

**STARTIN: PLATAFORMA QUE CONECTA STARTUPS Y GRANDES EMPRESAS PARA  
MEJORAR EL PROCESO DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE EMPRESAS  
EMERGENTES**

POR: DANIELA CAROLINA CONTADOR FERRETTI

JULIA DANIELA VERGARA SALVAGO

Tesina presentada a la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo para optar al grado de  
Magíster en Diseño e Innovación Sostenible

PROFESOR GUÍA:

SRA. MARILUZ MARCELA SOTO HORMAZABAL

Diciembre 2022  
SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que incluya la referencia bibliográfica.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todos quienes formaron parte de este proceso, que aportaron con sus conocimientos, experiencias, consejos y recomendaciones. A los que se atrevieron a participar y a contribuir desde su área de conocimiento. A nuestra profesora guía Mariluz Soto, quién nos orientó y condujo en el proceso de construcción de nuestro proyecto de investigación.

Mención especial a nuestras familias y amigos, por el apoyo, cariño y paciencia durante el proceso.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Innovación</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 Innovación Abierta .....	10
<b>2.2 Corporativo</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 Startup</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Ruta de una Startup.....	20
2.3.2 Factores de Éxito Startups .....	30
2.3.3 ¿Por qué fracasan las Startups? .....	33
2.3.4 Casos de Éxito.....	33
<b>2.4 Ecosistema</b> .....	<b>36</b>
2.4.1 Actores Influyentes .....	36
2.4.2 Principales brechas del Ecosistema para Emprender.....	38
2.4.3 Sectores Predominantes.....	40
<b>2.5. Modelo de Economía Colaborativa</b> .....	<b>41</b>
<b>3. ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1 Soluciones de Gobierno</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2 Soluciones de Privados</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3 Venture Capital (CV)</b> .....	<b>45</b>
3.3.1 Chile y el Corporate Venture Capital (CVC).....	47
3.3.2 Caso de éxito integración Startups-Corporativo.....	48
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Pregunta de Investigación</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2 Tipo de Investigación y Enfoque Metodológico</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3 Análisis de Información</b> .....	<b>55</b>
4.3.1 Análisis de las Entrevistas .....	55
4.3.2 Vaciado Encuestas .....	63

4.4 Resultados de la Investigación .....	71
<b>5. DESARROLLO PROYECTO .....</b>	<b>74</b>
5.1 Contexto .....	74
5.2 Oportunidad Detectada .....	74
<b>5.3 Objetivos.....</b>	<b>75</b>
5.3.1 Objetivo General .....	75
5.3.2 Objetivos Especificos .....	75
<b>5.4 Descripción del Proyecto.....</b>	<b>76</b>
5.4.1 Propuesta de Solución .....	76
5.4.2 Ideación .....	76
5.4.3 Propuesta Conceptual.....	77
5.4.4 Producto Mínimo Viable .....	78
<b>5.5 Evaluación y Retroalimentación .....</b>	<b>85</b>
<b>6. MODELO DE NEGOCIOS .....</b>	<b>88</b>
6.1 Business Model Canvas.....	88
6.2 Proyecciones de Mercado del Proyecto .....	92
6.3 Inversión y costos del Proyecto .....	96
6.4 Indicadores de Rentabilidad.....	101
6.5 Análisis de Resultados y Conclusiones del Mercado .....	104
6.6 Plan de Financiamiento .....	104
<b>7. CONCLUSIONES DEL PROYECTO .....</b>	<b>108</b>
7.1 Conclusiones y aprendizaje .....	108
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>114</b>
9.1 Entrevista en Profundidad .....	114
9.2 ENCUESTA .....	116
9.3 STORYBOARD STARTIN .....	118

## **ABSTRACT**

Por falta de recursos económicos o por la inadecuada elección del equipo de trabajo, nueve de cada diez startups fracasan. Si bien son varias las variables que pueden explicar los motivos de fracaso, la presente investigación busca explorar las estrategias que permitan reducir esas probabilidades de fracaso.

A partir de la pregunta de investigación: ¿Cómo podemos potenciar los actuales mecanismos de validación de los modelos de negocios de las startups en etapa inicial para entregar un producto o servicio que sea percibido de valor para el mercado? Se plantea una metodología de tipo descriptiva cualitativa que se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas que fueron creadas a partir de una idea de solución preconcebida.

También, se realizó una encuesta digital a cincuenta actores del ecosistema que trabajan realizando desafíos de innovación abierta, asesorando en innovación o esté relacionado al mundo del venture capital. Con la información recopilada y posterior análisis, se diseñaron dos propuestas de productos mínimo viables (PMV), las que resultaron en la creación de una plataforma colaborativa llamada Startin, que busca ser el puente entre startups y grandes empresas.

Si bien, la investigación permitió conocer e identificar en profundidad los mecanismos de validación que están utilizando las startups, también evidenció una brecha en los procesos de comunicación que se llevan a cabo entre oferta y demanda, revelando la importancia que estos tienen al momento del proceso de vinculación entre startups y grandes empresas siendo estos hallazgos los principales aportes para el desarrollo de la propuesta final.

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los factores movilizantes de la economía es la innovación, que según el Banco Central Europeo (2017), aumenta la productividad de los recursos disponibles en pro de mejorar o multiplicar la producción de bienes y servicios, lo que en consecuencia aumenta la inversión y rentabilidad de un sector o del país. Los principales protagonistas de generar innovación o de hablar de procesos diferenciadores son las Startups, una empresa emergente, relacionada con la tecnología y con un alto potencial de escalabilidad. Son unidades de negocio que por su naturaleza disrumen los modelos de negocio tradicionales y se posicionan en variadas industrias lo que hace, de manera orgánica, fomentar la competencia y la búsqueda de nuevas formas de productividad. En Chile tenemos una buena tasa de construcción y generación de nuevos negocios. “Según la OCDE, Chile es el país de la OCDE con mayor porcentaje de la población participando en nuevos emprendimientos...” (Gerrero, 2021, sp.) destaca por el porcentaje de personas entre 16 y 64 años de edad que se embarcan en nuevas aventuras en los negocios.

Esta innovación, articulada y generada a través de Startups, no sería posible si no existiesen entes activos dentro del ecosistema de innovación y emprendimiento. Actores estratégicos que se encuentran durante todo el camino de una Startup: despegue, validación, formalización, crecimiento y escalabilidad. Encontramos por ejemplo a la academia, incubadoras y aceleradoras quienes cumplen un rol de soporte y promoción, a través de expertos, redes, financiamiento, capacidades, etc. Luego podemos encontrar a las grandes empresas o inversionistas (family office, venture capital, Corporate Venture Capital) quienes cumplen un rol importante en validación, despegue y escalabilidad. Proporcionan, en el caso de las grandes empresas, los espacios para funcionar como laboratorios de experimentación para comprobar que las ideas o proyectos son comercialmente atractivas y que responde efectivamente a una necesidad o problema. En el caso de los inversionistas, apuestan por la idea de negocio y por ende asumen un riesgo a cambio retornos, ya sea financiero o reputacionales. Son varias las formas y actores protagonistas que van apareciendo durante el proceso de crecimiento de una startups, por lo que analizar y entender su alcance e implicancias de cara a entender cómo afecta en el éxito de una empresa emergente, resulta relevante para la investigación.

Según Baeza y Santillán (2022) “Nueve de cada diez Startup no perduran en el tiempo” , (p1), el fracaso y la tasa de muerte se debe a varios factores, el más popular: la imposibilidad de hacer match con una problema o solución de mercado. No son capaces de generar una propuesta de valor lo suficientemente

robusta para ser comercialmente atractivas, lo cual repercute en sus posibilidades de crecimiento, provocando inevitablemente la caída en el temido 'valle de la muerte' (no encuentra su punto de equilibrio y muere). Es por ello, que la presente investigación pretende ahondar en los actuales mecanismos de validación que utilizan las startups para validar sus ideas de negocios para entender cuáles son las brechas o los reales inconvenientes que tienen estas en las etapas iniciales y con ellos buscar una potencial solución.

La metodología que se utilizó para construir esta solución fue de tipo descriptiva cualitativa, donde participaron, mediante entrevistas, ocho actores del ecosistema: cuatro startups y cuatro gerentes de innovación de grandes empresas, además de una encuesta que fue respondida por cincuenta personas, permitiendo identificar en profundidad los mecanismos de validación, las brechas en los procesos de comunicación que se llevan a cabo entre oferta y demanda, revelando la importancia que estos tienen al momento del proceso de vinculación entre startups y grandes empresas y que orientó el resultado final.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Innovación

Es esencial replantearse los actuales **modelos de negocio**<sup>1</sup>, a través de **procesos de innovación**, para abordar los desafíos presentes (pandemia, guerra, estallidos sociales, etc.). Se hace evidente comenzar con la pregunta, ¿Qué es innovación? para establecer criterios comunes de comprensión. Desde un punto de vista etimológico, la palabra innovación proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994)., mientras que la definición académica de innovación, y la cuál se usará para efectos de esta investigación, especifica que “La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado” (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994. p.29). Existen ciertas características y variables que detonan la innovación, las cuáles pueden venir de factores exógenos o externos a la empresa. Estos factores son los que determinan la forma en que se propone generar una solución (en forma de producto o servicio), mejorar un servicio actual o bien buscar la reinención del modelo de negocio.

- Factores internos: habilidades del equipo para mejorar o crear nuevos productos, procesos, métodos de marketing, organización y capacidades estructurales para facilitar desarrollo y aplicación, capacidad tecnológica
- Factores externos: características sectoriales, el desarrollo institucional y las políticas de apoyo existentes y son condición principal para facilitar el desarrollo de las capacidades internas de las organizaciones.

Por lo tanto, la innovación es la herramienta que genera un proceso que hace nacer una idea hasta que esta genera impacto. (Freeman, 1982).

Según B. Nagji y G. Tuff, (2012) existen tres tipos de innovación (figura 1):

*Innovación Core*; que “...corresponde a mejoras en productos o servicios actuales para mercados existentes”. (B. Nagji y G. Tuff, 2012, citado en Diagnóstico del ecosistema de innovación, 2019. p.16).

---

<sup>1</sup> “Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (Osterwalder, 2011)

*Innovación Adyacente*; que busca negocios novedosos para la compañía (pero que son existentes para otras empresas) en mercados inexplorados por la empresa.

*Innovación Transformacional*; donde "...se desarrollan nuevos productos o servicios antes no ideados, para mercados inexistentes". (B. Nagji y G. Tuff, 2012, citado en Diagnóstico del ecosistema de innovación, 2019. p.16).

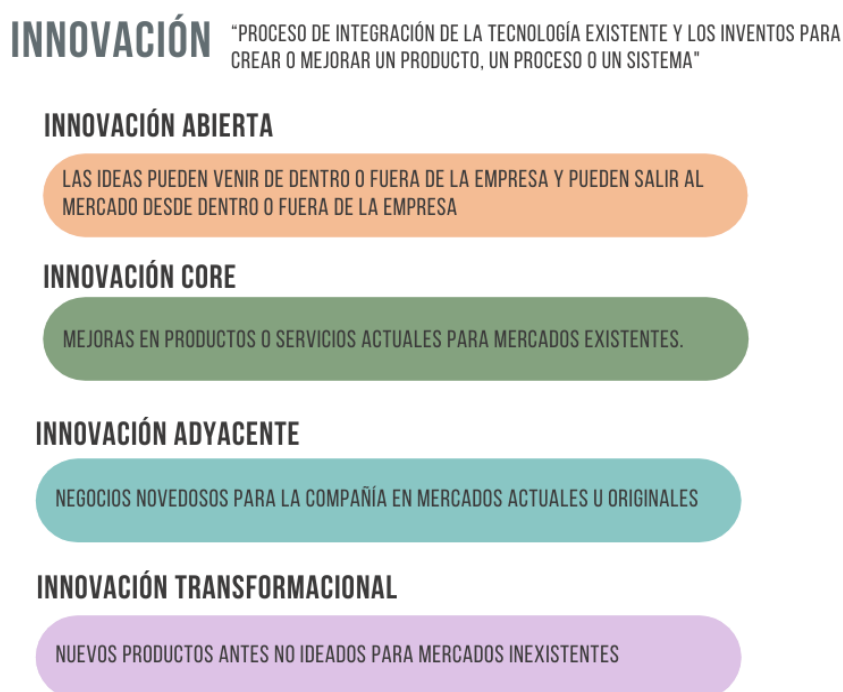


Figura 1: Tipos de innovación. Fuente: Elaboración propia en base a "Observatorio de innovación de Chile" Diagnóstico del Ecosistema de Innovación, 2019.

Adicionalmente, es importante mencionar que existe un tipo de innovación que se gesta desde la colaboración, llamada "Innovación abierta" y la cuál se profundizará en el siguiente punto. Según Chesbrough (2003), indicado como el autor y creador del concepto, indica que las "innovaciones abiertas significan que las ideas valiosas pueden provenir de dentro o fuera de la empresa y también pueden salir al mercado desde dentro o fuera de la empresa. Este enfoque coloca las ideas y los caminos externos en el mismo nivel de importancia que el reservado para las ideas internas. durante la era de la innovación cerrada" (Chesbrough, 2003, p43.)

### 2.1.1 Innovación Abierta

Simplificando la definición, realizar innovación con startups es innovación abierta. Por lo tanto la

innovación corporativa se entiende que es posible desde un nivel de maduración de “avance” de la empresa y desde esa etapa también es viable que la empresa cumpla con los 9 complementos que mide el MIC. Por mucho que las organizaciones generen procedimientos eficientes, una cultura lo suficientemente robusta e integrativa, capaz de identificarla como una empresa en etapa de madurez “óptima”, la colaboración, y consecuente apertura, para hacer innovación es imprescindible. De ahí que las startups son protagonistas, “...son más ágiles, disruptivas, agresivas, flexibles y digitales”. (Pérez Luaces, 2018, p158.).

Existen varias formas en que esta relación Startups-Corporativo se da, desde una relación incipiente donde la startup netamente funciona como proveedor para la empresa, de algún producto o servicio, o desde una manera más permanente, dónde la empresa apuesta por la integración de la startups a su Core Business<sup>2</sup>. Actualmente, las grandes empresas, referentes en temas de innovación, están apostando por esta última alternativa. “La mitad de las 50 empresas más grandes de Chile han creado fondos de capital de riesgo corporativo” (ESE Business School, 2021) y han incorporado con ello, nuevas capacidades y plasticidad a su proceso de respuesta al mercado. Cabe mencionar que el capital de riesgo se instrumentaliza “...en fondos que buscan invertir en emprendimientos o startups de base científica tecnológica con un gran potencial de crecimiento a nivel regional y global...” (Asociación Chilena de Venture Capital, 2022) por lo que invertir en ellas significa para el corporativo una retribución financiera y de actualización del modelo de negocio en la gran mayoría de los casos.

Vincularse con una startup y la forma de hacerlo dependerá del tipo de desafío que presente la empresa. En general, la construcción de desafíos se gesta desde una necesidad de responder y/o fortalecer a la estrategia corporativa de la empresa e impulsar los activos existentes, colaborando e integrándose en la mayoría de los casos con una solución de carácter tecnológico. Todo este proceso de interacción y relacionamiento con un tercero, de hacer innovación abierta, parte con la construcción de un desafío, el comienzo de todo. El objetivo de los desafíos de innovación abierta es levantar oportunidades, ideas y proyectos que respondan a desafíos estratégicos de la empresa. La estrategia varía según cada empresa y la innovación debe ponerse al servicio de ella. (Morales, 2020).

La innovación abierta, se realiza en forma de concursos donde se plantea un desafío acompañado de un incentivo. Según (Auletta, 2010) el proceso está conformado por los siguientes pasos:

1. Identificar un problema susceptible de solución mediante la innovación abierta.

---

<sup>2</sup> Actividad económica principal que desempeña una empresa y que le proporciona la mayor fuente de ingresos. Debido a sus economías de escala puede suponer una ventaja competitiva frente al resto de empresas del sector. (Economipedia, 2022)

2. Formular el problema en forma de desafío.
3. Seleccionar la comunidad de innovadores a quienes se invitará a responder el desafío.
4. Proponer los premios e incentivos.
5. Establecer los criterios de confidencialidad y transferencia de propiedad intelectual.
6. Definir los criterios de mejor solución y calidad de las respuestas y el proceso.
7. Difundir la invitación a responder el desafío, junto con las reglas de juego.
8. Acompañar y supervisar el proceso de competencia o concurso de soluciones.
9. Escoger las mejores soluciones y entregar los premios

“En el modelo de innovación abierta, los proyectos pueden entrar o salir en varios puntos y de distintas maneras (figura 2). Aquí pueden lanzarse proyectos desde fuentes tecnológicas internas o externas e incorporarse al proceso nuevas tecnologías en diferentes fases (en lo que sería la parte de «fuera adentro» del modelo). Además, existen muchas vías por las que puede llegar un proyecto al mercado, como las licencias de explotación o empresas spin-off, aparte de los canales de marketing y ventas propios de la compañía. Esta es la parte de «dentro afuera» del modelo. He calificado este modelo de «abierto» porque facilita muchas vías para la penetración de ideas en el proceso y también muchas de salida para que fluyan hacia el mercado” (Banco BBVA, 2015, p.402).



Figura 2: Modelo de Innovación Abierta. Fuente: Elaboración propia en base a “Reinventar la Empresa”, BBVA.

Actualmente la mayoría de casos de innovación abierta se llevan a cabo con la asistencia de un partner del ecosistema como incubadoras, aceleradoras, fondos de inversión, academia o consultoras especializadas, los cuales guían el proceso anteriormente descrito, pero también en otros casos complementan con startups de su portafolio para que complementen a la oferta de soluciones. El estudio de Made in Chile, realizado por la Universidad Católica el año 2021 en conjunto con la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y, con la Oficina de Estudios y Estadísticas del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, en el que se invitó a distintas empresas Chilenas que permiten ejemplificar los distintos caminos, estrategias y obstáculos que se presentan en el proceso y desafío de innovación, cuenta la historia del proceso que vivieron siete empresas. Seis de ellas (Agrosuper, Echeverría Izquierdo, Gasco, Sodimac, Transelec y Viña Concha y Toro) contrataron consultoras especializadas y recibieron ayudas externas para sistematizar sus procesos de innovación y así continuar con un fuerte posicionamiento en el mercado lo que les permitió seguir expandiéndose y mantener su liderazgo.

El modelo de integración del corporativo con las startups y el tipo de relación que sostienen en corto o largo plazo depende de muchas variables estratégicas de la gran empresa. Según un estudio publicado por la revista Future Studies Research Journal: Trends and Strategies el año 2019, donde se entrevistó a empresas tales como ENEL, Movistar, Engie y Microsoft Chile, se obtuvo como resultado que las variables más predominantes en las cuáles se fija un corporativo para generar una relación con una startups, según orden de importancia son; el equipo de trabajo, la propuesta de valor, la oportunidad en el mercado, el modelo de negocios, el nivel de innovación del proyecto y el riesgo tecnológico.

Dado lo anterior y según Zañartu (2022), las grandes empresas y según el tipo de relación que busquen tener se pueden perfilar de la siguiente manera:

- **Incubadora:** Toman poco Equity. Trabajan por un tiempo limitado
- **Faros:** Buscan ideas que identifican como de alto potencial y las juntan con emprendedores para su desarrollo.
- **Autónomos:** Lo hacen ellos mismos. Compran startups, adquieren tecnologías. "O desarrollamos la innovación o la compramos".
- **Apostantes seguros:** Apuestan por empresas que ya han trabajado con ellas.
- **Laboratorios:** Son partnership para potenciar emprendedores.

Relaciones, que cómo se puede desprender, consideran distintos formatos: Pilotos y alianzas, Inversión (venture capital) y la adquisición propiamente tal. Indistintamente cuál sea el tipo de empresa

y la forma en que se relacionan, la búsqueda de validación de la solución y de las startups como contraparte efectiva para generar negociación es parte fundamental, y lo que sostiene todo el proceso. Más adelante se explican los mecanismos conocidos para vincularse, poniendo como protagonista al venture capital.

El modelo de integración de ambos actores, startups y corporativos trae visibles beneficios y motivos para ambos. Para la gran empresa la motivación y beneficio es claro: crecimiento y el éxito empresarial orgánicos no provienen necesariamente dentro de sus propias paredes y por eso buscan la posibilidad de apoyo externo como estrategia corporativa.

González (2022) en una publicación en “América Retail” medio digital destinado a los profesionales que trabajan en el retail, indica que para la startup, los motivos y beneficios tienen que ver con la necesidad de capitalizar la relación con la gran empresa a través de por ejemplo validar un nuevo producto; la búsqueda de apoyo para su lanzamiento y/u obtener la capacidad de fabricación que la mayoría de los emprendimientos no tienen alcance. Cabe mencionar, que el impacto económico de las Startups va en ascenso a medida que pasa el tiempo. En tan solo dos años, desde 2016 hasta 2018, la cifra de startups ha aumentado un 20% y la inversión ha aumentado un 200%, pero a pesar de ello, no todas llegan a consolidarse en el mercado. (Lloret, 2020).

Existen mecanismos (tabla 1) de relacionamiento y vinculación que permiten prospectar potenciales procesos de innovación abierta en etapas iniciales (figura 3) y donde es posible generar las primeras relaciones y contactos entre ambos, que en muchos casos pavimentan el camino para una potencial relación estratégica y de inversión, lo cual se explicará en el punto 3.3 de la presente investigación.

NOMBRE	DEFINICIÓN	OBJETIVO
<b>DEMODAY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HERRAMIENTA DE MARKETING: EVENTO FINAL DESPUÉS DE PROGRAMA DE ACELERACIÓN (STARTUPEABLE, 2021)</li> </ul>	EXPONER FRENTE A INVERSIONISTAS, MENTORES Y/O OTRAS STARTUPS LA SOLUCIÓN Y LOGROS ALCANZADOS DURANTE EL PROGRAMA. (STARTUPEABLE, 2021)
<b>BOOTCAMP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACELERADOR DE IDEAS EN ENTORNO TEMPORAL (SZCZEPANSKA, 2019)</li> </ul>	STARTUPS DESARROLLAN NUEVAS IDEAS Y PREPARAN SU DISCURSO Y PRESENTACIONES PARA LOS INVERSORES EN UN CORTO ESPACIO DE TIEMPO. (SZCZEPANSKA, 2019)
<b>HACKATHON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVENTO COMPETITIVO TECNOLÓGICO</li> </ul>	VARIOS PARTICIPANTES COLABORAN PARA CONSTRUIR PRUEBAS DE CONCEPTOS O PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES (P.E. UNA APLICACIÓN PARA UN PROBLEMA PREDEFINIDO ESPECÍFICO O PARA INNOVAR. (ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE, 2021, P3)
<b>SCOUTING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PROCESO DE BÚSQUEDA DIRIGIDA DE STARTUP SEGÚN DESAFÍO</li> </ul>	IDENTIFICAR SOLUCIONES EN EL ECOSISTEMA, LIDERADA POR STARTUPS, PARA CO-CREAR Y VINCULARSE CON GRANDES EMPRESAS.

Tabla 1: Mecanismos de instrumentalización de la innovación abierta. Fuente: Elaboración propia.

## MECANISMOS DE INNOVACIÓN ABIERTA

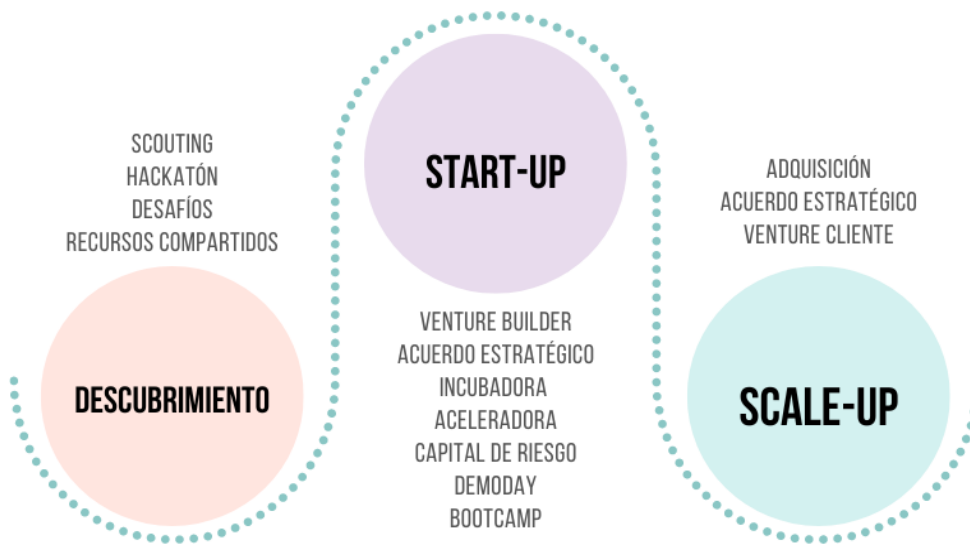


Figura 3: Mecanismos de corporate venturing categorizados por la madurez de la oportunidad. Fuente: Elaboración propia en base a Prats, Siota, Contijoch y Canonicí, *Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit*; IESE Business School, Opipino (2018).

## 2. 2 Corporativo

Entendiendo los fundamentos y el foco de la innovación, es relevante incorporar a aquellos actores que cumplen un rol protagónico y esencial en posicionar la innovación como una herramienta integrativa que aporta al crecimiento económico de un país. Uno de estos actores son las grandes empresas, que sin duda han vislumbrado, sobre todo ahora, en los escenarios de crisis (covid, inflación, etc) lo que la innovación puede hacer. Donde antes la alta dirección tomaba decisiones en base a presentimientos, factores estructurales o financieros, que siguen la línea de lo tradicional, ahora se está implementando la “gestión de innovación”, que según Ballardo, Martínez, León y Sánchez (2022) es conocida como aquella estrategia que busca innovar a través de comprender y encontrar la mejor interacción entre elementos humanos, organizacionales, tecnológicos y de mercado de una organización, estableciendo la innovación como parte de la empresa, integrando sus focos y objetivos con la estrategia corporativa e incluso en la cultura de la organización, siendo vital para todos quienes la componen.

El ranking MIC (Most Innovative Companies) es uno de los rankings de innovación más importante en Chile y premia cada año a las empresas más innovadoras del país. El ranking MIC fue creado en el año 2009 para premiar a las empresas más innovadoras destacando su capacidad de desarrollar sistemáticamente nuevos productos, procesos y servicios innovadores. La premiación se realiza anualmente por el ESE Business School - específicamente el Centro de Innovación y Emprendimiento- con la colaboración de MIC Innovation, consultora especializada en innovación corporativa, y en asociación con El Mercurio. Este ranking define nueve componentes claves que definen la capacidad para efectuar innovaciones y que son parte de su método de evaluación, (1) La inversión en investigación, desarrollo e innovación ( I+D+i), (2) El liderazgo hacia la innovación, (3) La estrategia ligada a ella, (4) La organización de la unidad de innovación, (5) Las políticas de recursos humanos que la promueven, (6) La cultura innovadora, (7) La gestión de activos claves sobre lo que descansa la capacidad de crear valor, (8) El proceso de innovación propiamente tal, (9) El valor creado a través de esta. (Di Filippo, 2021, p2.).

Según una publicación del ESE Business School (2021) durante el año 2021 algunas de las empresas reconocidas por el MIC fueron: Mercadolibre, Holding Echeverría Izquierdo, Caja los Andes, Walmart, Entel, Sodimac, entre otras. Lo que tienen en común estas empresas y lo que los evidencia como actores estratégicos en dinamizar el ecosistema entorno a la innovación es su disposición a la apertura y vinculación con un tercero (startup), diversificando el riesgo y aumentando la agilidad, la incorporación de herramientas tecnológicas como foco para acelerar procesos y finalmente una cultura enraizada en innovación, no es un área o un departamento, es toda la organización en función de la eficiencia y

sostenibilidad.

Sin bien varias de estas empresas son reconocidas por la capacidad de innovar sistemáticamente, lo cual permea exitosamente en su cliente final, existen diferencias claras en el nivel de madurez y experiencia que tienen gestionando procesos de innovación. Por lo tanto, y para entender cuál es la probabilidad de la empresa para llevar a cabo adecuadamente los 9 componentes la siguiente tabla (tabla 2) explica el nivel de madurez y por ende su capacidad de desarrollar procesos de innovación adecuadamente.

NIVEL DE MADUREZ	DESCRIPCIÓN	PATRÓN
<b>INCIPIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO SE SABE MUCHO DE INNOVACIÓN</li> <li>• SE ABORDAN OPORTUNIDADES PARTICULARES</li> <li>• LA INNOVACIÓN OCURRE POR NECESIDAD, CENTRADA EN DESAFÍOS INDIVIDUALES O DEL MERCADO.</li> <li>• NO EXISTE PROCESO DE INNOVACIÓN ESTRUCTURADO</li> </ul>	<b>REACTIVO</b>
<b>INICIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROCESO DE INNOVACIÓN EXISTE A TRAVÉS DE LEVANTAMIENTO DE IDEAS, PERO NO EXISTE AÚN MÉTODO FORMAL DE PROCESAMIENTO.</li> <li>• SI BIEN SE CONOCE LO QUE ES LA INNOVACIÓN, EL EQUIPO NO TIENE ROLES DEFINIDOS CLAROS PARA LLEVARLA A CABO.</li> <li>• EXISTEN BUENAS PRÁCTICAS QUE DETONAN INICIATIVAS CON FOCO EN INNOVACIÓN .</li> </ul>	<b>OBSTRUCCIÓN</b>
<b>AVANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXISTE UN PROCESO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN FORMALIZADO.</li> <li>• LA ORGANIZACIÓN, LOS EQUIPOS ESTÁN ALINEADOS PARA LEVANTAR Y DESARROLLAR PROCESOS INNOVATIVOS EN COORDINACIÓN .</li> <li>• LA INNOVACIÓN SE GENERA MEDIANTE INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS QUE ENCAUZAN EL PROCESO DE IDEACIÓN.</li> </ul>	<b>APERTURA</b>
<b>ÓPTIMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA INNOVACIÓN ES PARTE DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y DE TODO LO QUE HACE LA EMPRESA.</li> <li>• EXISTE UN COMPROMISO DESDE LA ALTA DIRECCIÓN.</li> <li>• ENFOQUE Y MÉTODOS ADECUADAMENTE IMPLEMENTADOS.</li> <li>• ALTA PARTICIPACIÓN Y TASA DE EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS (RESULTADOS).</li> <li>• LA INNOVACIÓN ES TRANSVERSAL A TODAS LAS ÁREAS</li> </ul>	<b>COMPROMISO</b>

Tabla 2: Modelos de madurez de innovación. Fuente: Elaboración propia basado en sitio web Accept Mision.

Un factor de madurez, que vale la pena analizar por separado y que permite evidenciar estratégicamente la condición de apertura de una empresa permite saber cuán disponible está la organización de abrir su estrategia y su modelo de negocio con un tercero, en este caso una Startup<sup>3</sup>.

Cabe mencionar que la investigación y desarrollo (I+D) es otra alternativa que tienen las empresas para

<sup>3</sup> En un sentido Schumpeteriano, una startup es conocida como la Unidad Mínima de un Emprendimiento, sin embargo, no todo emprendimiento llega a ser una Startup.

generar innovación. Según el Diagnóstico del Ecosistema de Innovación, publicado en 2019 por el Observatorio de Innovación de Chile, potenciar la inversión en I+D (Investigación y Desarrollo) es de crucial relevancia para el desarrollo de la innovación. “...constituye un determinante decisivo para el éxito de las transferencias tecnológicas y para que las empresas puedan absorber conocimientos externos...” (Espinoza y Romero, 2016. p 13.), siendo fundamentales para desarrollar las nuevas habilidades y destrezas que permiten buscar, adquirir y adaptar tecnologías ya existentes.

El Índice Mundial de Innovación (2022), revela cuáles son las economías más innovadoras del mundo, donde por duodécimo año consecutivo Suiza ocupa el primer lugar, seguido por Estados Unidos y Suecia. Dentro de los parámetros que destacan los países que ocupan los primeros puestos, se observan las inversiones empresariales en I+D, las inversiones en capital de riesgo, la calidad de sus universidades, el componente de financiamiento público, el número de patentes por origen, entre otros factores que hacen posible que los países mencionados se posicionen en los primeros peldaños.

### **2.3 Startup**

Los diversos procesos de crisis y constantes cambios que se han presentado en los últimos tiempos a nivel socioeconómico mundial y local, sin duda representan desafíos y ocasionan estragos en el mundo empresarial. En ese sentido, la literatura considera los procesos de innovación como una alternativa y un “...factor clave para ayudar a salir de la crisis y reactivar la economía” (Solís y Torres, 2021, p46.). Es así cómo, nacen los conceptos de emprendimiento y startup, como nuevas estructuras que vienen a impulsar la productividad de la economía y crear nuevos empleos (Solís y Torres, 2021) utilizando como pilar principal los procesos de innovación. Para efectos de este estudio e investigación, se hace relevante definir estos conceptos y diferenciarlos como estructuras organizacionales diferentes.

Zhao define el *emprendimiento* como un proceso que “... implica capturar ideas, convertirlas en productos y/o servicios y luego construir una empresa para llevar el producto al mercado” (Zhao, 2005, citado por Solís y Torres, 2021, p46.) Solís y Torres (2021), indican que el emprendimiento es un proceso que por lo general va asociado a un alto grado de riesgo e incertidumbre ya que implica un cambio del que no se tiene certeza de que vaya a tener éxito en el futuro. En el sentido Schumpeteriano, se define el emprendimiento como “El fenómeno de creación, desarrollo y crecimiento de organizaciones capaces de canalizar y generar un elevado impacto socioeconómico” (Arenal, Armuña, Ramos y Feijóo, 2018, p87.) siendo el emprendedor alguien que crea nuevas industrias y, por lo tanto, precipita cambios estructurales importantes en la economía a través de la innovación.

