



INVESTIGACIÓN ELABORADA POR LA CONSULTORA MIC INNOVATION, EN ALIANZA CON EL ESE BUSINESS SCHOOL:

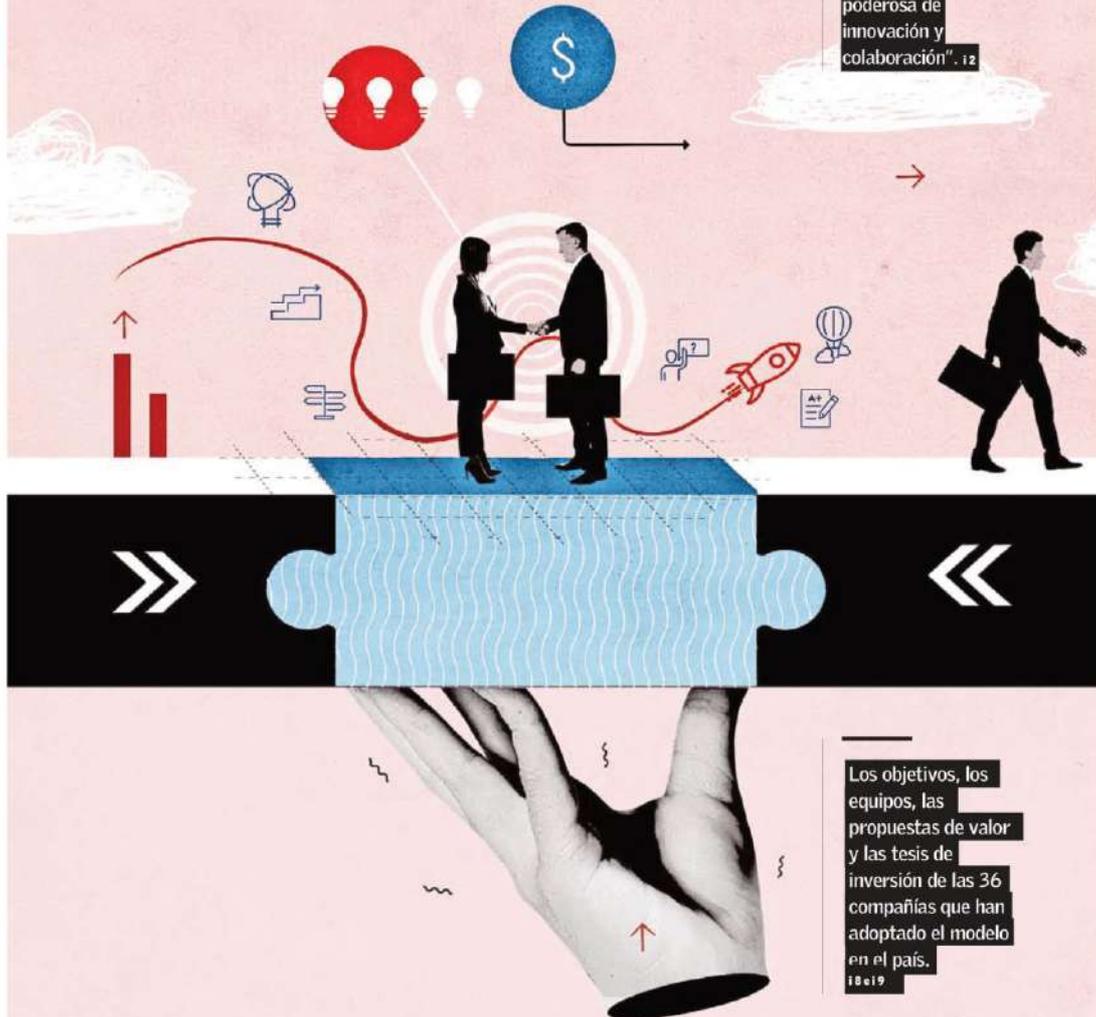
Ranking Corporate Venture Capital 2023: Las siete tendencias que están conectando a las grandes empresas chilenas con *startups*

Las compañías nacionales saben que para tener éxito en un entorno tan dinámico como el actual, la innovación es crucial. Por eso, han empezado a ver en el capital de riesgo corporativo (CVC) un puente para vincularse con la agilidad, la tecnología y las creativas propuestas de las empresas emergentes de Chile y el extranjero. Un camino donde ya se perfilan liderazgos claros y directrices que se analizan en este número especial del cuerpo de Innovación de "El Mercurio". 12

Los diez mejores programas de **corporate venture capital** de Chile: el perfil de las compañías que ya son referentes a nivel local y que se proyectan a escala internacional. 14 a 17



Patricio Cortés, socio principal y CEO de MIC Innovation: "El CVC no es un instrumento financiero más; es una palanca poderosa de innovación y colaboración". 12



Los objetivos, los equipos, las propuestas de valor y las tesis de inversión de las 36 compañías que han adoptado el modelo en el país. 18 e 19

ESTUDIO DE LA CONSULTORA MIC INNOVATION, EN ALIANZA CON EL ESE BUSINESS SCHOOL, EN EXCLUSIVA PARA INNOVACIÓN DE "EL MERCURIO":

