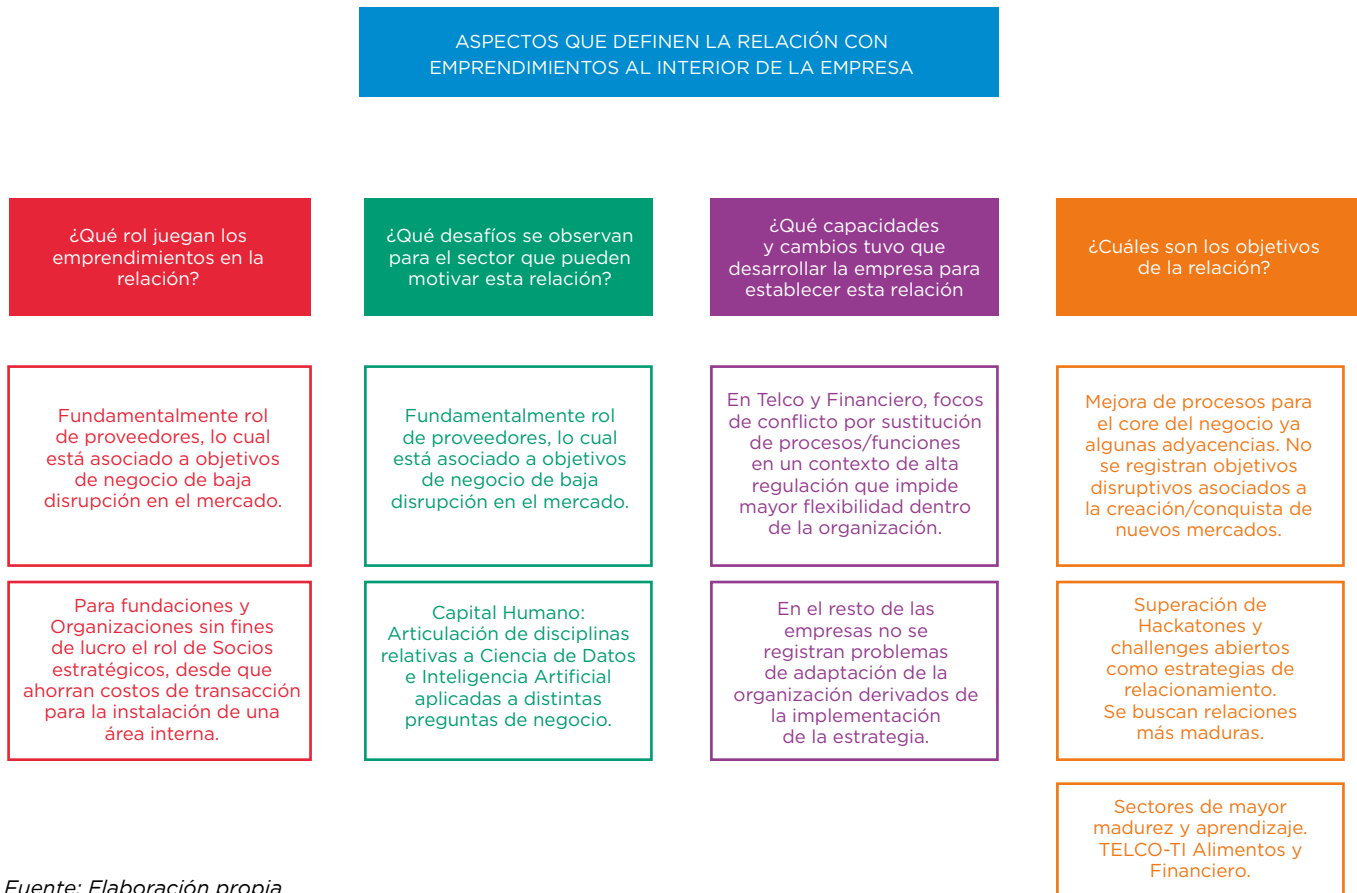
Para conocer la visión que tienen las empresas al respecto, se levantó información cualitativa dirigida a capturar las percepciones de las empresas sobre un conjunto de

dimensiones relevantes sobre su experiencia en el desarrollo de proyectos con emprendimientos. Como se detalló en la sección dedicada a la Metodología, estas dimensiones apuntan a (1) aspectos que definen la relación con emprendedores al interior de la empresa, (2) atributos de los emprendedores que juegan un rol clave para su búsqueda, selección y desarrollo de proyectos, (3) instrumentos de financiamiento utilizados y, por último, (4) mecanismos empleados para la protección de las soluciones desarrolladas.