Pero sin duda la variable más importante y común dentro de la que señalan los autores, sigue siendo la innovación, que no determina el éxito del emprendimiento, pero que, si ayuda al proceso emprendedor, dándole mayor expectativa de crecimiento y desarrollo, "...aunque también le añade mayor incertidumbre y riesgo" (Solís y Torres, 2021, p46.)

Siguiendo la misma línea, se encuentran diversas y numerosas definiciones del concepto de *Startup*, dentro de las más consolidadas se encuentra la de Steve Blank quien la define como "Organización temporal que tiene el objetivo de buscar un modelo de negocio repetible y escalable" (Blank, 2010, citado por Arnela, Armuña, Ramos y Feijoó, 2018, p87.) La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2015), define a la startup como una empresa que apoya el cambio estructural en la economía, introduce nuevos productos y servicios, contribuye a sostener la innovación, aportan dinamismo al sistema económico y generan nuevas oportunidades de empleos.

Solís y Torres (2021) señalan las características de las Startups, que serán tomadas como referencia para efectos de este estudio.

1. Es un **Nuevo Negocio**, establecido recientemente.
2. **Empresa Nueva**; que aún se encuentra en procesos de gestión de marca, ventas y contratación de empleados. Según Slávik (2019) la cantidad de años de una empresa no es determinante para dejar de ser considerada Startup, sino que depende de factores como los ingresos, ganancias, cantidad de empleados, etc.
3. **Alto Potencial de Crecimiento**; es decir, el producto o servicio impacta en muchos clientes potenciales y su implementación es rápida, es decir "...el producto o servicio se puede lanzar rápidamente y trae una tracción masiva a la vez" (Interreg Central Baltic y European Regional Development Fund, 2017, citado por Solís y Torres, 2021, p48.)
4. **Escalabilidad**; "...producto o servicio ofrecido en muchos mercados a la vez.
5. "Basan su actividad empresarial en la **innovación tecnológica**" (Solís y Torres, 2021, p49)
6. Fuente de **creación de empleos**.
7. Introducen al mercado **innovaciones** de manera continua.

En resumen, se evidencia que la innovación y la tecnología son factor preponderante para hablar de startups, además de su alto potencial de escalabilidad. Esto último permite en muchos casos evidenciar claramente la diferencia con un modelo de negocio tradicional.

### 2.3.1 Ruta de una Startup

El Centro de Innovación de la Universidad Católica (2021), define las etapas clave para la ruta de una Startup (tabla 3);

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<b>ETAPA 1: PRE-SEED; EL COMIENZO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA FASE DE PRE SEMILLA, DONDE SE GENERA LA BASE EN LA QUE SE REQUIERE ELABORAR EL NEGOCIO. SE PIENSA LO QUE SE QUIERE OFRECER, PERO TODAVÍA NO EXISTE UN PRODUCTO MÍNIMO VIABLE NI UN MODELO VALIDADO. ETAPA MARCADA POR LA CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS.</li> </ul>
<b>ETAPA 2: SEED; EL SALTO DE FE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FASE MÁS IMPORTANTE PORQUE ES DONDE SE VALIDA EL MODELO DE NEGOCIO Y SE VE SI LA IDEA REALMENTE FUNCIONA O NO. SE PODRÍA REQUERIR DE UNA PEQUEÑA INVERSIÓN PARA PROBAR EL PRODUCTO O SERVICIO EN EL MERCADO.</li> </ul>
<b>ETAPA 3: EARLY STAGE; LA RECTIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESTA ETAPA DEPENDE DE LOS RESULTADOS ARROJADOS EN LA ETAPA ANTERIOR. SE PUEDE PENSAR EN ALGO MÁS TANGIBLE Y ESCALABLE PORQUE SE CONOCERÁ LA RECEPCIÓN DE LOS POSIBLES CONSUMIDORES. ES EL MOMENTO DE HACER ALIANZAS, ENCONTRAR PROVEEDORES, CONSEGUIR FINANCIAMIENTO Y RECONOCER EL CALOR COMPARATIVO QUE CARACTERIZA A LA STARTUP.</li> </ul>
<b>ETAPA 4: GROWTH STAGE; LA VALIDACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETAPA DE CRECIMIENTO DONDE ES MUY RELEVANTE TENER LIQUIDEZ. EL FLUJO DE CAJA DEBE SER POSITIVO PARA CAPTAR CLIENTES, CONTRATAR PERSONAL Y BUSCAR FINANCIAMIENTO EXTERNO.</li> </ul>
<b>ETAPA 5: EXPANSIÓN, PIENSA EN GRANDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TU IDEA FUNCIONA, YA ESTÁ VALIDADO TU MODELO DE NEGOCIO. LA STARTUP YA HA CRECIDO Y TIENE UNA CARTERA DE CLIENTES QUE RESPALDA SU PROYECTO. EN ESTA ETAPA SE DEBE EXPANDIR LOS HORIZONTES (INCLUSO INTERNACIONALES) POR LO QUE POSIBLEMENTE SE DEBEN BUSCAR MÁS INVERSIONISTAS QUE ESTÉN INTERESADOS EN EL PROYECTO.</li> </ul>
<b>ETAPA 6: EXIT; DEJAR VOLAR EL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NO ES UNA ETAPA OBLIGATORIA. PUEDE SER LA VENTA DE LA STARTUP, SU INTEGRACIÓN DENTRO DE OTRA COMPAÑÍA DE MAYOR TAMAÑO O BIEN ENTRAR A LA BOLSA.</li> </ul>

Tabla3: Etapas de desarrollo de una Startup. Fuente: Elaboración propia en base a Centro de Innovación de la Universidad Católica, 2021.

UDD Ventures (2021), aceleradora de negocios chilena, líder en apoyo a Startups, orienta que para la confirmación de una startup deberían considerarse las siguientes 7 claves:

1. Enamorarte de una idea y que tenga impacto social.

Se fomenta estar involucrado en algo realmente motivante puesto que otorgará resiliencia al proceso de creación de la Startup. Que tenga un impacto social debido a que será un catalizador para lograr financiamiento y posicionamiento, por la amplia gama de beneficios que genera el ecosistema de innovación a ese tipo de organizaciones. Además, se estará ayudando a la evolución de la comunidad en torno a la economía y a la empatía además de generar productos e ingresos.

También se aconseja, hacer un escaneo profundo de las personas con las que se está trabajando y a quienes va destinado el servicio o producto, escucharlos e informarse y estudiar constantemente respecto a la industria a la cual se quiere entrar. Lo que permite enamorarse siempre del problema más que de la solución, puesto que estos son los que las inspiran. Si la solución por sí sola no resuelve un problema, es probable que no se convierta en un gran negocio.

## 2. Equivócate rápido y barato

Se hace necesario validar la idea en una etapa temprana, antes de hacer gastos en iniciativas que finalmente no apuntan a una necesidad concreta y que por lo tanto difícilmente va a ser exitosa.

Iterar mediante procesos de validaciones rápidas e ir reformulando o transformando la solución para bajarla a lo que el mercado y el segmento de cliente necesita. Desarrollar un Producto Mínimo viable, permite mirar los errores como oportunidades de aprendizaje y con eso ir construyendo la solución.

## 3. Recurrir a mentorías y apoyarse en incubadoras

Son lugares e instancias que permiten potenciar las startups porque se genera conocimiento y también se crea comunidad. Esto permite conectar con entidades que tienen expertis en temas distintos. Se tiene acceso a financiamiento y se enseñan metodologías para aprender a cómo prototipar y validar una idea, como definir el precio y el plan de ventas, cómo constituir una sociedad, sobre régimen tributario, propiedad intelectual, como estructurar el modelo de negocios, como valorizar la startup, entre otros.

## 4. Tener clara la problemática y el equipo de trabajo

Comprender lo que estoy resolviendo y para quién y si es realmente un dolor o un problema para el segmento que he identificado. Para así construir una propuesta robusta y una solución que realmente aplique. Sumado a eso, se hace imprescindible contar con un equipo de trabajo que se lleve bien y que además tenga las herramientas necesarias para desarrollar el proyecto. Si la organización no está alineada, la iniciativa corre altos riesgos.

## 5. Uso de la tecnología

Las empresas de base tecnológica son a lo que los inversionistas buscan apostar ya que permiten movilidad a nivel global operando en distintas ciudades del mundo, transformándose a largo plazo en un negocio con rentabilidad positiva. Lo anterior, permitirá cambiar la calidad de vida del ecosistema pues genera muchos empleos y aportan al desarrollo económico, social y cultural de los países.

## 6. Financiarse con fondos no dilutivos

Financiarse con fondos concursables, torneos de emprendimientos o similares permite poder dar los primeros pasos sin diluirse puesto que no piden propiedad o participación en el patrimonio. A diferencia de los inversionistas que por lo general tienden a pedirte un porcentaje de la propiedad.

## 7. Plantear un buen Exit

Se refiere a un plan estratégico de un empresario para vender su empresa emergente a inversores u otra compañía, de tal forma que el propietario reduce o liquida su participación y puede llegar a obtener un beneficio.

La evolución de la tecnología, la introducción de las innovaciones en el mercado, el aumento en el acceso a los servicios y productos ofrecidos y el constante cambio y movimiento en el ecosistema empresarial ha dado lugar a que existan muchas terminologías para referirse a las startups. En este contexto es que nacen las **Startups Unicornio**, “Aquella empresa que se financia con capital privado” (Hallak, 2020) y en poco tiempo “tiene una valoración superior a un billón de dólares” (Solís y Torres, 2021, p65.). Según Intellectium (2019), Consultora en financiación de startups y pymes española, se le asigna ese nombre, porque es un fenómeno muy raro de ver. Son empresas disruptivas que tienen un gran crecimiento de cuota de mercado, lo que las lleva a crecer muy rápido. Aileen Lee (2013) crea esta terminología para referirse a este tipo de empresas e indica que “cada cuatro años nuevas empresas pasan a formar parte de la lista de unicornios”.

A esta extensa lista se suman los “...**Centauros** (con valoración entre 100 millones de dólares y un billón de dólares) y **Little-ponies** (con una valoración de entre 10 y 100 millones de dólares)” (Solís y Torres, 2021, p65.). También se suman los “...**Decacornios** (valoración superior a 10.000 millones de dólares) y **Hectacornios** (valoración superior a 100.000 millones de dólares)” (Solís y Torres, 2021,

p65.). También se encuentran las startups unicornios potenciales denominadas como **Soonicornios** con una valoración entre 500 millones y 1.000 millones. (Solís y Torres, 2021).

Intelectium (2019) muestra una línea de tiempo y señala que, en el año 2014, se incorporan a la lista los conocidos **Dragones**, casos más raros que los unicornios, puesto que son aquellos que devuelven íntegramente los fondos a sus inversores. En 2015, nacen los **Dinosaurios**, “gran empresa que ya ha salido a la bolsa, cuenta con capital público y está muy sobrevalorada” (Hallak, 2020). También aparecen los **Ponies**, dentro de la cadena evolutiva, empresas emergentes, potencialmente unicornios o decacornios. Finalmente, se hace alusión a las **Cebras** como startups que crean modelos de negocios más rentables y que al mismo tiempo tienen como objetivo un cambio social. A diferencia de los unicornios son más reales, es decir más comunes dentro del ecosistema empresarial, y son blancas y negras porque desean ganar dinero, pero al mismo tiempo contribuir con la sociedad.

### **2.3.1.1 Validación de Idea**

Dentro de las técnicas más conocidas y famosas que plantea el ecosistema para validar adecuadamente una idea y por consiguiente el modelo de negocio, está la metodología **Lean Startup**, desarrollada por Eric Ries, pero que nace a través de la experimentación de Toyota en el año 1972. Este método, propone reducir el despilfarro y proceder a impulsar, a través del feedback constante que dé el cliente.

Se plantea influir en tres etapas de lo que se conoce como “El Ciclo del Feedback”.

La primera de ellas, es intervenir en la *Creación del Producto Mínimo Viable*; para obtener datos sobre el entorno en el que el producto debería evolucionar. Su implementación requiere el mínimo esfuerzo y tiempo posible. Esto, permite confrontar por primera vez a los clientes y estudiar sus reacciones. Siendo este el principal proceso de aprendizaje vía feedback. Se invita a validar si las hipótesis son susceptibles de funcionar o no.

En segundo lugar, es conveniente interferir en *Medir la contabilidad de la Innovación*, que entrega una perspectiva cuantitativa de los esfuerzos que hay que realizar y de los eventuales progresos, es decir, determinar si los esfuerzos para el desarrollo del producto dan lugar a un progreso real, donde se realizan muchos micro ajustes basados en el análisis de los datos recabados a partir de la prueba del PMV. “Esta modificación debe conllevar un efecto positivo sobre la tasa de activación de nuevos

clientes. Si este es el caso, se considerará un conocimiento validado y permitirá detectar los posibles problemas que puedan surgir e imaginar un posible pivotaje.” (Ries, 2017, sp).

Ries (1972) señala que, “finalmente, cuando se hayan realizado todas las mejoras posibles, llega el momento de la decisión final. ¿Hay que cambiar de rumbo (si la empresa no progresa en la dirección deseada) o hay que persistir y mantenerlo (en el caso contrario)?” (Ries, 2017, sp), donde se plantea continuar con Aprender el pivotaje, es decir ¿hay que perseverar o hay que alejarse de la estrategia inicial?

El verdadero valor de una startups o “empresa emergente” se calcula según el número de cambios de dirección que aún puede permitirse, es decir, “el número de oportunidades que tiene para hacer un cambio fundamental en su estrategia de negocio”. (Ries, 2017, sp).

Ries (1972), plantea tipos de pivotes, tales como;

Pivote de acercamiento, cuando una de las características del producto inicial se convierte en el producto completo;

Pivote de alejamiento, cuando el producto inicial se convierte en una de las características de un producto más importante;

Pivote de segmento de consumidor; cuando el producto responde a un problema para unos clientes que son distintos a los que se había planeado en un principio;

Pivote de necesidad del consumidor, que entra en juego cuando los clientes tienen otros problemas que les preocupan más que aquellos a los que responde el producto existente;

Pivote de plataforma, que consiste en pasar de una aplicación a una plataforma o viceversa;

Pivote de arquitectura del negocio, es decir, el paso de una empresa de alto margen y bajo volumen a una empresa de bajo margen y alto volumen, o a la inversa; pivote de captura del valor.

Cualquier startup que desee seguir por el camino de la innovación, debe considerar eventuales cambios de dirección o pivotes durante el proceso de ideación.

Existe otra conocida metodología que se podría considerar dentro de los procesos de ideación de una startup, la llamada “**Design Thinking**” o “**Pensamiento de diseño**”, que promueve centrarse en las personas al buscar soluciones tecnológicas o de negocio. Su precursor es Tim Brown, CEO de IDEO, quien la define como “... disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una

estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado”. (Brown, 2008, p. 86).

Esta metodología se posiciona como una estrategia que las startups deben adoptar para comprender y enfrentar los procesos de cambio que se viven en la actualidad y que suceden rápidamente. “La incorporación de metodologías de diseño puede ayudarles a prever cambios sectoriales o de mercado que de otra forma serían imprescindibles” (Espinoza y Romero, 2016, p. 79). Para la aplicación de este método, Espinoza y Romero (2016) describen un perfil del diseñador o del emprendedor que utiliza la metodología Design Thinking, basada en una propuesta de Brown. En primer lugar, debe ser alguien empático que comprenda la forma en que el cliente experimenta el servicio y las emociones que afloran a partir de esa experiencia. En segundo lugar, tener un pensamiento integrador, permitiendo considerar todos los aspectos que se presentan en el contexto del problema. Tercero es mantenerse en un espíritu optimista dada la naturaleza iterativa del proceso. Cuarto, es tener una cultura de mente abierta, experimentando, preguntando y explorando para abrirse camino a soluciones innovadoras e inesperadas. Y en último lugar, tener una actitud colaboradora de interdisciplina abriéndose a otras áreas y al trabajo en equipo con diversos profesionales que permite la oportunidad de ver un problema o una solución desde diferentes perspectivas de conocimiento.

Para llevar a cabo el Design Thinking, se mencionan tres principales hitos; Inspiración, Ideación e Implementación. Sin embargo, Gallagher y Thordarson (2020), describen 5 fases para llevar a cabo el proceso;

1. Empatizar; se trata de tomarse el tiempo de aprender y desarrollar empatía por el usuario, comprendiendo sus necesidades, sentimientos y experiencias.
2. Definir; donde se aclara el problema con mayor precisión y se crea un punto de vista concreto desde el cual identificar soluciones.
3. Idear; se desarrollan lluvias de ideas donde se llega a opciones más innovadoras a través de la creatividad y el pensamiento divergente.
4. Prototipar; se trata de probar una idea a través de la creación de prototipos tangibles que pueden ser físicos virtuales o experienciales, pero siempre relevantes, rápidos y funcionales.
5. Testeo; esta última etapa es donde se devela al máximo que esta metodología es un proceso iterativo, de probar una solución y recopilar comentarios para saber si la solución satisface las necesidades y resuelve los problemas de los usuarios. Luego de pasar por muchos intentos de prototipos y pruebas se dará con el resultado final, siendo esta la versión más sofisticada y refinada del producto o servicio.

Otra excelente propuesta, que consiste en un modelo de Design Thinking adaptado es el conocido “**Modelo Doble Diamante**”, metodología ágil que se representa como dos diamantes donde se propone un *proceso creativo* compuesto por las etapas “Descubrir y Definir” y un *proceso de prototipado* con las etapas de “Diseñar y Desarrollar”, donde;

1. Descubrir: Proceso de indagación e investigación sobre un tema.
2. Definir: Proceso de elección o selección de la idea específica de negocio o solución creativa.
3. Diseñar: Convertir la idea en algo tangible.
4. Desarrollar: Llevar a la práctica la idea a nivel de prototipo, viendo cómo responde el diseño a pequeña escala y con mínimos gastos.

Castillo (2019), indica que lo anterior, es solo una muestra del proceso de metodologías ágiles y estrategias efectivas a las que es necesario evolucionar y que son necesarias para innovar. Para ser competitivas, las Startups deben incorporar en sus prácticas estas técnicas que faciliten el pensamiento creativo y el prototipado “rápido” de soluciones, facilitando la colaboración entre los equipos de trabajo, el feedback, la retroalimentación y el aprendizaje, que permitan hallar distintos caminos o soluciones originales a los problemas y desafíos del mundo contemporáneo. (Castillo, 2019)

### **2.3.1.2 Go To Market: Salida al Mercado**

Solis y Torres (2021) señalan que cuando las startups se encuentran en etapa inicial y ya tienen su producto, servicio o modelo de negocio en el mercado y llegan los primeros clientes/usuarios, es posible contar con las primeras mediciones de productividad o rentabilidad, recoger retroalimentación y mejorar el producto, permitiendo llegar al mercado de manera más efectiva, crear conciencia sobre el producto o servicio y lograr que los clientes compren la nueva oferta. Según Wallace (2021), es en esta etapa, cuando se establece la conocida *estrategia de comercialización* cuyo objetivo es plantear las metas para el crecimiento, tomar decisiones sobre las ventas, el marketing, la asignación de recursos, nuevas contrataciones, entre otras.

La estrategia **Go To market o de salida al mercado**, es una estrategia de comercialización conocida como “la planificación de una empresa para encontrar los clientes adecuados en el mercado, a través de canales de distribución apropiados, con el producto y la propuesta de valor adecuados” (Azevedo,

2020, p6), siendo principalmente un plan de acción que busca que la empresa adquiera y mantenga nuevos clientes mediante procesos repetitivos y escalables.

Dependiendo del mercado en el que se inserte la startup y sumado el contexto actual del ecosistema organizacional y empresarial, resulta cada vez más complejo y costoso adquirir nuevos clientes, porque además, cada vez hay más productos y empresas que comparar y probar. Lo anterior, genera la necesidad de poner en práctica nuevas perspectivas y enfoques, como el llamado *Product-Led Go-To-Market* o *La estrategia de salida al mercado orientada al producto*, donde ...”el propio producto se convierte en el principal canal de distribución para adquirir y retener a los clientes” (Azevedo, 2020, p7), es decir, toma la base del Go To Market ya mencionadas anteriormente, de “...seguir procesos repetibles y escalables para adquirir y retener nuevos clientes...” (Azevedo, 2020, p7), pero lo hace a través del comportamiento y la retroalimentación que recibe del consumidor durante el uso del producto o servicio, ya que la manera en que los potenciales usuarios y clientes interactúan con el producto, orienta a la empresa a tomar mejores decisiones. Cuanto más positiva sea la experiencia, más posibilidad tendrá el consumidor de convertirse en comprador.

### 2.3.1.3 Financiamiento

Una vez que se tiene la idea validada y la startup comienza a salir a mercado, muchas necesitan de financiamiento para abordar una buena implementación y sostenerse hasta su escalabilidad. Startupeable (2021), sitio web en español especializado en contenido educativo sobre Startups y Venture Capital en Latinoamérica, publica que son variadas las fuentes de financiamiento a las que tienen acceso las startups en el ecosistema de las empresas tecnológicas. A continuación, se presenta una descripción de las más utilizadas y relevantes en la actualidad;

1. **Aportes de los fundadores:** Se refiere a los fondos propios que son aportados por los mismos fundadores de la empresa. Se dice que es la principal fuente de financiamiento en etapas iniciales y no hace referencia solamente a aportes económicos, sino que también a aportes en tiempo, conocimientos y dedicación.
2. **Family, Friends and Fools (FFF):** Esta fuente es recomendable, cuando no se está dispuesto a ofrecer participación a cambio de una inversión o la empresa no cumple con los requisitos de un banco. También es una fuente que se utiliza generalmente en etapa temprana de desarrollo de la startup y se considera el primer lugar donde se puede buscar financiamiento, luego del aporte de los socios.

- Las 3 F (FFF) corresponden a;
- Familia: Parientes que suelen conformarse con la devolución de los fondos prestados.
  - Friends (Amigos): Personas que tienen plena confianza en los fundadores de la startup.
  - Fools (Locos): Personas sin ningún tipo de vínculo emocional, pero que confían en la idea de negocio.
3. **Inversionistas ángeles:** Aquel que invierte dinero propio en una startup con alto potencial de crecimiento, a cambio de acciones, con el fin de obtener un alto retorno de inversión. Cada inversionista ángel tiene su propia estrategia de inversión, los mejores se caracterizan por aportar experiencia valiosa, una red de contactos, o alto expertis en un área del negocio.
  4. **Fondos de capital y riesgo (Venture Capital):** Inversiones de capital que tienen como objetivo adquirir una participación en el accionariado de la startup y son ejecutadas por las *Firmas de Venture Capital*, instituciones que representan a inversionistas denominados *Limited Partners*, quienes aportan capital a un fondo de VC. Las firmas de VC son responsables de;
    - Buscar, evaluar y tomar la decisión de la inversión
    - Ejecutar las operaciones legales y financieras de la inversión de fondos
    - Administrar portafolio de inversiones
  5. **Rondas de inversión:** Tipo de financiamiento conocido como el principal estímulo para la creación de nuevas compañías y tecnologías, mediante el cual una startup obtiene inversión, generalmente de firmas de venture capital, inversionistas ángeles, y aceleradoras, entre otras.
  6. **Incubadoras:** Organizaciones que ayudan a nuevos proyectos que se encuentran en fase de ideación a desarrollarse a través de programas de capacitaciones, coaching, y otros servicios complementarios. Muchas son sin fines de lucro, pero si existen otras que invierten en empresas a cambio de tener participación en el capital accionario.
  7. **Aceleradoras:** Firma de inversión que, mediante procesos de convocatoria abierta, selecciona e invierte en startups en etapas tempranas. Por lo general, además del aporte en capital, proporcionan mentores, red de contactos, espacios de trabajo, entre otros.
  8. **Crowdfunding:** Financiamiento en el que inversores a través de una plataforma ofrecen dinero a cambio de participación en capital social de la empresa en fases iniciales. Son plataformas

digitales constituidas como sociedad anónima con un modelo de negocio digital que tienen como objetivo poner en contacto a las empresas con múltiples oferentes financieros a través de internet, sin intermediarios de por medio.

9. **Fondos estatales:** Recursos del estado puestos a disposición de la ciudadanía. Toda persona u organización que cumpla con los requisitos de admisibilidad puede postular presentando un proyecto que será evaluado y ponderado en conformidad por la entidad estatal que ofrezca el fondo.
10. **Préstamos bancarios:** Contrato financiero que ofrecen las entidades bancarias donde se le entrega al cliente una suma de dinero solicitada, restituyendo el capital mediante pago el pago con intereses que tienen fechas de vencimiento.

#### **2.3.1.4 Proceso de Escalabilidad**

Uno de los factores que diferencia una startup de cualquier otra en desarrollo, es la escalabilidad. En la literatura, se encuentran variadas definiciones asociadas a este concepto, en esta ocasión se mencionan aquellas que contribuyen al desarrollo de la investigación. Según publica Startupeable (2021) lograr la escalabilidad, es un proceso difícil para cualquier tipo de organización, puesto que primero debe lograrse la sostenibilidad financiera.

La escalabilidad es definida como “... la capacidad de un negocio para aumentar sus ventas significativamente, mientras que su costo marginal es relativamente bajo. Una startup puede ser escalable debido a que su propuesta de valor está basada en tecnología y, por ende, su crecimiento no depende sustancialmente del número de trabajadores o activos físicos” (Startupeable, 2021).

“La escalabilidad del negocio supone crecer cuantitativamente a través de la movilización de recursos, la instauración de procesos idóneos e instrumentos que permitan medir el impacto del modelo” (Startupeable, 2021).

Además de definiciones, los autores también mencionan características y etapas que deben cumplir las diferentes organizaciones para ser escalables. Según publica Nielsen y Lund (2015), para que una empresa tecnológica logre el proceso de escalabilidad, debe cumplir con los siguientes cinco patrones; El negocio presenta un crecimiento económico exponencial; Presenta una innovación; Consideran la inversión de terceros como una oportunidad de inyección de capital que influye en el capital de trabajo;

Los diferentes stakeholders se incorporan a la organización adoptando diferentes puestos que enriquecen la empresa y crean valor y; El modelo de negocio se convierte en una plataforma que atrae no solo a nuevos socios sino también a competidores.

Para algunos (Benedetto, 2013), el escalamiento no es una serie de etapas consecutivas o patrones que seguir, sino una dinámica de maduración de un proceso que puede, o no, conducir a su materialización, que en un principio se centra en el desarrollo de la organización, en su producto y/o servicio y en la elección de un mercado. Para seguir con una etapa de una fuerte inversión para lograr atender a tiempo el creciente número de clientes y a su vez amortiguar sus costos fijos. Si bien, existen diferentes opiniones, se puede concluir que; implican la construcción y la prueba de un modelo de negocios, la búsqueda de clientes y la gestión de ingresos, gastos y flujo de caja. Para continuar con la mantención de la rentabilidad, la obtención de los suficientes recursos financieros impulsando el crecimiento organizacional, la construcción de sistemas, procesos y nuevas competencias que permitan encontrar a los mejores socios de negocios, abrir nuevos canales de distribución, administrar el crecimiento e implementar estrategias de marketing para mantener el crecimiento y captar mercado. Finalmente, la madurez de los recursos implica la consolidación del proyecto con socios de negocios fuertes, que creen en la propuesta de valor y han crecido junto con la organización.

### **2.3.2 Factores de Éxito Startups**

La literatura evidencia que existen patrones que suelen repetirse en muchas de las startups más exitosas. Destaca que son empresas tecnológicas y no tienen activos físicos. En un artículo publicado en el año 2018, por la Revista Estadounidense “Entrepreneur” que ofrece noticias sobre iniciativas empresariales se señala que casi todos los unicornios apuntan a grandes mercados homogéneos, lanzan productos con alto atractivo “imprescindible” y de fácil acceso (por ejemplo, basado en dispositivos móviles) y requieren ser utilizados con frecuencia, preferiblemente varias veces por año.

Dentro de los factores comunes que se puede encontrar es el uso de la *Tecnología*; ya sea como producto o como proceso o herramienta para promocionar el producto o servicio final al cliente, acompañado de un proceso intensivo de I+D (Solís y Torres, 2021). También se observa la presencia de la *Innovación*; donde los productos terminan capturando al mercado y desplazando o eliminando a las empresas u organizaciones que eran líderes en esos mercados (Abadía, 2021). Finalmente, se encuentra la *Escalabilidad*; teniendo una expansión global muy rápida y a bajo costo. Además de ser empresas unicornios por su valoración a corto plazo.

Si se habla de los factores de éxito de las Startups, existen autores que indican que depende de la etapa de desarrollo en la que se encuentre. Un estudio publicado por el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de Cataluña en el año 2021, los factores que influyen determinadamente en la tasa y nivel de éxito de las Startups durante las etapas de introducción y crecimiento son; La inversión en *I+D/Innovación*; la inversión en la *Calidad del Capital Humano*, demostrando que las startups con mejores resultados con aquellas que más invirtieron en este aspecto; y la *Zona Geográfica* en la que se encuentran ubicadas, potenciando aquellas donde existe una mayor concentración de startups tecnológicas.

El mismo estudio, indica que aquellas que se encuentran cercanas a alcanzar la etapa de madurez, deben acercarse hacia un modelo que sea menos dependiente de un único liderazgo visionario y de la innovación disruptiva o revolucionaria. La estructura corporativa debe avanzar hacia un producto que se adapte más al mercado, enfocando a mejorar los servicios más que a crear uno nuevo, transformado en un I+D que priorice innovaciones menos drásticas pero que produzca resultados con mayor frecuencia. Finalmente, el portafolio de productos y el segmento de clientes debe ir adquiriendo amplitud a través del potenciamiento de la creación o desarrollo de spinoffs, acuerdos y alianzas con otras corporaciones.

Cabe destacar que, los factores señalados son elementos únicos para un contexto único, por lo que no se puede esperar que al repetirlos reiteradamente se va a llegar a asegurar el éxito de una Startup. Es recomendable, tener en cuenta que, una vez alcanzado el éxito, el camino que las llevó a la cima no será el mismo que las mantendrá en ese lugar por lo que deben anticiparse a la necesidad de un cambio estratégico importante con suficiente tiempo de antelación.

Junto con lo anterior, Espinoza y Romero (2016) destacan la importancia de que las startups necesariamente deben considerar proteger sus invenciones de la competencia, porque de lo contrario, incurren en los costos de generarlas sin capturar sus beneficios, perdiendo la oportunidad de explotarlas en el contexto nacional e internacional, haciendo hincapié en la relevancia de valorizar la protección de activos intangibles. “Las empresas no se dan cuenta del conjunto de desarrollo, productos o servicios que permanentemente están generando, pero no protegen” (Espinoza y Romero, 2016, p.209).

Un activo relevante es “La Marca”. Para crearla se necesita de un conocimiento previo, ya que se deben descartar los términos genéricos para que no sea rechazada, realizar una auditoría para investigar que

no esté registrada, saber en cuales de las 45 clases de marcas que existe se quiere registrar, etc. La marca es lo que identifica y lo que permite distinguir el producto o servicio, por eso se hace relevante que se encuentre protegida.

Otro activo relevante, es “La Patente”, definida como “... un derecho de exclusividad que concede el Estado por un período de 20 años para la protección de una invención. Este derecho permite al inventor explotar su invención, venderla o ceder los derechos a un tercero para que la comercialice bajo licencia” (Espinoza y Romero, 2016, p.211).

El “Secreto Industrial” es otra alternativa de protección que existe, Espinoza y Romero (2016) lo describen como un conocimiento tecnológico que no ha sido revelado y que es protegido mediante convenios de confidencialidad y es de duración indefinida. Su mantenimiento en reserva, proporcionaría a su propietaria, una ventaja competitiva.

Finalmente, resulta relevante mencionar los derechos de la propiedad intelectual como Protección legal para comercializar, para lo cual se debe implementar una estrategia jurídica que debe estar en relación con el modelo de negocios. En este punto se pueden observar tres opciones:

1. Contrato de licencia; Autorización para que un tercero pueda utilizarlo en los términos y condiciones acordados.
2. Venta o cesión de los derechos de la propiedad intelectual.
3. Explotación comercial mediante un contrato de *joint venture*, de *know-how* o incluso franquicia. (Espinoza y Romero, 2016).

“A partir de las innovaciones que están siendo protegidas en las oficinas de patentes de diversos países, podemos informarnos del nuevo conocimiento que se está creando en la actualidad y que luego se difundirá en la sociedad y en las industrias” (Espinoza y Romero, 2016, p.209).

Finalmente, podríamos decir que uno de los mayores factores de éxito radica en la fortaleza de la idea. Los procesos de ideación en las empresas tecnológicas, son importantes para determinar los productos o servicios ideales que las acerquen todo lo posible a los futuros usuarios potenciales. En el contexto actual, las metodologías ágiles se proponen como principales estrategias para enfrentar el escenario cambiante, incierto y complejo que viven las empresas. Estos métodos, presentan la particularidad de la flexibilidad, donde los proyectos son desarrollados en comunicación constante con el usuario, son altamente colaborativos y adaptables a los cambios. (Dávila, Molina y Vite, 2018).