Ranking Corporate Venture Capital 2023: Las siete tendencias que definen las propuestas de las grandes empresas chilenas

En un ambiente empresarial tan dinámico como el actual, se exige constante innovación y adaptabilidad para asegurar la supervivencia y el éxito en el mercado. En este contexto, el CVC es una estrategia esencial, al conectar a las grandes empresas con startups. Chile no está al margen de esta tendencia y este análisis lo demuestra, con propuestas globales, que ganan en madurez y con un compromiso cada vez más profundo desde las compañías matrices. **MANUEL FERNÁNDEZ BOLIVARÍN**

En un mundo globalizado, donde los avances tecnológicos se suceden a toda marcha y donde nuevos actores pueden, de un día para otro, cambiar las reglas de un mercado, las grandes empresas están cada vez más desafiadas a innovar.

Pero explorar y adoptar nuevas tecnologías de manera rápida y rentable, aunque es esencial, no es fácil en una gran compañía. Sobre todo cuando no hay una cultura que promueva la experimentación, la toma de riesgos, el fracaso y el aprendizaje.

Para superar estas barreras, las empresas establecidas han tomado su mirada hacia fuentes de conocimiento externo. Y una estrategia para acceder a este conocimiento externo es a través del Corporate Venture Capital (CVC), el cual es la herramienta más avanzada y que ofrece la mayor alternativa de creación de valor de aquellas que son parte de la familia del *corporate venturing*, explica en la consultora MIC Innovation.

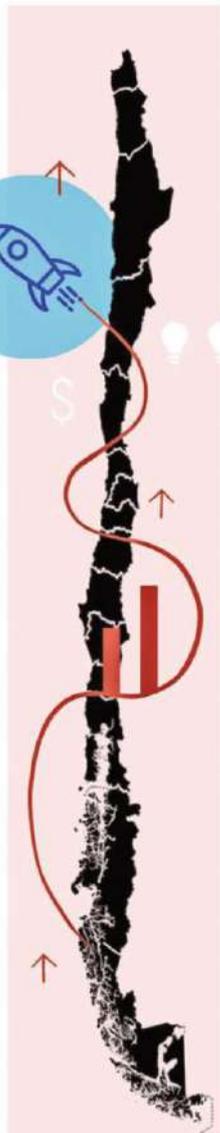
El CVC es una forma de inversión de riesgo que implica la participación no controlante de una empresa establecida en la propiedad de una startup, que establece una relación de colaboración de mutuo beneficio; las grandes corporaciones obtienen una visión privilegiada de las tecnologías y prácticas empresariales emergentes para evaluar su adaptación e implementación oportuna, a un bajo riesgo. A cambio, las startups reciben financiamiento, experiencia y acceso a los recursos y redes de la empresa inversora.

Aunque los CVC son un fenómeno bastante consolidado en las economías más innovadoras, en Chile son programas relativamente nuevos, con solo tres o cuatro años de antigüedad en promedio.

Y justamente, perfilar el estado del CVC en nuestro país fue el objetivo que se propusieron los investigadores de MIC Innovation: Patricio Cortés, Juan Gabriel Fernández y Diego Echaz. Con el apoyo del ESE Business School de la U. de los Andes, elaboraron el Ranking CVC Chile 2023, primero de su serie, cuyos resultados se detallan en estas páginas.

"Esperamos que el estudio pueda servir como un catalizador para un mayor enfoque y desarrollo del CVC en el país, ayudando a las corporaciones chilenas a aprovechar al máximo las oportunidades que esta nueva tendencia ofrece para fomentar la innovación, colaborar con startups y promover el crecimiento estratégico", dicen los autores.

Del análisis de 36 CVC en Chile, estas son las siete principales conclusiones:



EL CVC TODAVÍA ES UN FENÓMENO INCIPIENTE EN AMÉRICA LATINA: EN 2022, LA REGIÓN REPRESENTABA SOLO UN 3% DE LA CUOTA GLOBAL. SIN EMBARGO, SE PREVÉ QUE CREZCA POR EL ALTO NÚMERO DE STARTUPS QUE SE SUMAN AL CLUB DE LAS MÁS VALORADAS Y TAMBIÉN PORQUE EL CVC SE ESTÁ USANDO COMO HERRAMIENTA PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES SOCIOAMBIENTALES DE LAS EMPRESAS.

1 Los más avanzados buscan invertir en tecnologías disruptivas. Los CVC chilenos más avanzados destacan por su enfoque exploratorio, impulsando la innovación disruptiva y expandiéndose hacia nuevos mercados y tecnologías emergentes. Esto contrasta con los CVC en etapas tempranas de desarrollo, que se centran principalmente en la optimización de tecnologías y procesos existentes, buscando resultados inmediatos. Sin embargo, a medida que estos CVC maduran, la exploración se vuelve más prominente.

2 Tienen preferencia por startups en etapas iniciales. Alrededor de un tercio invierte en la etapa semilla, un 75% en la etapa semilla y un poco más de la mitad en las rondas de serie A. Se espera que a medida que el ecosistema de CVC madure, se evidencie una mayor disposición hacia etapas de financiamiento más avanzadas, con tickets medios de inversión más altos.