1. Aspectos que definen la relación con emprendimientos al interior de la empresa

Esta dimensión se refiere a los elementos que caracterizan la relación de las empresas con emprendimientos desde el punto de vista interno, es decir, sobre cómo el trabajo con emprendimientos implica la necesidad de revisión y cambio en la organización, para efectos de llevar a cabo el proyecto. Los tópicos considerados abordan la visión sobre el trabajo con emprendimientos desde el modelo de negocio, los principales desafíos percibidos en la materia a nivel de la industria, los cambios y capacidades que se han desarrollado en la empresa para la incorporación de emprendedores en su estrategia de innovación y, por último, los objetivos que orientan su relación con emprendimientos.

FIGURA 2 - ASPECTOS QUE DEFINEN LA RELACIÓN CON EMPRENDIMIENTOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA



Fuente: *Elaboración propia*

En la primera columna de la Figura 2 se exponen los contenidos relevantes para las empresas en lo relacionado al rol que cumplen los emprendimientos dentro del modelo de negocios. Al respecto, destaca que la relación establecida considera a los emprendimientos como proveedores de productos/servicios para las empresas y no como socios estratégicos, algo especialmente relevado en el sector Alimentos. Este elemento es fundamental, ya que la mayoría de los informantes idóneos entrevistados declaró que este tipo de relaciones no está contemplado dentro de la estrategia de la empresa, con la excepción de productos/servicios que involucren tecnologías habilitantes que eventualmente permitan el cumplimiento de objetivos de negocio más disruptivos, asociados a la captura de nuevos segmentos dentro del mercado.

No obstante, en el caso de las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro la relación establecida con los emprendimientos sí tiene el carácter de socio estratégico. Lo anterior se relaciona con el hecho de que estas organizaciones no se orientan en los mismos marcos y márgenes de competitividad que las empresas, lo cual se asocia a que las áreas de innovación en estas organizaciones aún se encuentran en un estado de instalación de sus primeros equipos. En este sentido, para estas organizaciones es menos costoso que el emprendimiento pueda acceder con mayor margen de participación sobre los elementos críticos en el desarrollo de proyectos, dado que no cuentan aún con el nivel de desarrollo suficiente del área que opera como contraparte.

Por otro lado, la segunda columna de la Figura 2 da cuenta de los contenidos relevantes asociados a los objetivos de negocio de las empresas en su trabajo conjunto con emprendimientos, donde se destaca la solución de problemas que afectan al core del negocio y algunas adyacencias, lo que indica que estos objetivos no se ubican en una alta escala de disrupción.

También destaca el que los eventos de innovación abierta del tipo hackatones o challenges ya no constituyen estrategias de relacionamiento a emplear por parte de las empresas, lo que de alguna manera confirma el diagnóstico relativo al ecosistema nacional en su calidad de Running Up, en la medida en que se esperan relaciones de mayor escala o nivel de madurez que las involucradas en este tipo de actividades.

Lo anterior permite comprender de mejor manera el hecho de que los emprendedores jueguen un rol como proveedores de productos y servicios para las empresas, ya que es indicativo de relaciones más estables y que no dependen de la realización de eventos abiertos, los que, si bien cumplen un rol relevante para visibilizar nuevas oportunidades de trabajo con emprendimientos, constituyen una

etapa temprana en la estrategia de las empresas en esta materia.

Otro aspecto relevante se relaciona con los cambios y capacidades que ha debido desarrollar la empresa para llevar a cabo proyectos junto a emprendimientos, lo que puede observarse en la tercera columna de la Figura 2. En efecto, para muchas de las empresas no es fácil la gestión de este tipo de relaciones, debido a las diferencias de escala tanto a nivel comercial, como a nivel de la gestión de operaciones.

