EL MERCURIO
innovación
#228
SANTIAGO DE CHILE | 29 | 7 | 2023
Mail: innovacion@mercurio.cl
Instagram: @innovacion_elmercurio
Linkedin: Innovación El Mercurio

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

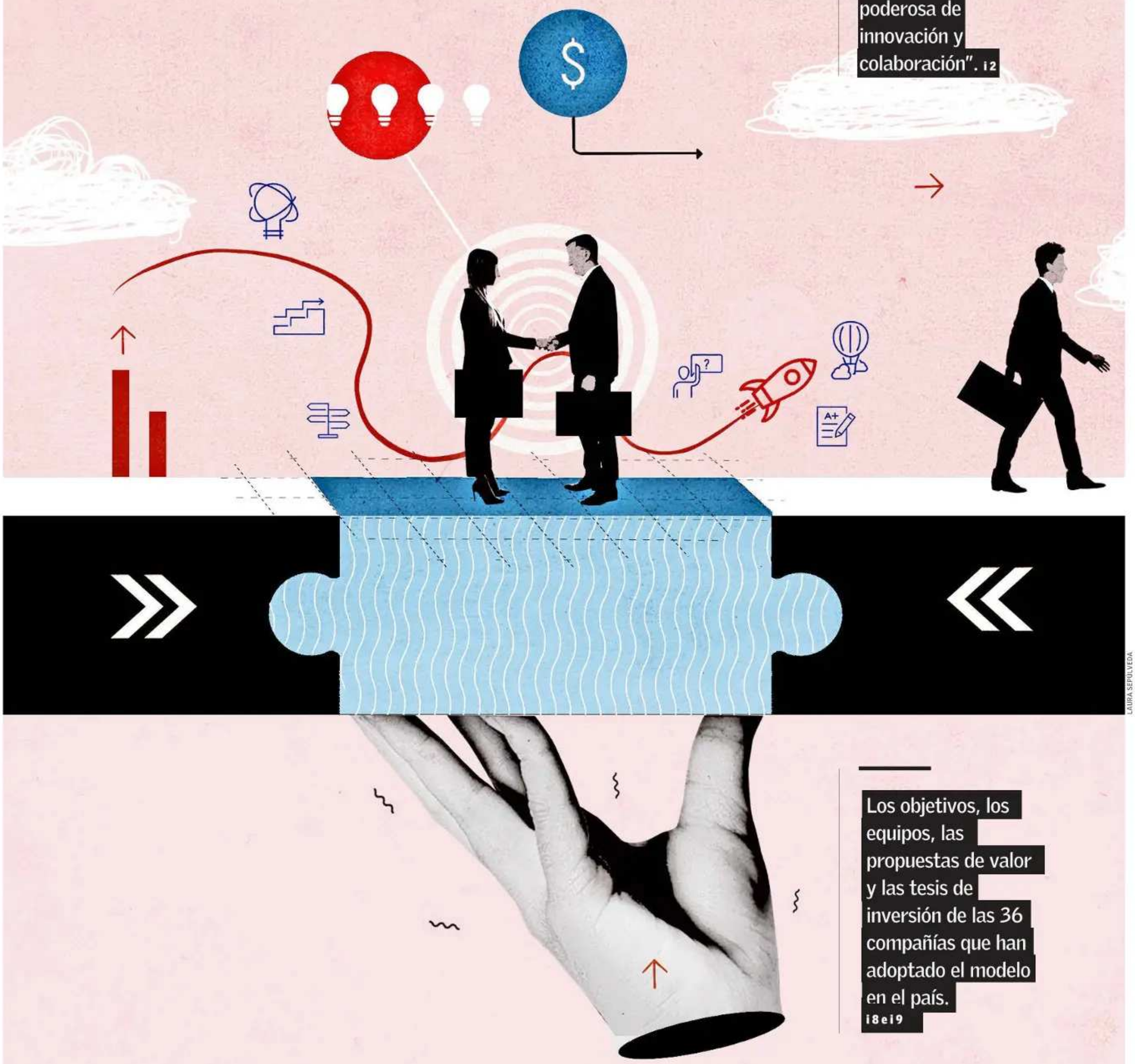
Ranking Corporate Venture Capital 2023: Las siete tendencias que están conectando a las grandes empresas chilenas con *startups*