3 Tienen preferencia por invertir en Chile y Latinoamérica. La totalidad de los CVC invierte en Chile, y alrededor del 80% lo hace en Latinoamérica. Este compromiso con el ecosistema local ha permitido el auge de las startups en la región, beneficiándose de una combinación de factores favorables. Sin embargo, a medida que estos CVC maduran, se observa una expansión geográfica de sus inversiones.

4 Los más avanzados buscan desarrollar la Absorptive Capacity. La madurez de algunos CVC en Chile se refleja en su habilidad para desarrollar relaciones sólidas con las startups en las que invierten, facilitando una efectiva transferencia de conocimientos. Los vínculos de confianza fortalecen la absorptive capacity, permitiendo a los CVC capitalizar beneficios derivados de las inversiones. Mecanismos como los *advisorships* y las *boards* y los *directors* de participación u observación en los directorios de las startups son prácticas utilizadas por casi todos los CVC.

5 Buscan crear valor estratégico y financiero a la vez. Los CVC chilenos entienden que su principal objetivo es generar valor estratégico para la empresa matriz, sin embargo, reconocen que un enfoque puramente estratégico puede amenazar su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, han adoptado una perspectiva balanceada, sumando consideraciones financieras en su evaluación de inversiones estratégicas. Esta visión híbrida considera tanto la alineación con los objetivos corporativos y el potencial innovador de las startups, como la rentabilidad esperada y el equilibrio riesgo-recompensa.

6 Los equipos directivos tienen experiencia en VC y tecnologías relevantes para la empresa matriz. Se observa una tendencia creciente hacia la diversidad en la composición de los equipos de CVC. Estos incorporan miembros con experiencia en *venture capital* y conocimientos específicos de la empresa matriz y en tecnologías relevantes. No obstante, todavía queda espacio para mejorar en términos de brechas de género en los equipos y líderes de los CVC.

7 El 36% de las grandes corporaciones tiene CVC. Los CVC en Chile han adquirido un papel significativo en los esfuerzos de innovación corporativa. Esto se evidencia en el creciente número de empresas que establecen programas de CVC, que les proporcionan un acceso directo a tecnologías y conocimientos emergentes, permitiéndoles experimentar con nuevos modelos de negocio en un entorno de riesgo controlado y facilitando la creación de redes y colaboraciones estratégicas.

Una palanca poderosa de innovación y colaboración

A medida que el CVC gane terreno y madurez en nuestra economía, seremos testigos de una explosión de innovación y crecimiento sin precedentes.



PATRICIO CORTÉS
Socio principal y CEO de MIC Innovation.

A lo largo de mi carrera, he contemplado cómo el universo empresarial se ha transformado, adaptando nuevas formas y estrategias que antes eran impensables. Mi experiencia, tanto formando los principales *corporate venture capital* (CVC) de Chile como apoyando los procesos de innovación de las mayores corporaciones del país, me ha enseñado que uno de los pilares de este cambio es la capacidad de colaboración, la sinergia entre el espíritu emprendedor y la fortaleza de las grandes corporaciones.

La innovación nunca ha sido un viaje solitario, siempre se ha alimentado de un intercambio de ideas y aspiraciones que, cuando se combinan, pueden alcanzar cosas sorprendentes. Hoy ese intercambio se ha vuelto aún más vital. Las empresas ya no pueden encerrarse en su propio mundo; necesitan abrirse a los factores de cambio, a las startups, que irrumpen en el mercado con una agilidad y frescura revolucionarias.

En este escenario es donde el CVC entra en escena. No es un instrumento financiero más. Es una palanca poderosa de innovación y colaboración que puede redefinir completamente la forma en que las empresas establecidas y las startups interactúan, aprenden y prosperan juntas.

Chile se encuentra en una posición privilegiada para aprovechar las ventajas que el CVC puede ofrecer. Nuestro ecosistema de innovación es dinámico, lleno de startups que están desafiando los límites y forjando nuevas rutas en diversas industrias. El CVC puede catalizar este ecosistema, proporcionando a las startups no solo el capital financiero, sino también la experiencia y el apoyo de las grandes corporaciones, permitiendo a estas últimas mantenerse en la vanguardia con ideas y enfoques innovadores.

Observe con entusiasmo la creciente colaboración entre startups y corporaciones en nuestro país. Estoy convencido de que a medida que el CVC gane terreno y madurez en nuestra economía, seremos testigos de una explosión de innovación y crecimiento sin precedentes. Todos estamos embarcados en esta emocionante travesía, y la expectativa por lo que depara el futuro es una sensación que no solo me llena de expectativas, sino también de orgullo.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para expresar mi profundo agradecimiento al ESE Business School, por su invaluable apoyo y colaboración en la realización de este estudio. También quiero agradecer al reconocimiento a todas las empresas que generosamente participaron en nuestro estudio. Su disposición para compartir su experiencia y perspectivas ha sido fundamental para enriquecer nuestro entendimiento del estado actual del CVC en nuestro país.

Finalmente, deseo subrayar que tengo la firme convicción de que este estudio marcará un hito importante en la evolución del ecosistema de CVC en Chile. La información y las ideas recogidas aquí tienen el potencial de alimentar y acelerar el crecimiento de este sector, y espero que tanto los actuales participantes del CVC como aquellos que están considerando unirse a nosotros en esta emocionante travesía encuentren en él una fuente de inspiración y guía.