### 2.3.3 ¿Por qué fracasan las Startups?

Según un estudio publicado en enero del 2022 por el Diario Financiero, “9 de cada 10 Startup no perduran en el tiempo” (Baeza y Santillán, 2022, p1). Los autores concuerdan en tres grandes motivos de este fenómeno:

- 1) No ofrecen el producto o servicio que el mercado demanda, debido a que no han sido capaces de satisfacer las necesidades que el mercado requiere y por ende no tienen clientes que adquieran la solución. La sincronización con el mercado es inadecuada, o el mercado no está listo para esa solución, el mercado de consumidores del producto no es lo suficientemente grande o bien la solución no responde a una necesidad o oportunidad latente. (Skok,2021).
- 2) Falta de liquidez. Se quedan sin dinero para poder continuar, “porque su producto o servicio no tuvo el éxito que esperaban, o bien porque los inversores se han cansado de destinar fondos sin obtener resultados y no hay otros dispuestos a sustituirlos” (BBVA, 2018, p2).
- 3) La elección de un equipo no adecuado, que se puede describir como la falta de trabajadores con perfiles que cubran las necesidades de la empresa o en la falta de afinidad o acuerdos entre los miembros del equipo. (Naveira, 2021). Existen más razones que explican el fracaso de las Startup, resulta evidente que no existe solo un factor que lo defina el fracaso. puesto que por lo general es la combinación de diferentes circunstancias. Ahora bien, esto resulta cómo la principal motivación de una startups para relacionarse con una gran empresa: reducir las probabilidades de fracasar.

En resumidas cuentas, el proceso de constante iteración que entrega la validación, independiente del método que se utilice, le otorga la objetividad que el proceso requiere, al no desarrollar un producto en base a presentimientos, supuestos o intuiciones, sino que a partir de resultados que se obtienen de los posibles clientes o usuarios, del mercado e incluso de la competencia. Siendo sin duda el proceso de validación de gran importancia para la creación de una empresa que busca evitar el fracaso.

### 2.3.4 Casos de Éxito

#### **UBER**

Según un estudio publicado por la Universidad de Valencia y escrito por Todolí (2015), como exponente de las Startups a nivel mundial, se destaca Uber, empresa norteamericana propietaria de una plataforma virtual donde se puede acceder a servicios de transporte de pasajeros. Nace en el año 2008 cuando sus fundadores se vieron en la necesidad de tomar un taxi teniendo que esperar horas para

poder acceder a uno. Funciona de tal manera que cualquier persona con la aplicación móvil puede acceder al conductor activo más cercano y solicitar un viaje. A su vez, Uber no contrata a sus conductores ni posee una flota de automóviles, sino que cuenta con “socios” conductores que hacen el trabajo, quienes pueden elegir cuándo hacerlo y cuándo no, además de poseer la potestad de no aceptar los viajes que no deseen realizar.

Su modelo de negocios se caracteriza en ofrecer a los clientes un *mínimo tiempo de espera* en la llegada del servicio. Al mismo tiempo pueden visualizar en la pantalla los datos del conductor, la ruta del viaje y el costo que se cobra por kilómetros recorridos. También en la *menor subordinación y mayor libertad hacia los trabajadores*, donde la empresa no tiene que supervisar, capacitar, y dirigir el trabajo de los conductores, sino que se basa y confía en las evaluaciones que entregan los clientes sobre el servicio que han recibido. A su vez, el conductor tiene *mayor libertad*, puesto que tiene flexibilidad en cuanto a los días y horarios de trabajo.

Es de fácil acceso porque solo debes descargar la aplicación gratuitamente, tanto para conductores como para clientes.

Al ser una plataforma, la expansión por el mundo tiene bajos costos lo que le ha permitido escalabilidad a nivel global, encontrándose actualmente en muchas ciudades del mundo.

Uber, en su primer levantamiento de fondos, logró que su propiedad tuviera un valor cercano a los 4.000 millones de dólares.

## **Rappi**

Muciño (2017) destaca que, a nivel regional, en Latinoamérica se puede encontrar el caso de Rappi, Startup Colombiana que nace en el año 2015, y que ha levantado más de USD\$2.000 millones desde su fundación. Muciño (2017), cuenta que nace desde la necesidad de comprar cosas como medicamentos, antojos, comida, regalos, entre otros productos, desde tu casa y recibirlos en poco tiempo. Su estrategia de Go To Market inicial fue empezar con servicios con alta frecuencia de uso, como el delivery de restaurantes y supermercados. Luego, ha ido lanzando más funcionalidades para ir complementando su cartera de servicios.

Su modelo de negocios ofrece a los *consumidores* transformar la forma en que compran cualquier producto, volviéndolo más rápido ya que se puede hacer desde el celular y desde cualquier parte.

Quienes *trabajan* haciendo el delivery, reciben un pago por entrega, tienen la posibilidad de recibir el 100% de la propina que los clientes dejen y otorga flexibilidad para trabajar en los horarios que quieran y aceptar los pedidos que deseen.

Para las *empresas* que venden sus productos en la plataforma, ofrece la oportunidad de la digitalización y la apertura de un canal de ventas adicional teniendo más alcance que solo con una tienda física, además no tienen que invertir en una plataforma propia, lo que les permite abaratar costos. También les proporciona un servicio de autogestión de su negocio, donde pueden gestionar sus productos y obtener información de la facturación.

La escalabilidad de Rappi le permite en la actualidad estar en 9 países de Latinoamérica y más de 250 ciudades.

### **Betterfly**

A nivel local, se conoce el caso de la Startup Betterfly, una plataforma que nace en Chile el año 2018, dirigida a colaboradores de empresas, que busca democratizar el bienestar físico, mental y financiero. Su modelo de negocios ofrece a sus clientes, las empresas, una suscripción mensual por cada uno de sus colaboradores. Si los empleados cumplen sus metas, pueden transformar sus resultados en donaciones que van desde platos de comida, plantaciones de árboles, entrega de agua potable, etc. Sumado a eso, Betterfly entrega a cada uno de sus usuarios, un seguro de vida gratuito cuya cobertura crece sin costos, y no discrimina la edad de las personas ni sus prescripciones médicas.

Su propuesta de valor más fuerte es que, no castigan a las personas por sus malos hábitos, sino que premian a quienes quieren mejorar, mezclando bienestar individual con responsabilidad social. (“Transformación digital en Chile en Primera Persona”, Cámara Chilena de la Construcción, 2021).

Según Startup Latam (2021), la Startup Chilena, se ha convertido en la Insurtech Latinoamericana con mayor valorización de toda la región llegando a US\$300 millones. En diciembre del 2020, levantó US\$18 millones, llegando así a una inversión total de \$80 millones a lo largo de tres rondas. Seis meses después, cerró una nueva ronda, logrando recaudar USD\$60 millones, lo que también la convierte en la Insurtech con mayor inversión recaudada en América Latina.

Los planes de Betterfly están en su consolidación en Chile y su expansión internacional permitido por el desarrollo tecnológico y constante transformación digital de la Startup, donde el primer paso estuvo definido por el ingreso al mercado brasileño, que comenzó sus operaciones en el tercer cuatrimestre del 2021.

La escalabilidad de Betterfly, proyecta que durante 2022 la compañía ofrecerá también sus servicios en Perú, México, Ecuador, Colombia y Estados Unidos, país en el que próximamente instalará sus cuarteles centrales. (Startup Latam, 2021)

## 2.4 Ecosistema

### 2.4.1 Actores Influyentes

Un ecosistema de innovación y emprendimiento se define como “concentración geográfica de un número suficiente de compañías e instituciones interconectadas, donde la proximidad lleva a compartir ventajas mediante la agregación de experiencias y recursos especializados” (Porter, 1990, sp). Es por ello, que para hablar de un ecosistema que funciona, y según indica Vergara (2021) en su publicación en LinkedIn, es necesario que existan distintos partners, instituciones, que ayuden a guiar y solventar procesos de innovación y hacer que, por ejemplo, la vinculación entre corporativos y startups, suceda. La mayoría de estos partners, a nivel nacional, y que ayudan a generar estas sinergias son de carácter privado, financiados o patrocinados por CORFO<sup>4</sup>, y/o por algún financiamiento privado internacional, como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Cabe mencionar que a nivel nacional el rol de Corfo, institución público-privada de gobierno, es vital para indicar que en Chile existe un ecosistema que fomenta el emprendimiento e innovación.

A continuación, se presentan algunos de los partners que se encuentran en el ecosistema chileno:

- **Red de mentores:** Definido por el Grupo de Innovación, Emprendimiento y Sustentabilidad UAI (2020) como un grupo de expertos que entregan apoyo a emprendedores de alto potencial, generando espacios para el aprendizaje, aumentando el tamaño de las redes de contacto y generando instancias de socialización entre pares;
- **Incubadoras:** Definida por Startupeable (2021) como organizaciones diseñadas para ayudar a nuevos proyectos de emprendedores que se encuentran en la fase de ideación a desarrollarse, mediante un programa de capacitaciones, coaching, y servicios complementarios como espacio de oficina;

---

<sup>4</sup> La agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas. (Corfo, 2022)

- **Aceleradoras:** Definida por Startupeable (2021) es un tipo de firma de inversión que, a través de convocatorias abiertas, selecciona e invierte en startups de etapas muy tempranas, en algunos casos sin ventas y con un MVP. Usualmente, además del aporte de capital, la aceleradora proporciona i) un plan de mentoría a los fundadores o el equipo clave, ii) red de contactos, y iii) un espacio de trabajo;
- **Espacios colaborativos:** Definido por Wework (2022) como trabajar conjuntamente con otras personas, aprender a relacionarnos y lograr objetivos comunes;
- **Fondos de inversión:** Inversionistas ángeles Persona que invierte dinero propio en startups o empresas con alto potencial de crecimiento, a cambio de acciones (Equity) con el objetivo de obtener un alto retorno de inversión. Cada inversionista ángel tiene su propia estrategia de inversión, los mejores se caracterizan por aportar experiencia valiosa en una industria, una red curada de contactos, o alto expertis en un área operativa del negocio;
- **Crowdfundings;** Según Startupeable (2021) se refiere a financiamiento en el que inversores a través de una plataforma ofrecen dinero a cambio de participación en capital social de la empresa en fases iniciales.
- **La academia:** Definida por la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica (2022), como institución oficial constituida por personas destacadas en las letras, las artes o las ciencias, que realizan colectivamente determinadas actividades;
- **Fundaciones:** Según Fundación Banigualdad (2021), como tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro;
- **Gobierno:** Definida por la Real Academia Española como órgano superior del poder ejecutivo de un Estado o de una comunidad política, constituido por el presidente y los ministros o consejeros.

Estos partners a su vez se pueden segmentar por el tipo de apoyo que entregan: financiamiento, networking, formación, asesoría, consultoría, etc. A su vez, algunas de las características que podrían distinguir un buen partner, que articula e integra adecuadamente las capacidades del ecosistema y según el Observatorio de Innovación (2019) son: la capacidad para generar conexiones, alcance de mercado, conexión local, financiamiento, experiencia con startups, talento de profesionales, fundadores y capacidad de atracción de recursos.

Analizando y caracterizando el ecosistema de innovación y emprendimiento más relevante: Silicon Valley, se pueden destacar ciertas características que permitirán, más adelante, evidenciar las potenciales brechas y/o oportunidades de desarrollo que se tienen a nivel nacional. Con este análisis también se desprenden cuáles son las variables que deben existir para fortalecer el ecosistema, se

genere innovación que por ende propenda a que la ideación se transforme fácilmente en una startup que genera valor y a que la estructura corporativa se abra e integre eficientemente para incubar y/o trabajar colaborativamente con estas startups.

En primer lugar, en el ecosistema de Silicon Valley, el conocimiento y la innovación dan lugar a una economía del conocimiento en continuo movimiento que explota ágilmente las nuevas ideas según aparecen. “ Se invierte en etapas iniciales: pre-revenue o incluso pre-product y especializados en cada una de esas etapas, en sectores innovadores de rápida escalabilidad” (Diagnóstico del ecosistema de innovación, 2019, p9.), se promueve el emprendimiento como una profesión válida, poseen las más grandes reconocidas universidades dada su capacidad de innovación y de transferir la excelencia detrás de esos resultados, las grandes corporaciones están lideradas por jóvenes que tienen preferencia y tendencia por apostar en la empresa emergente. Ahora bien, más allá de todas estas características, existe un factor determinante que pone a Silicon Valley en el primer lugar: la gente. “En Silicon Valley ocurre una peculiar aglomeración de mentes creativas de todo el mundo” (Oppenheimer, 2014, p12.), los cuáles se sienten atraídos por integración de etnias, culturas, formas, educación, etc. y la facilidad para llevar, y formalizar, una idea que surgió en un café. Las trabas o altos costos legales para construir una empresa, o el estigma por fracasar y el cuál perdura en el tiempo, no existen. Por lo tanto, las mentes creativas, atraen más gente creativa.

Según Andrés Oppenheimer (2014), para que pueda existir un ecosistema innovadores donde la economía del conocimiento sea un protagonista, “...tiene que haber educación de calidad, empresas y universidades que invierten en investigación y desarrollo de nuevos productos, centros de estudios globalizados que atraigan talento de todos lados, una interacción constante entre las empresas y las universidades, un ambiente que propicie las inversiones de riesgo, una legislación que aliente la creación de nuevas empresas y una concentración de mentes creativas en la misma ciudad...” (Oppenheimer, 2014, p58.) pero sin duda una tolerancia social con el fracaso.

#### **2.4.2 Principales brechas del Ecosistema para Emprender**

Actualmente, Chile se encuentra en el lugar 53 de 132 países que son evaluados en el último Índice Global de Innovación, rendimiento que, si bien indica que es un tema que ha ido tomando más relevancia, no deja conforme, dado que sigue dos puestos más abajo respecto a 2019. Las principales brechas para emprender y propender a la innovación en Chile, según Fundación Jaime Guzmán (2017), son las brechas a nivel de:

Marco regulatorio, a nivel de barreras administrativas de entrada, barreras administrativas para el crecimiento, leyes de quiebra y re emprendimiento, sistema judicial, y sistema impositivo.

- **Barreras administrativas de entrada;** crear una empresa en Chile requiere de 14 procedimientos distintos. La iniciativa “Tu Empresa en un día” resultó un gran paso para lidiar con estas barreras.
- **Barreras administrativas;** a nivel del sistema de inscripción de bienes raíces, y también a nivel del tiempo requerido para preparar impuestos y al tiempo necesario para preparar, enviar y pagar impuestos de empresas.
- **Leyes de quiebra;** los costos legales de declararse en quiebra, el tiempo promedio que dura el proceso de quiebra y la tasa de recuperación.
- **Condiciones de mercado;** De acuerdo a la teoría, mientras más diversificada sea la matriz productiva de un país, mayor será su potencial de crecimiento. Hasta la fecha, nuestra economía se basa principalmente en el cobre, lo cual repercute en la cantidad de oportunidades de emprendimiento que puedan existir. Bien se habla de que el “cobre es el sueldo de Chile”.
- **Acceso a financiamiento;** el costo de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (Pymes), en comparación con las grandes empresas, es mayor, lo que puede obedecer a factores de riesgo y garantías que puedan ofrecer estas empresas versus las más pequeñas, además de una inadecuada planificación financiera.
- **Creación y difusión de conocimiento;** A nivel de la creación de conocimiento, Chile está en la casi en la última posición de los países de la OECD, al invertir menos del 0.34% del PIB en I+D. El principal actor que está en deuda es el sector privado. En los países desarrollados, la industria, gasta aproximadamente 2/3 del gasto en I+D, en Chile el sector privado financia tan solo 1/3 del gasto en I+D, aun cuándo se considera un propulsor del crecimiento y de la productividad del país.
- **Capacidades de emprendimiento;** brecha en el porcentaje de la población con educación superior (29,8% población chilena según Mineduc, 2021), la formación de capital humano avanzado. “Graduados con competencias técnicas distintivas pueden contribuir a revitalizar la I+D de una empresa (Klevorick et al, 1995, p10), y “...también contribuyen a la generación de empleo a través del emprendimiento y la creación de nuevas empresas” (Roberts, 1991, p10.).

El Observatorio de Innovación de Chile (2019) en su publicación del Diagnóstico del Ecosistema de Innovación, indica que más allá de las condiciones estructurales y las oportunidades de mejoras que se puedan desprender de las deficiencias indicadas, las cuáles han sido mejoradas a través de distintas políticas públicas, lo cual seguirá siendo un ejercicio de largo plazo, es necesario relevar y posicionar

estructuras y capacidades de emprendimiento e innovación. Para ello, la interconexión (empresa-emprendedor/Inversionista-emprendedor/ Universidades con empresas, etc.) dónde el privado tome un rol activo para potenciar al ecosistema de innovación nacional, “...con la finalidad de potenciar el intercambio de conocimiento y, principalmente, ampliar los mercados a los cuales pueden acceder los modelos de negocios innovadores” (Observatorio de innovación de Chile, 2019, p40.). InvestChile, organismo público que promueve a Chile como destino de Inversión Extranjera Directa (IED) en el mercado global, se refiere a Chile como un país que está posicionado como un polo de innovación en Latinoamérica, contando con infraestructura financiera y tecnológica, lo que hace que sea un ecosistema muy atractivo para startups digitales que hacen negocios (InvestChile,2021). Gracias a sus acuerdos de libre comercio que permite la integración tanto económica como social del país, lo convierte igualmente en una excelente opción para probar nuevos modelos de negocios, sobre todo escalables y de alto impacto.

### 2.4.3 Sectores Predominantes

## SECTORES DE STARTUPS LÍDERES EN LATINOAMÉRICA

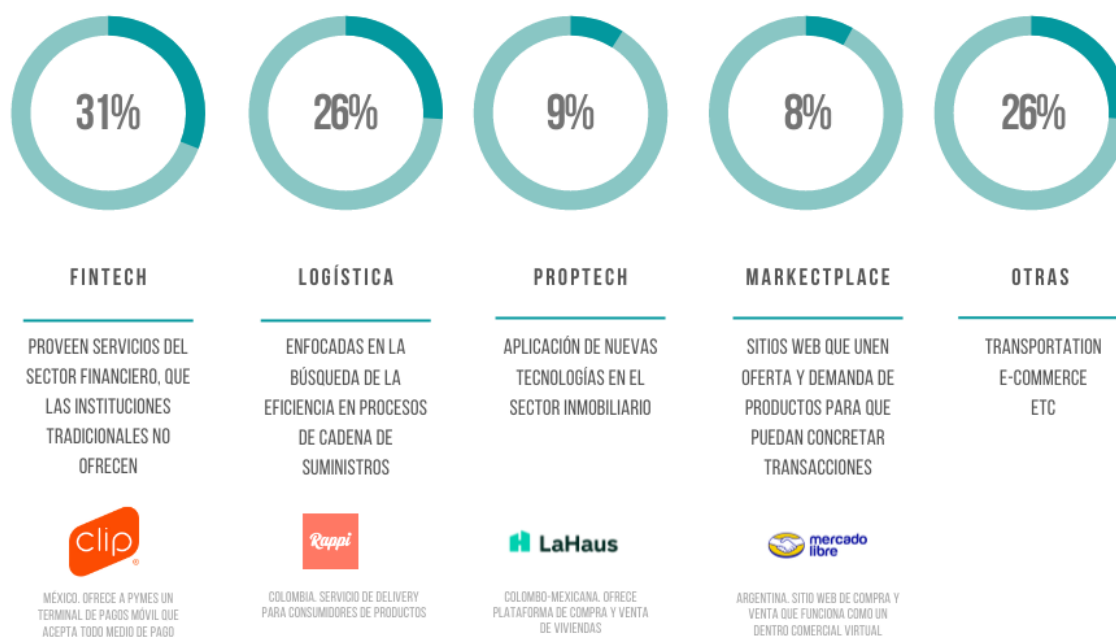


Figura 4: Sectores de Startup líderes en Latinoamérica. Fuente: Elaboración propia en base a sitio web Startupeable.

Según Startupeable (2020), algunos de los sectores de startups líderes en Latinoamérica (figura 4) son el Fintech, la logística y los Marketplace. Además, son de los tres sectores más financiados en la región, siendo el Fintech el que posee el mayor número de startups en Latam.

Las Fintech, son aquellas que se enfocan en proveer uno o varios servicios del sector financiero, centrándose principalmente en aquellos que las instituciones financieras tradicionales (como los bancos) no ofrecen. En Latinoamérica podemos encontrar ejemplos como Clip, fundado el año 2012 en México, que ofrece a las Pymes, empresas que antes casi no recibían pagos con tarjeta, un terminal de pagos móvil fácil de usar, económico y que acepta todos los medios de pago.

Las startups de Logística, se caracterizan por la búsqueda de la eficiencia en procesos de cadena de suministros como el almacenaje, el transporte o la planificación de recursos. En Latam, encontramos el caso de Rappi, ofrece el servicio de delivery para consumidores de restaurantes, comestibles y más productos.

También nos encontramos con los Marketplace, que son sitios web que unen oferta y demanda de productos para que puedan concretar transacciones, de una forma eficiente y a bajos costos. Como ventaja competitiva, pueden incorporar servicios complementarios como pagos en línea, logística de delivery, etc. El caso más exitoso y que se encuentra en todo el continente es Mercado Libre, que ha evolucionado permitiendo que hoy también provea servicios Fintech y logísticos.

## **2.5. Modelo de Economía Colaborativa**

La Organización Económica para América Latina y el Caribe (2017), asocian la aparición de la Economía Colaborativa a la expansión del internet, la vinculación de las redes y la creciente participación de la población con la tecnología. Así mismo, entrega diferentes definiciones de este concepto donde se destaca a Botsman y Rogers quienes en 2010 a partir de su publicación "*What's mines is yours*". *The rise of collaborative consumption*" la definen como "...una fuerza progresiva, disruptiva que hace más eficientes a las economías y distribuye valor entre consumidores". A su vez, destacan la definición que entrega la Comisión Europea (2017), "...modelos de negocios en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares".

Si bien, el aspecto colaborativo no es algo nuevo, puesto que ha estado presente desde el inicio de la historia de las actividades de los seres humanos, la economía colaborativa se trata de un regreso a los antiguos sistemas de intercambio económico, pero integrando tecnologías e interconexión, donde se crean redes sociales, plataformas y portales libres de intermediaciones de la gran empresa tradicional y de los estados y que promueve las relaciones de igual a igual.

Se reconocen ciertos beneficios proporcionados por las empresas de la economía colaborativa;

1. Al ser plataformas que recopilan, almacenan y analizan datos como precios, actividad, calidad y requerimientos específicos, los consumidores pueden acceder a diferentes ofertas de un mismo servicio.
2. Se reconoce como una solución al desempleo. Donde se pueden prestar servicios para la obtención de ingresos que proporciona flexibilidad a los prestadores, puesto que ellos son quienes deciden cuándo, dónde, con quién trabajar, cuántas horas y las tareas que quieren desempeñar. También crea empleos para quienes tienen difícil acceso al trabajo como personas en situación de discapacidad o extranjeros, e incluso puede ser una fuente extra de ingresos.
3. Permite que las empresas reduzcan costos, den trabajo y faciliten la flexibilidad laboral en tiempos de incertidumbre económica, apoya la innovación, la competitividad y las oportunidades de crecimiento.
4. Son una oportunidad en el crecimiento de la economía, que tiene el potencial de optimizar el uso de capital existente, por ejemplo, al ser digitales, no es necesario invertir en infraestructura, permitiendo así invertir capital en otros campos.

Sin duda, la digitalización, entrega la oportunidad de crear modelos de negocios dinámicos, más localizados, personalizados y a demanda. Los sectores económicos donde más se ha visto el desarrollo de este sistema colaborativo es; Alojamiento, Transporte de personas, Servicios profesionales y técnicos, crowdfunding, entre otras.

### 3. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se plantean soluciones actuales, tanto públicas como privadas, que visualizan las formas en que actualmente se apoya a las startups, se potencian y validan sus modelos de negocios en el mercado, mediante asesorías y programas, a nivel nacional e internacional. También se detallan los mecanismos de vínculo que existen actualmente en el mercado, para conectar a startups con grandes empresas e inversionistas.

#### 3.1 Soluciones de Gobierno

Programas como Start-Up Chile de la Corporación de Fomento (CORFO) y el Gobierno de Chile, funciona como una aceleradora pública de negocios que busca potenciar Startups con importante potencial de escalabilidad, con bases tecnológicas y de innovación. Incluye mentorías, sesiones con expertos, reuniones con otras startups de la industria, sesiones de Pitch, entre otros beneficios. Han apoyado financieramente en forma sostenida a más de 2.500 startups entre las cuales se encuentran exitosos casos como NotCo y Betterfly. Start-Up Chile financia proyectos locales y extranjeros. (Tricarico, 2022)

Otro ejemplo de lo que se hace en Chile, son los Fondos Start-Up Chile Build, que “entrega financiamiento y apoya la pre-aceleración de negocios y está enfocada en Startups en etapas tempranas que van desde una idea o prototipo con actividades de validación de conceptos”. (fondos.gob, 2022, p1.) Algunos de estos son (tabla 4.):

NOMBRE	ORIGEN	OBJETIVO	PROPUESTA DE VALOR
<b>START-UP CHILE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CORFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POTENCIAR STARTUPS CON BASES TECNOLÓGICAS Y DE INNOVACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POTENCIA EN CUALQUIER ETAPA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA. CHILENA O EXTRANJERA. ENTREGA FINANCIAMIENTO, MENTORÍAS, CONTACTOS, COWORKING GRATUITOS, DESCUENTOS EN SERVICIOS, ENTRE OTROS. VINCULACIÓN CON GRANDES INVERSIONISTAS.</li> </ul>
<b>FONDOS START-UP CHILE BUILD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GOBIERNO DE CHILE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APORTAR CON FINANCIAMIENTO A STARTUPS CHILENAS CON BASE TECNOLÓGICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EN ETAPAS TEMPRANAS DEL PROYECTO.</li> <li>SE DEBE DESARROLLAR SOLO EN CHILE</li> <li>ES SOLO AYUDA ECONÓMICA</li> </ul>

Tabla 4: Programas del Gobierno de Chile que entregan apoyo a Startups. Fuente: Elaboración propia en base a sitio web Portal de Fondos del Estado.

### **3.2 Soluciones de Privados**

La CEPAL (2022) indica que la mayoría de las soluciones que actualmente busca la conectividad entre startups, corporativos y/o inversores están basados en plataforma tecnológicas, siendo esto una tendencia en desarrollos de soluciones dado que permite reducir los costos de transacción e intermediación de los modelos de negocio.

Algunas de estas soluciones tienen como foco apoyar a las Startups a través de tecnología, mentoría y/o conexiones con grandes empresas del mundo que puedan requerir sus servicios. (News Center Microsoft Latinoamérica,2022). Otras, entregan información y formación: contenido educativo sobre el ecosistema, glosarios con conceptos claves, herramientas, guías, podcast que cuentan casos de éxito y directorios de inversionistas.

El modo más habitual en que se dan las relaciones entre corporativos y startups, en etapa de Go To market de esta última, es a través de los desafíos de innovación abierta, y a través de los distintos partner, los cuáles se han mencionado anteriormente.

A continuación (tabla 5) mostramos iniciativas que se han seleccionado de manera aleatoria, tomando como base: iniciativas realizadas en Chile, Perú y otras en el país referente en innovación: EE. UU, a modo de ejemplos para evidenciar cómo es la oferta que existe en el ecosistema que busca el relacionamiento entre startups y corporativos en una etapa inicial.

NOMBRE	ORIGEN	OBJETIVO	PROPUESTA DE VALOR
<b>SOCIAL ENTREPRENEURSHIP PROGRAM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EEUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APOYAR STARTUPS CON FOCO SOCIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APOYAN CON TECNOLOGÍA, EDUCACIÓN, CONEXIONES Y FINANCIAMIENTO, PARA QUE NEGOCIOS DE BASE TECNOLÓGICA PUEDAN ACCEDER A UN MERCADO MUNDIAL. (STARTUPCHILE, 2022)</li> </ul>
<b>STARTUPEABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PERÚ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEMOCRATIZAR EL ACCESO A CONTENIDO EDUCATIVO SOBRE STARTUPS Y VENTURE CAPITAL EN LATINOAMÉRICA.</li> <li>• INCREMENTAR EL ACCESO A CONOCIMIENTO, CONSEJOS, Y CAPITAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CUENTA CON UN DIRECTORIO PARA DISPONIBILIZAR INFORMACIÓN DE INVERSIONISTAS Y STARTUPS DE LATINOAMÉRICA, DONDE LOS MISMOS INVERSIONISTAS Y STARTUPS PUEDEN INCORPORAR SU PERFIL A TRAVÉS DE REDES SOCIALES DISPONIBLES.</li> <li>• PENSADO PARA STARTUPS QUE BUSCAN LEVANTAMIENTO DE CAPITAL PRE SEMILLA, SEMILLA Y HASTA SERIES A. (STARTUPEABLE, 2022)</li> </ul>
<b>INNOVA CONNECT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHILE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONECTAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS CON DESAFÍOS DE GRANDES CORPORACIONES. DIGITALMENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MARKETPLACE 100% DIGITAL Y ABIERTO PARA AYUDAR A LAS EMPRESAS BUSCAR SOLUCIONES (A TRAVÉS DE STARTUPS) TECNOLÓGICAS PROBADAS.</li> <li>• ADEMÁS GENERA UN ESPACIO DONDE SE PUEDAN VISUALIZAR OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN Y POTENCIALES ALIANZAS ENTRE DIVERSAS EMPRESAS, FACILITANDO LA INTERCONEXIÓN DEL ECOSISTEMA Y EL NETWORKING. (WWW.PODERYLIDERAZGO.CL, 2020)</li> </ul>
<b>CRUNCHBASE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EEUU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLATAFORMA PROFESIONAL Y EMPRESARIAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESCUBRIR Y CONECTAR CON EMPRESAS O INVERSORES POTENCIALES</li> <li>• TAMBIÉN AYUDA A REALIZAR ESTUDIOS DE MERCADO Y A TRABAJAR EN LAS VENTAS. (ANGÉLICA A. 2020)</li> </ul>

Tabla 5: Iniciativas nacionales e internacionales que apoyan Startups. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Venture Capital (CV)

El Corporate Venture es una de las alternativas de financiamiento que puede provenir de una relación anterior (dada por un proceso de innovación abierta, por ejemplo) o de algunos de los mecanismos indicados en el punto 2.1.1. Representa la prueba fehaciente de que existe una idea que ha sido validada comercialmente. Dadneo (2022) indica que es la disciplina de incorporar innovaciones externas a las empresas para enriquecer su propuesta de valor. La mayoría de las veces en formato de startups, **que se conectan a alguna de sus áreas o procesos internos.**

Dentro del CV existen mecanismos, categorizados por la madurez de la oportunidad, el capital requerido y el tiempo para obtener resultados por lo que es ahí donde encontramos el Corporate Venture Capital (CVC): “...inversión de fondos corporativos de una gran empresa en una startup, la que es emergente por su tecnología, especialización o innovación. Las grandes empresas no siempre buscan un beneficio económico al impulsar iniciativas de capital de riesgo corporativo, sino también beneficios estratégicos...” (Reporte de Impacto, Asociación Chilena de Venture Capital, 2022, p32.) y es ahí donde radica la gran diferencia entre ambos (Figura 5): mientras que el CV busca si o si un

retorno financiero, el CVC no necesariamente lo hará.

## DIFERENCIAS ENTRE CV Y CVC



Figura 5: Diferencias entre CV y CVC. Fuente: Elaboración propia.

“En 2021, la inversión en Venture Capital a nivel global fue de US \$621 mil millones, más del doble de lo invertido en 2020, cifra que bordeó los US \$300 mil millones...” (Reporte de Impacto, Asociación Chilena de Venture Capital, 2022, p21.), siendo Estados Unidos los primeros en el ranking de mayor inversión.

En Latinoamérica, “...la inversión de la región alcanzó los US \$15.700 millones en 2021, más de tres veces el récord previo de US \$4.900 millones logrado en 2019. Pero, además, lo invertido en 2021 superó a todo lo financiado en la región en los últimos 10 años.” (Reporte de Impacto, Asociación Chilena de Venture Capital, 2022, p22.), siendo Brasil el líder en inversión. Las industrias dónde más hubo interés en invertir fue la Fintech (39%), E-commerce (25%) y la PropTech (9%).

Según Dadneo (2022) y cómo se indicaba anteriormente el CVC es una alternativa que busca ser una relación de largo plazo y para ello se pueden identificar los siguientes beneficios de cara a las organizaciones:

FINANCIEROS	ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDADES POSITIVA</li> <li>• EFICIENCIAS OPERACIONALES</li> <li>• DIVERSIFICAR TU NEGOCIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VELOCIDAD DE OPERACIONES</li> <li>• ENTENDER LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y TENDENCIAS POTENCIALMENTE DISRUPTIVAS (INNOVACIÓN).</li> <li>• CULTURA ORGANIZACIONAL ALINEADA CON LA NECESIDAD DE MÁS EFICIENTES Y ÁGILES</li> <li>• ATRACCIÓN DE TALENTO ÁGIL Y FLEXIBLE.</li> <li>• BENEFICIOS DE REPUTACIÓN</li> </ul>

Tabla 6: Beneficios del Corporate Venture Capital en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

De más está decir que los beneficios del CVC para las startups son variadas, pero la mayoría tiene que ver con mejorar el acceso a capital, a redes de contacto, ampliar el mercado potencial y de comercialización a través del acceso a nuevos clientes, pero por sobre todo, y lo más importante, es a validar su propuesta de valor y con ello aumentar su credibilidad en el momento crucial de “Go To market”. No sólo mejora su reputación, sino también su poder de negociación. Es por lo anterior que, para lograr los beneficios anteriormente descritos, sobre todo los estratégicos, es que debiese existir por parte del corporativo una alianza comercial, más que sólo inversión.