También se aprecia que los principales problemas se registran en empresas que pertenecen a sectores altamente regulados, tales como lo son TELCO-TI y el Sector Financiero. En efecto, muchas de estas regulaciones descansan en el hecho de que las operaciones de la empresa se organicen en un horizonte de tiempo largo, mientras que la dinámica del emprendimiento funciona en horizontes de tiempo cortos. Si bien no se registra una crítica a las regulaciones en función de que muchas de ellas son necesarias para asegurar un mejor estándar en el negocio, sí presentan problemas en la sustitución de algunos procesos debido al cambio de foco en las áreas de innovación dentro de la organización de la empresa.

Otro elemento interesante al respecto, es que todas estas empresas tienen veinte años o más de existencia, lo que implica una tradición organizacional consolidada a lo largo del tiempo. De esta manera, el desarrollo de proyectos con emprendimientos ha traído cambios incluso a nivel del lenguaje cotidiano, lo que ha sido fuente de conflicto con los estilos de gerencia más tradicionales. De todos modos, estos problemas son presentados más como una fuente de aprendizajes sobre un área de trabajo que avanza al interior de la empresa, y no como un obstáculo que a la empresa la haga dudar de sustentabilidad de esta forma de trabajo con emprendimientos.

Por último, la cuarta columna de la Figura 2 expone el contenido relevante de lo que las empresas han descrito como los principales desafíos de las relaciones con emprendimientos dentro de su sector.

En general se destaca que la mejor alineación de expectativa es un desafío importante de manera transversal al macrosector, y que en ese proceso juega un rol clave el que los emprendimientos desarrollen un mayor conocimiento operacional respecto del core de la actividad de la empresa. En general, este es un atributo presente en gran

parte de lo que las empresas consideran como central respecto de las cualidades de los emprendimientos que logran una relación considerada como positiva por las empresas.

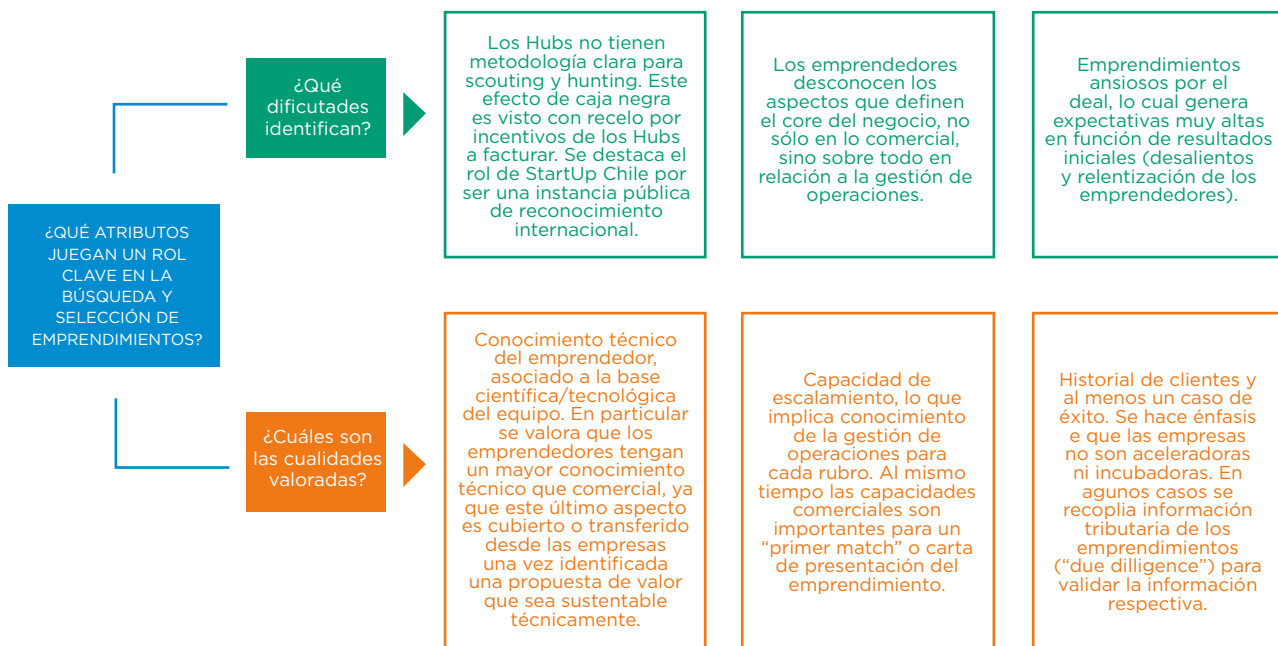
Otro elemento central al respecto lo constituyen las capacidades relacionadas con el desarrollo de la Ciencia de Datos y la Inteligencia Artificial. En particular, los desafíos que las empresas consideran en sus respectivos sectores se relacionan con una mejor articulación entre la base científica de estas capacidades relacionadas con el manejo y análisis de datos por un lado, y el modelo de negocios de la empresa por otro. En este sentido, también se apunta como un elemento crítico para los desafíos planteados, el desarrollo de servicios relacionados con gobierno de datos, dado que permiten establecer un diálogo más fluido entre los aspectos técnicos y científicos del trabajo con datos, con aquellos aspectos de carácter comercial relacionados con el modelo de negocios de la empresa.