LA METODOLOGÍA DE ESTE ESTUDIO

El enfoque metodológico del estudio adoptó un diseño de investigación sistemático y de múltiples etapas.

La etapa inicial consistió en la identificación de la muestra de estudio. Para determinar dicha muestra, se realizó un exhaustivo rastreo de las corporaciones más relevantes del país, con el objetivo de identificar la presencia de programas de CVC y sus respectivos tomadores de decisiones clave. Así se identificaron 36 programas de activos.

La segunda etapa se centró en el diseño del cuestionario para evaluar el estado actual de los programas de CVC entre las grandes corporaciones. Este instrumento, se enfocó en la interrelación de tres dimensiones: la estrategia, que fija objetivos y directrices alineados con la empresa matriz; las políticas, definiciones corporativas que establecen los criterios bajo los cuales se gestionan aspectos operativos esenciales, y los procesos de inversión, que representan la implementación práctica de la estrategia y las políticas.

La etapa final implicó la recolección de información. Cada programa de CVC recibió un cuestionario online autoadministrado que contempla las tres dimensiones mencionadas previamente. Para garantizar que los datos recogidos sean precisos y también representativos, el cuestionario fue respondido por altos ejecutivos o por el responsable primario de cada programa de CVC.

Tras recibir las respuestas, se procedió a su análisis y evaluación, con el objetivo de descubrir las conclusiones relevantes y determinar a los CVC más destacados del país, que es lo que se expone en las siguientes páginas.



AGROSUPER VENTURES: EL MEJOR EN ALIMENTOS

EMPRESA MATRIZ: Agrosuper

DESCRIPCIÓN

La estrategia de innovación de Agrosuper busca impactar en la operación y negocio actuales y también explorar soluciones, tecnologías y negocios que presenten oportunidades relevantes para asegurar la sostenibilidad futura de la empresa. Agrosuper Ventures se alinea directamente con estas necesidades. Desarrolla y valida las estrategias definidas en colaboración con la alta gerencia y se enfoca en satisfacer las necesidades estratégicas y operativas de cada unidad funcional de Agrosuper. Para lograrlo, emplea los modelos de *venture capital*, *venture builder* y *venture client*, siendo este último el más utilizado.

OBJETIVOS DEL CVC

- Desarrollar ventures competitivos y negocios del futuro creando valor compartido.
- Detectar, validar e incorporar startups y soluciones con potencial de generar avances radicales en Agrosuper.
- Explorar, de primera fuente, el desarrollo de tecnologías disruptivas, insurgentes y habilitantes para el futuro del negocio.

TESIS DE INVERSIÓN

Venture client, sin preferencia en los

etapas de madurez de las startups y se enfoca en áreas geográficas a nivel global. Los focos incluyen *foodtech*, medioambiente, logística y digitalización disruptiva.

PROPUESTA DE VALOR PARA LAS STARTUPS

Proporciona validación tecnológica para fortalecer la posición de las startups en el mercado. Fomenta el co-desarrollo de productos y soluciones, brinda apoyo en el escalamiento y la captación de capital. Al convertirse en proveedores, las startups obtienen acceso a un mercado establecido y a una red de contactos amplia.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Kran: Desarrolla soluciones a procesos productivos que utilizan agua a partir de nanofibras.
Bioelements: Desarrolla soluciones biodegradables en la industria del packaging.
Gregario: Usa robots e inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de información y así potenciar las ventas de empresas de consumo masivo.
Luyfe: *Biotech* que desarrolla ingredientes a partir de tecnología y técnicas de agricultura celular.
Done Properly: *Biotech* que desarrolla ingredientes *fungi-based* por fermentación de precisión.

"A través del *venture client*,

hemos generado casos

e impacto

transversal,

instalando

nuevas

capacidades y

desarrollando

fortes redes en

el ecosistema

global".

RODRIGO ARIAS
Head of Corporate Venturing de Agrosuper



"Un 70% de las startups invertidas por Wayra de Hispam de Movistar está desarrollando proyectos de innovación con la compañía".

SEBASTIÁN GONZÁLEZ
Head of Venture Partnerships de Wayra Hispam de Movistar.

WAYRA / TELEFÓNICA VENTURES: EL MEJOR EN TELECOMUNICACIONES

EMPRESA MATRIZ: Movistar

WEB: www.wayra.com/

DESCRIPCIÓN

La estrategia de innovación de Movistar se basa en desarrollar nuevos productos y servicios innovadores para abrir nuevos mercados, aumentar el valor para los clientes y generar eficiencias internas, combinando capacidades internas con esfuerzos de colaboración con startups. Telefónica lanzó su primer vehículo de inversión, Telefónica Ventures, en 2006, seguido por Wayra y Open Future. Han invertido en más de mil startups, en un monto total de 200 millones de euros.

OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CVC

- Innovar mejor y más rápido para generar oportunidades de negocio y tener acceso prioritario a los *insights* de la industria.
- Conectar a disruptores tecnológicos con Movistar, sus clientes y partners para generar oportunidades de negocio conjuntas.
- Obtener retornos financieros significativos.
- Cambiar la cultura de la compañía.
- Añadir valor a los ecosistemas de emprendimiento.