### 3.3.1 Chile y el Corporate Venture Capital (CVC)

Chile es uno de los países de Latinoamérica donde el VC se ha ido desarrollando y obteniendo varios dividendos para quienes son parte del proceso. De hecho, en 2021 y aun considerando periodo de pandemia, fue donde más creció la inversión: “...alcanzó un récord de US \$1.025 millones, los que se distribuyeron en 339 deals, con un ticket promedio de inversión de US \$3 millones. Respecto del año 2020, la inversión creció en 541%...” (Reporte de Impacto, Asociación Chilena de Venture Capital, 2022, p26.). Lo anterior explica cómo el CVC, resulta una estrategia real y viable para grandes empresas e inversionistas privados, los cuales están cada vez más dispuestos a invertir en startups.

Ahora bien, y con respecto a los grandes países líderes en innovación y en riesgo, Chile está algunos años atrasado. “Esto se debe a los menores niveles de desarrollo financiero y falta de competencia. ‘La verdad es que los incentivos a cambiar el modelo a reinventarse permanentemente son bastante bajos si es que tú no enfrentas mucha competencia, y eso es algo que ha estado al debe en Chile’, explicó el profesor titular de la Dirección de Finanzas del ESE Business School, Matías Braun.” (Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información, 2021). Por lo que, si se tuvieran

que describir las barreras que impiden llegar a un estándar de inversión que permita el desarrollo de startups, cómo EE. UU<sup>5</sup>, por ejemplo, se pueden indicar las siguientes barreras expuestas por la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (2021):

- Escasos incentivos para las grandes empresas para buscar reinventarse o mejorar su competitividad con las startups.
- Escaso incentivos para traccionar más inversión extranjera
- Sesgos por parte del corporativo a relacionarse con startups.
- Miedo a modelos de negocio disruptivos y que finalmente resulten una amenaza a lo tradicional.
- Dificultad para moverse en mercados desconocidos. Escaso riesgo a salir del “status quo”
- Mercados de capitales concentrados en inversionistas institucionales, los cuales no pueden financiar a startups, por lo que queda radicado sólo en inversionistas privados.
- Sistema educacional deficiente para entregar capital humano con las competencias y las capacidades que se requieren para el futuro.
- Falta de interacción y de integración de propósitos entre el sector público y privado para la búsqueda y desarrollo específicamente de startups de gran valor (unicornios).
- Mercado CVC chileno está preparado para Startups que se encuentren en etapas tempranas. En las próximas etapas de desarrollo las “Startups tienen que ir a otros países para desarrollar sus iniciativas...” (Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información, 2021) dado que el mercado financiero es limitado y poco competitivo.

### **3.3.2 Caso de éxito integración Startups-Corporativo**

El caso de Cornershop, resulta ejemplificador para entender y evidenciar como la validación y el relacionamiento con el corporativo puede resultar exitoso para ambos. Cornershop es una aplicación que se define a sí misma como el “supermercado a domicilio” que en 2015 empieza a sonar como una apuesta disruptiva para el mercado y para la compra en tienda física. “La aplicación permite adquirir productos desde la casa en un tiempo reducido con la asesoría de un shopper...” (Durán, 2021, p27) Para llegar hacer una startups exitosa: una empresa unicornio, cotizando en la bolsa, los socios creadores Oskar Hjertonsson, Juan Pablo Cuevas y Daniel Undurraga, tuvieron varios intentos fallidos. Lo tradicional en el viaje de las startups y parte de las etapas que pasan para generar una propuesta

---

<sup>5</sup> "Durante 2021, Estados Unidos se quedó con la mitad de las inversiones globales, alcanzando los US\$ 311 mil millones, con lo que duplicó la inversión que obtuvo en 2020. Ese monto se alcanzó con el cierre de 12.281 deals"- ACVC

de valor que haga match con el mercado. En 2007 fundaron Needish, plataforma cuyo propósito era publicar necesidades y generar una red de ayuda y servicios; “una especie de clasificados al revés, pero fue un fracaso económicamente”, en palabras de Cuevas (Durán, 2021, p23). Luego, crearon “Clandescuento” siendo el primer ápice de éxito, al momento que fueran contactados por la empresa Groupon para comprar primero un % de participación y luego la idea completa. Su tercer intento fue Seahorse, una idea parecida a Instagram, compartir fotos, pero no tuvo el resultado esperado. El cuarto intento fue la vencida, y el ejemplo de que el proceso de iteración, brainstormings, la suma de la experiencia al enfrentar más de un fracaso y el proceso de validación de una idea, ayuda en la visualización de oportunidades disruptivas. Así es como formaron Cornershop, idea que fue influenciada por un ecosistema que está preparado y acostumbrado a detonar innovaciones y a nutrir relaciones, capacidades para que estas soluciones disruptivas ocurran. Estados Unidos, específicamente San Francisco se conoce como la “cuna de la innovación” y fue el país que vio a Cornershop nacer como idea. (ver si profundizar con este ejemplo, la importancia del ecosistema)

El 2019 ocurre uno de sus grandes hitos, Uber decide comprar una parte de Cornershop, el 51% de sus acciones. ¿La motivación de la compra? “...ampliar el espectro de servicios que puede ofrecer a través de su aplicación...” (Arrieta, 2019). Es decir, y dado los avances tecnológicos, los modelos de economía colaborativa (“modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares” (Alaminos, Penalva, 2018, p20.)) resultaron ser una tendencia que Uber, que vio en Cornershop, cómo la oportunidad para ampliar o mejorar su posición en el mercado. Esto considerando algunos factores no menos importantes:

- Según un artículo publicado por el Diario El Mostrador (2019), Uber no tenía la capacidad financiera para desarrollar una propuesta de valor de estas características. El 2019 registró pérdidas por US\$5.240.
- Dada las bajas barreras de entradas en la “uberización”, y el servicio de “última milla”, de productos o servicios, la competencia aumentó y con ello el mercado disponible para generar valor.
- Dado lo anterior, Uber buscó abrirse y posicionarse en nuevos segmentos, cómo el de “compras de supermercado” y en Latinoamérica.
- Requería mantenerse cómo líder, para el consumidor, en el servicio de delivery.
- Según el Diario Financiero en su publicación el año 2022, Uber tiene más de 118 millones de usuarios por lo que cuentan con un mercado predominante para validar y facilitar la adquisición de un nuevo servicio.

Es así, y cómo ejemplo de la oportunidad que generan las sinergias entre la necesidad de una gran empresa y la solución de una startup, el año 2020 Uber se convierte en el socio mayoritario, comprando el 100% de Cornershop. Transformándose, este último, en uno de los primeros unicornios de Chile (valorado en más de mil millones de dólares).

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Pregunta de Investigación**

¿Cómo se potencian los mecanismos actuales de validación de los modelos de negocios de las startups en etapa inicial?

### **4.2 Tipo de Investigación y Enfoque Metodológico**

Para efectos del proyecto propuesto, se utiliza la metodología Design Thinking (Figura 6). La investigación es de tipo descriptiva y cualitativa. Busca obtener información sobre el proceso actual que están utilizando las startups, en etapa inicial, para validar sus ideas, conocer los mecanismos de innovación abierta que utilizan actualmente las grandes organizaciones e identificar las barreras que existen entre la relación startup - gran empresa.

También, se levanta la percepción y opinión de los participantes sobre una propuesta de solución que fue planteada como base de esta investigación y que puede ser vista más adelante en el punto 5.

La información extraída, permite diseñar una plataforma colaborativa, dirigida a potenciar el vínculo entre estos actores, y los mecanismos de validación de modelos de negocios en etapa inicial de las startups, para entregar un producto o servicio que sea percibido de valor para el mercado.

# METODOLOGÍA: DESIGN THINKING

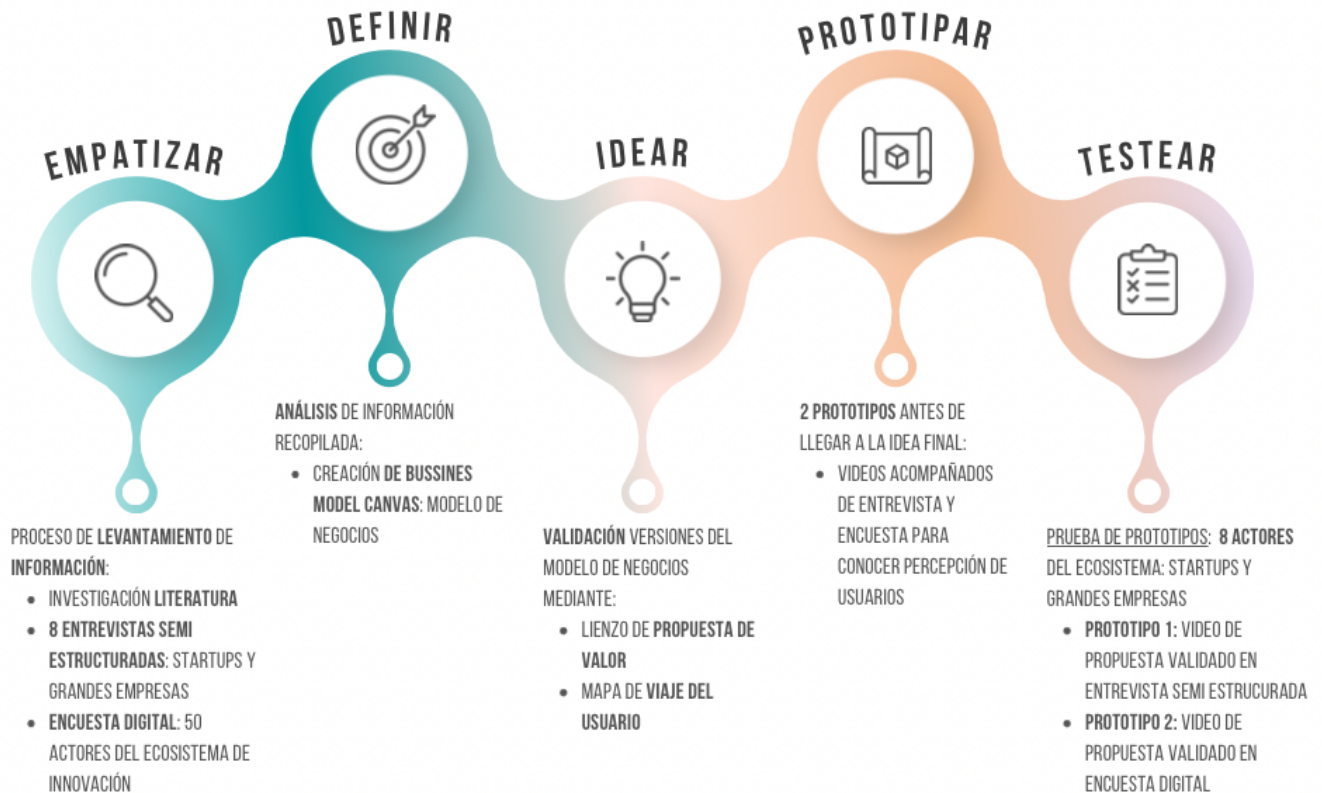


Figura 6: Diagrama de Metodología Design Thinking utilizada en proceso de investigación. Fuente: Elaboración propia.

El proceso, consta de las siguientes etapas;

1. **Empatizar**; Se realizó un arduo proceso de recopilación de información y de investigación en la literatura. Para efectos de esta investigación y la posterior propuesta de solución se definió levantar información en profundidad, a través de entrevistas, a los actores más relevantes del proceso de validación: las startups y las grandes empresas. Para respaldar y complementar la información que en esa instancia se recabe, es que también se realizó una encuesta abierta a otros actores del ecosistema a modo de observar y analizar si existían insight distintos a los recabados en la entrevista.

Se realizaron ocho entrevistas semi estructuradas de una duración promedio de treinta minutos a los diferentes actores del ecosistema de innovación que pudieron contribuir con el proceso de

recolección de información. Estas entrevistas se realizaron en formato online a través de la plataforma Meet.

MÉTODO	SEGMENTO	OBJETIVO
<b>4 ENTREVISTAS DE 14 PREGUNTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>STARTUPS CON PRODUCTO O SERVICIO FUNCIONANDO EN EL MERCADO Y CON ALGÚN TIPO DE VINCULACIÓN CON GRANDES EMPRESAS.</li> </ul>	LEVANTAR INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO ACTUAL QUE ESTÁN UTILIZANDO LAS STARTUPS, EN ETAPA INICIAL, PARA VALIDAR LA IDEA E IDENTIFICAR CUÁLES OBSERVAN COMO LAS PRINCIPALES BRECHAS ACTUALES.
<b>4 ENTREVISTAS DE 11 PREGUNTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GERENTES DE INNOVACIÓN DE GRANDES EMPRESAS QUE ACTUALMENTE REALIZAN PROCESOS DE INNOVACIÓN ABIERTA.</li> </ul>	OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS MECANISMOS DE INNOVACIÓN ABIERTA MÁS UTILIZADOS POR LAS ORGANIZACIONES EN CHILE E IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS "MIEDOS", BARRERAS Y LIMITANTES QUE HOY TIENEN LAS ORGANIZACIONES LOCALES PARA RELACIONARSE CON STARTUPS.)

Tabla 7: Proceso de entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

Durante las entrevistas, se mostró a los participantes, un video del primer prototipo creado a partir de la propuesta de solución que inició esta investigación.

Esto se acompañó de una encuesta digital desarrollada en la plataforma Google forms, dirigida a **actores del ecosistema de innovación** que trabajan realizando desafíos de innovación abierta o asesorando en innovación o venture capital. Consistió en una introducción que indica los objetivos de la encuesta, el perfil de quienes la pueden responder y una lista de 10 preguntas, 3 de tipo abierta y 7 cerradas de selección múltiple. De este último grupo, en 3 de ellas se utiliza la escala de Likert que ayuda a evaluar la opinión de los participantes sobre distintas afirmaciones presentadas. La encuesta, fue respondida por **50 individuos**.

2. Definir; Durante esta etapa, se aplicaron herramientas y conceptos de la metodología Lean Start-up, donde se organizó y analizó la información recopilada en la etapa de empatizar. A partir de esa información, se moldea un modelo de negocios a través de la creación de un Lean Canvas.
3. Idear; En base a los aprendizajes adquiridos a través de la creación del Lean Canvas para el modelo de negocios, se construye un Diagrama de Propuesta de Valor y el Mapa del viaje del

usuario. Esto nos permitió validar las distintas versiones del modelo de negocios propuesto e iterando en la idea y solución final, lo más rápido posible a través de modelos funcionales.

4. **Prototipar**; A partir de las herramientas utilizadas en la etapa anterior, se crearon prototipos con el fin de que los usuarios tuvieran una visión experiencial del producto que fuera lo más cercano posible a lo que será la solución final. El Producto Mínimo Viable permite hacerlo de forma rápida y a la vez funcional. Se hicieron 2 prototipos hasta llegar a la idea final.
5. **Testear**; Esta etapa permitió hacer la prueba de los dos prototipos creados y recoger opiniones y comentarios de los usuarios, que permiten llegar a obtener la mejor solución y servicio (figura 7). Para efectos de obtener una adecuada iteración de la solución, el testeo se realizó con dos propósitos: recopilar información y validación de la idea.

El primer prototipo, fue testado en las entrevistas semi estructuradas realizadas a los 8 actores involucrados, que se diseñó a partir de la idea de solución preconcebida. En esta ocasión, se muestra el primer Producto Mínimo Viable, que consiste en un video que contiene las funcionalidades de la plataforma. A partir del video, los participantes, debían indicar su apreciación sobre la propuesta e indicar fortalezas y debilidades de esta.

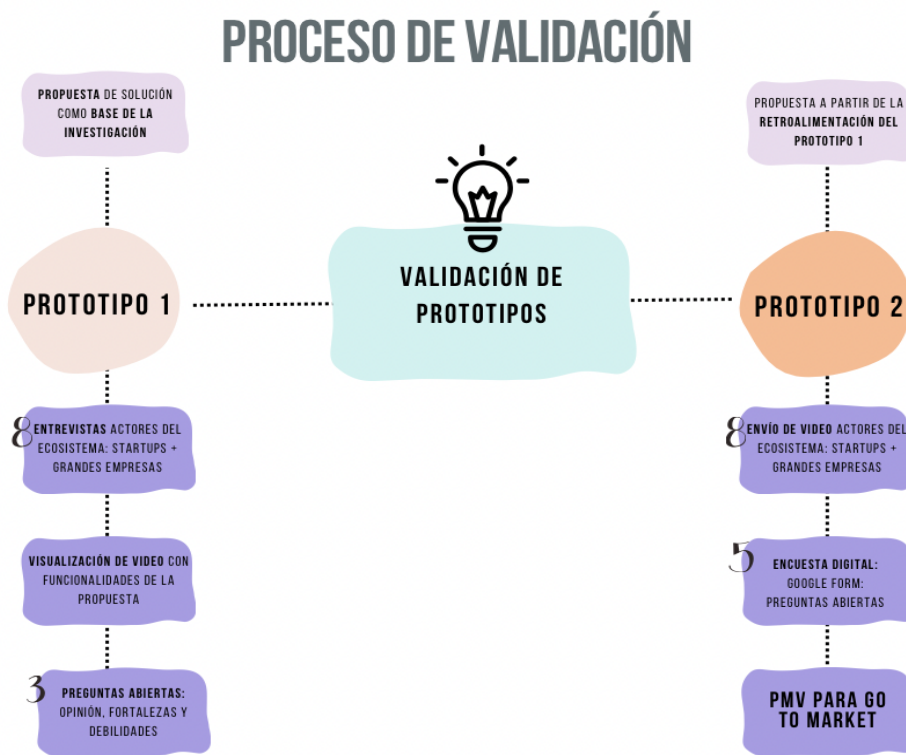


Figura 7: Diagrama de proceso de validación de Prototipado.  
Fuente: Elaboración propia.

A partir del feedback obtenido en el primer prototipo, se crea un segundo P.M.V, donde se incluyen los comentarios obtenidos durante las entrevistas. Este prototipo también fue testeado mediante un video que fue enviado a los mismos 8 actores que participaron en el prototipo anterior, quienes luego de ver el video y las nuevas funciones, contestaron una encuesta digital en la plataforma Google form, compuesta por 5 preguntas abiertas. A partir de las respuestas, se extrae la retroalimentación que permite llegar a la solución final.

### 4.3 Análisis de Información

#### 4.3.1 Análisis de las Entrevistas

Para efectos de evidenciar e indicar posteriormente los hallazgos más importantes, se han diferenciado y agrupado las respuestas de las entrevistas en dos categorías y subcategorías. Además, como técnica de visualización de datos se utilizaron los mapas conceptuales (figuras de la 8 a 12) como estrategia de agrupación de aquellas respuestas más representativas y que se repetían tanto en las entrevistas realizadas a startups, como aquellas realizadas a grandes empresas. Fueron un total de 8 entrevistas, divididas en 4 startups y 4 grandes empresas

Las startups entrevistadas contaban con las siguientes características:

- Escalabilidad,
- Con mínimo de 12 meses de funcionamiento
- Han tenido alguna relación con una gran empresa

Las startups entrevistadas fueron los siguientes:

NOMBRE	CARGO	EMPRESA
JOSE IGNACIO DIEZ	COO - DIRECTOR DE OPERACIONES	SUMATOID
SEBASTIÁN ALIAGA	CEO	TIENDAHOUSE
FERNANDO CONCHA	DIRECTOR DE MARCAS APM	AMOR POR LA MARCA
JOSÉ ANTONIO KARMY	CEO	SOIDIGITAL

*Tabla 8: Detalle de los entrevistados y sus roles. Fuente: Elaboración propia.*

En el caso de las grandes empresas, estas contaban con las siguientes características:

- Gerencia de innovación
- Presencia en el mercado
- Con algún proceso de innovación abierta vigente o anterior
- Relacionamiento con alguna startup

Los entrevistados fueron los siguientes:

NOMBRE	CARGO	EMPRESA
DANICA MUSIC	SUBGERENTE DE INNOVACIÓN	SODIMAC
IGNACIO CALLE	DIRECTOR OMNICHANNEL SOLUTIONS	MALL PLAZA
GERARDO ZAÑARTU	GERENTE DE NUEVOS NEGOCIOS E INNOVACIÓN	ABCDIN
SARITA ELGART	OPEN INNOVATION LEADER	AGROSUPER

Tabla 9: Detalle de los entrevistados y sus roles. Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar, que en algunos mapas conceptuales (figura de 8 a 12), existe una línea y caja de color verde que corresponde a aquel insight dado por el corporativo que no ha encontrado un denominador común a lo dicho por startups. Las categorías y subcategorías son las siguientes:

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
PROCESO DE VALIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MECANISMO DE VALIDACIÓN</li> <li>• KICKOFF</li> <li>• FACTORES DE FRACASO</li> <li>• INDICADORES DE ÉXITO</li> <li>• ECOSISTEMA</li> </ul>
PROCESO DE INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BENEFICIOS</li> <li>• LIMITANTES RELACIONAMIENTO CORPORATIVO</li> <li>• REQUISITOS CORPORATIVOS</li> </ul>

Tabla 10: Categorías y Subcategorías. Fuente: Elaboración propia.

1) **Proceso de validación:** La creación de una startups está enmarcada dentro de sistemas, que

muchas veces son complejos y/o requieren de ciertos esfuerzos para dar foco y con ello avanzar a generar modelos de negocios de valor para el mercado. Para entender este sistema, es necesario indagar sobre ciertas transversales que consideramos relevantes para la propuesta de solución: mecanismos que utilizan actualmente las startups para acercarse a su product market fit, los factores de éxito que permiten vislumbrar el camino correcto, y el rol que tienen el ecosistema de innovación y emprendimiento.

- Mecanismos de validación: Identificación de las formas y métodos actuales mediante los cuáles startups se acercan a su product market fit. (figura 8)

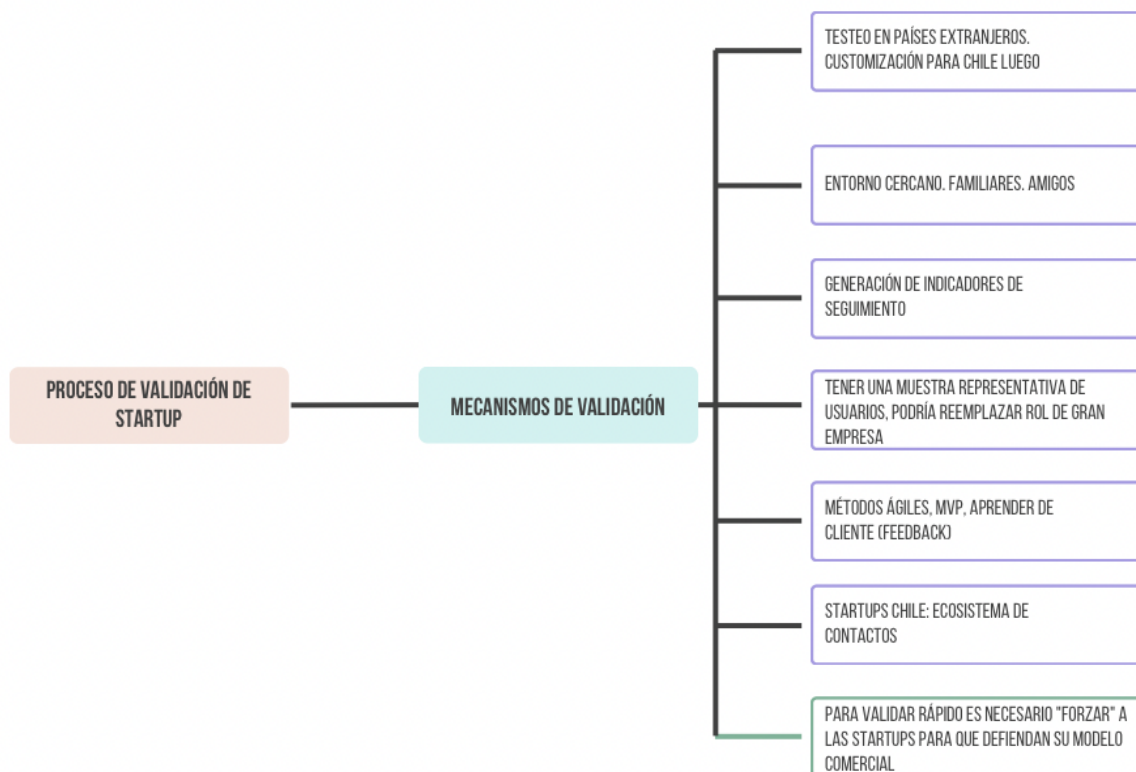


Figura 8: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a las formas y métodos que actualmente utilizan las Startups para acercarse a su product market fit. Fuente: Elaboración propia.

- **Kickoff:** forma en la que las startups hacen exploración para prospectar clientes potenciales. (figura 9)

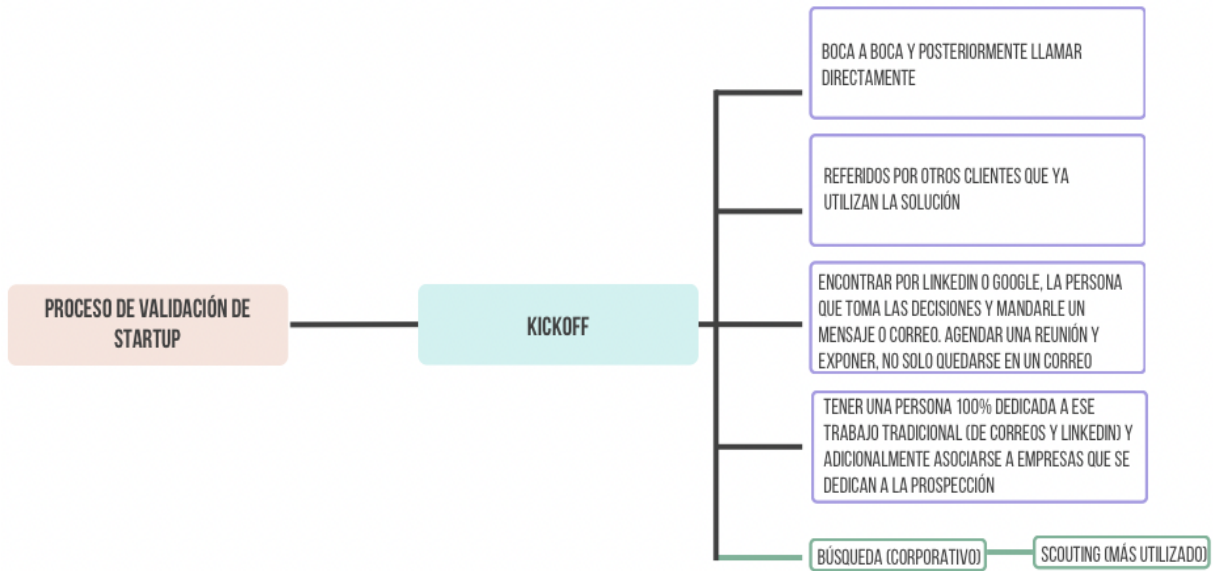


Figura 9: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a las formas en que las startups realizan exploración para prospectar clientes. Fuente: Elaboración propia.

- **Factores de fracaso:** verticales que tanto las startups como las organizaciones consideran como detonadores de fracasos. (figura 10)

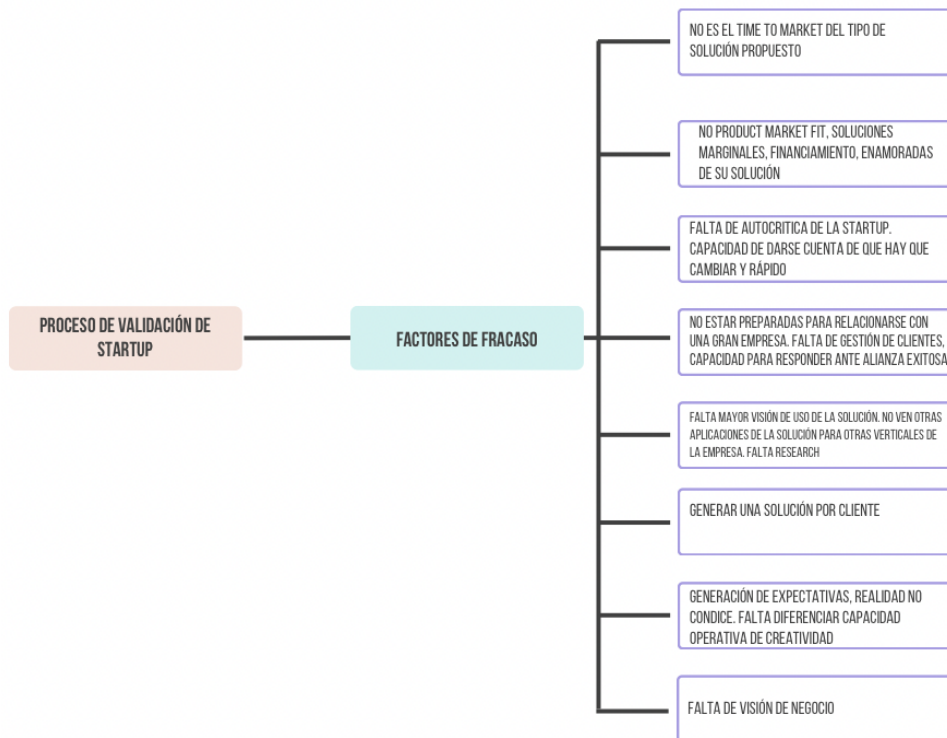


Figura 10: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a los factores de fracaso de las Startups. Fuente: Elaboración propia.

- Indicadores de éxito: variables que por experiencia evidencian que la startups se han posicionado en el mercado y ha logrado un adecuado “Go To market”. Es decir, el producto o servicio se ha insertado adecuadamente a través de la demanda comercial de un cliente. La subcategoría a su vez, se ha dividido según aspectos más tangibles e intangibles, definiendo este último bajo “factores de éxito”. (figura 11)

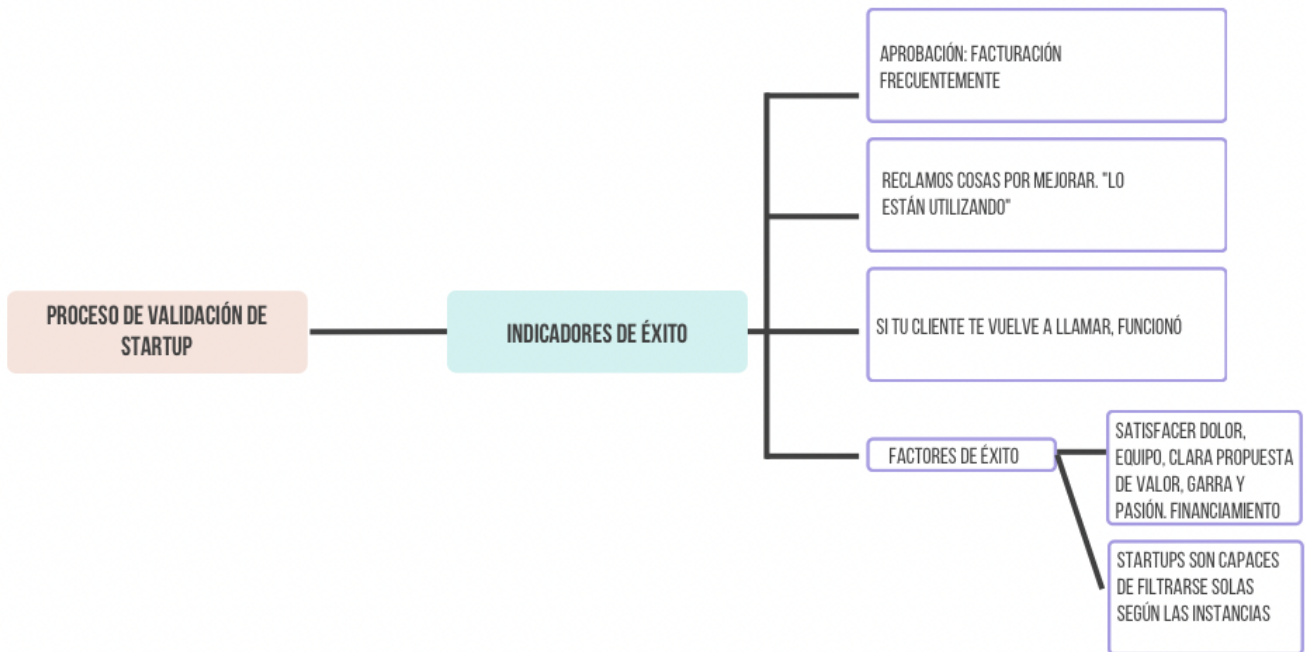


Figura 11: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a los indicadores de éxito de las Startups. Fuente: Elaboración propia.