Las compañías nacionales saben que para tener éxito en un entorno tan dinámico como el actual, la innovación es crucial. Por eso, han empezado a ver en el capital de riesgo corporativo (CVC) un puente para vincularse con la agilidad, la tecnología y las creativas propuestas de las empresas emergentes de Chile y el extranjero. Un camino donde ya se perfilan liderazgos claros y directrices que se analizan en este número especial del cuerpo de Innovación de "El Mercurio". i2

Los diez mejores programas de *corporate venture capital* de Chile: el perfil de las compañías que ya son referentes a nivel local y que se proyectan a escala internacional. i4 a i7



Patricio Cortés, socio principal y CEO de MIC Innovation: "El CVC no es un instrumento financiero más; es una palanca poderosa de innovación y colaboración". i2



CAIRA SEPÚLVEDA

Los objetivos, los equipos, las propuestas de valor y las tesis de inversión de las 36 compañías que han adoptado el modelo en el país. i8 e i9

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

LA METODOLOGÍA DE ESTE ESTUDIO

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

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

Así se identificaron 36 programas de activos.

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

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

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

Una palanca poderosa de innovación y colaboración

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



PATRICIO CORTÉS
Socio principal y CEO de MIC Innovation.

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

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

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

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

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

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

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

INNOVANDO POR LAS BIOSOLUCIONES



Buscamos conectarnos con los ecosistemas de innovación más disruptivos del mundo, para crear soluciones basadas en productos derivados de la fibra natural de nuestras plantaciones forestales **renovables y certificadas.**

Embalajes y textiles **100% biodegradables** y de origen natural, botellas para líquidos en base a pulpa de celulosa, sustitutos del plástico de origen vegetal y de alta resistencia, construcciones en altura de madera son sólo el primer paso.

cmpc

Ranking: Los 10 mejores CVC de Chile

En total, MIC Innovation detectó 36 Corporate Venture Capital en Chile. Y los estudió a fondo, evaluando su estrategia, políticas y procesos de inversión. La información obtenida les sirvió a los expertos de la consultora determinar el nivel de coherencia interna de los programas de CVC y evaluar la madurez de su fondo, lo que determinó su posición en este ranking.

El CVC mejor evaluado en esta primera edición del ranking fue el de Copec, que también es líder en el sector energético. Además, se destaca a las mejores propuestas de otras nueve industrias.

EQUIPO DE INNOVACIÓN EL MERCURIO



COPEC WIND VENTURES: EL MÁS DESTACADO A NIVEL NACIONAL Y LÍDER EN EL SECTOR ENERGÍA

EMPRESA MATRIZ: Copec

WEB: www.windventures.vc/

DESCRIPCIÓN

Copec, compañía líder en distribución de combustible y energía en Chile, ha sido muy activa en incorporar nuevas tendencias y modelos de negocios sostenibles y de largo plazo, lejos de su *core* o actividad tradicional. Para esto desarrolló una robusta plataforma de innovación y construcción de nuevos negocios, Copec Wind. Esta se enfoca en tres pilares fundamentales: nuevas energías, nueva movilidad y nueva conveniencia.

Consta de dos unidades que trabajan con mandatos independientes, pero de manera integrada: La primera es Wind Garage, el *hub* de innovación y nuevos negocios de Copec que busca desarrollar soluciones integrales y sostenibles para facilitar la vida en movimiento.

La segunda es Wind Ventures, el *corporate venture capital* (CVC) de Copec que invierte en *startups* con potencial de crecimiento global, promoviendo la detección de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos negocios. Desde su creación en 2019, Wind Ventures ha invertido más de US$ 100 millones en 22 *startups* a nivel nacional e internacional, con tres de ellas alcanzando el estatus de "unicornio" y tres obteniendo *exit* a través de adquisiciones o aperturas en bolsa.

OBJETIVOS DEL CVC

-Explorar e identificar las mejores *startups* a nivel mundial, para dar acceso a Copec a nuevos modelos de negocio, tecnologías, productos, y servicios, más allá de su negocio tradicional.

-Identificar tendencias internacionales en temas de energía, movilidad y conveniencia, que le permitan a Copec prepararse y estar a la vanguardia respecto de los desafíos que enfrenta la humanidad.

-Catalizar la transformación de Copec como un actor relevante en los tres pilares de desarrollo.