TESIS DE INVERSIÓN

Telefónica maneja cuatro fondos. Wayra invierte entre 100 mil y 350 mil euros en startups en etapa temprana. Telefónica Venture invierte entre 350

mil y 5 millones de euros en startups en las etapas Serie A y B. Leadwind invierte entre 5 millón y 25 millones de euros en etapas tardías o de crecimiento. Vivo invierte entre 2 millones y 5 millones de euros en startups en las etapas Serie A y B, con foco en Brasil. Movistar invierte en startups en Latinoamérica y Europa y es agnóstico en términos de industria, con un portafolio diversificado y un foco especial en tecnologías de la información multi-industria.

PROPUESTA DE VALOR PARA STARTUPS

La propuesta de valor principal es la inversión estratégica, es decir, el capital viene acompañado de un vínculo de negocios. Ya sea que la startup sea un proveedor estratégico de Movistar, o que esta ofrezca la solución de la startup a sus clientes como un canal o *reseller*. Además, se ofrece la oportunidad de escalar globalmente a través de las operaciones de Movistar y sus socios.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Simplirobot: Plataforma que apoya la logística de última milla.
Webdoc: Un software para la gestión de contratos inteligentes. El año 2021 levantó su Serie A por US\$ 7,3 millones.
Poliqota: Plataforma para aprender idiomas de manera social.
Recorrido: Plataforma digital para compra de pasajes en buses.

CENCOSUD VENTURES: A LA CABEZA EN RETAIL

"Contar con un área de capital de riesgo corporativo permite a las compañías involucrarse directamente en el ecosistema de innovación, generando ventajas competitivas".

JOSÉ ANTONIO PASQUAL
General corporativo de Cencosud Ventures.



EMPRESA MATRIZ: Cencosud

WEB: https://cencosud.ve/en/

DESCRIPCIÓN

Su misión principal es acelerar la estrategia digital de Cencosud, estableciendo alianzas con startups. El objetivo es acelerar el proceso de *go-to-market* en los mercados donde opera Cencosud, generando resultados más rápidos en las cinco verticales principales del *core business*.

OBJETIVOS DEL CVC

- Generar ventajas competitivas al vincularse con startups.
- Crear un motor de innovación sostenible, rentable y escalable.
- Desafiar a la organización para que aprenda más rápido y de manera continua.

TESIS DE INVERSIÓN

Invierte principalmente en las etapas de financiamiento semilla, Serie A y Serie A+ con un *ticket* medio de inversión de entre US\$ 500 mil y US\$ 1 millón.

PROPUESTA DE VALOR PARA STARTUPS

Ofrece una ventaja inicial para ingresar a los mercados de Latinoamérica y EE.UU., con la oportunidad de escalar a través de la amplia red y recursos de Cencosud.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Mimo Live Sales: Plataforma brasileña de *live shopping*. Permite a Cencosud integrar su tecnología en sus propios canales de venta digital para mejorar la eficiencia de su *e-commerce*.

CMPC VENTURES: LÍDER EN EL SECTOR FORESTAL



EMPRESA MATRIZ: CMPC

WEB: www.cmpcventures.com

DESCRIPCIÓN

CMPC es una empresa global de recursos renovables y líder en producción y comercialización de productos de celulosa, madera, papeles y productos de papel y embalaje en Latinoamérica. La estrategia de la empresa matriz se centra en cinco pilares: sostenibilidad, talento, competitividad, clientes, y crecimiento e innovación, con metas específicas que buscan incrementar la eficiencia y diversificación a través de la innovación y la digitalización. Como parte de esta estrategia, CMPC Ventures desempeña un papel crucial.

CMPC Ventures es el vehículo de capital de riesgo de CMPC, y se enfoca en la innovación disruptiva y colaborativa. Su misión es expandir el alcance de la compañía a través de la conexión con los ecosistemas de innovación más relevantes del mundo. Busca oportunidades con un enfoque global, con el objetivo de generar nuevos negocios para la empresa en espacios donde aún falta desarrollo tecnológico. Al hacerlo, CMPC Ventures se alinea directamente con la estrategia de innovación de la empresa matriz, acelerando la incorporación de tecnologías, el desarrollo de nuevos productos y la creación de nuevas líneas de negocio.

Por lo tanto, CMPC Ventures es una parte integral de la estrategia de CMPC para fomentar la innovación y el crecimiento, impulsando la transformación digital, explorando nuevas oportunidades y fortaleciendo su posición como líder en el mercado global de recursos renovables.

OBJETIVOS DEL CVC

- Crear nuevas líneas de negocio para la empresa a través de la aceleración de la adopción de tecnologías y el desarrollo de nuevos productos, con el fin de diversificar y complementar la oferta de valor de CMPC.
- Conectar a CMPC con los ecosistemas de innovación más relevantes del mundo, a fin de contribuir a su estrategia global de innovación.
- Facilitar el proceso de validación tecnológica de las startups asociadas, proporcionándoles el conocimiento y el apoyo necesarios para garantizar su éxito.