2. Atributos que juegan un rol clave en la búsqueda y selección de emprendimientos

En esta dimensión se exponen los atributos que las empresas perciben como relevantes en la búsqueda y selección de emprendedores, donde se releva el rol de los Hubs de innovación y emprendimiento como también aquellas características de los propios emprendedores que son identificadas como obstáculos para el desarrollo conjunto de proyectos. Por último, se exponen a las características de los emprendedores que las empresas valoran y que consideran un aporte en el trabajo conjunto.

FIGURA 3 - ATRIBUTOS QUE JUEGAN UN ROL CLAVE EN LA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS



Fuente: Elaboración propia

Al analizar cuáles son las cualidades de los emprendimientos valoradas por las empresas, se hace hincapié en que las capacidades comerciales deben ser puestas en función de resultados demostrables, más que en habilidades blandas relativas a la venta. Del mismo modo, el cuadro inferior de la Figura 3 permite observar que el conocimiento técnico respecto de las dificultades que deben enfrentar las empresas en su gestión de operaciones es fundamental para marcar la diferencia entre emprendimientos que efectivamente conocen el negocio, de aquellos que sólo tienen una buena estrategia de venta. En efecto, la propuesta de valor de los emprendimientos es evaluada en torno a este conocimiento, más que a la promesa asociada a una nueva tecnología para el desarrollo de nuevos productos/servicios.

Por otro lado, cuando analizamos cuáles son las principales dificultades experimentadas por las empresas en relación al trabajo con emprendimientos, uno de los elementos importantes se relaciona con el rol que cumplen los Hubs de innovación. En efecto, se destaca que sus metodologías de *scouting* y *hunting* no son claras, lo que en más de una oportunidad ha llevado a resultados poco satisfactorios en relación con el proceso de filtro de aquellos emprendimientos considerados como idóneos para el desarrollo de un proyecto.

No obstante, se destaca el rol que cumple Start Up Chile al respecto. Esta instancia es considerada de alto nivel respecto de cómo articular necesidades de empresas con las propuestas dentro del mundo emprendedor, y se destaca el hecho de que sea pública pues no se le atribuyen incentivos de facturación

sobre los cuales puedan generarse asimetrías de información respecto de sus servicios, las que efectivamente han impactado en la calidad del servicio percibido en el caso de otros Hubs.

En relación a los emprendimientos, se destaca que la falta de alineación de expectativas obedece en gran medida a la ansiedad de estos por cerrar el trato, donde también se identifican varios mitos respecto de cómo un emprendimiento efectivamente escala su producción. En particular, uno de los mitos más mencionados se relaciona con que el nivel de disrupción que los emprendedores creen que efectivamente se juega dentro del mercado en que opera la empresa. Lo anterior quiere decir que muchas veces los emprendedores esperan un nivel de disrupción en el desarrollo de soluciones que resulta ser bastante menor una vez que esta se ha convertido en un nuevo

producto o servicio gracias al trabajo en conjunto con la empresa, lo que tampoco resta méritos innovadores, pero que genera una brecha de expectativas que es importante atender.