- Ecosistema: visión que se tiene sobre el ecosistema de innovación: beneficios y falencias. (figura 12)

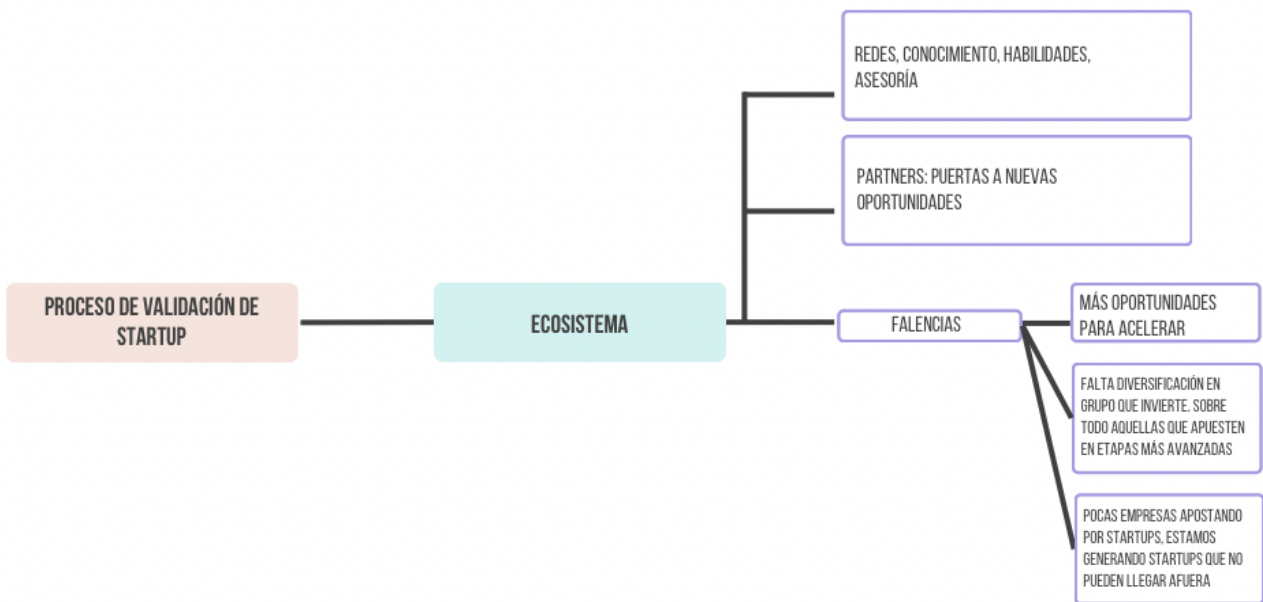


Figura 12: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a los beneficios y falencias del ecosistema de innovación. Fuente: Elaboración propia.

2) **Proceso de Integración:** El proceso de validación del modelo de negocio en su mayoría se considera exitoso cuándo es capaz de integrarse a la estructura y CORE de otra empresa, más cuándo esta integración es hacia una gran empresa. Esta integración considera varios elementos estratégicos que son importantes de mapear y considerar al momento de definir brechas y puntos de mejora. Para ello, se describen cuáles son las limitantes que no permiten una adecuada integración con una gran empresa y sus requisitos. Si estos son considerados adecuadamente, los beneficios son claros para ambos actores.

- **Beneficios:** Incentivos que traccionan estos procesos de integración que van en directa relación al entregar herramientas y mejorar gestión de modelos de negocios. (figura 13)

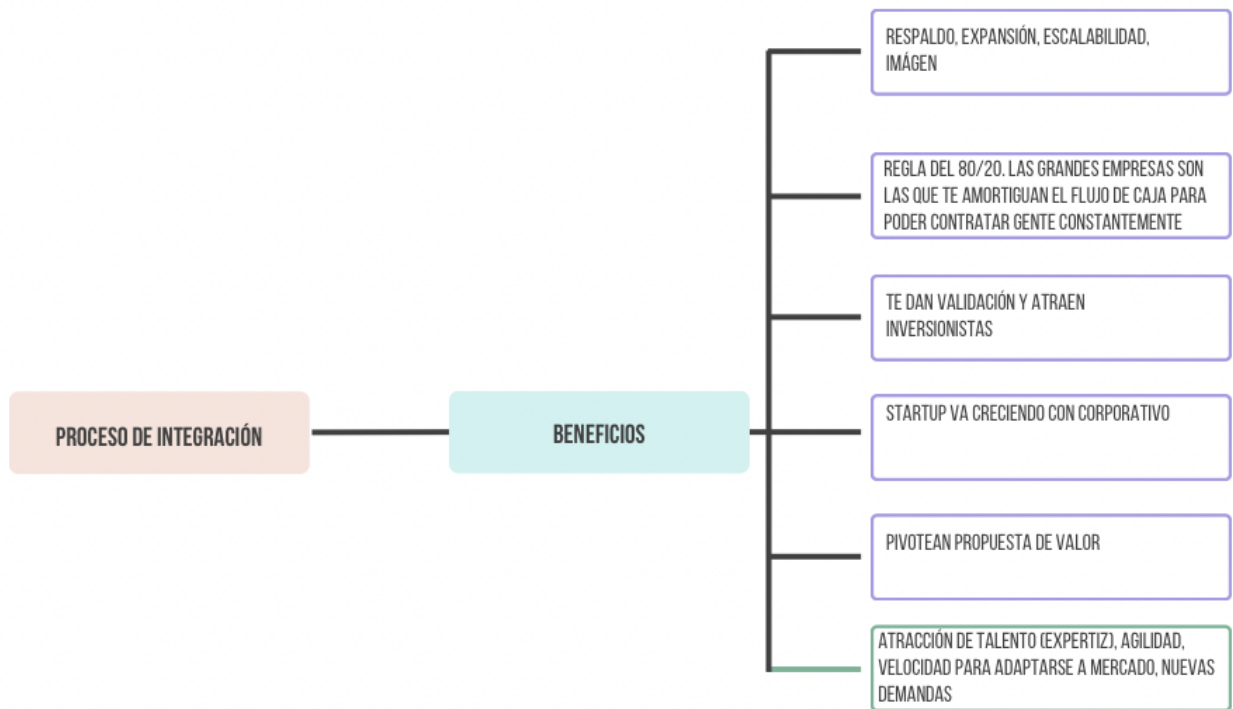


Figura 13: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a los beneficios del proceso de integración de una startup hacia una gran empresa. Fuente: Elaboración propia.

- Limitantes relacionamiento corporativo: brechas tanto funcionales, cuantitativas y cualitativas de la gran empresa que no permiten una adecuada integración con startup. (figura 14)

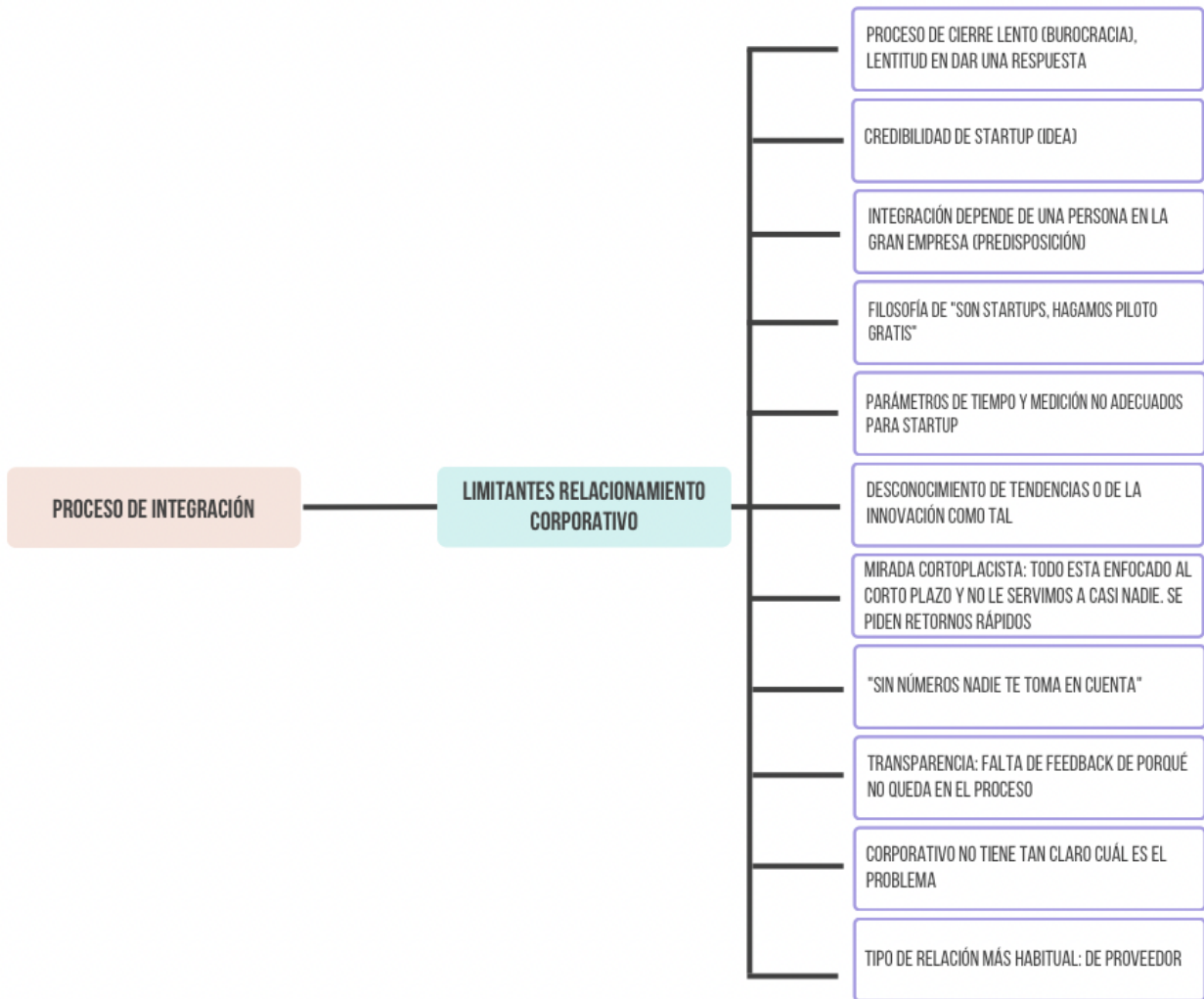


Figura 14: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a las limitaciones que existen al momento de relacionarse una startup con una gran empresa. Fuente: Elaboración propia.

- Requisitos corporativos: factores que visualizan la probabilidad de vincularse con una gran empresa desde la perspectiva de los requerimientos y capacidades que tiene el corporativo para con el proceso de integración con startups. (figura 15)

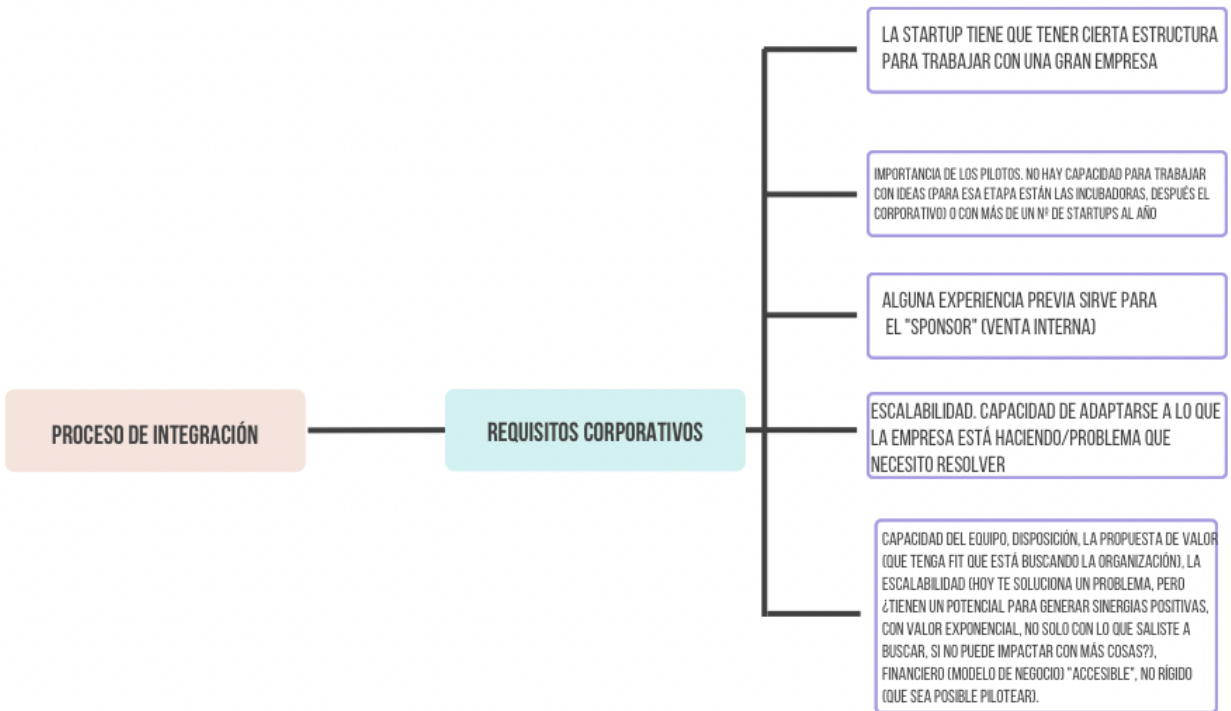


Figura 15: Diagrama de los resultados obtenidos respecto a los requisitos que se consideran que debe tener una startup para relacionarse con una gran empresa. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2 Vaciado Encuestas

##### Pregunta 1: “Región donde resides”

Del total de los encuestados, la mayoría se localiza en la zona central de Chile, específicamente en la región metropolitana con un 88% del total. Lo que indica que las respuestas de la encuesta se focalizan en la capital de Chile.

##### Pregunta 2: “Edad”

El rango de edad más representativo es de personas entre 41 y 43 años indicado con un 24% del total de los encuestados. Seguido por el grupo de 35 a 37 años con un 14%.

**Pregunta 3:** “¿Qué rol tienes en el ecosistema?”

## ¿QUÉ ROL TIENES EN EL ECOSISTEMA?

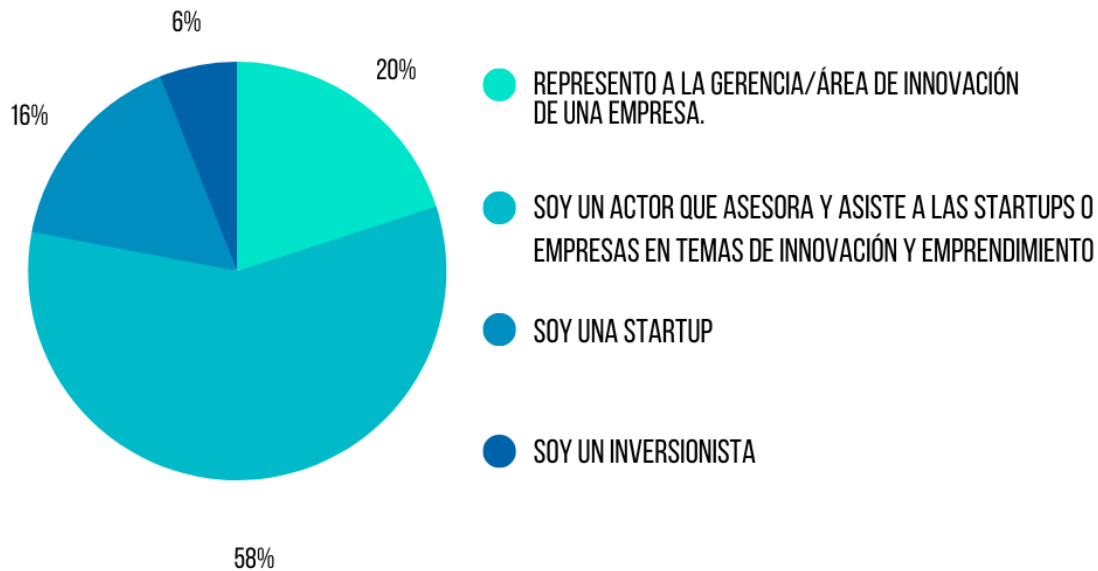


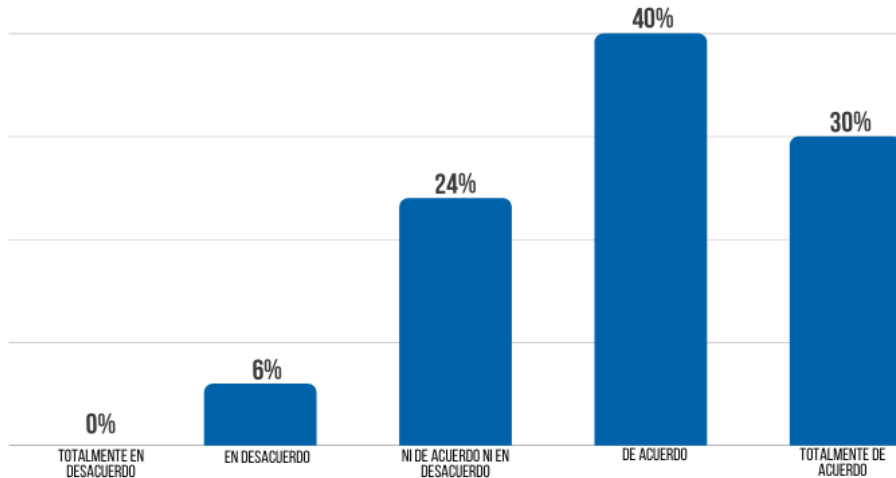
Figura 16: Rol que cumple en el ecosistema el grupo de estudio. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al rol que tienen en el ecosistema quienes participaron en la encuesta, el 58% de los encuestados se identifica como actor que asesora y asiste a las startups o empresas en temas de innovación y emprendimiento. Un 20% representa a la gerencia/área de innovación de una empresa. El 16% es una startup y un 6% son inversionistas.

A continuación, se presentan 3 preguntas, que fueron estructuradas en base a un formato de Escala de Likert, con el objetivo de evaluar la opinión que tienen los encuestados sobre diferentes afirmaciones, donde 1 indica “Totalmente en desacuerdo”, 2 indica “En desacuerdo”, 3 indica “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 indica “De acuerdo” y 5 indica “Totalmente de acuerdo”. El resultado es el siguiente;

**Pregunta 4:** Respecto a los procesos de innovación abierta ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones? “La innovación abierta es la herramienta prioritaria que actualmente permite a las organizaciones responder más rápido a los cambios y a posicionarse fácilmente en el mercado”

**“LA INNOVACIÓN ABIERTA ES LA HERRAMIENTA PRIORITARIA QUE ACTUALMENTE PERMITE A LAS ORGANIZACIONES RESPONDER MÁS RÁPIDO A LOS CAMBIOS Y A POSICIONARSE FÁCILMENTE EN EL MERCADO”**



*Figura 17: Opinión del grupo de estudio respecto a la afirmación sobre innovación abierta. Fuente: Elaboración propia.*

Donde un 40% del total de los encuestados indicó estar “De acuerdo” con que la innovación abierta es la herramienta que permite a las organizaciones responder más rápido a los cambios, mientras que un 30% se encuentra “Totalmente de acuerdo”, un 24% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 6% “En desacuerdo”, mientras que ninguno de los encuestados, indicó encontrarse “Muy en desacuerdo”.

**Pregunta 5:** ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación? “Las startups fracasan por falta de oportunidades para validar sus modelos de negocios en el mercado”

## “LAS STARTUPS FRACASAN POR FALTA DE OPORTUNIDADES PARA VALIDAR SUS MODELOS DE NEGOCIOS EN EL MERCADO”

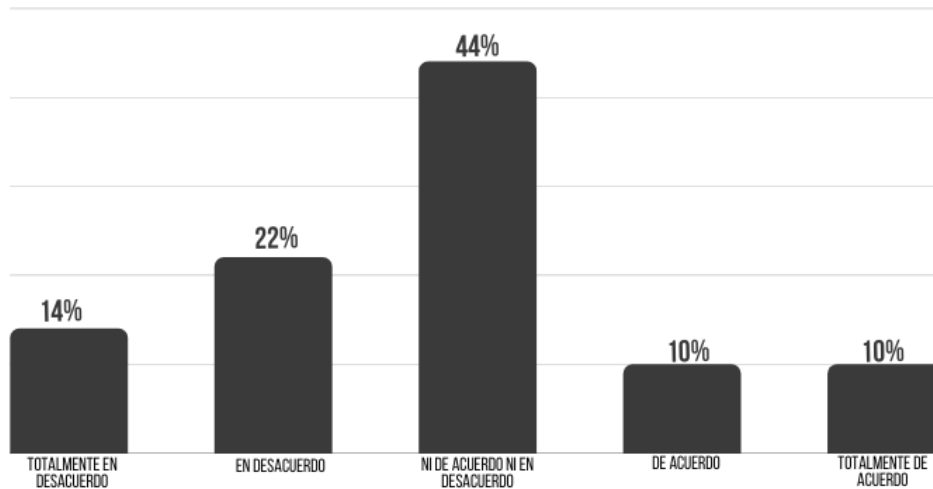


Figura 18: Opinión del grupo de estudio respecto al motivo por el cual fracasan las startups. Fuente: Elaboración propia

De los encuestados, se observa que un 44% indica estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que la razón por la que fracasan es por falta de oportunidades para validar sus modelos de negocios en el mercado. Un 22% indica estar “En desacuerdo” con la afirmación y un 14% está “Totalmente en desacuerdo”. Del resto de los encuestados, un 10% muestra estar “De acuerdo” y otro 10% “Totalmente de acuerdo”.

**Pregunta 6:** ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación? “Las grandes empresas chilenas trabajan con startups siempre y cuando la idea esté validada o probada por alguien más”

## “LAS GRANDES EMPRESAS CHILENAS TRABAJAN CON STARTUPS SIEMPRE Y CUÁNDO LA IDEA ESTÉ VALIDADA O PROBADA POR ALGUIEN MÁS”

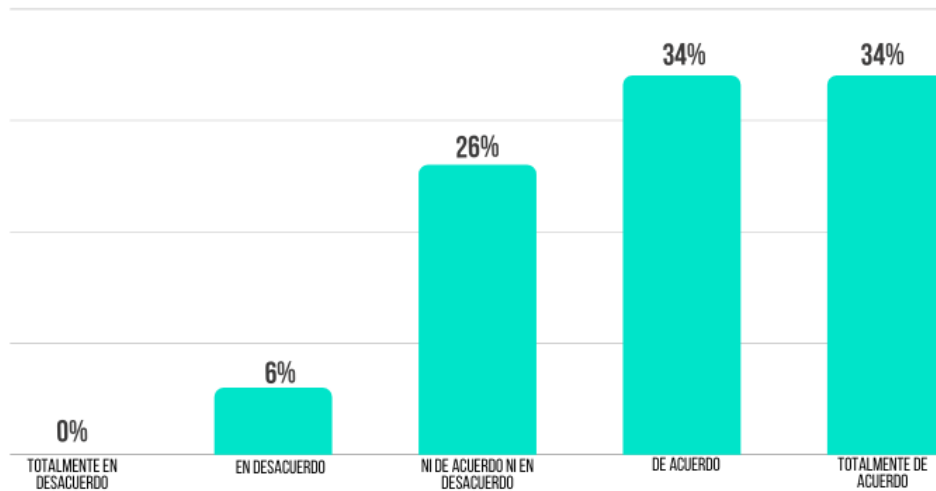


Figura 19: Opinión del grupo de estudio respecto a la afirmación que indica el requisito frente al cual las grandes empresas trabajan con startups. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la afirmación que resalta la importancia que tiene para las grandes empresas que la startup cuente con experiencia o validación previa, un 34% indica estar “Muy de acuerdo”. Otro 34% indica estar “De acuerdo”, mientras que el 26% está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. El 6% refiere “Estar en desacuerdo” y ninguno de los encuestados marcó la opción “Totalmente en desacuerdo” respecto a su opinión sobre la afirmación antes mencionada.

**Pregunta 7:** ¿Cuál crees que es una limitante de las grandes empresas al momento de vincularse con una startup? (puede marcar hasta 2 opciones)

## ¿CUÁL CREES QUE ES UNA LIMITANTE DE LAS GRANDES EMPRESAS AL MOMENTO DE VINCULARSE CON UNA STARTUPS? (PUEDE MARCAR HASTA 2 OPCIONES)

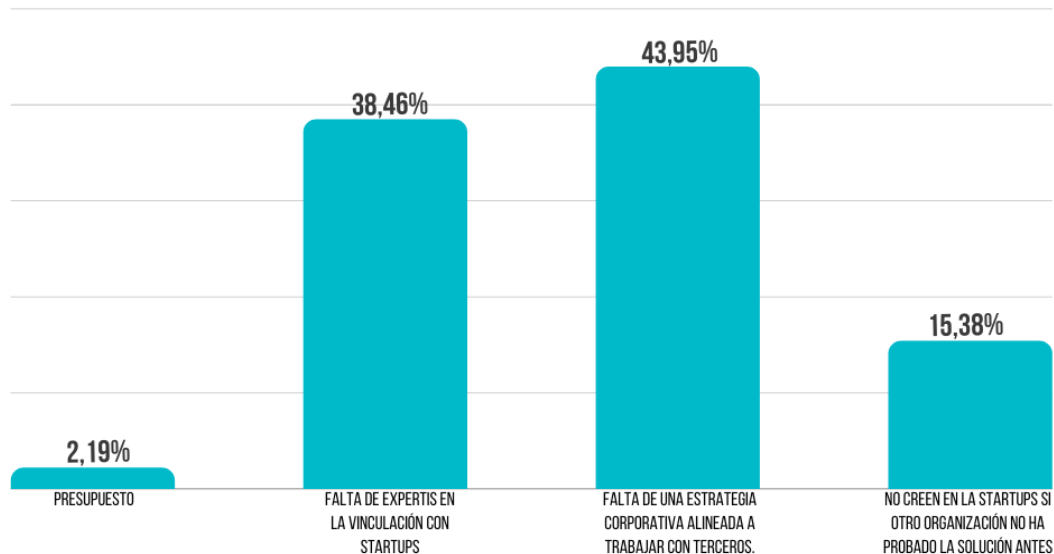


Figura 20: Opinión del grupo de estudio sobre las limitantes de las grandes empresas y el vínculo con startups.

Fuente: Elaboración propia.

Referente a la pregunta sobre cuál creen que es una limitante de las grandes empresas al momento de vincularse con una startup, un 43,95% de los actores indica que la principal limitante es la “Falta de una estrategia corporativa alineada a trabajar con terceros” y un 38,46% indica que es la “Falta de expertis en la vinculación con startups”. El 15,38% de los encuestados marca la opción que hace referencia a que “No creen en las startups si otra organización no ha probado la solución antes” y solo el 2,19% indica que la principal limitante es el “Presupuesto”.

**Pregunta 8:** “¿Cuál crees que es el principal motivo por el cuál fracasan las startups? (puede marcar hasta 2 opciones)”

## ¿CUÁL CREES QUE ES EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL CUÁL FRACASAN LAS STARTUPS?

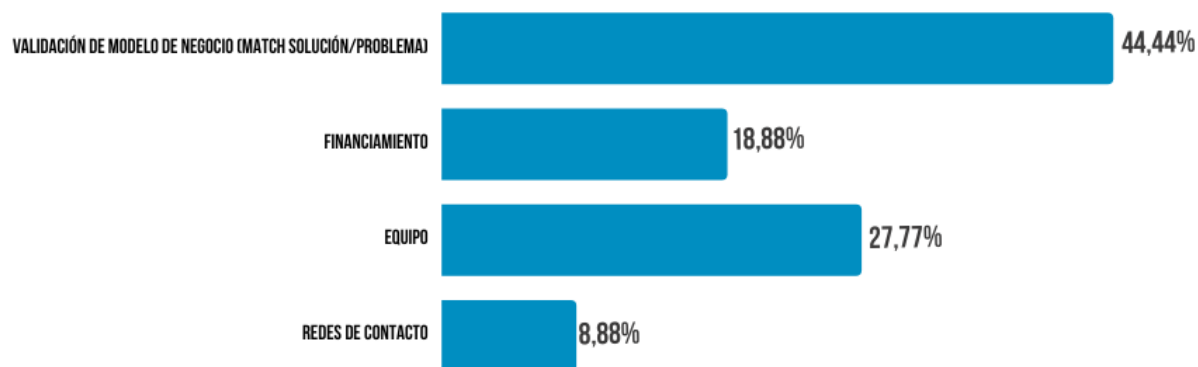


Figura 21: Opinión del grupo de estudio sobre el motivo por el cual fracasan las startups. Fuente: Elaboración propia.

Acerca de la pregunta que busca conocer cuál creen que es el principal motivo por el cual fracasan las startups, un 44,44% de los participantes, responde que es la “Validación del modelo de negocios o match solución/problema”. Un 27,77% indica que es el “Equipo” y un 18,88% el “Financiamiento”. Mientras que sólo un 8,88% de los encuestados, indica que son las “redes de contacto”.

**Pregunta 9:** “¿Crees que siempre hay beneficio entre la vinculación de grandes empresas con startups? “

## ¿CREES QUE SIEMPRE HAY BENEFICIO ENTRE LA VINCULACIÓN DE GRANDES EMPRESAS CON STARTUPS?

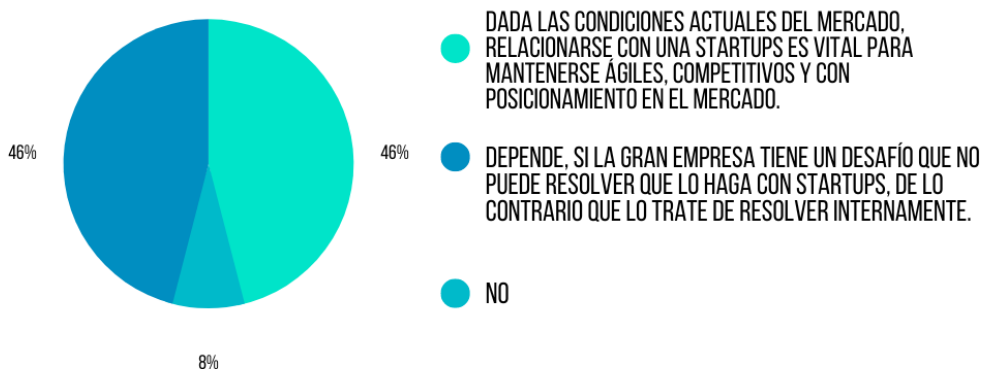
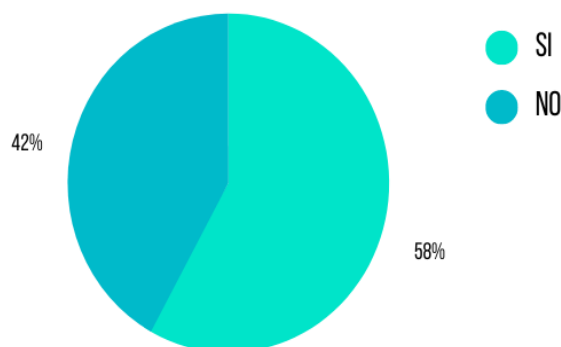


Figura 22: Opinión del grupo de estudio sobre si siempre hay beneficio entre la vinculación de grandes empresas con startups. Fuente: Elaboración propia.

Frente a responder si creen que siempre hay beneficio entre la vinculación de grandes empresas con startups, un 46% respondió que “Dada las condiciones actuales del mercado, relacionarse con una startups es vital para mantenerse ágiles, competitivos y con posicionamiento en el mercado”. Otro 46% indica que “Depende, si la gran empresa tiene un desafío que no puede resolver que lo haga con startups, de lo contrario que lo trate de resolver internamente”, mientras que sólo un 8% de los participantes, responde que no creen que siempre hay beneficio en la vinculación de grandes empresas con startups.

**Pregunta 10:** “¿Conoces soluciones que actualmente hagan conexión entre empresarios y startups (por ej: desafío de innovación abierta, incubadora, aceleradora, etc.)?”

## ¿CONOCES SOLUCIONES QUE ACTUALMENTE HAGAN CONEXIÓN ENTRE EMPRESARIOS Y STARTUPS?



*Figura 23: Conocimiento del grupo de estudio sobre soluciones que actualmente hacen conexión entre empresas y startups. Fuente: Elaboración propia.*

En lo que respecta a saber si los participantes conocen soluciones que actualmente hagan conexión entre empresarios y startups sin necesidad de un intermediario, el 58% indica que, Si conoce, mientras que el 42% señala que No.

Cabe mencionar, las respuestas obtenidas en estas preguntas, nos indican que la pregunta no estaba formulada de la manera correcta, puesto que algunas de las respuestas no son congruentes con lo que se busca resolver. Sin embargo, dentro de las respuestas que es posible rescatar que se repite la opción de Startup Chile en un 13% de las respuestas y Emprende tu Mente (ETM) en un 4% de las respuestas.

### 4.4 Resultados de la Investigación

Con los datos obtenidos por los entrevistados y la encuesta realizada es posible llegar a los siguientes hallazgos:

- Respecto a los mecanismos que las startups utilizan para contactarse con las grandes empresas, destacan en su mayoría estrategias informales que corresponden al uso de:
  - Redes de corto alcance, cómo familiares y amigos.
  - Redes sociales, en específico LinkedIn para lograr el primer contacto con una gran empresa.
  - Referidos gestionados por terceros.
- Referente a la razón de porqué fracasan las startups, se verifica que el factor principal sigue estando relacionado a no encontrar un match entre problema/solución, lo que se traduce en que las startups no tengan tracción comercial.

Sumado a lo anterior, se agrega otro factor, relacionado con los tiempos y condiciones en los cuales se trata de instalar la solución, destacando que a veces la idea es buena y responde a un problema y oportunidad, pero el mercado se encuentra inmaduro para adoptarla, lo cual puede potenciarse en que la gran empresa muchas veces no es capaz de definir sus prioridades o problemas adecuadamente.

Un tercer factor predominante entre las respuestas de los actores involucrados, es el equipo de las startups, el elegir perfiles no adecuados, la falta de afinidad entre los integrantes, la falta de visión integral y de preparación son variables que merman el valor de la solución sino están bien gestionadas.

- Sobre las limitantes y barreras de las grandes empresas al momento de relacionarse con startups, se evidencia que, si bien existe disposición de la grandes a trabajar con startups, la puesta en práctica de los proyectos, requieren de muchos procesos burocráticos propios de la gran empresa que enlentecen el mecanismo de vinculación. Burocracia que además se exageraba cuándo hay una falta de expertis y conocimientos en generar esta relación.
- Ante la necesidad de las grandes empresas en resolver un desafío particular con una startups, estas utilizan los siguientes mecanismos para relacionarse:
  - Partners del ecosistema que desarrollan desafíos de innovación abierta: aceleradoras, academia, etc.
  - Scouting privado

Si bien ratifican la importancia y rol de los partners del ecosistema para gestionar todo el proceso de vinculación, los entrevistados de las grandes empresas, llegan al factor común de que muchas veces terminan optando por el mecanismo de Scouting. Principalmente por la rapidez, menos protocolos, y algunos casos, por la importancia de restar el costo que significa trabajar con un partner del ecosistema

para gestionar la vinculación.