TESIS DE INVERSIÓN

Copec WIND Ventures invierte globalmente, principalmente en *startups* en las etapas Serie A, Serie B, Serie C y Serie C+. Su ticket medio de inversión es de más de US$ 5,5 millones, y sus focos incluyen nuevas energías, nueva movilidad y nueva conveniencia.

PROPUESTA DE VALOR PARA *STARTUPS*

Copec Wind Ventures ofrece a las *startups* inversión, acompañamiento y una oportunidad para acelerar su crecimiento, accediendo al mercado latinoamericano a través de las capacidades de Copec y sus filiales. Mediante Copec Wind Garage dispone de una serie de instancias formales de colaboración, que ncluyen asesoramiento en gestión empresarial, desarrollo conjunto de productos/servicios, formación de *joint ventures*, acceso a la red de contactos de la empresa, comercialización conjunta, y acceso a pilotos tanto es la empresa como con sus clientes y socios estratégicos.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Ampere Energy: Startup basada en España, innova en el campo del almacenamiento inteligente de segunda generación, con una oferta de baterías de litio dotadas de inteligencia artificial. Ha desarrollado tecnología que permite predecir patrones de consumo y producción, y cuenta con la capacidad de gestionar redes de usuarios conectados y abastecidos desde un solo sistema, abriendo la posibilidad de intercambio de energía entre usuarios. Hoy, Copec es su accionista mayoritario (65,2%).



Wallbox: Fundada en 2015 en España, ofrece una cartera completa de soluciones soluciones de carga inteligente para vehículos eléctricos, que combinan tecnología innovadora con un diseño excepcional, y que son capaces de gestionar la comunicación entre el vehículo, la red, el edificio y el cargador. Copec, a través de Copec Wind Ventures, invirtió en la compañía y firmó un acuerdo de comercialización exclusiva de su tecnología en Chile. Hoy Wallbox vale US$ 1.500 millones en la Bolsa de Nueva York.

Stem: Basada en California, ofrece sistemas de almacenamiento de energía asociados a inteligencia artificial para clientes comerciales e industriales. Optimiza la eficiencia energética en tiempo real, permitiendo al usuario automatizar su ahorro energético y facilitando su participación en el mercado de la energía distribuida. Hoy la primera batería *behind the meter* en Chile se encuentra operando en la planta de lubricantes de Copec en Quintero.

Source Global: Basada en Arizona, creó la primera plataforma generadora de agua potable renovable en el mundo. Gracias a su tecnología, la empresa genera agua a través de hidropaneles para extraer vapor desde el aire, con energía solar, incluso en lugares muy remotos y áridos. Copec invirtió en la Serie D de la *startup*, que fue liderada por Breakthrough Energies, el fondo de Bill Gates. Además, en marzo se selló una alianza para desarrollar un proyecto piloto en Santiago en el segundo semestre.

Turntide Technologies: Esta empresa estadounidense creó el motor eléctrico más eficiente del mercado tras 15 años de investigación. En 2022, Copec decidió invertir en Turntide, y firmó con ella un acuerdo de distribución exclusivo para Chile y Colombia por un período de cuatro años. Entre los inversionistas de Turntide se encuentran Breakthrough Energy Ventures (Bill Gates), Amazon Climate Pledge Fund (Jeff Bezos) y FootPrint Coalition Ventures (CVC de Robert Downey Jr.).

"Las grandes compañías tenemos el desafío de transformarnos para ser más sostenibles e incorporar propuestas de valor diferenciadoras que sirvan al país y a la sociedad. Para ello, **es clave desarrollar un brazo de inversiones estratégicas que se nutra del mundo del emprendimiento y la innovación** para construir esos nuevos negocios. Esa es la mirada de futuro que estamos desarrollando".

LEONARDO LJUBETIC
Gerente corporativo de Desarrollo y Gestión de Copec y líder del área Wind.

EMASA VENTURES: LÍDER EN AUTOPARTES

EMPRESA MATRIZ: Emasa

WEB: https://hubmovilidad.com/emasa-ventures/

DESCRIPCIÓN

Emasa es una compañía de soluciones de movilidad que opera en Chile, Perú y Colombia. En respuesta a las tendencias emergentes en movilidad, la empresa ha adoptado una estrategia de innovación para estar a la vanguardia en su propósito: "habilitar la movilidad sostenible del futuro".