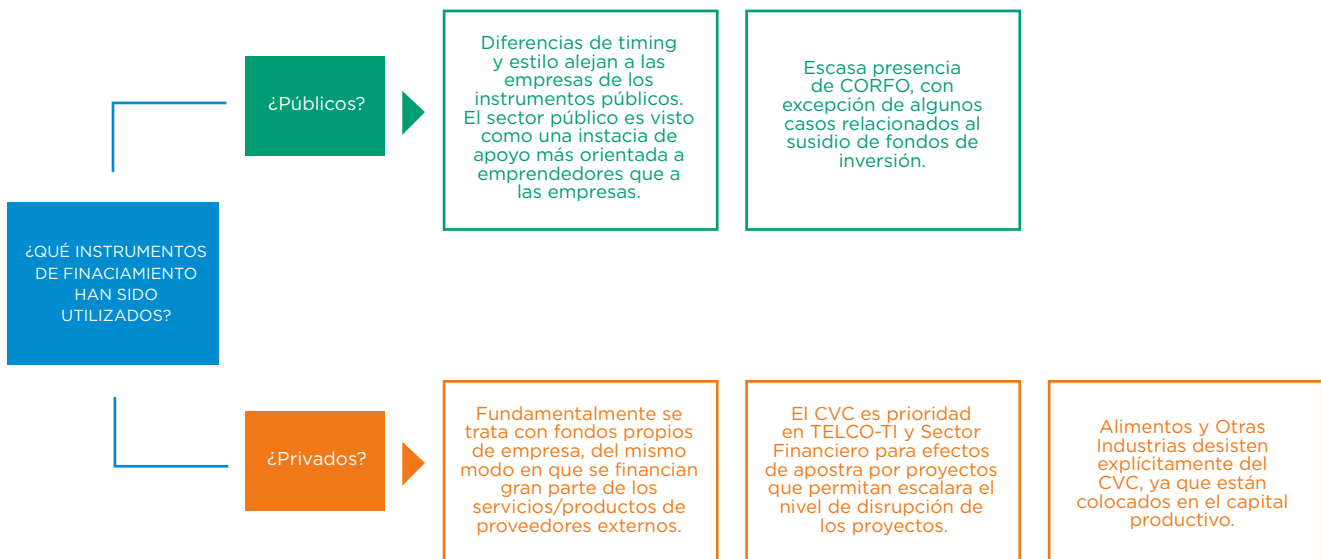
El análisis de esta dimensión finaliza con los mecanismos de seguimiento utilizados por las empresas en los proyectos que trabajan con emprendimientos. Sólo en uno de los casos se mencionó el desarrollo de un protocolo completo y detallado para el seguimiento de emprendimientos, mientras que la mayoría de las empresas declaró que no emplea ningún mecanismo especial, más allá de aquellos relacionados al control de plazos y metas.



3. ¿Qué instrumentos de financiamiento han sido utilizados por las empresas?

El análisis de esta dimensión consideró las percepciones que las empresas tienen respecto de las alternativas de financiamiento que han utilizado para el desarrollo de proyectos en conjunto con emprendimientos, tanto en la oferta pública existente como en las posibilidades dentro del mundo privado, donde los instrumentos corporativos tales como el Corporate Venture Capital en general no son percibidos como una alternativa de alta prioridad.

FIGURA 4 - INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO CONSIDERADOS POR LAS EMPRESAS



Fuente: Elaboración propia

En relación a los instrumentos de financiamiento público, las empresas perciben a CORFO como una instancia lejana, es decir, más cercana a emprendimientos que a empresas. En este sentido, es importante avanzar en el desarrollo de mejores canales de información, ya que CORFO cuenta con una amplia oferta de instrumentos para empresas.