- Las grandes empresas señalan que si bien no le cierran la puerta a trabajar con startups que sólo tenga una idea, toman en consideración los siguientes factores;
  - Startups cuentan con experiencia previa, aunque sea muy inicial.
  - La solución presenta algún tipo de validación en el mercado.

Manifiestan claramente que no cuentan “con la capacidad de trabajar con ideas, que para eso están las incubadoras, después viene el corporativo”.

- En todos los casos, antes de concretar un proyecto en conjunto, llevar a cabo un “Piloto” se transforma en un indicador de éxito y que define en definitiva la posibilidad y viabilidad de relacionarse con la gran empresa.
- Finalmente, cabe mencionar que el tipo de relación que se da, una vez evaluado exitoso el piloto, es netamente de proveedor de la gran empresa, no existe hasta el momento una mayor prospección de relación, de más impacto, cómo el de inversionista

## **5. DESARROLLO PROYECTO**

### **5.1 Contexto**

Según un estudio publicado en enero del 2022 por el Diario Financiero, “9 de cada 10 Startup no perduran en el tiempo” (Baeza y Santillán, 2022, p1). Los autores concuerdan en tres grandes motivos de este fenómeno: 1) no ofrecen el producto o servicio que el mercado demanda, debido a que no han sido capaces de satisfacer las necesidades que el mercado requiere y por ende no tienen clientes que adquieran la solución. La sincronización con el mercado es inadecuada, o el mercado no está listo para esa solución, el mercado de consumidores del producto no es lo suficientemente grande o bien la solución no responde a una necesidad o oportunidad latente. (Skok,2021). 2) falta de liquidez, se quedan sin dinero para poder continuar, “porque su producto o servicio no tuvo el éxito que esperaban, o bien porque los inversores se han cansado de destinar fondos sin obtener resultados y no hay otros dispuestos a sustituirlos” (BBVA, 2018[2]). p3) la elección de un equipo no adecuado, que se puede describir como la falta de trabajadores con perfiles que cubran las necesidades de la empresa o en la falta de afinidad o acuerdos entre los miembros del equipo (Naveira, 2021). Existen más razones que explican el fracaso de las Startup, resulta evidente que no existe solo un factor que lo defina el fracaso. puesto que por lo general es la combinación de diferentes circunstancias. Ahora bien, esto resulta cómo la principal motivación de una startup para relacionarse con una gran empresa: reducir las probabilidades de fracasar.

Para la gran empresa “...la motivación y beneficio es claro: crecimiento y el éxito empresarial orgánicos no provienen necesariamente dentro de sus propias paredes y por eso buscan la posibilidad de apoyo externo como estrategia corporativa.” (González, 2022, sp).

### **5.2 Oportunidad Detectada**

Scouting de contactos a través de LinkedIn o de referidos, es uno de los principales mecanismos que utilizan las startups que han sido entrevistada para efectos de esta investigación, para prospectar clientes y llegar más “rápido” a conectar con el líder, dueño del área o empresa buscando una primera reunión. El acceso a información y a contactos, en el mundo de los negocios, sobre todo partiendo, es un elemento prioritario que va en directa relación a validar el modelo de negocio. Mientras más contacto con el “mundo exterior”, mayor retroalimentación tiene la solución para realizar ajustes, iterar o desechar. Por lo que según mencionan los entrevistados, disponer de información de manera accesible,

abierta y en un sólo lugar sumaría no sólo a la eficiencia de los procesos, sino también a evaluar y visualizar la escalabilidad del producto o servicio. Los modelos de colaboración resultan una oportunidad en este sentido, "...crea nuevas oportunidades para consumidores y emprendedores..." (Medrano y Aza, 2018, p17) dado que son capaces, de manera orgánica, de habilitar un nuevo mercado que crea oportunidades económicas, haciendo converger oferta y demanda en un mismo lugar y que además se nutre de las relaciones que orgánicamente se dan en este espacio.

Cómo desarrollaremos más adelante, las startups utilizan varios métodos para ir en búsqueda de modelos de negocio que sean atractivos comercialmente, los cuáles constan de varias etapas y mecanismos que buscan validar e iterar la idea hasta la búsqueda del match perfecto con alguna necesidad u oportunidad. Sin duda, durante este camino hay varias startups que quedan en el valle de la muerte, entendiendo este último como la: "...etapa que va desde que un emprendedor inicia su proyecto y empieza a realizar gastos, hasta que eventualmente logra que su empresa esté en equilibrio, es decir, hasta que consigue al menos tener ingresos iguales a sus gastos." (Musso, Echeopar, 2012, p8.). Sucede que la mayoría de los emprendimientos fracasa en este periodo, no logra el equilibrio, y muere. Cabe mencionar, que, entre descubrir la idea, transformarla en una oportunidad clara de negocio, realizar prototipos para explorar e iterar y llegar a su adecuado market fit y que de ello depende mucho la cantidad de redes o contactos disponibles, pueden pasar entre 4 a 24 meses. Acortar estos tiempos, es vital. Dado esto, ¿Qué pasaría si generamos un ecosistema dónde sea posible generar Scouting y contactos más rápidos?

## **5. 3 Objetivos**

### **5.3.1 Objetivo General**

Crear un modelo de colaboración que permita potenciar los actuales mecanismos de validación de modelos de negocios de startups, en etapa inicial, para entregar un producto o servicio que sea percibido de valor para el mercado.

### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Facilitar la sinergia y conexión entre startups y grandes empresas locales fomentando la colaboración y la resolución de desafíos comunes con énfasis en la autogestión para lograr un crecimiento basado en la innovación y competitividad.
- Fortalecer la etapa inicial de las startups, acortando tiempos y mecanismos de validación actual para asegurar su impacto en el mercado y sostenibilidad a largo plazo.

## 5.4 Descripción del Proyecto

### 5.4.1 Propuesta de Solución

**Startin** es una plataforma que genera un espacio de articulación entre grandes empresas y startups, buscando resolver desafíos internos (empresas) a través de la validación de productos o servicios (startups). Busca relacionar a las startups y las grandes empresas en un modelo de negocio colaborativo, donde estos actores se vinculan mediante la relación oferta - demanda, sin intermediarios de por medio.

### 5.4.2 Ideación

En base a los hallazgos de la investigación y la información otorgada en el marco teórico fue posible relevar las necesidades de las startups para lo cual fue posible realizar una aproximación al diseño de la solución pensando en mejorar la experiencia actual de Scouting y relacionamiento de la startups con la gran empresa.

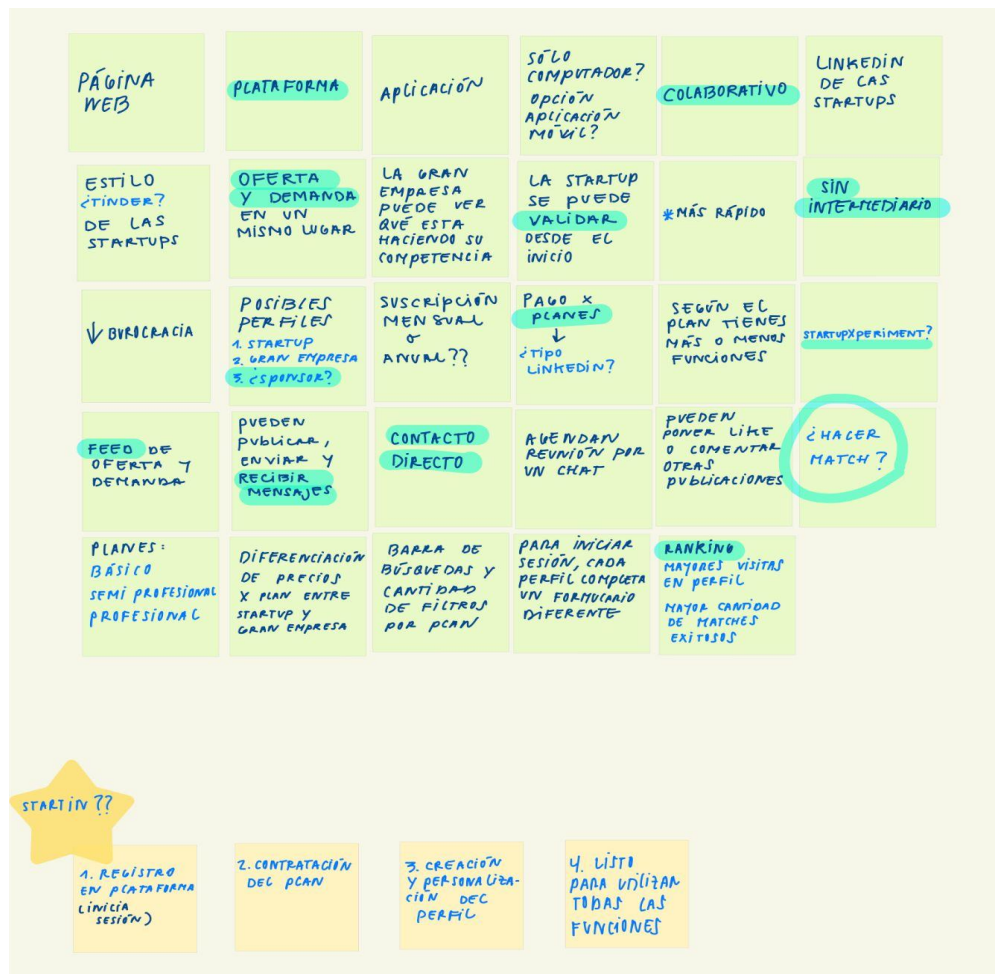


Figura 24: Proceso de ideación a través de Brainstorming. Fuente: Elaboración propia.

Este proceso de ideación se realizó en base a la técnica de Brainstorming (figura 24) buscando responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos acelerar los actuales mecanismos de validación de modelos de negocios de las startups en etapa inicial para entregar un producto o servicio que sea percibido de valor para el mercado?

Luego de explorar diversas alternativas se buscó potenciar y poner a prueba la idea más innovadora y factible de implementar.

### **5.4.3 Propuesta Conceptual**

El planteamiento conceptual (figura 25) nace de una solución previamente concebida que se complementó con los hallazgos que arrojó el marco teórico y la integración de los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas, junto con la validación del Producto Mínimo Viable creado.

Dentro de las principales consideraciones al momento de crear la solución se encuentra que los usuarios tuvieran la oportunidad de relacionarse entre ellos de manera directa y rápida, sin intermediarios, evitando procesos largos y burocráticos. Cada vez existen más instituciones que buscan dedicarse a potenciar a las startups y a la vinculación de oferta y demanda con grandes empresas, incluso muchas organizaciones tienen sus propios mecanismos, pero lamentablemente muchos de ellos son poco eficientes. Sumado a lo anterior, se busca que el vínculo creado genere impacto y valor en cada una de las partes, lo que se traduzca en un feedback que permita a los involucrados ir mejorando sus procesos de vinculación y servicios generales.

Es por lo anteriormente señalado que, se busca potenciar el proceso de vinculación entre startups y grandes empresas creando un modelo colaborativo que permita que puedan relacionarse de manera directa, sin intermediarios y haciendo que a su vez ese vínculo, genere valor para ambas partes.

# MODELO CONCEPTUAL



Figura 25: Modelo Conceptual Startin. Fuente: Elaboración propia.

## 5.4.4 Producto Mínimo Viable

A continuación, se presenta el **Prototipo 1 “StartupXperiment”**, cuyo objetivo es probar las siguientes funciones;

- **Interacción y de Uso de la plataforma;** donde cada startup o gran empresa, ingresa a la plataforma y tiene la posibilidad de registrarse, crear una cuenta, personalizar su perfil, crear publicaciones, personalizarlas y navegar en la plataforma.
- **Feed de oferta y demanda;** donde se busca testear el Look al feel de la plataforma, haciendo una simulación del Feed de oferta y demanda que los usuarios ven al momento de ingresar. Cada Startup o gran empresa, ingresa a la plataforma y tiene la posibilidad de visualizar las publicaciones del resto de los usuarios. Se entregan diferentes opciones de filtro, colores amigables y botones que permiten comprender las funcionalidades del Feed.
- **Experiencia del usuario;** Se testea el match que pueden hacer las Startups con las grandes empresas. Cada startup o gran empresa, luego de navegar en el Feed de oferta y demanda, tiene la posibilidad de conectar y contactar con el usuario que le interesa. En el caso de la gran empresa, podría conectar con la startup cuyo servicio resuelve su problema, permitiendo así a la startup vender su producto o servicio y viceversa.
- **Sistema de búsqueda y recomendaciones;** Se testea la integración de información a la que tendrán acceso los usuarios de la plataforma. Los usuarios pueden ingresar al sistema de

búsquedas para encontrar lo que necesitan.

Visualización del Prototipo 1 “StartupXperiment” escaneando el siguiente código QR o ingresando al link;



[LINK PARA ACCEDER A PROTOTIPO 1 “StartupXperimen”](#)

#### 5.4.4.1 Primera Iteración

A modo de generar las primeras aproximaciones para posteriormente realizar los primeros ajustes e iterar la propuesta de solución, se utilizó la instancia de entrevistas para plantear la idea y recopilar insight, los cuáles fueron ordenados en 3 categorías: los aspectos positivos, negativos y recomendaciones. Con ello, se identificaron algunos patrones que luego se utilizaron para realizar la segunda iteración del producto mínimo viable.

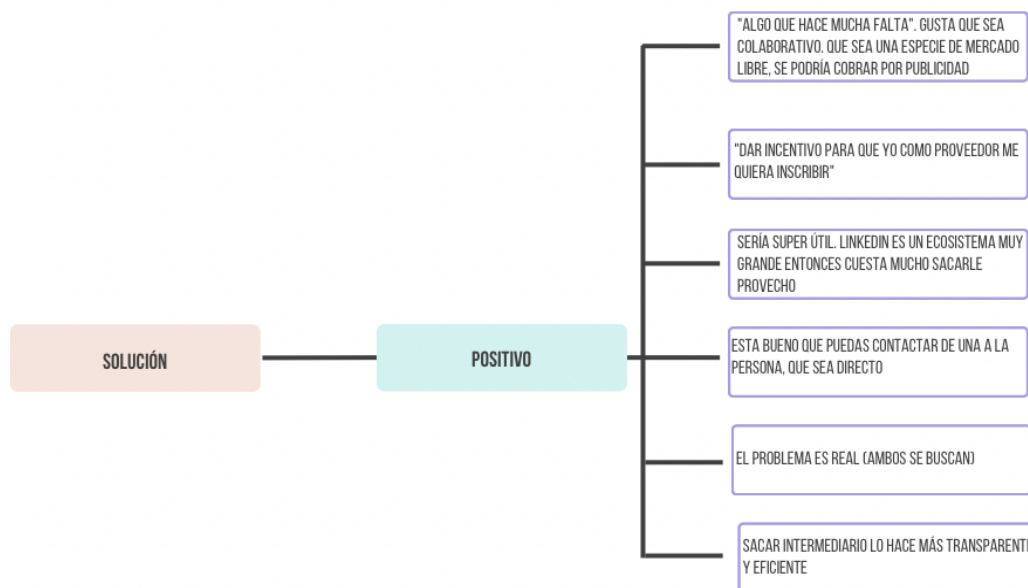


Figura 26: Diagrama de aspectos positivos de la idea de solución encontrados en los resultados de las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia.

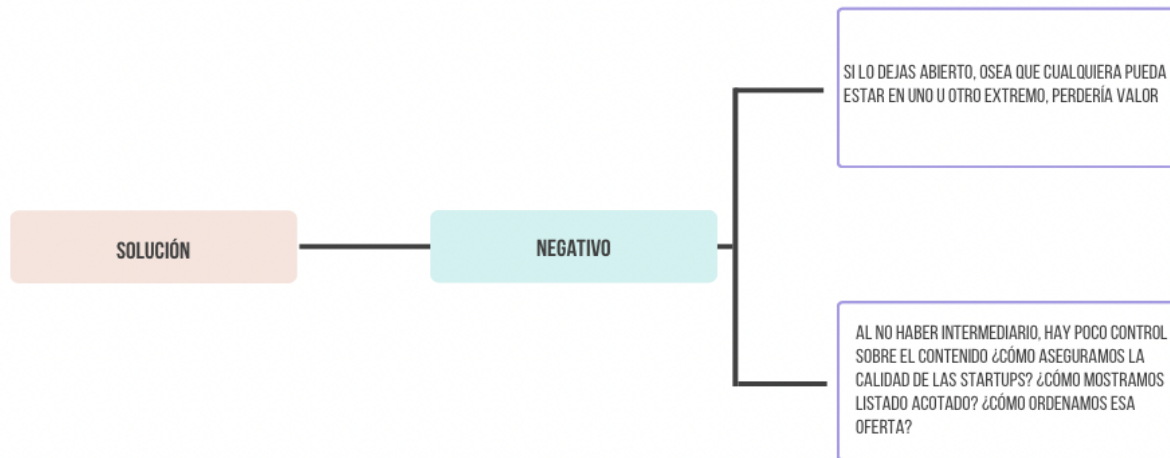


Figura 27: Diagrama de aspectos negativos de la idea de solución encontrados en los resultados de las entrevistas. Fuente: Elaboración Propia.

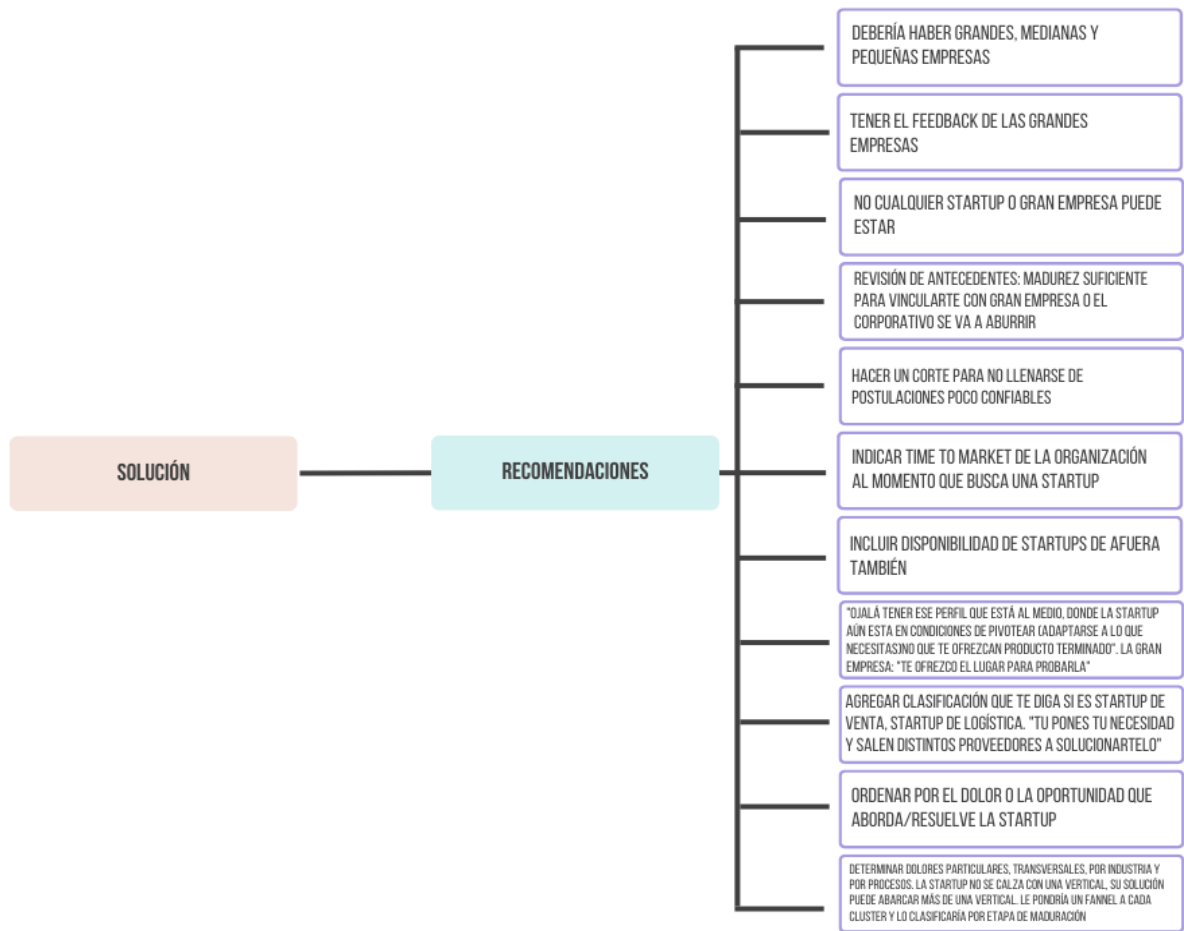


Figura 28: Diagrama sobre recomendaciones que entrega el grupo entrevistado, sobre la propuesta de solución. Fuente: Elaboración propia.

En base a la identificación de patrones dada en las respuestas, es posible indicar las siguientes conclusiones:

- Clusterizar a startups mediante la construcción de filtros, indicar: tamaño, industria, procesos, problema que resuelve, maduración.
- Lo anterior, debiera orientar a un match eficiente en base a poder realizar búsqueda y segmentación adecuada
- Se debería considerar ampliar el segmento de organizaciones, incorporar pyme u organizaciones de menor tamaño. No sólo para grandes empresas.
- Relevancia de encontrar las formas de contacto que no saturen a las organizaciones (una bandeja saturada de mensajes por ejemplo)
- Clarificar y orientar a la startup que será un espacio donde tendrán más posibilidad de contacto si ya se encuentra funcionando o posee alguna experiencia previa. Esto permitirá segmentar y

depurar quiénes participan para en consecuencia hacerlo más atractivo desde el lado de la demanda.

- Procurar generar incentivos, posterior a la inscripción, hacia las startups en base a por ejemplo la reciprocidad en la información, que obtengan feedback por ejemplo sobre si el contacto fue efectivo y/o hubo interés.

#### **5.4.4.2 Segunda Iteración**

A partir del feedback indicado y de las conclusiones obtenidas en el primer proceso de iteración, se crea el **Prototipo 2 “Startin”**, en el cual se incorporan las siguientes funciones;

- La **Clusterización** de las startups a través del registro y la creación del perfil, donde deben completar una serie de filtros que describen su experiencia, el rubro al que se dedican, la vigencia de su servicio, integrantes de su equipo, etc. Esta función, también busca que las startups tengan mayores posibilidades de contacto, si demuestran que se encuentran funcionando o ya tienen experiencia previa.
- También **evoluciona la funcionalidad del Match**, haciendo que este se produzca sólo cuando ambas organizaciones se conectan mutuamente, momento en el cual llega la primera y única notificación. Esto también busca **evitar saturar de mensajes** a las distintas organizaciones.

Una vez que las organizaciones hacen Match, comienza el contacto entre ellas, quienes tienen la posibilidad de conocerse directamente y sin intermediarios, comunicarse de manera rápida, gestionar reuniones, concretar propuestas, etc.

## 4. CONECTAR CON ORGANIZACIÓN DE INTERÉS

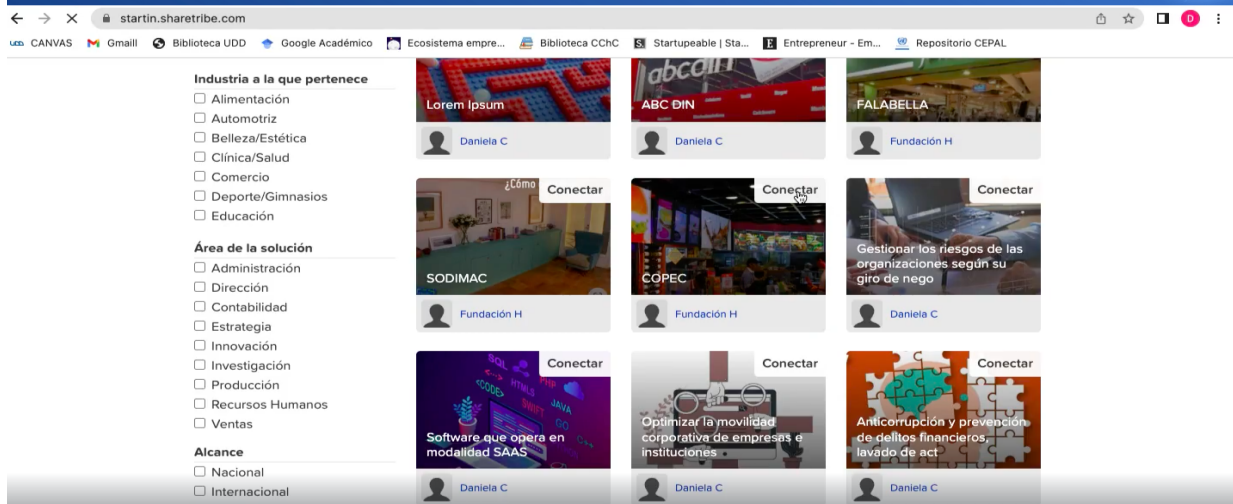


Figura 29: Conexión entre organizaciones mediante la plataforma colaborativa de Startin. Fuente: Elaboración propia.

## 6. CONECTAR CON STARTUP DE INTERÉS

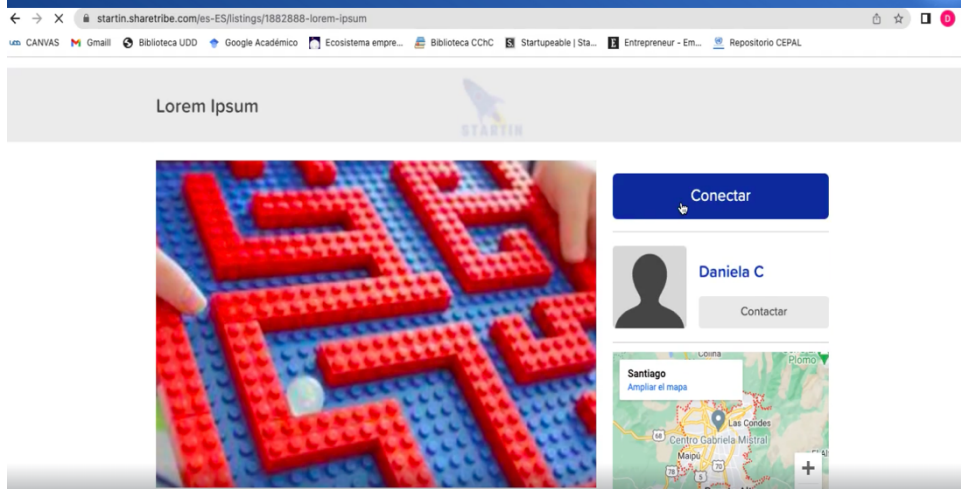


Figura 30: Conexión entre organizaciones mediante la plataforma colaborativa de Startin. Fuente: Elaboración propia.

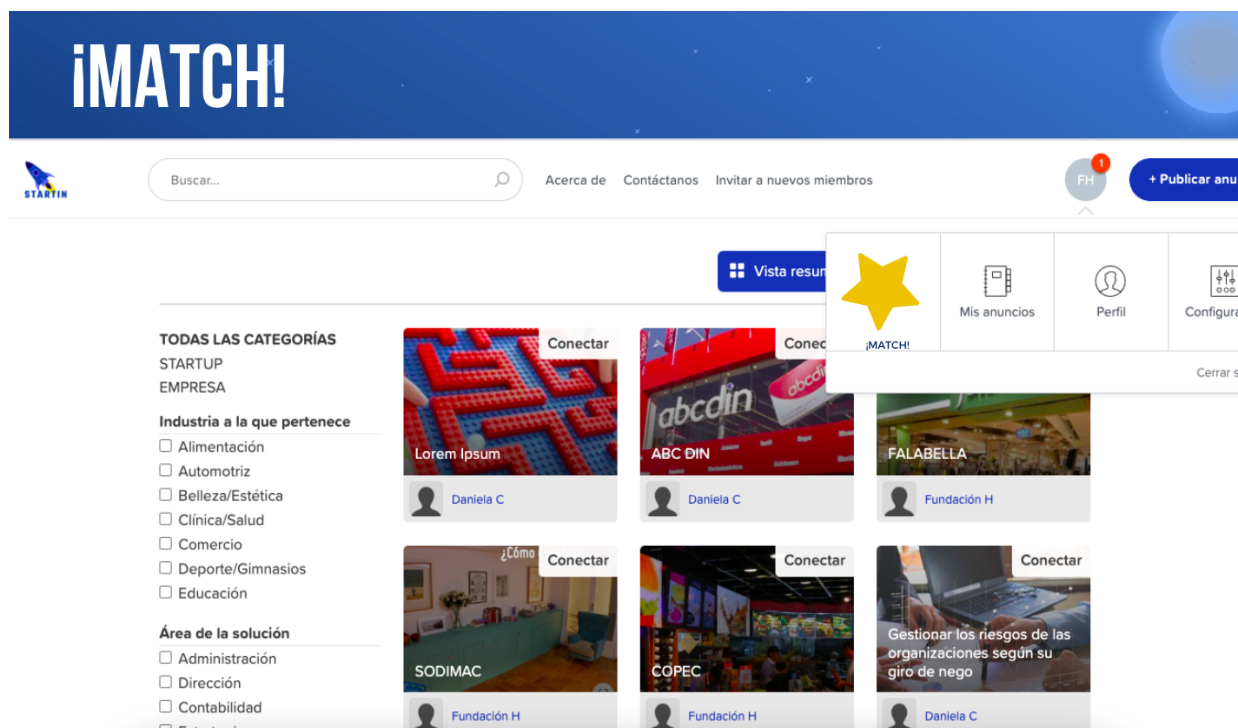


Figura 31: Visualización de un Match mediante la plataforma colaborativa de Startin. Fuente: Elaboración propia.

- El perfil de cada uno de los usuarios que ingrese a la plataforma, entregará información que funcionan como **incentivos**, por ejemplo, sabrán la cantidad de visualizaciones que ha tenido, si ha sido rechazado por otra organización, obteniendo feedback del rechazo. También se incorpora un ranking de la organización más buscada. Lo anterior, entrega posibilidades de mejorar procesos de las organizaciones y la visibilización y reconocimiento en el mercado de los logros obtenidos.

Durante el segundo proceso de iteración, la plataforma colaborativa, sufre un cambio de nombre y logo, que busca ser reconocido y buscado con mayor velocidad y facilidad. Dando como resultado el nombre de **Startin**.

Visualización del **Prototipo 2 “Startin”** escaneando el siguiente código QR o ingresando al link;



[LINK PARA ACCEDER AL PROTOTIPO 2 “STARTIN”](#)

### **5.5 Evaluación y Retroalimentación**

La segunda iteración realizada a los 8 entrevistados permitió validar propuesta de valor y aspectos funcionales, además de evidenciar si las nuevas mejoras eran suficientes para pensar en el go to market de la solución.

Para la mayoría de los entrevistados es una solución que utilizarían, relevando cómo el feedback principal que la solución responde a una problemática presente.

Las preguntas realizadas para esta segunda iteración fueron:

1. ¿Utilizarías y recomendarías Startin? ¿Por qué?
2. ¿Consideras que Startin es una buena herramienta para hacer Scouting y conectar con organizaciones y/o startups? ¿Por qué?
3. ¿Qué características de la propuesta crees que es la más útil?
4. ¿Qué aspectos de mejora encuentras en la propuesta?
5. Algunas de las funcionalidad básicas de la plataforma son: Publicar, interactuar, filtrar, contactar: mensajería (recibir/enviar), revisar quienes te visita, match mensuales: interés y reciprocidad (no te pueden contactar si no haz aceptado) y perfil privado ¿Pagarías un plan por tener más funciones en la plataforma de los que ya viste en el video? ¿Cuánto pagarías? ¿Qué funciones agregarías?

En este sentido, también se categorizó la retroalimentación entregada en aspectos positivos, negativos y recomendaciones:

- Aspectos Positivos:

- Utilizarían la aplicación, sobre todo las startups. Efectivamente es una instancia que les permitirá generar conexión más rápido.
- La modalidad permitirá facilitar la conexión entre ambos actores.
- La forma de conexión permite que no se genere spam.
- Tener acceso a datos de startups en un sólo lugar.
- El sistema de match considerado bueno para las startups para obtener feedback del rechazo.
- “Responde a un dolor”.
- Marketplace de startups y grandes empresas.

- Aspectos negativos

- No se visualiza claramente cómo la solución traicionará el interés de las grandes empresas.
- Dado lo anterior, se visualiza que estará sujeta al uso de las grandes, dado que las startups siempre estarán dispuestas a ser parte de este tipo de iniciativas.
- Registro extenso.

- Recomendaciones:

- Generar énfasis en la curatoría de las recomendaciones y en el perfil de startups que participan.
- Generar una adecuada segmentación de las startups.
- Generar un sistema de referidos de startups por parte de las grandes empresas con quienes han trabajado y tenido una buena experiencia. Sumar estadísticas y ranking.
- Incluir otras funcionalidades: agregar igualmente los desafíos que tienen las organizaciones, servicios que ofrecen las organizaciones de cara a las startups y un sistema de difusión donde las startups puedan generar y cargar un pitch rápido de su solución.
- Generar distinciones en los roles que interactúan en la plataforma, identificarlas y diferenciarlas claramente. “Startup o Empresa y puede tender a confundir a la gente. En definitiva, una startup también es una empresa”.
- Profundizar en la clusterización del lado de las startups.
- Recomendaciones para traccionar a las grandes empresas, en base a filtros. Esto deberían considerar:
  - Desafíos de las grandes empresas
  - Nivel de impacto

- Industrias o tecnología que usan
- Por lo tanto, diferenciar propuesta de valor concreta para ambos para que se genere interacción.