Para lograrlo, el área de innovación de Emasa ha impulsado una estrategia en dos frentes: uno con foco en la explotación del negocio base y otro que busca la exploración de nuevas oportunidades. En el primero, inauguró el Emasa Mobility Hub, el primer *hub* de movilidad de Latinoamérica, al cual se vinculan dos iniciativas, el Emasa Training Center y Emasa Ventures, el brazo de corporate venturing de la compañía. A través de la integración e inversión en *startups* de movilidad, pretende capturar y capitalizar soluciones que permitan desarrollar los modelos de negocio futuros de la compañía.

OBJETIVOS DEL CVC

-Desarrollar y escalar soluciones en conjunto con *startups* que combinen nuevas tecnologías con la movilidad del futuro.

-Explorar tecnologías o modelos de negocio para generar proyectos estratégicos.

-Renovar la cultura corporativa de la empresa.

TESIS DE INVERSIÓN

Invierte hasta US$ 2 millones en *startups* en etapa de semilla o Serie A, con interés particular en innovación en movilidad. Aunque se buscan *startups* globales, se les pide que tengan operaciones en Chile, Perú y/o Colombia.

PROPUESTA DE VALOR PARA *STARTUPS*

Busca trabajar de manera conjunta con las *startups* para lograr la integración comercial y tecnológica. Aporta su experiencia y pone a disposición sus capacidades instaladas. Además, proporciona acceso a Emasa Mobility Hub, un espacio que reúne a los actores clave de la innovación en movilidad y ofrece condiciones preferenciales.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Jooycar: Recopila datos telemáticos de vehículos en tiempo real y los transforma en valor para las aseguradoras, propietarios de flotas y conductores. En función del comportamiento del conductor, es posible acceder a descuentos y beneficios.

"**Es clave avanzar hacia la movilidad sostenible del futuro.** Para ello, en Emasa apostamos por tener un CVC separado del área corporativa, para enfocarnos en la integración e inversión en *startups* con soluciones orientadas a la movilidad, para generar nuevos modelos de negocios, a través de un equipo especializado, ágil e innovador".

ARSENIO FERNÁNDEZ
Gerente corporativo de Innovación y Nuevos Negocios de Emasa.



CONSORCIO VENTURES: LÍDER EN SEGUROS

EMPRESA MATRIZ: Consorcio

WEB: https://sitio.consorcio.cl/venture-capital

DESCRIPCIÓN

Consorcio ha adoptado una estrategia de innovación enfocada en la colaboración con *startups* del ecosistema emprendedor. A través de esta colaboración, busca mejorar la experiencia de sus clientes, la eficiencia de sus procesos, potenciar sus productos y elevar sus ventas. Consorcio Ventures busca alinearse con la estrategia de innovación de la empresa matriz, facilitando la adopción rápida de nuevos productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes.

OBJETIVOS DEL CVC

-Fomentar la simbiosis con las *startups* invertidas.

-Impulsar la transformación digital del grupo Consorcio, mejorando la eficiencia operativa y la oferta de productos.

-Generar retornos financieros significativos.

TESIS DE INVERSIÓN

Tiene un *ticket* medio de US$ 500 mil a US$ 2 millones en *startups* en las etapas de presemilla, semilla y Serie A. Su foco está en *fintech, insurtech, legaltech* y *proptech*. Su alcance geográfico abarca Chile, Latinoamérica, América del Norte y Europa.

PROPUESTA DE VALOR PARA *STARTUPS*

Las *startups* en su cartera tienen acceso a la reputación de Consorcio y a las plataformas, clientes, sistemas, canales de distribución y redes del grupo.

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO

Policy Me: *Startup* canadiense que simplifica el proceso de adquisición de seguros de vida digitales, proveyendo educación y recomendación de pólizas.

Raincoat: *Startup* puertorriqueña de soluciones tecnológicas para proteger mediante seguros paramétricos a gobiernos, instituciones financieras y aseguradoras, y así poder otorgar liquidaciones y pagos rápidos a las personas afectadas por desastres climáticos.

Regcheq: Plataforma chilena SaaS que ayuda a las compañías a cumplir con las obligaciones regulatorias de la Unidad de Análisis Financiero de forma digital, automatizada, y a bajo costo.

Rocketbot: Plataforma chilena de automatización de procesos robóticos que ayuda a las empresas a ahorrar costes y acelerar las operaciones, permitiendo asignar trabajos y tareas repetitivas a bots.