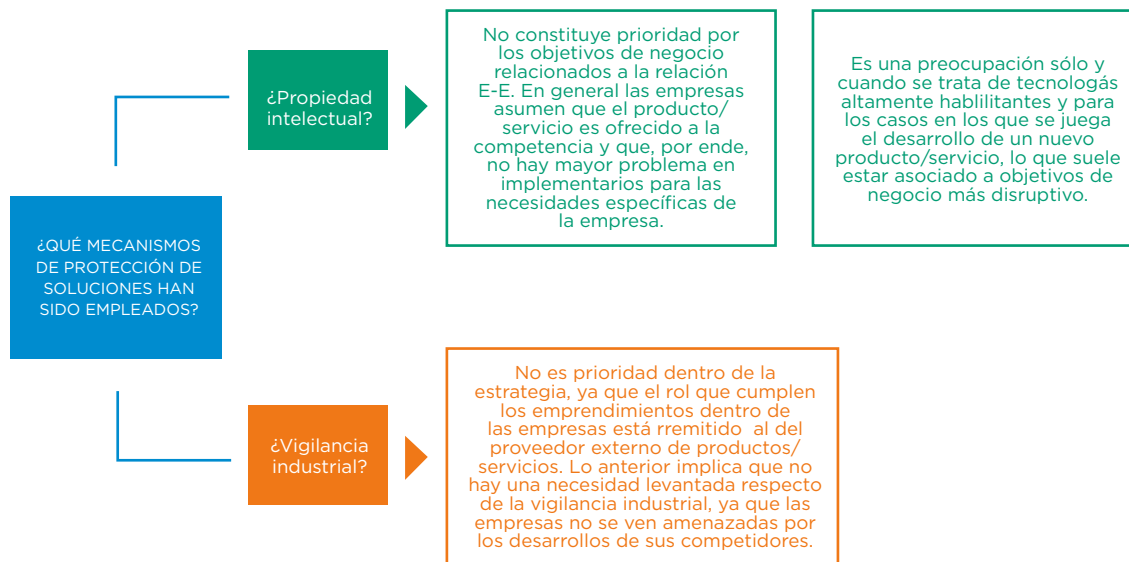
Por otro lado, es importante destacar que en relación a los instrumentos de financiamiento privado, nos encontramos frente a dos visiones desde las empresas entrevistadas. Por un lado, encontramos a aquellos sectores que contemplan instrumentos corporativos del tipo Corporate Venture Capital (en particular TELCO-TI y el Sector Financiero), y por otro lado hay empresas que no los consideran ya que este tipo de instrumentos constituyen un negocio de carácter financiero, sobre lo cual prefieren el uso de recursos propios aludiendo al core productivo (y no financiero) de su negocio.



4. Mecanismos de protección de soluciones

En esta última dimensión, se exponen los contenidos relevantes que definen la percepción de las empresas respecto de las alternativas de protección de soluciones desarrolladas, tanto en lo que concierne a la propiedad intelectual como a las actividades de vigilancia industrial.

FIGURA 5 - CONTENIDOS RELEVANTES PARA LOS MECANISMOS DE PROTECCIÓN DE SOLUCIONES



Fuente: Elaboración propia

Al observar la Figura 5, tanto en lo que concierne a los instrumentos de propiedad intelectual y de vigilancia industrial, las empresas no han declarado que sea un tema de prioridad, fundamentalmente ya que la relación con los emprendimientos sigue las líneas de lo que en cierta forma es la relación con un proveedor promedio, con las diferencias que son abordadas por las áreas dedicadas al trabajo con emprendimientos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados, una primera conclusión a considerar es que se confirma el estado de transición del tipo Running Up del ecosistema nacional, desarrollado en el Marco Conceptual, ya que las relaciones Empresa-Emprendedor no se concentran en actividades de bajo nivel de recursos comprometidos, tales como los challenges y hackatones.

Del mismo modo, a partir del levantamiento de información de las empresas, los objetivos de negocio se encuentran principalmente enfocados en el desarrollo de soluciones para problemas en el core del negocio y algunas adyacencias, donde este tipo de actividades no constituye una línea de trabajo considerada como relevante.