## **5.6 Ajustes Finales**

En base al feedback dado en la primera y segunda iteración es posible mejorar los siguientes aspectos de la solución:

- Modelo de negocio: la propuesta de valor debe ser clara, robusta y sobre todo evidenciar claramente cuál es el valor, a través de la diferenciación de esta solución con respecto a las otras para lograr la tracción de las grandes empresas. Se visualiza que si bien responde a una necesidad y “dolor” evidente, se debe partir con traccionar el interés de la gran empresa, trabajar los primeros meses en ellos para lograr el valor hacia la startups.
- Aspectos funcionales: la diferenciación antes mencionada se visualiza es posible llevarla a cabo a través de las funcionalidades, dado que lo que está disponible hoy en el mercado es el envío de un listado y portafolio de startups y esto multiplicado por los distintos actores disponibles.
- Es por lo anterior, y como dejan entrever los entrevistados de las grandes empresas, la solución tendrá valor en la medida que:
  1. Las startups estén clusterizadas, a través de distintos filtros lo cuál será valioso al momento de generar Scouting corporativos.
  2. Se genera una curatoría en base a experiencias, estadísticas de las startups y referencias corporativas.
  3. La forma de contacto esté supeditada a las afinidades y desafíos comunes (match).
- Difusión: También es importante entender que la forma en que la propuesta de valor es difundida será trascendental para los primeros meses del go to market de Startin, principalmente alinear esta difusión con la propuesta conceptual y con el diseño de la plataforma.

## 6. MODELO DE NEGOCIOS

### 6.1 Business Model Canvas

Mediante el proceso del Business Model Canvas, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es posible definir y describir cómo el proyecto pretende capturar generar valor. A continuación (figura 32), se hace una descripción de cada una de las secciones del lienzo a modo de contextualizar y proyectar el impacto de la solución.

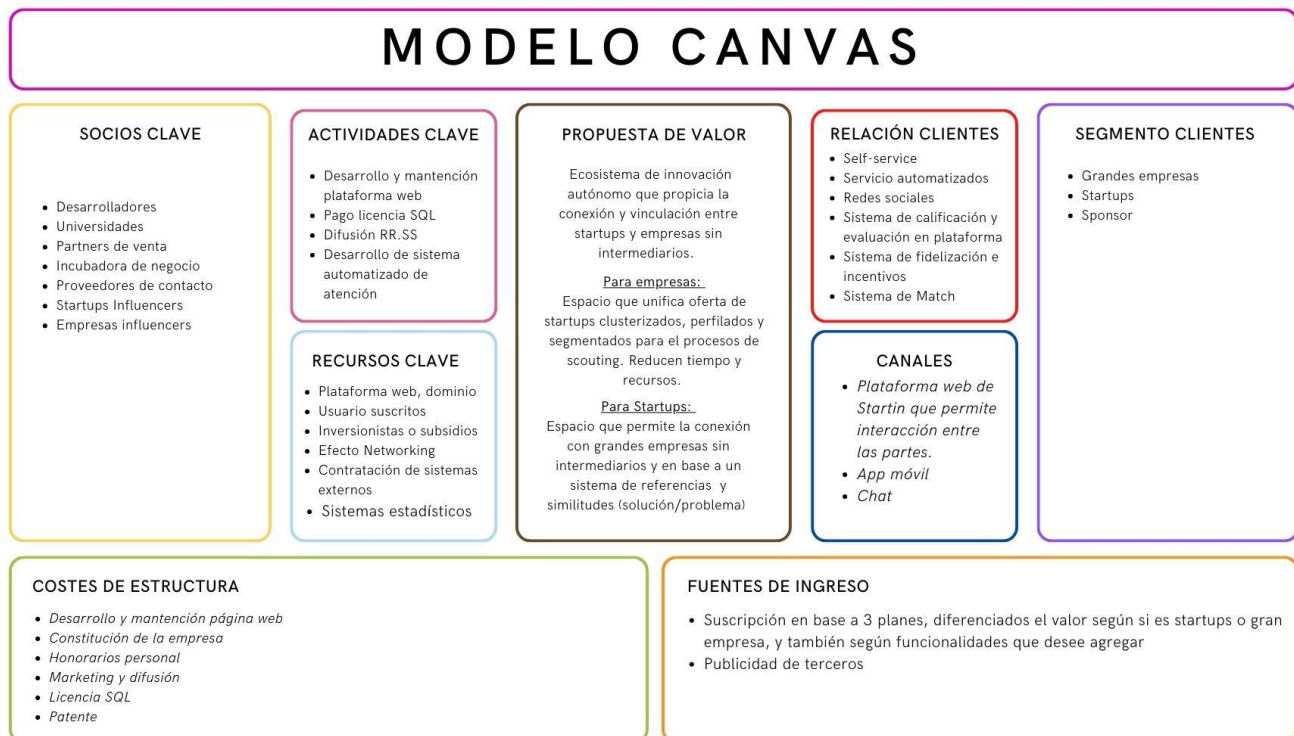


Figura 32: Business model canvas Startin. Fuente: Elaboración propia mediante canva.com.

- **Problema/opportunidad**

**Startin** busca resolver y aportar al proceso de validación de las startups a través de mejorar las oportunidades de conexión con las empresas. Actualmente utilizan medios informales y redes sociales para realizar sus prospecciones comerciales y para conseguir las primeras reuniones de kickoff.

Por otro lado, se observa que resulta una oportunidad para las grandes empresas que actualmente utilizan intermediarios para realizar procesos de conexión con las startups y/o también para realizar

procesos de Scouting. Reducen tiempo y recursos.

- **Segmento de clientes**

Startin tiene 2 principales segmentos:

- **Grandes empresas:** empresas con gerencia o área de innovación que cuenten con capacidades, recursos e interés de llevar a cabo procesos de innovación abierta a través de la vinculación con terceros, específicamente startups.
- **Startups:** empresa emergente, con una idea innovadora y altamente escalable que está en etapa de Go To Market y tiene necesidad de validar e iterar producto o servicio, a través de enlaces comerciales

- **Propuesta de valor**

Startin es un ecosistema de innovación autónomo que propicia la conexión y vinculación entre startups y empresas sin intermediarios.

En base a al feedback entregado en el proceso de iteración, se hace necesario describir 2 propuestas de valor, según clientes:

**Para empresas:** Espacio que unifica oferta de startups clusterizados, perfilados y segmentados para el proceso de Scouting. Reducen tiempo y recursos.

**Para Startups:** Espacio que permite la conexión con grandes empresas sin intermediarios y en base a un sistema de referencias y similitudes (solución/problema)

- **Relación con el cliente**

- Self-service: se ofrecen a través de la plataforma los medios para que el cliente pueda resolver
- Servicios automatizados
- Redes sociales
- Sistema de calificación y evaluación en plataforma
- Sistema de fidelización e incentivos
- Sistema de Match

- **Canales**

- Plataforma web de Startin que permite interacción entre las partes.

- App móvil
- Chat
  
- **Actividades Claves**
  - Desarrollo de software de Startin y con ello validar uso de funcionalidades
  - Pagos de las licencias y soportes de TI, mantenimiento y hosting requeridas para el funcionamiento de la misma
  - Conseguir partners estratégicos, a modo de sponsor para difundir plataforma
  - Activar sistema de atención automáticos
  - Generar periodicidad en la mantención de plataforma web
  - Difusión en redes sociales
  
- **Recursos Claves**
  - Plataforma tecnológica
  - Usuarios suscritos: demanda y oferta
  - Personal propio (TI y personal de venta)
  - Acuerdo con partners
  - Google Analytics
  - Dominio y diseño web
  
- **Socios Clave**
  - Desarrolladores y proveedores de tecnología
  - Incubadoras
  - Proveedores de contacto
  - Startups influencers
  - Empresas influencers en innovación
  - Inversionistas
  
- **Estructura de Costos**
  - Desarrollo y mantención página web
  - Constitución de la empresa
  - Honorarios personales
  - Marketing y difusión
  - Licencia SQL

- Patente

- **Fuente de Ingresos**

- Suscripción en base a 3 planes (figura 33), el valor diferenciado según si es startups o gran empresa, y también según funcionalidades que desea agregar. Al final de la figura 33, se puede observar de diferente color, aquellas funcionalidades que fueron agregadas en los planes, luego del proceso de la Segunda Iteración. “Pitch”, corresponde a la posibilidad de que las organizaciones puedan cargar un Pitch rápido de la solución que están ofreciendo. Y “Publicar desafío/servicio”, se refiere a publicar desafíos o servicios que las organizaciones ofrecen directamente a las startups.

- Publicidad de terceros.

### PLANES STARTIN

	GRATUITO	PLAN BÁSICO	PLAN SEMI PROFESIONAL	PROFESIONAL
FUNCIONES	STARTUP: \$0 EMPRESA: \$0	STARTUP: \$21.000 EMPRESA: \$42.000	STARTUP: \$35.000 EMPRESA: \$70.000	STARTUP: \$100.000 EMPRESA: \$200.000
PUBLICAR	✓	✓	✓	✓
INTERACTUAR	✓	✓	✓	✓
FILTRAR	✓	✓	✓	✓
CONTACTAR	✓	✓	✓	✓
REVISAR QUIENES TE VISITAN			✓	✓
PERFIL PRIVADO			✓	✓
MATCH MENSUALES		LIMITE DE 5	LIMITE DE 10	ILIMITADO
PITCH		✓	✓	✓
PUBLICAR DESAFÍO/SERVICIO	✓	✓	✓	✓

Figura 33: Planes Startin. Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 Proyecciones de Mercado del Proyecto

### - Segmentación

	PERSONAS NATURALES	PERSONAS JURÍDICAS
GEOGRAFÍA	CHILE	-
DEMOGRAFÍA	HOMBRES Y MUJERES PROFESIONALES LIDERANDO STARTUPS DE CARÁCTER TECNOLÓGICO.	-
SICOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO	COMUNICADOR POR EXCELENCIA, CONTRATADOR NATO, ENFOCADO EN LO IMPORTANTE, ADAPTABLE A TODO TIPO DE CAMBIOS, CONOCEDOR DE LA SITUACIÓN, HUMILDE DE NATURALEZA, INTELIGENTE EMOCIONAL, SABER CREAR CULTURA DE EMPRESA, PERSISTENTE, PERSISTENTE, PERSISTENTE Y VALIENTE.	-
TAMAÑO DE LA EMPRESA	-	GRANDES EMPRESA CON VENTAS. 1ER RANGO GRAN EMPRESA: 100.000,01 A 200.000,00 UF ANUALES, 2DO RANGO GRAN EMPRESA: 200.000,01 A 600.000,00 UF ANUALES, 3ER RANGO GRAN EMPRESA: 600.000,01 A 1.000.000,00 UF ANUALES, 4TO RANGO GRAN EMPRESA: MÁS DE 1.000.000,01 UF ANUALES
RUBRO O GIRO	-	INDUSTRIA DE BIENES DE PRODUCCIÓN, BIENES DE CONSUMO, EXTRACTIVA, ALIMENTOS
APLICACIÓN DEL PRODUCTO	-	PLATAFORMA DIGITAL
GEOGRAFÍA	-	CHILE

Tabla 11: Método de segmentación de Startin. Fuente: Elaboración propia.

- Usuarios

Los usuarios corresponden a startups que desean conectar con grandes empresas para validar sus productos y/o servicios y lograr un crecimiento exponencial en el mercado.

De igual forma, se identifica como usuarios a grandes empresas locales que buscan resolver problemas internos y que a su vez están dispuestos a trabajar y colaborar con startups en etapas tempranas.

- Clientes

Se identifican como clientes a proveedores del ecosistema de innovación, aceleradoras, incubadoras e inversionistas que, si bien no buscan conectar con startups y grandes empresas para trabajar en conjunto, si buscan conocer e identificar qué se está haciendo en el mercado.

- Beneficiarios

Startups y grandes empresas que buscan potenciar y hacer crecer el ecosistema de innovación.

- Exploración del mercado

Se revisaron 3 organizaciones del mercado que forman parte del ecosistema de innovación en Chile y se dedican a apoyar a startups y emprendimientos chilenos. A partir de la información disponible y utilizando como referencia la plataforma Startin, se elabora una curva de valor con los siguientes criterios de comparación; 1) Aumenta posibilidad de contacto para prospecciones comerciales, 2) Entrega servicios adicionales como financiamiento, mentorías, contactos con inversionistas, entre otros, 3) Vinculación con inversionistas que puedan estar interesados en invertir capital en la startup, 4) Validación del modelo de negocio en etapas tempranas, 5) Espacio de vitrina en el mercado, potenciando que otros actores del ecosistema conozcan los que se está moviendo en el mercado, 6) Evita procesos burocráticos haciendo más fluido y directo el proceso de vinculación y 7) Rapidez de contacto y respuesta por parte de clientes.

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

5: MUY ALTO 4: ALTO 3: MEDIO 2: MEDIO BAJO 1: BAJO 0: MUY BAJO

FACTORES COMPETITIVOS	STARTIN	START-UP CHILE	INNOVA CONNECT	EMPRENDE TU MENTE
AUMENTA POSIBILIDAD DE CONTACTO PARA PROSPECCIONES COMERCIALES	5	3	5	5
ENTREGA SERVICIOS ADICIONALES (FINANCIAMIENTO, MENTORÍAS, ETC)	1	5	3	4
VINCULACIÓN CON INVERSIONISTAS	4	4	2	3
VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO EN ETAPAS TEMPRANAS	5	3	4	4
ESPACIO DE VITRINA EN EL MERCADO	5	4	4	4
EVITA PROCESOS BUROCRÁTICOS	5	3	3	3
RAPIDEZ DE CONTACTO Y RESPUESTA	5	2	3	3

Tabla 12: Valoración efectuada a las organizaciones que entregan apoyo a startups y las vinculan con empresas. Fuente: Elaboración propia.

# CURVA DE VALOR

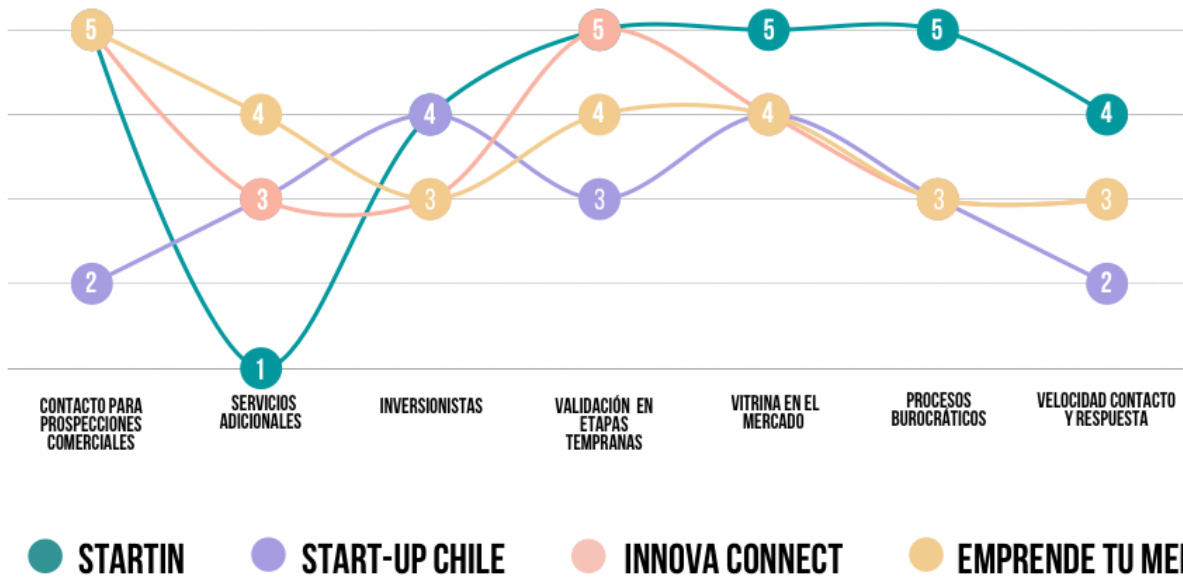


Figura 34: Gráfico de curva de valor de empresas relacionadas al vínculo de startups con empresas, en comparación con Startin. Fuente: Elaboración propia.

- Proyección del mercado

La proyección de mercado se realizó con la información proveniente de CORFO. La primera plataforma de datos públicos de emprendimiento de Chile, dónde es posible encontrar información de + 7.000 proyectos de manera transparente y cercana. Es información pública que permite conocer en detalle el apoyo entregado por Corfo a emprendimientos en Chile, además permite visualizar el desempeño de los proyectos registrados. Es información relevante sobre los emprendimientos financiados por Corfo entre los años 2001 y 2020.

AÑO	EMPRESARIOS CERRADOS	CUOTA DE MERCADO	
2015	206		
2016	135		
2017	489		
2018	244		
2019	353		
2020	257		
2021	214		
2022	290	2,9	1,00%
2023	273	2,76	1,01%
2024	203	2,08	1,02%

Tabla 13: Proyección mercado de la solución. Fuente: Elaboración propia.

### PROYECCIÓN CIERRE EMPRESARIOS

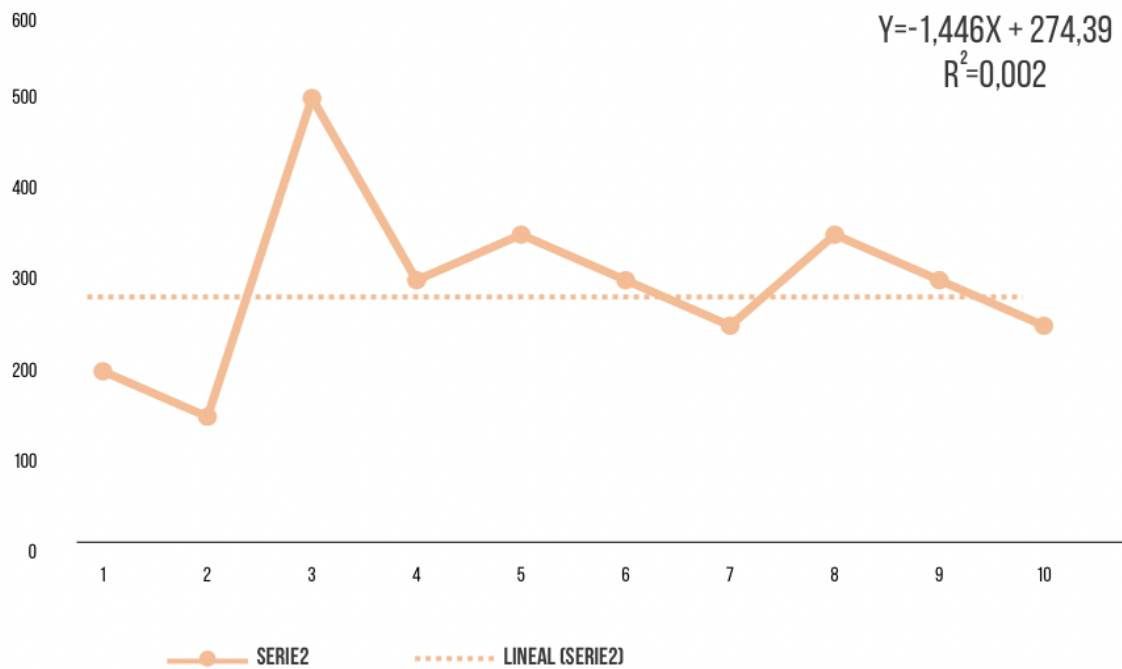


Figura 35: Resultado de la regresión lineal. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el modelo no es tan preciso. R cuadrado, el coeficiente de determinación, de la proyección es de 0, 002, por lo tanto está más cerca del cero que del uno, lo cual indica que la tendencia de la recta no se va a comportar igual en el largo plazo, manifestando que existe una incertidumbre mayor.

### 6.3 Inversión y costos del Proyecto

#### - Inversiones del Proyecto

Para las inversiones, se consideran aquellas que permiten desarrollar la plataforma colaborativa con todas las funcionalidades propuestas y probadas en el proceso de testeo de los prototipos. Lo anterior, contempla además que muchos de los recursos informáticos utilizados para el funcionamiento de la plataforma están en modalidad open source lo cual hace más liviana la estructura de inversión y costos del proyecto.

#### - Activos Fijos

Tipo de Inversión	Descripción	Cantidad	Valor Total
Fijo	Computador	1	750.000

Tabla 14: Activos fijos Startin. Fuente: Elaboración propia.

#### - Activos Nominales

Tipo de inversión	Descripción	Cantidad	Valor anual
Nominal	Desarrollo página web	1	\$3.000.000
Nominal	Constitución empresa	1	\$5.500
Nominal	Oficina virtual	1	\$240.000
Nominal	Licencia SQL (semestral)	1	\$1.676.778

Nominal	Patente (anual)	1	\$150.000
Nominal	Registro de marca (c/a 10 años)	1	\$100.000
Nominal	Nic.cl (anual)	1	\$100.000
<b>Total:</b>			<b>\$5.272.278</b>

Tabla 15: Activos Nominales Startin. Fuente: Elaboración propia.

### - Capital de Trabajo

Para definir cuánto es el capital que requerirá la solución se utilizó la técnica de déficit acumulado:

Año	1	2	3	4
Ingresos	\$ 28.506.000	\$ 46.866.000	\$ 59.311.200	\$ 66.116.400
Egresos	\$ 31.822.278	\$ 29.766.778	\$ 35.646.778	\$ 42.882.778
Flujos de caja	-\$ 3.316.278	\$ 17.099.222	\$ 23.664.422	\$ 23.233.622
Déficit superávit acumulado	-\$ 3.316.278	\$ 13.782.944	\$ 37.447.366	\$ 60.680.988
Ganancia mes	-\$ 276.357	\$ 1.424.935	\$ 1.972.035	\$ 1.936.135

Tabla 16: Capital de trabajo con déficit acumulado Startin. Fuente: Elaboración propia.

Dado lo anterior, el déficit acumulado negativo mayor corresponde a **\$3.316.278** en el año 1. Valor que se ha utilizado para realizar la segunda matriz y así visualizar el capital requerido por año, según fuentes de ingreso calculado.

Año	0	1	2	3	4
Ingresos	3.316.278	3.855.336	4.495.892	5.585.004	6.443.560
Egresos	0	4.033.889	4.923.889	4.923.889	5.323.889
Flujos de caja	3.316.278	-178.553	-427.997	661.115	1.119.671
Déficit superávit acumulado	3.316.278	3.137.725	2.709.728	3.370.843	4.490.514

Tabla 17: Capital trabajo con déficit acumulado máximo Startin. Fuente: Elaboración propia.

La segunda matriz evidencia que en el año 3 el déficit acumulado máximo se vuelve cero lo cual proyecta que posterior a ello debería haber ganancias que permitan realizar reinversión en el negocio.

Cabe mencionar, que para iniciar el proyecto se ha considerado como capital de trabajo, además del capital inicial de los socios, una inversión de terceros que se ha prospectado considere hasta el 20% de participación (tabla 18)

	ETAPA 1 (FUNDACIÓN)		ETAPA 2 (PRIMERA RONDA)	
			Monto	Participación
CAPITAL INICIAL	\$ 3.316.278			
INVERSIONISTA			\$ 20.000.000	20%
FUNDADORES				80%
VALOR PREMONEY			\$ 80.000.000	
MONTO DE INVERSIÓN			\$ 20.000.000	
VALOR POSTMONEY			\$ 100.000.000	
ACCIONISTAS	VALOR	PARTICIPACIÓN	VALOR	PARTICIPACIÓN
FUNDADOR 1	\$ 1.658.139	50%	\$ 40.000.000	40%
FUNDADOR 2	\$ 1.658.139	50%	\$ 40.000.000	40%
INVERSIONISTA			\$ 20.000.000	20%
TOTAL	\$ 3.316.278	100%	\$ 100.000.000	100%
	<b>Total:</b>		\$ 23.316.278	

Tabla 18: Capitalización Startin. Fuente: Elaboración propia.

#### - Costos del Proyecto

Se considera como costos indirectos el pago de horas profesionales, es decir el sueldo, para el desarrollo de la plataforma, el monitoreo y soporte del sistema, además del servicio al cliente y la contabilidad.

Tipo de inversión	Descripción	Cantidad	Valor anual
Indirecto	Mantenimiento, update y hosting	1	\$1.800.000

Indirecto	Sueldos personal	2	\$18.000.000
Indirecto	RR.SS/difusión	2	\$1.200.000
Indirecto	Servicio cliente (automatico)	1	\$4.800.000
<b>Total:</b>			<b>\$25.800.000</b>

Tabla 19: Costos del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

### - Estructura de Ingresos por Venta

Antes de presentar el flujo de caja se presentará la estructura de ingresos del servicio Startin el cuál se diferencia si es startups o es una gran empresa.

	Startups		Empresa	
	\$/mes	\$/año	\$/mes	\$/año
Básico	\$ 21.600	\$ 259.200	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Semiprofesional	\$ 35.500	\$ 426.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Profesional	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000

Tabla 20: Estructura de ingresos por venta. Fuente: Elaboración propia.

La cantidad estimada por año y proyectada se extrajo de la proyección de demanda, lo cuál corresponde a lo siguiente:

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Startups	Empresa	Startups	Empresa	Startups	Empresa	Startups	Empresa	Startups	Empresa
Básico	5	5	5	5	6	6	7	7	8	8
Semiprofesional	5	4	5	7	6	9	7	9	8	12
Profesional	3	3	4	7	5	9	7	10	7	12
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>32</b>

Tabla 21: Proyección de la demanda. Fuente: Elaboración propia.

Calculando el precio por la cantidad proyectada, distinguiendo además aquellos ingresos generados

por concepto de startups y gran empresa, Startin genera los siguientes ingresos:

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Startups	Empresa	Startups	Empresa	Startups	Empresa	Startups	Empresa	Startups	Empresa
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
Básico	\$ 1.296.000	\$ 6.000.000	\$ 1.296.000	\$ 6.000.000	\$ 1.555.200	\$ 7.200.000	\$ 1.814.400	\$ 8.400.000	\$ 2.073.600	\$ 9.600.000
Semiprofesional	\$ 2.130.000	\$ 7.200.000	\$ 2.130.000	\$ 12.600.000	\$ 2.556.000	\$ 16.200.000	\$ 2.982.000	\$ 16.200.000	\$ 3.408.000	\$ 21.600.000
Profesional	\$ 2.880.000	\$ 9.000.000	\$ 3.840.000	\$ 21.000.000	\$ 4.800.000	\$ 27.000.000	\$ 6.720.000	\$ 30.000.000	\$ 6.720.000	\$ 36.000.000
<b>Total</b>	\$ 28.506.000	\$ 46.866.000	\$ 59.311.200	\$ 66.116.400	\$ 79.401.600					
Crecimiento en \$		64%	27%	11%	20%					

Tabla 22: Ingresos por año de Startin. Fuente: Elaboración propia.

En resumen:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	\$ 7.296.000	\$ 7.296.000	\$ 8.755.200	\$ 10.214.400	\$ 11.673.600
Semiprofesional	\$ 9.330.000	\$ 14.730.000	\$ 18.756.000	\$ 19.182.000	\$ 25.008.000
Profesional	\$ 11.880.000	\$ 24.840.000	\$ 31.800.000	\$ 36.720.000	\$ 42.720.000
<b>Totales</b>	\$ 28.506.000	\$ 46.866.000	\$ 59.311.200	\$ 66.116.400	\$ 79.401.600

Tabla 23: Ingresos totales por año. Fuente: Elaboración propia.

## - FLUJO DE CAJA

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3
<b>INGRESOS</b>				
Aporte de los socios (Equity)	\$ 23.316.278	No llenar	No llenar	No llenar
Crédito (36 cuotas)	\$ 8.000.000	No llenar	No llenar	No llenar
Ventas en pesos	No llenar	\$ 28.506.000	\$ 46.866.000	\$ 59.311.200
Costo de ventas (costos directos)	No llenar	\$ 6.476.778	\$ 3.476.778	\$ 3.836.778
Margen bruto	No llenar	\$ 22.029.222	\$ 43.389.222	\$ 55.474.422
Margen bruto %	No llenar	77,28%	92,58%	93,53%
<b>Total ingresos por ventas - costos de ventas</b>	No llenar	\$ 22.029.222	\$ 43.389.222	\$ 55.474.422
<b>EGRESOS (Costos indirectos)</b>				
Sueldos	No llenar	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Constitución de empresa	No llenar	\$ 5.500	\$ -	\$ -
Teléfono e internet	No llenar	\$ -	\$ -	\$ -
RR.SS y difusión	No llenar	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Servicios profesionales	No llenar	\$ -	\$ -	\$ 4.800.000
Patente	No llenar	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
NIC (anual)	No llenar	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Registro de marca (cada 10 años)	No llenar	\$ 100.000	\$ -	\$ -
Interés crédito	No llenar	\$ 2.074.385	\$ 1.427.800	\$ 566.661
Otros costos	No llenar	\$ 80.000	\$ 120.000	\$ 150.000
<b>Total Egresos</b>	No llenar	\$ 21.709.885	\$ 20.997.800	\$ 24.966.661

Base imponible impuesto renta	No llenar	\$ 319.337	\$ 22.391.422	\$ 30.507.761
Capital crédito	No llenar	\$ 1.948.564	\$ 2.595.149	\$ 3.456.285
Depreciación	No llenar	\$ -	\$ -	\$ -
Garantías	No llenar	\$ -		
		\$ -		
Impuesto a la renta (25%)	No llenar	\$ 79.834	\$ 5.597.856	\$ 7.626.940
Inversión activo fijo	\$ -			
Inversión de activos nominales	\$ 750.000			
Capital de trabajo	\$ 30.566.278			
<b>CF</b>		<b>-\$ 23.316.278</b>	<b>-\$ 1.709.061</b>	<b>\$ 14.198.418</b>
				<b>\$ 19.424.536</b>

Tabla 24: Compilado por año. Fuente: Elaboración propia.

## 6.4 Indicadores de Rentabilidad

### - Análisis de beta apalancado y tasa de descuento aplicada al proyecto

Para evaluar el nivel de riesgo del proyecto se calcula el riesgo de la industria a través de su beta (factor de medida de riesgo sistemático que tiene el proyecto en la industria). Para ello se recurre a “Betas by Sector (US)”, identificando la categoría que más se parece a la del proyecto: “*Business & Consumer Services*” donde el beta desapalancado, es decir sin deuda, es de 0,99.

Ahora bien y dado que el proyecto de Startin se considera con deuda, se debe apalancar el beta de acuerdo a la estructura de capital propio indicado, demostrando que el beta de 0.99 se convierte en 1,244 dejando de manifiesto que el proyecto es más riesgoso que el mercado, dado que se encuentra sobre uno.

Deuda Exigible/Patrimonio	
Beta unleverage (Damodaran)	0,99
Rm	5 años
Tasa libre de riesgo BCP 2 años (Bcentral)	6,77%
D	\$ 8.000.000
E	\$ 23.316.278
TASA DE IMPUESTOS (RENTA)	25%
<b>BETA LEVERAGE</b>	<b>1,244757642</b>

Tabla 25: Análisis beta apalancado. Fuente: Elaboración propia.

Para obtener el costo de patrimonio y la tasa WACC del proyecto fue necesario recabar siguientes indicadores:

- Rendimiento del mercado el cuál corresponde a 8,65% (IPSA)
- La tasa libre de riesgo dado por el Banco Central el cuál esté más cercano a la temporalidad del proyecto (3 años), con fecha **15 de Julio 2022**, corresponde al 6,77.

<b>Costo de deuda (antes de impuestos)</b>	<b>29,67%</b>
Costos de deuda (después de impuestos)	22,25%
Prima por riesgo de mercado	1,88%
<b>Costo del Patrimonio (CAPM)</b>	<b>9,11%</b>
Fondos propios	74%
Fondos ajenos	26%
<b>WACC</b>	<b>12,47%</b>

Tabla 26: Costo de patrimonio. Fuente: Elaboración propia.

Dado lo anterior, el escenario con deuda genera que el WACC sea más alto que el costo del patrimonio lo cuál en este caso representaría una ventaja para el funcionamiento y riesgo del proyecto, lo cual para efectos de las estrategias de financiamiento futuras permitirán definir si aumentar deuda se sopesa con el riesgo del mercado y por ende la exigencia dada al proyecto.

- **Análisis Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Dado lo indicado anteriormente, se realiza el análisis de indicadores financieros (VAN y TIR) de acuerdo a:

- Las características del proyecto
- Rendimiento del mercado chileno
- La tasa libre de riesgo indicada por el banco central,
- La estructura de deuda
- La tasa de impuestos

Además, se definió una tasa de descuento que permitió visualizar la rentabilidad del proyecto. En un horizonte de 3 años, los indicadores financieros, son los siguientes:

<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>12,26%</b>
<b>Periodo</b>	<b>Flujo de efectivo neto</b>	
0	-23.316.278	
1	-1.709.061	
2	14.198.418	
3	19.424.536	
	8.597.614	

<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
\$156.747,43	12,55%

*Tabla 27: Valor Actual Neto y Tasa Interna de retorno. Fuente: Elaboración propia.*

En este caso ambos indicadores financieros son mayores a cero lo que representa un proyecto factible desde una perspectiva financiera. Es decir, se recupera toda la inversión inicial y se obtiene la rentabilidad exigida, 12,26% con una ganancia mayor \$156.000.