TESIS DE INVERSIÓN

CMPC Ventures tiene un *ticket* medio de inversión entre US\$ 2 millones y US\$ 5 millones. Su interés se centra en startups en etapas presemilla, semilla y Serie A, y busca oportunidades de inversión a

nivel global, con un enfoque particular en los sectores forestal, *cleantech*, bioeconomía, biofinería, construcción y materiales inteligentes/basados en biomasa.

PROPUESTA DE VALOR PARA STARTUPS

El valor que CMPC Ventures ofrece a las startups va más allá de la inversión financiera. Como socio, ofrece acceso a su amplia gama de recursos, experiencia y ecosistemas, con el fin de acelerar el desarrollo y crecimiento de las startups. Este apoyo toma la forma de equipos de trabajo integrados por especialistas de los distintos ámbitos de negocio e innovación de CMPC, estableciendo un plan de trabajo colaborativo que abarca desde el acceso a los expertos de CMPC, hasta el soporte de sus equipos de I+D.

Además de la colaboración y el apoyo, CMPC Ventures también ofrece a las startups la posibilidad de contar con CMPC como su primer cliente, facilitando de esta manera la validación de su tecnología y su propuesta de valor en un entorno real y con una escala relevante.

La colaboración puede llegar a incluir la implementación de pilotos en las plantas de CMPC, así como el acceso a los recursos de fabricación y a las materias primas de la empresa matriz. Al finalizar el período de colaboración, se pueden explorar otras formas de asociación, como acuerdos de comercialización, desarrollo, licencias, entre otros.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Strong by Form: Esta startup chileno-alemana desarrolla soluciones estructurales ligeras que combinan la sostenibilidad de la madera con el rendimiento y la productividad de los materiales compuestos avanzados. Su objetivo es crear biocompuestos de alto rendimiento estructural, ultraligeros y de formas libres, capaces de reemplazar el acero y el hormigón en usos donde la madera no es una alternativa viable.
Woamy: Empresa finlandesa *spin-off* de la Universidad Aalto, que desarrolló un novedoso material de espuma totalmente biobasado, reciclable, biodegradable y resistente, creado a partir de celulosa que permite sustituir poliestireno y otras espumas derivadas del petróleo.
Pulpex: Empresa de tecnología que ofrece la primera botella de papel patentada del mundo, personalizable y de un solo molde, fabricada con celulosa de origen sostenible. Pulpex se creó con una colaboración entre Pilot Lite Group y Diageo PLC, y ha trabajado de la mano de marcas globales como Unilever y Heinz.



BICE VENTURES: LÍDER FINANCIERO

EMPRESA MATRIZ: BICE

WEB: www.biceventures.cl/

DESCRIPCIÓN

BICE Ventures desempeña un papel clave en la materialización de la estrategia de innovación de BICE. A través de la inversión en startups tecnológicas y disruptivas, busca capturar la innovación externa, generar sinergias y complementar las operaciones de negocio principales de BICE.

OBJETIVOS DEL CVC

- Desarrollar sinergias con las startups, creando alianzas de largo plazo para co-desarrollar productos y servicios.
- Contribuir al crecimiento y desarrollo de las startups, fortaleciendo el ecosistema.
- Construir una unidad de CVC sostenible que materialice las sinergias propuestas en cada plan de inversión y generar retornos.

TESIS DE INVERSIÓN

Se centra en *finetech*, *insurtech* y *wellness* en etapas de presemilla hasta Serie A.

PROPUESTA DE VALOR PARA STARTUPS

Promueve una asociación a largo plazo con las startups en su cartera. Además, proporciona acceso a su red de contactos, canales de venta y recursos para pilotos.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Shinkanset: *Finetech* especializada en mensajería financiera que facilita a las empresas la transferencia instantánea, segura y automática de fondos.
Datamar: *Finetech* centrada en la tecnología de información financiera, creada para facilitar el procesamiento automático y seguro de la información necesaria para los procesos de negocio y contratos.

"Un CVC lleva a las empresas y las startups a generar juntos un ecosistema más profundo que promueva el emprendimiento y la innovación en el país en beneficio del desarrollo".

DOMINGO GARCÍA
Asociado M&A, Desarrollo y CVC de Bicecorp.



MASISA LAB: LIDERANDO EN CONSTRUCCIÓN

"La innovación abierta es un tremendo engranaje para acelerar procesos de transformación".

MAURICIO MATUS
Jefe de Innovación de Masisa.

EMPRESA MATRIZ: Masisa
WEB: www.masisalab.com

DESCRIPCIÓN
El CVC de Masisa LAB se orienta hacia la formación de un portafolio de empresas que innovan en la cadena de valor de la construcción y en el negocio actual y futuro de Masisa. El conocimiento y aprendizaje se capturan a través de proyectos de "integración", donde se colabora con las empresas de su portafolio para resolver estos desafíos. Este proceso es supervisado por un comité ejecutivo compuesto por el CEO, CFO y Gerente Legal de la empresa.

OBJETIVOS DEL CVC
- Ejecutar y completar proyectos de integración con el portafolio de CVC y medir su impacto.
- Gestionar y seguir de cerca las inversiones para minimizar el riesgo de dierre de empresas.