Por otro lado, el rol que las empresas perciben para los emprendimientos es fundamentalmente el de

proveedor, es decir, donde la empresa financia prototipos o compra los productos/servicios ofrecidos por los emprendimientos. En este sentido, en general las empresas no consideran a los emprendimientos como socios estratégicos, con la excepción de proyectos especiales en los cuales la tecnología involucrada es altamente habilitante.

Distinto es el caso de las Fundaciones y Organizaciones sin fines de lucro, donde una relación de este tipo representa un ahorro de costos, dado que al no haber utilidades comprometidas, para este tipo de organizaciones no se visualiza una rivalidad con el emprendimiento, al asumirlo como propietario de la solución desarrollada.

Por otro lado, destaca especialmente el modelo de negocios del sector Alimentos, donde se considera que lo

más valioso no es el flujo de ingresos sino las ventajas comparativas en sus activos estratégicos, tales como cadena de distribución y logística.

También resulta interesante que las empresas con mayor experiencia en relaciones Empresa-Emprendedor sean justamente aquellas cuyas estructuras de mercado se ven más amenazadas por la disrupción digital, es decir, aquellas que pertenecen a los macrosectores TELCO-TI y Fintech. Si bien este último macrosector presenta brechas de madurez, como se ha expuesto anteriormente, los elementos más dinámicos se encuentran en el desarrollo del ecosistema Fintech. Desde el punto de vista de las empresas, esto es observable en el grado de desarrollo de sus iniciativas para el levantamiento de CVC y en que han desarrollado proyectos en conjunto con emprendimientos de una escala mayor de recursos comprometidos.



No obstante, se identifica una brecha de conocimiento entre los emprendimientos, tanto en el modelo de negocio de la empresa, su estructura de operaciones y los elementos propios de la cultura corporativa en general. Esto último es relevado especialmente en el macrosector Fintech y Alimentos, mientras que en las Fundaciones y Organizaciones sin fines de lucro se identifica una brecha mayor de aprendizajes.

Es posible identificar una brecha de madurez relacionada con los instrumentos de financiamiento, ya que el levantamiento de CVC es visto o de manera lejana, o como una fuente de riesgos considerable para la compañía. No obstante, en el macrosector Alimentos y en la compañía de suministro de servicios básicos, se ha decidido explícitamente en desistir de esta posibilidad, dado que la orientación

del trabajo con startups responde a soluciones concretas aplicadas a la producción y no a la rentabilización financiera de los activos involucrados.

Se puede identificar otro elemento de caracterización de esta brecha, relacionado al rol de articulación entre las empresas y los emprendimientos que cumple el sector público y los Hubs de Innovación. La gran mayoría de los emprendimientos presentan una alta dependencia de Corfo (la que además agrupa a la mayoría de aquellos que fueron clasificados en la categoría de baja madurez), como también de los Hubs y Universidades. Así y todo, las empresas destacan el rol de estos últimos agentes del ecosistema en los procesos de scouting para las empresas, en particular Startup Chile, mientras que CORFO es percibida como importante sólo para los emprendimientos.

Ahora bien, en las relaciones Empresa-Emprendedor de un alto nivel de madurez, se destaca la alta presencia de vínculos entre empresas y academia, lo que permite sostener que la base científica juega un rol importante. Asimismo, los propósitos asociados a estos vínculos consideran el financiamiento, el acceso a información de manera preferente, como también el acceso a activos estratégicos, lo que también fue revelado por las empresas del macrosector Alimentos y una de las empresas de Servicios Básicos.





REFERENCIAS

Altomonte H & Sánchez R, (2016): "Hacia una nueva gobernanza de los recursos naturales en América Latina y el Caribe", CEPAL, Serie Desarrollo Sostenible.

Asociación Chilena de Administradora de Fondos de Inversión - ACAFI (2018): "Reporte CVC&PE Chile 2017-2018", Santiago.

Bliemel, M (2010): Entrepreneurial networks: a review, methodology and typology, Simon Frazier University, Faculty of Business Administration, Canada.