A modo de visualizar la variabilidad del VAN con respecto a distintos escenarios, específicamente a aumentos o disminuciones en el gasto o ingresos, se realizó una sensibilización del VAN a modo de prospectar los efectos de los distintos escenarios considerando distintos supuestos. Por ejemplo, ¿Qué pasa si aumentamos los ingresos en un 30% y disminuimos los gastos en un 10%?

	INGRESOS	Base	- 30%	- 20%	- 10%	+ 10%	+ 20%	+ 30%	+ 40%	+ 50%
<b>GASTOS</b>	\$156.747	\$ 26.620.800	\$18.634.560	\$21.296.640	\$23.958.720	\$29.282.880	\$31.944.960	\$34.607.040	\$37.269.120	\$39.931.200
<b>BASE</b>	\$21.709.885	\$-1.451.421	\$-8.565.336	\$-6.194.031	\$-3.822.726	\$675.764	\$2.454.243	\$4.232.722	\$6.011.200	\$7.789.679
<b>+ 10%</b>	\$23.880.874	\$-3.385.275	\$-10.499.190	\$-8.127.885	\$-5.756.580	\$-1.013.971	\$1.003.852	\$2.782.331	\$4.560.809	\$6.339.288
<b>+ 20%</b>	\$26.051.862	\$-5.319.130	\$-12.433.045	\$-10.061.740	\$-7.690.435	\$-2.947.825	\$-576.520	\$1.331.940	\$3.110.418	\$4.888.897
<b>+ 30%</b>	\$28.222.851	\$-7.252.985	\$-14.366.899	\$-11.995.594	\$-9.624.290	\$-4.881.680	\$-2.510.375	\$-139.070	\$1.660.027	\$3.438.506
<b>- 10%</b>	\$19.538.897	\$347.677	\$-6.631.481	\$-4.260.176	\$-1.888.871	\$2.126.155	\$3.904.634	\$5.683.113	\$7.461.591	\$9.240.070
<b>- 20%</b>	\$17.367.908	\$1.798.068	\$-4.697.626	\$-2.326.321	\$19.589	\$3.576.546	\$5.355.025	\$7.133.504	\$8.911.982	\$10.690.461
<b>- 30%</b>	\$15.196.920	\$3.248.459	\$-2.763.772	\$-392.467	\$1.469.980	\$5.026.937	\$6.805.416	\$8.583.895	\$10.362.373	\$12.140.852
<b>- 40%</b>	\$13.025.931	\$4.698.849	\$-829.917	\$1.141.892	\$2.920.371	\$6.477.328	\$8.255.807	\$10.034.285	\$11.812.764	\$13.591.243
<b>- 50%</b>	\$10.854.943	\$6.149.240	\$813.804	\$2.592.283	\$4.370.762	\$7.927.719	\$9.706.198	\$11.484.676	\$13.263.155	\$15.041.634

Tabla 28: Visualización variabilidad VAN. Fuente: Elaboración propia.

## 6.5 Análisis de Resultados y Conclusiones del Mercado

- Startin resulta un proyecto factible de implementar financieramente según indicadores de rentabilidad.
- La rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
- Se considera relevante el aporte de capital de trabajo ya sea de subsidios o de inversionistas. Esto permite sostener escenarios más rentables en un menor tiempo.
- La velocidad de crecimiento del proyecto dependerá del aumento de los costos, incertidumbres políticas y económicas, escasos proceso de innovación y planificación financiera.
- Después del año 3 del proyecto se visualizan ganancias, por lo que se prospecta mejorar las estrategias de comercialización del producto.
- También la estructura de ingresos por venta visualizando que otras líneas de negocio son posibles de implementar para acelerar el tiempo de visualización de ganancias.

## 6.6 Plan de Financiamiento

### - Estrategia de Financiamiento

Conforme se considera necesario para el proyecto el financiamiento se ha determinado una estrategia con las principales actividades de desarrollo:

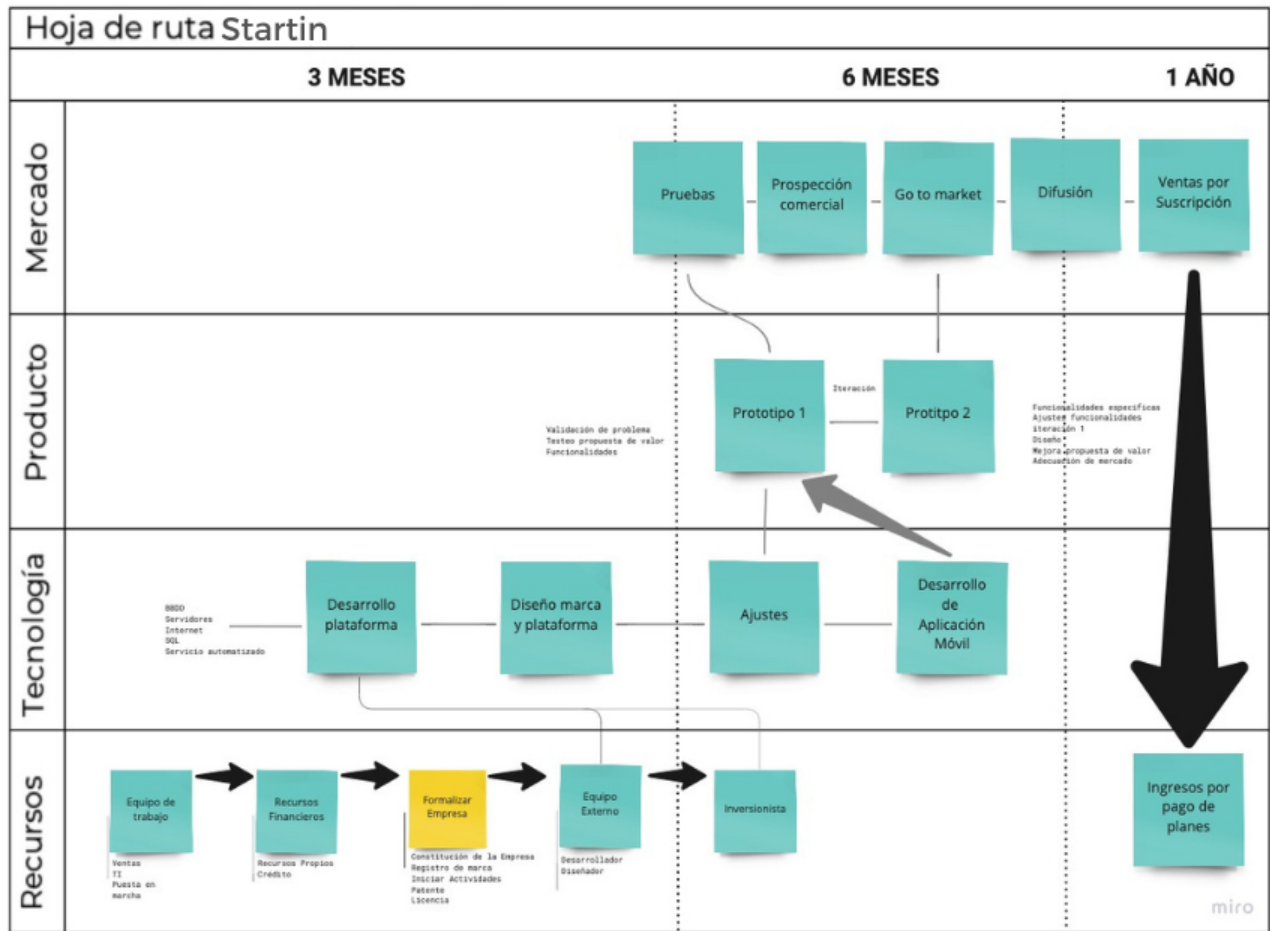


Figura 36: Road Map - Estrategia de financiamiento Startin. Fuente: Elaboración propia mediante miro.com

El plan estratégico se ha proyectado en un plazo de tres periodos:

- 0 a 3 meses:
  - Se diseña y se esboza la idea para establecer y probar la propuesta conceptual y la búsqueda de mejores alternativas de generación de valor.
  - Se definen roles entre las socias, las cuáles además aportan capitales iniciales para el funcionamiento.
  - Con este aporte de capitales se busca fortalecer el equipo de trabajo con la contratación, en formato FreeLancer, de un desarrollador para esbozar las primeras maquetas de la idea, en base a la información y oportunidad identificada, además del diseño de la propuesta de valor.
  - Constitución y formalización de Startin para mejorar las probabilidades de adquirir financiamiento de terceros.

- 3 a 6 meses
  - Generando las iteraciones respectivas y validando la idea con el problema/oportunidad se generan los ajustes a la solución y se pasa del MPV a una versión funcional de la plataforma, dispuesta para el mercado.
  - Para lo anterior y de cara a poder generar mayor valor a la propuesta de solución es que se desarrolla una versión en aplicación responsive, lo cual hace necesario la búsqueda de mayor capital de trabajo.
  - Se evalúan las alternativas de financiamiento disponibles y que más encajen con el modelo de negocio Startin. Se realiza el siguiente Scouting:

INSTITUCIÓN	NOMBRE PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
<b>CORFO</b>	SEMILLA INICIA	APOYAR EL DESARROLLO DE IDEAS DE NEGOCIOS O SOLUCIONES INNOVADORAS QUE POSEAN POTENCIAL REGIONAL O NACIONAL.
<b>NND</b>	NND MUJERES EMPRENDEDORAS 2022	CAMPEONATO NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO LIDERADO POR MUJERES, QUE ESTÁN GENERANDO IMPACTOS POSITIVOS Y POSEEN UNA HISTORIA INSPIRADORA.
<b>EL MERCURIO</b>	STARTUP DEL AÑO 2022	STARTUPS CON MÁS PROYECCIÓN DEL ECOSISTEMA NACIONAL A GENERAR REDES DE CONTACTO Y OBTENER FINANCIAMIENTO.
<b>STARTUPS CHILE</b>	STARTUPCHILE:IGNITE	ACELERACIÓN PARA STARTUPS EN FASE DE VALIDACIÓN COMERCIAL, QUE POSEAN UN PRODUCTO FUNCIONAL Y VALIDADO.

Tabla 29: Alternativas de financiamiento disponible. Fuente: Elaboración propia.

- Estos programas corresponden a las mejores alternativas que se visualizaron para optar a capital adicional, además de apoyo en el fortalecimiento de la idea.
- 6 a 12 meses
  - Se generan las prospecciones comerciales a través de reuniones de kickoff con startups y empresas partners.
  - La aplicación y app responsive salen al mercado junto con un plan de difusión estratégico y diferenciado por segmento.
  - Por lo tanto se estima que al mes 10 a 12 deberíamos tener los primeros ingresos por concepto de suscripciones.
  - Se considera en paralelo al capital propio, subsidios o premios que Startin pueda ganar, recursos financieros a través de duda, lo cuál permitirá robustecer la plataforma y por ende la propuesta de valor. Además de considerar gastos adicionales que puedan surgir entendiendo que en el periodo de go to market es altamente probable la generación de

imprevistos o demandas urgentes por parte de los clientes.

## **7. CONCLUSIONES DEL PROYECTO**

### **7.1 Conclusiones y aprendizaje**

En un principio, a través del marco teórico es posible destacar que la gestión de innovación se ha transformado en un punto importante dentro de las organizaciones. La pandemia del COVID-19 exacerbó esta importancia debido a que para muchos fue la alternativa para sobrevivir.

La innovación se articula de distintas maneras y según el propósito de la organización. Hay algunas organizaciones y personas que lo utilizan para un fin meramente financiero o reputacional mientras que para otros es el impulsor esencial para generar valor dentro y fuera de la organización, permitiendo la diversificación de productos y apostando por un objetivo mayor y estratégico. Aquellos que atribuyen a la innovación un propósito mayor, son quienes están abiertos a colaborar y a generar un proceso de co-creación, dinámico e integrativo. Desde esta perspectiva, una de las confirmaciones de esta investigación es que la innovación abierta es una herramienta que se utiliza en todo el mundo, con beneficios evidentes. Es decir, la vinculación y la integración de capacidades, recursos, conocimientos entre pares es exponencialmente más beneficioso que generar proceso de innovación de manera individual. Caso como el de Uber y la adquisición de Cornershop resuena cómo un ejemplo claro de ello en Latinoamérica y en visibilizar cómo fue posible ampliar sus márgenes de generación de valor.

Para lograr procesos de innovación abierta exitosos hay que tener cierto tipo de maduración y características principales, tanto las startups como las grandes empresas. Para las Startups lo principal es que deben hacer match con un problema u oportunidad del mercado. Para la organización, esta debe tener claro cuál es su problema, desafío u oportunidad al momento que busca una startup.

Todo lo anterior no sería posible si estas conexiones no se dieran dentro de un ecosistema vivo dónde se promuevan las sinergias respectivas, el conocimiento abierto y las relaciones entre distintos actores relevantes. Es urgente entender que para que la ideación se transforme fácilmente en una startups que genera valor deben existir las condiciones para hacerlo: regulaciones acordes a los nuevos modelos de negocio emergentes, reducción de costos en aspectos administrativos que para estos modelos pueden resultar innecesarios, conocimiento abierto (open source), partner e inversión no sólo en las etapas iniciales de los negocios, sino también en etapas de escalabilidad y una estructura corporativa abierta a integrar e integrarse con otros. La investigación deja entrever que, si bien falta por seguir pavimentando y fortaleciendo verticales para que Chile siga subiendo en los rankings de innovación, se está por buen camino. La demostración de ello es que seguimos teniendo Ventures Capitals interesados en invertir en startups chilenas.

Por otro lado, la investigación confirmó lo difícil que es para una startup mantenerse y no sucumbir ante el valle de la muerte. Uno de los principales factores de fracaso es su validación del modelo de negocio, consecuente a la dificultad que se presenta al intentar cerrar comercialmente con un prospecto de cliente. Complementario a lo que se pensaba, existe otro gran problema para la startup: la forma y los medios por el cual se comunican con estos potenciales clientes en muchos casos son artesanales, ocupando las redes sociales como principal canal de comunicación. Como segunda o tercera alternativa ocupan la red y contactos proporcionados por partners del ecosistema (aceleradoras, incubadoras, academia, etc.) quienes funcionan como intermediarios para conectar, lo cual para la startup si bien a veces resulta una oportunidad, muchas veces el alcance del contacto está sujeta al tipo de industria donde trabaja el partner o los filtros que aplica.

En cuanto al estado del arte de la investigación y cómo estas dificultades en las startups están siendo solucionados por terceros, se aprecia que desde el lado público las alternativas están asociadas más a apoyo en subvención y conocimientos. En el aspecto privado existe una solución similar a Startin, pero que está enfocada netamente a la relación mediante desafíos, no busca este relacionamiento más abierto y de vitrina por lo tanto Startin posee una oportunidad clara en el mercado.

En cuanto a la solución y al proceso metodológico, se pudo verificar y recabar información que permitió validar, mediante dos procesos de iteración, el problema, destacando como el mayor descubrimiento: el cambio en el foco de la solución. La idea en un principio estaba enfocada en apoyar la validación del modelo de negocio, pero pensando en la etapa posterior al contacto entre startups y gran empresa, se entendía como algo orgánico y relativamente fácil, pero mediante la investigación se evidenció que el primer contacto, la primera reunión de kickoff es lo más difícil para las startups y que de eso finalmente depende si lograr esquivar el valle de la muerte. El contacto es la primera oportunidad real que se tiene para validar comercialmente el modelo de negocio.

Por último, se destaca que la propuesta final de este proyecto al ser un modelo de economía colaborativa, contribuye a generar una demanda efectiva por parte de las grandes empresas y fortalecer la visibilización de las startups para conectarlas con las organizaciones. Por lo tanto, es un sistema que se pretende convoque fuertemente la autogestión como alternativa a reducir las brechas de entrada que tienen las startups al momento de querer validar sus ideas y modelos de negocio. Startin resulta una alternativa técnica y financieramente viable, además de que representa claramente una alternativa de vinculación sostenible en el tiempo.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- A. Angélica. (2021). Qué es crunchbase y el buscador de inversores. 2022, diciembre 5, de Slidebean. Sitio web: <https://es.slidebean.com/blog/what-is-crunchbase>
- Alaminos Chica & Penalva Verdú. (2018). Economía colaborativa: Definiciones y escenarios “Sociologiadados”. *Revista de Investigación Social*, 3.
- Arrieta Isabel. (2019). ¿Qué busca Uber comprando Cornershop?. 2022, diciembre 5, de Instore View. Sitio web: <https://www.instoreview.com/blog/que-busca-uber-comprando-cornershop>
- Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información A.G. (2021). Falta de competencia y acceso a capital han atrasado la generación de unicornios en Chile. 2022, diciembre 5, de Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información A.G. Sitio web: <https://acti.cl/falta-de-competencia-y-acceso-a-capital-han-atrasado-la-generacion-de-unicornios-en-chile/>
- Azevedo Cordeiro de Melo. (2020). *Aplicación de la estrategia orientada al producto Go-To-Market en startups en fase de escalabilidad: un estudio de caso* [Tesis]. Universidade Federal de Pernambuco.
- Bustamante Carla. (2020). ¿Cómo es la industria de redes de mentores en Chile?. 2022, diciembre 5, de Noticias UAI. Sitio web: <https://noticias.uai.cl/como-es-la-industria-de-redes-de-mentores-en-chile/>
- Cavazos-Arroyo & Carlos Giuliani. (2016). Escalabilidad: Concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social[Tesis]. Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla-Business School, México.
- Cbinsights & Entrepreneur. (2021). LOS MITOS DETRÁS DE LOS UNICORNIOS. *En portada*, En Portada.
- CORFO. (s. f.). <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/sobrecorfo>
- Desafíos del emprendimiento en Chile: Ideas y Propuestas. (2017). *Fundación Jaime Guzmán*, 224.
- Diagnóstico del Ecosistema de Innovación. (2019). *Fundación País Digital*, Observatorio de Innovación de Chile.
- Durán Zeguel. (2021). Método de casos, administración y negocios, emprendimiento e innovación. En *Ediciones UCM*.
- *El impacto de la “Uber Economy” en las relaciones laborales: Los efectos de las plataformas virtuales en el contrato de trabajo*. (2011). [Tesis]. Universidad de Valencia.
- Escuela de Comercio de Santiago. (2022). Biblioteca Arnoldo Imalay Fuentes. 2022, diciembre

- 5, de la Escuela de Comercio de Santiago . Sitio web: [https://admission.escueladecomercio.cl/?utm\\_source=google](https://admission.escueladecomercio.cl/?utm_source=google)
- ESE Business School. (2021). INSCRIPCIÓN RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE 2021. 2022, diciembre 5, de ESE Business School. Sitio web: <https://www.esec.cl/esec/noticias/inscripcion-ranking-most-innovative-companies-chile-2021/2021-03-12/122422.html>
  - Espinoza Valdés & Romero Rebolledo. (2016). Innovación y Diseño para la estrategia empresarial.
  - Fundación Banigualdad. (2022). ¿Qué es una Fundación?. 2022, diciembre 5, de Fundación Banigualdad. Sitio web: <https://banigualdad.cl/>
  - Gasto en I+D respecto al PIB. (2020). En *Observatorio del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*. Recuperado 5 de diciembre de 2022, de <https://observa.minciencia.gob.cl/indicadores/comparacion-internacional/gasto-en-id-respecto-al-pib>
  - Gobierno de Chile . (2022). Portal de Fondos del Estado. 2022, diciembre 5, de Portal de Fondos del Estado. Sitio web: <https://www.fondos.gob.cl/ficha/corfo/build/>
  - Hallak Rennen . (2020). Construyendo el tipo correcto de unicornio. 2022, diciembre 5, de Entrepreneur en Español. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/es/estrategias-de-crecimiento/construyendo-el-tipo-correcto-de-unicornio/404779>
  - IMPACT REPORT ACVC 2022. (2022). En *Asociación Chilena de Venture Capital*. Lorena Guzmán H.ç
  - Innovación. (2021). *El Mercurio*. Recuperado 5 de diciembre de 2022, de [https://www.esec.cl/ranking\\_innovacion/pdf/ranking\\_2021.pdf](https://www.esec.cl/ranking_innovacion/pdf/ranking_2021.pdf)
  - La innovación corporativa con startups: ¿Quién acelera a quién? (2018) Innovación y Emprendimiento: Un binomio para el crecimiento de la economía española.
  - Martínez Karola. (2021). El scouting de startups y su evolución.. 2022, diciembre 5, de Innovación Abierta LATAM. Sitio web: <https://www.linkedin.com/pulse/el-scouting-de-startups-y-su-evoluci%C3%B3n-karola-martinez-alvarez/?originalSubdomain=es>
  - Medrano & Aza. (2013). Economía Colaborativa, oportunidades disruptivas. *Revista de estudios de juventud*, 118.
  - Morales José Manuel . (2020). Gestión de innovación abierta: definición de desafíos. 2022, diciembre 5, de Brinca. Sitio web: <https://www.brinca.com/gestion-de-innovacion-abierta/>
  - Morales Ramírez María Ascensión . (2019). Economía colaborativa: un desafío más para la seguridad social. 2022, diciembre 5, de *Revista de la Facultad de Derecho de México* . Sitio

web: <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm/article/view/68627>

- Musso & Echeopar. (2012). El Valle de la Muerte: como superar la partida al emprender.
- Nagji, B & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. 2022, diciembre 5, de Harvard Business Review . Sitio web: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>
- Novoa Fabián. (2015). Innovación Abierta: Una estrategia para el desarrollo de nuevos productos [Tesis de magister]. Universidad Libre Seccional Cali.
- Ocqueteau Gina. (2022). Unicornios: de la promesa a la responsabilidad . 2022, diciembre 5, de Diario Financiero . Sitio web: <https://www.df.cl/unicornios-de-la-promesa-a-la-responsabilidad>
- Portal de Educación Financiera . (2022). Glosario. 2022, diciembre 5, de Portal de Educación Financiera . Sitio web: <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyname-505.html>
- Reinventar la empresa en la era digital. (2012). *Open Mind BBVA*. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Revista Emprende. (2019). ¿Es posible identificar si una startup será exitosa?. 2022, diciembre 5, de Revista Emprende . Sitio web: <https://revistaemprende.cl/es-posible-identificar-si-una-startup-sera-exitosa/>
- Rivas Fernando. (2022). Impulsar la innovación y el emprendimiento desde la academia. 2022, diciembre 5, de la Escuela de Periodismo Pontificia Universidad Católica de Valparaíso . Sitio web: <https://periodismopucv.cl/noticia/impulsar-la-innovacion-y-el-emprendimiento-desde-la-academia/>
- Solís Tepexpa & Torres Castañeda, K. (2021). *Importancia de las startup en la economía del siglo xxi* [Tesis]. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Startupeable. (2021). ¿Qué es un Demo Day y cómo Platanus Ventures lo está reinventando?. 2022, diciembre 5, de Startupeable. Sitio web: <https://startupeable.com/demo-day-platanus-ventures/>
- Startups LATAM . (2021). Betterfly se encumbra aceleradamente al mercado brasileño y a la categoría de «unicornio» tras cerrar ronda por US\$ 60 millones. 2022, diciembre 5, de Startups LATAM . Sitio web: <https://startupslatam.com/betterfly-se-encumbra-aceleradamente-al-mercado-brasileno-y-a-la-categoria-de-unicornio-tras-cerrar-ronda-por-us-60-millones/>
- Szczepanska Jo . (2019). ¿Qué es un bootcamp?. 2022, diciembre 5, de LinkedIn . Sitio web: <https://www.linkedin.com/pulse/que-es-un-bootcamp-jara-pascual/?originalSubdomain=es>.
- Tecnologías digitales para un nuevo futuro. (2022). *Agenda digital para América Latina y el Caribe*.
- Venture Capital Chile: Mapa del Ecosistema (2021). (2021). Startupeable, Startupeable.

<https://startupeable.com/venture-capital-chile/>

- Vergara Bengoechea Joaquín . (2021). ¿Qué es un ecosistema de innovación y emprendimiento y por qué son esenciales para el desarrollo de un territorio?. 2022, diciembre 5, de LinkedIn. Sitio web: <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-un-ecosistema-de-innovaci%C3%B3n-y-emprendimiento-joaqu%C3%ADn/?originalSubdomain=es>
- Vilar García Ana. (2022). ¿Cuál es la diferencia entre un venture capital y un corporate venture capital?. 2022, diciembre 5, de Corporate Lab. Sitio web: <https://wearecorporatelab.com/blog/cual-es-la-diferencia-entre-un-venture-capital-y-un-corporate-venture-capital>
- Vite Cevallos & Dávila Cuesta. (2018). Metodologías ágiles frente a las tradicionales en el proceso de desarrollo de software. *Revista Multidisciplinaria de Investigación*.
- Wallace. (2021). Estrategia de comercialización. *Harvard Business School*.

## 9. ANEXOS

### 9.1 Entrevista en Profundidad

#### **STARTUP**

##### **Foco:**

- Levantar información sobre el proceso actual que están utilizando las startups, en etapa inicial, para validar la idea e identificar cuáles observan como las principales brechas actuales, dado también contexto económico del país e influencias macroeconómicas.
- Identificar que procesos de otros países en los que han experimentado les ha funcionado

**Público objetivo:** Startups con solución funcionando en el mercado y con algún tipo de vinculación con grandes empresas

1. ¿Cuáles son los factores que consideras que tienen en común las Startups que hoy llegan a ser exitosas? (Startups unicornio, por ej)?
2. ¿Qué estrategia de validación de una solución has utilizado en tu Startup?
3. ¿Cuál consideras es la mejor etapa de una Startup para validar su producto o servicio en el mercado? ¿Por qué? (Aquí direccionar)
4. ¿Cuándo te fijaste que tu solución iba bien? ¿Cuáles fueron los indicadores de éxito?
5. ¿Has tenido alguna experiencia de vinculación con una gran empresa en el mercado extranjero? ¿Si es así que rescatarías de allá que acá en Chile no hay?
6. ¿Consideras relevante vincularte con una gran empresa para validar tu propuesta de solución? ¿Por qué?
7. Qué tan de acuerdo estás con esta frase: “La validación de modelo de negocio/de tu solución no está completa sino se hace con un grande.
8. ¿Qué tan relevante para sobrevivir es que tengas cómo clientes a una empresa grande?
9. Actualmente, ¿Cuáles son los mecanismos que utilizas para vincularte con una gran empresa? y por qué? Si no lo has hecho, ¿Qué mecanismos utilizarías?
10. Dentro de tu experiencia, tienes algún intento fallido con una empresa ¿Por qué crees que no funcionó?
11. ¿Has participado en desafíos de innovación abierta? ¿Qué tal fue la experiencia? ¿que

- funcionó, que no?
12. ¿Qué tan importante son los partners/intermediarios del ecosistema? ¿por qué?
  13. ¿Qué es lo que actualmente falta en el ecosistema, en cuanto a la validación, para que las startups no fracasen? (incentivos, más programas, etc.)
  14. Estamos pensando en crear una plataforma colaborativa donde sea posible interactúe el corporativo con las startups de manera más fácil y directa, sin intermediarios. ¿Qué te parece esta idea? Aquí no pusimos la etapa

## **ORGANIZACIÓN**

### **Foco:**

- Levantar información sobre los mecanismos de innovación abierta más utilizado en Chile por las organizaciones.
- Identificar cuáles son los “miedos”, barreras y limitantes que hoy tienen las organizaciones locales para relacionarse con startups.
- Validar si funciona el match como estamos pensando modelo

**Público objetivo:** gerentes de innovación de grandes empresas que actualmente realizan procesos de innovación abierta. Por ejemplo: Mall plaza, Sodimac, Abcdin, Agrosuper

1. ¿Consideras relevante vincularte con una startup? ¿por qué?
2. ¿Por qué dejas fuera a una startup? por sobre otra?
3. ¿Por qué crees que las startups fracasan? o ¿cuáles consideras son sus debilidades más recurrentes?
4. Actualmente cómo (mecanismos) llegan las startups a contactarse con tu organización?  
*(Direccional hacia la efectividad de los mecanismos, qué es lo que resulta y lo que aún está débil, más que al por qué usan este mecanismo)*
5. ¿Qué tanto “peso” tiene que una startup tenga experiencia previa?
6. ¿Cuáles son las limitantes (a nivel organización y/o de startups) al momento de relacionarse con ellas?
7. ¿En qué parte de tu funnel, formalizan con la startup? contrato por periodo establecido?
8. Me podrías comentar un caso de fracaso en la relación con una startup.
9. ¿Cómo una gran empresa podría ayudar a una startup fallar rápido o validar pronto su modelo de negocio?
10. ¿En qué estamos “al debe”? a nivel de ecosistema y de gran empresa? ¿Qué es lo que

actualmente falta en el ecosistema, en cuanto a soluciones, para que las startups no fracasen? (incentivos, más programas, etc) ¿qué nos falta con respecto a otros países, donde sí existe un ecosistema robusto?

11. En cuanto a validación (product market fit), estamos pensando en crear una plataforma colaborativa donde sea posible interactúe el corporativo con la startup local de manera más fácil y directa, sin intermediarios. ¿Qué te parece esta idea?

## 9.2 ENCUESTA

**Público objetivo:** Actores del ecosistema que trabajan realizando desafío de innovación abierta o asesorando en innovación o venture capital.

- Género
- Edad
- Región donde reside
- ¿Qué rol tienes en el ecosistema?
  - Represento a la gerencia/área de innovación de una empresa.
  - Soy un actor que asesora y asiste a las startups o empresas en temas de innovación y emprendimiento
  - Soy una startup
  - Soy un inversionista
  
- Respecto a los procesos de innovación abierta ¿Que tan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones?
  - “La innovación abierta es la herramienta prioritaria que actualmente permite a las organizaciones responder más rápido a los cambios y a posicionarse fácilmente en el mercado”

(nada de acuerdo) 1 2 3 4 5 (muy de acuerdo)
  - “Las startups fracasan por falta de oportunidades para validar sus modelos de negocios en el mercado”

(nada de acuerdo) 1 2 3 4 5 (muy de acuerdo)

- “Las grandes empresas chilenas trabajan con startups siempre y cuándo la idea esté validada o probada por alguien más”

(nada de acuerdo) 1 2 3 4 5 (muy de acuerdo)

- ¿Cuál crees que es el principal motivo por el cuál fracasan las startups?
  - Validación de modelo de negocio (match solución/problema)
  - Financiamiento
  - Equipo
  - Redes de contacto
  - Otro \_\_\_\_\_
  
- ¿Crees que siempre hay beneficio entre grandes empresas y startups?
  - Dada las condiciones actuales del mercado, relacionarse con una startup es vital para mantenerse ágiles, competitivos y con posicionamiento en el mercado.
  - Depende, si la gran empresa tiene un desafío que no puede resolver que lo haga con startups, de lo contrario que lo trate de resolver internamente.
  - No
  
- ¿Cuál crees que es una limitante de las grandes empresas al momento de vincularse con una startup? (puede marcar hasta 2 opciones)
  - Presupuesto
  - Falta de expertis en la vinculación con startups
  - Falta de una estrategia corporativa alineada a trabajar con terceros.
  - No creen en la startups si otro organización no ha probado la solución antes
  - Otro \_\_\_\_\_
  
- ¿Conoces soluciones que actualmente hagan conexión entre empresarios y startups (por ej: desafío de innovación abierta) sin necesidad de un intermediario (incubadora, aceleradora,

¿etc.)?

- No
- Si
- Cuál \_\_\_\_\_

### 9.3 STORYBOARD STARTIN

# STORYBOARD STARTIN



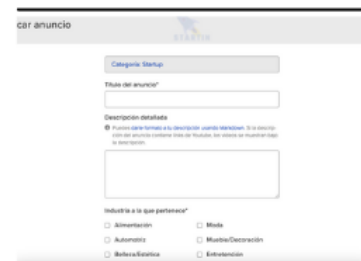
#### INGRESO A LA PLATAFORMA

LOS USUARIOS INGRESAN A [HTTPS://STARTIN.SHARETRIBE.COM/](https://startin.sharetribe.com/)



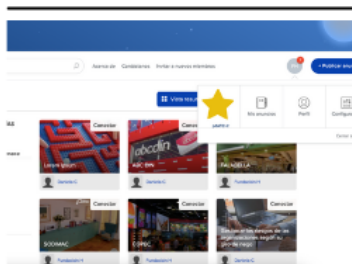
#### REGISTRO DE CUENTA Y CREACIÓN DE PERFIL

PUEDEN CREAR Y PERSONALIZAR SU CUENTA, COMPLETANDO DIFERENTES CAMPOS QUE POSTERIORMENTE APARECERÁN EN SU PERFIL Y PODRÁN SER VISTOS POR EL RESTO DE LOS USUARIOS



#### PUBLICACIÓN DE ANUNCIO

CADA USUARIO TIENE LA POSIBILIDAD DE PUBLICAR TANTOS ANUNCIOS COMO ESTIME CONVENIENTE. ESTOS TAMBIÉN PRESENTAN CAMPOS PARA COMPLETAR Y QUE FACILITAN LA BÚSQUEDA Y FUTURA CONEXIÓN



#### MATCH ENTRE USUARIOS

SOLO CUANDO AMBOS USUARIOS CONECTAN MUTUAMENTE ES QUE SE PRODUCE UN MATCH. ESTA FUNCIÓN ES LA PUERTA DE ENTRADA PARA COMENZAR A COMUNICARSE Y CONCRETAR UN POSIBLE NEGOCIO.



#### CONEXIÓN Y GESTIÓN RÁPIDA DE VINCULACIÓN

LOS USUARIOS COMIENZAN A CONECTARSE Y CONCRETAR REUNIONES PARA CONOCERSE.



#### CONTRATO DE PROVEEDOR

SE CONCRETAN REUNIONES Y GESTIONAN FUTUROS CONTRATOS.

Figura 37: Storyboard Startin. Fuente: Elaboración propia.