TESIS DE INVERSIÓN
Se centra en *startups* en etapas presemilla y semilla. Su ticket medio de inversión es de menos de US\$ 500 mil, y su foco de inversión es principalmente en tecnología de construcción en Chile.

PROPUESTA DE VALOR PARA STARTUPS
Ofrece financiamiento y asesoramiento, así como la oportunidad de colaborar con Masisa, que tiene acceso a los mercados de Latinoamérica y Estados Unidos.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO
LEAF Panel: Produce soluciones arquitectónicas basadas en madera modificada mediante un proceso de acetilación que otorga estabilidad dimensional y resistencia al agua y a agentes biológicos.
Fornio: Empresa de diseño, desarrollo e implementación de cocinas modulares. Estos diseños maximizan la eficiencia y reducen costos.

GÜIL MOBILITY VENTURES: LÍDER AUTOMOTRIZ

EMPRESA MATRIZ: Kaufmann
WEB: www.guil.cl

DESCRIPCIÓN
Kaufmann es una empresa en la industria del transporte con más de 70 años. Consciente de la dinámica y la disrupción en la industria, desarrollo una estrategia a 10 años con soluciones innovadoras para posicionarse como pionero en la región. Güil Mobility Ventures es su *venture buildy* con un brazo de inversión dedicado al CVC. Se creó como una empresa separada con una identidad legal independiente.

OBJETIVOS
- Crear e invertir en empresas que generen grandes ingresos para el grupo en el futuro.
- Solucionar problemas de impacto global a través de la movilidad.
- Construir un ecosistema en torno a la movilidad.

TESIS DE INVERSIÓN
Su ticket medio va entre US\$ 500 mil y US\$ 2 millones en *startups* en las etapas presemilla, semilla y Serie A. Su enfoque es en compañías que ofrecen soluciones en la

industria de la movilidad y tiene un alcance de inversión geográfico global.

PROPUESTA DE VALOR PARA STARTUPS
Ofrece asesoramiento experto en gestión empresarial y colabora en el desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades individuales de cada empresa. Utilizando su amplia red de contactos, genera oportunidades de crecimiento y expansión para maximizar el potencial de cada *startup*.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO
- **Awto:** El primer servicio de vehículos compartidos en Chile.
- **GetBack:** Servicio que gestiona las devoluciones y cambios de productos del comercio electrónico.
- **Evsy:** Permite a usuarios de vehículos eléctricos pueden identificar el cargador público más cercano.
- **Kupos:** Unifica todos los métodos de transporte terrestre para ayudar a los pasajeros a tomar mejores decisiones de movilidad.
- **Velocity:** Ofrece entregas rápidas al comercio electrónico gracias a sus *dark stores*.

"Los CVC entregan oportunidades de negocios que internamente son difíciles de desarrollar".

JOSÉ TOMÁS CASTRO
CFO de Kaufmann Ventures.



Ter Lugar en el sector Autopartes
Ranking de Corporate Venture Capital

emasamobilityhub

Habilitamos la movilidad sostenible del futuro.

Nuestra estrategia de Corporate Venturing se enmarca dentro del Emasa Mobility Hub, ecosistema único en Latinoamérica que reúne a los principales actores y soluciones innovadoras asociadas a la movilidad.

¡Conoce nuestro Hub!

emasatrainingcenter

Formamos profesionales que la movilidad del futuro exige.

emasaventures

Nos integramos y trabajamos con startups asociadas al futuro de la movilidad.

www.emasamobilityhub.com



Representantes de los 10 mejores CVC del país se reunieron este miércoles en el ESE Business School de la U. de los Andes para recibir sus galardones y compartir impresiones sobre este mecanismo. El encuentro fue liderado por Patricio Cortés, CEO de MIC Innovation; Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School; y Manuel Fernández, editor de Innovación de "El Mercurio".



Florencia Sepúlveda, cross innovation team leader en Copac WIND Garage, recibió el galardón al mejor de los mejores programas de CVC del país.

PROPUESTA DE VALOR

Desde acceso a mercados hasta validación tecnológica: lo que ofrecen los CVC a las startups

Además de financiamiento, estas son las cinco oportunidades que las grandes compañías suelen abrirles a los emprendimientos:

Acceso a mercados y clientes establecidos: La mayoría de los *corporate venture capital* (CVC) ofrece a las *startups* una puerta de entrada a sus propios mercados y bases de clientes establecidos. Proporcionan una amplia gama de ventajas, desde el acceso a redes de contactos exclusivas hasta la posibilidad de utilizar canales de venta ya establecidos y activos para pilotos. Esta integración en las operaciones de las empresas CVC brinda a las *startups* oportunidades rápidas y eficientes de crecimiento y expansión.

Asesoría y colaboración continua: Se identificó una fuerte tendencia hacia el establecimiento de relaciones de trabajo continuas y colaborativas entre los CVC y las *startups*. Los programas de CVC usualmente proveen a las *startups* de equipos de trabajo dedicados, planes de trabajo estructurados, asesoramiento experto en gestión empresarial y un ambiente propicio para el desarrollo de pilotos y la recepción de retroalimentación continua. Este tipo de apoyo personalizado se vuelve fundamental para el crecimiento y desarrollo de las *startups*.