Bliemel M, Mc Carthy I & Maine E, (2014): "An Integrated Approach to Studying Multiplexity in Entrepreneurial Networks", Entrepreneurship Research Journal, 4(4):367-402.

Bliemel M, Mc Carthy I & Maine E, (2015): "Levels of Multiplexity in Entrepreneur's Networks: Implications for Dynamism and Value Creation", Entrepreneurship Research Journal, Vol 6, Issue 3.

Cassiman B & Veugelers R, (2002): "R&D Cooperation and Spillovers: Some Empirical Evidence from Belgium" The American Economic Review, Vol. 92, No. 4 (Sep., 2002), pp. 1169-1184.

CBINSIGHTS (2018): "Venture Capital Funding Trends Report Q4 2018", Insight Archives, New York.

Coleman J, (1988); "Social capital in the creation of human capital", American Journal of

Cimoli M, (2005). "Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina", CEPAL & BID, Santiago, Chile.

Deakins, D. & Freel, M. (2005). "Entrepreneurship and Small Firms (4th ed.)". McGraw Hill Higher Education.

Dushnitsky G & M.J Lenox, (2005); "When do incumbents learn from entrepreneurial ventures?: Corporate venture capital and investing firm innovation rates", Research Policy, Volume 34, Issue 5, 615-639.

Fuentesaz y Montero (2015): "¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?", Universia Business Review 47(3):14-31.

Gambetta D, (1993): "The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection", Harvard University Press.

Global Innovation Management Institute GIMI, (2016): "Global Accelerator Report", Boston.

Global Entrepreneurship Monitor (2018): "GEM Global 2018- 2019", Babson College & Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile.

Gompers P & Lerner J, (2001): The Venture Capital Revolution, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 2, 145-168.

Granovetter M, (1978): "Threshold models of collective behavior", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 6.

GSER (2018): *Global Startup Ecosystem Report 2018. Succeeding in the new era of technology*, Startup Genome, San Francisco.

Foxley A, (2012): "La Trampa del Ingreso Medio. El desafío de esta década para América Latina", CIEPLAN, Santiago, Chile.

INSEAD, (2016): "Global Innovation Index 2016", Fontainebleau, France.

Kantis H, (2018): "Grandes empresas + Startups = nuevo modelo de innovación? Tendencias y desafíos del corporate venturing en América Latina", Prodem, Buenos Aires.

Kantis H, (2017): "Ecosistemas maduros y en desarrollo: el juego de las diferencias". Serie Brief Prodem N° 1 – Parte C, Buenos Aires.

Kantis, Ishida & Komori, (2002): "Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y

el Este de Asia", Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Kantis, Moori-Koeining & Angelelli (2004): "Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional", Banco Interamericano de Desarrollo & Fundes Internacional.

Kantis, H (2015): "Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: América Latina en el nuevo escenario global", Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2015.

KPGM, (2014): "Entrepreneurship and Innovation: Not the same sign", Amstelveen, Netherlands.

Meijaard, J., Brand, M. J., Mosselman, M. (2005), "Organizational Structure and Performance in Dutch Small Firms". *Small Business Economics*, Vol. 25, 83:96.

Nesta (2017): "Open Innovation in Europe. A Snapshot of the SEP Europe's Corporate Startup Stars", London, UK.

Portes A, (1998): "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology", *Annual Review of Sociology*, Vol. 24:1-24.

Sahaym A, Steensma HK & Barden JQ, (2010): "The influence of R&D investment on the use of corporate venture capital: An industry-level analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol 25, Issue 4, 376-388-

Startup Genome (2017): "Global Start Up Ecosystem Report", San Francisco
Swedberg R (1994): "The Handbook of Economic Sociology", Princeton University Press.

Venkataraman, 1997; "The distinctive domine of entrepreneurial research: An Editor's perspective", *Advances in entrepreneurship, firm, emergences and growth*, Vol. 3, pp.119-138-

Stuart T & Sorendon O, (2005): "Strategic networks and entrepreneurial ventures", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, Issue 3 4, 211:227.



CENTRO DE INNOVACION UC
ANACLETO ANGELINI