Fomento del crecimiento y expansión: Los CVC analizados también expresaron un interés en ayudar a las *startups* a crecer y expandirse. Ya sea a través de la identificación de oportunidades de crecimiento, facilitando la escalabilidad de sus operaciones, o brindando apoyo para la captación de capital adicional, los CVC chilenos muestran un fuerte compromiso con el éxito y crecimiento de las *startups* en su cartera.

Validación y co-desarrollo tecnológico: Algunos CVC ponen de manifiesto el papel que desempeñan en la validación tecnológica y el co-desarrollo con las *startups*. Este enfoque de colaboración puede involucrar el trabajo conjunto en el desarrollo o mejora de soluciones innovadoras, proporcionando a las *startups* una validación y apoyo tecnológico crucial para el éxito de sus propuestas.

Experiencia y reputación de la firma de CVC: Varios CVC destacan su propia experiencia y reputación como una parte esencial de su propuesta de valor. Esta reputación puede ayudar a las *startups* a ganar visibilidad y credibilidad en el mercado, facilitando así su camino hacia el éxito.



ELABORADA POR MIC INNOVATION

Radiografía al *corporate venture capital* chileno: los equipos, sus objetivos, sus propuestas de valor, cuánto invierten y cómo lo deciden

En estas páginas se despliegan los principales resultados detectados por el análisis a los CVC locales en torno a seis dimensiones clave: equipos, tesis de inversión, propuesta de valor a las *startups*, motivaciones principales, procesos de inversión y capacidades de absorber innovaciones por parte de las empresas matrices. El cuadro refleja el incipiente estado de este ecosistema en Chile y da luces de hacia dónde evolucionará en el corto plazo. EQUIPO DE INNOVACIÓN "EL MERCURIO"



ESTRUCTURA Y COMPETENCIAS DE LOS EQUIPOS

Quiénes conforman los CVC: la mayoría de los líderes proviene de la matriz y reciben incentivos en función de los resultados

Muy diversos son los cuadros que conforman estas unidades. Conviven personas con mucha y poca experiencia o estudios en *venture capital* y también perfiles que provienen de la matriz con otros con una trayectoria diferente. En lo que coinciden es en una preocupante baja presencia femenina, tanto a nivel de composición del equipo (bajo el 30%) como a escala directiva (91% de líderes hombres).

Características de los equipos

Los equipos de los CVC están compuestos en promedio por tres a cuatro personas. En promedio, alrededor del 47% de ellas proviene de la empresa matriz, lo que puede facilitar la transferencia de conocimientos internos y la alineación estratégica. Sin embargo, este porcentaje varía mucho, oscilando entre el 0% y el 100% entre diferentes CVC.

Con respecto a la experiencia previa en *venture capital*, su promedio alrededor del 46% del equipo cuenta con este antecedente, que es vital para entender el panorama de las *startups* y realizar inversiones eficaces. Nuevamente, este porcentaje varía de manera importante, entre 0% y 100%.

Por otro lado, un promedio del 26% del equipo posee experiencia o estudios relacionados con las tecnologías de la empresa matriz. Esto sugiere que los CVC en Chile valoran la pericia técnica, pero no la consideran tan fundamental.

En cuanto a la diversidad de género, las mujeres representan solo 29% de los equipos de CVC. Aunque hay un margen significativo para mejorar, existen CVC que ya muestran un compromiso notable con la

diversidad de género: 26% adopta un enfoque paritario (50% de mujeres en el equipo) y existen incluso equipos con hasta un 75% de presencia femenina.

Compensaciones contingentes al éxito

Al analizar las estructuras de remuneración de los equipos de los CVC en Chile, se revela que el 50% de ellos ofrece compensaciones contingentes al éxito a sus integrantes. Estos incentivos pueden desempeñar un papel clave en alinear los objetivos del equipo con los resultados deseados. Todos los que proporcionan compensaciones basadas en el éxito, mencionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos como un criterio para la entrega de estas compensaciones.

Además, un 83% de estos CVC incluye el rendimiento financiero de las inversiones como un criterio para la entrega de compensaciones basadas en el éxito.

Perfil del líder de la unidad de CVC

Los líderes de las principales unidades de CVC en Chile suelen tener una experiencia y formación considerable en su campo. La mayoría (58,3%) se en-

cuentra en el rango de edad de 40 a 49 años, y 91,7% son hombres, lo que revela una brecha de género significativa.

En cuanto a su formación, más de la mitad de estos líderes (58,3%) tiene estudios formales en *venture capital*, habiendo asistido a instituciones como la U. de Berkeley, la London School of Economics, el MIT y la IE Business School.

La experiencia en *venture capital* varía entre los líderes de los CVC, con alrededor de 33% de ellos teniendo menos de cinco años de experiencia y solo un 16,7% con más de 15 años.

Por último, una mayoría (58,3%) de los líderes de las unidades de CVC ha trabajado previamente en la empresa matriz. Este dato indica una fuerte conexión entre los CVC y sus empresas matrices, y muestra cómo este vínculo puede ser utilizado para facilitar la transferencia de conocimientos y alinear los objetivos entre las dos entidades.