"La innovación es un elemento central de nuestra estrategia y **el CVC es una de las mejores palancas para empujarla.** Además, las inversiones pueden tener un muy buen retorno financiero".

TOMÁS ZAVALA
Gerente corporativo de Desarrollo de Consorcio.

COPEC







COPEC WIND
VENTURES

Nos transformamos hoy, **para transformar el futuro**

Copec Wind Ventures fue premiado con el **primer lugar del Ranking de Corporate Venture Capital de Chile**, de ESE Business School y MIC Innovation. En Copec somos parte del cambio y seguiremos innovando hacia nuevos horizontes en los sectores de la energía, movilidad y conveniencia.

ESE BUSINESS SCHOOL
Universidad de los Andes
CENTRO INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

MIC INNOVATION



AGROSUPER VENTURES: EL MEJOR EN ALIMENTOS

EMPRESA MATRIZ: Agrosuper

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

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

TESIS DE INVERSIÓN
Venture client, sin preferencia en las etapas de madurez de las *startups* y se enfoca en áreas geográficas a nivel global. Los focos incluyen *foodtech*, medioambiente, logística y digitalización disruptiva.

PROPUESTA DE VALOR PARA LAS *STARTUPS*
Proporciona validación tecnológica para fortalecer la posición de las *startups* en el mercado. Fomenta el codesarrollo de productos y soluciones, brinda apoyo en el escalamiento y la captación de capital. Al convertirse en proveedoras, las *startups* obtienen acceso a un mercado establecido y a una red de contactos amplia.

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

"A través del *venture client*, **hemos generado casos e impacto transversal,** instalando nuevas capacidades y desarrollando fuertes redes en el ecosistema global".

RODRIGO ARIAS
Head of Corporate Venturing de Agrosuper.



WAYRA / TELEFÓNICA VENTURES: EL MEJOR EN TELECOMUNICACIONES

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

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

EMPRESA MATRIZ: Movistar

WEB: www.wayra.com/

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

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

TESIS DE INVERSIÓN
Telefónica maneja cuatro fondos. Wayra invierte entre 100 mil y 350 mil euros en *startups* en etapa temprana. Telefónica Venture invierte entre 350 mil y 5 millones de euros en *startups* en las etapas Serie A y B. Leadwind invierte entre 5 millón y 25 millones de euros en etapas tardías o de crecimiento. Vivo invierte entre 2 millones y 5 millones de euros en *startups* en las etapas Serie A y B, con foco en Brasil.
Movistar invierte en *startups* en Latinoamérica y Europa y es agnóstica en términos de industria, con un portafolio diversificado y un foco especial en tecnologías de la información multiindustria.

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

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO
Simpliroute: Plataforma que apoya la logística de última milla.
Webdox: Un software para la gestión de contratos inteligentes. El año 2021 levantó su Serie A por US$ 7,3 millones.
Poliglota: Plataforma para aprender idiomas de manera social.
Recorrido: Plataforma digital para compra de pasajes en buses.

CENCOSUD VENTURES: A LA CABEZA EN RETAIL

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

JOSÉ ANTONIO PASCUAL
Gerente corporativo de Cencosud Ventures.



EMPRESA MATRIZ: Cencosud

WEB: https://cencosud.vc/en/

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

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

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

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

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

CMPC VENTURES: LÍDER EN EL SECTOR FORESTAL



"A través de las áreas de *venture capital*, las empresas pueden explorar cambios de mercado, pilotear rápidamente procesos y tecnologías más alejados de su *core*, y **aumentar su competitividad con ideas disruptivas, talento y tecnología,** además de diversificar y complementar su oferta de valor".

BERNARDITA ARAYA
Gerenta de CMPC Ventures.

EMPRESA MATRIZ: CMPC

WEB: www.cmpcventures.com

DESCRIPCIÓN
CMPC es una empresa global de recursos renovables y líder en producción y comercialización de productos de celulosa, madera, papeles y productos de papel y embalaje en Latinoamérica. La estrategia de la empresa matriz se centra en cinco pilares: sostenibilidad, talento, competitividad, clientes, y crecimiento e innovación, con metas específicas que buscan incrementar la eficiencia y diversificación a través de la innovación y la digitalización. Como parte de esta estrategia, CMPC Ventures desempeña un papel crucial.
CMPC Ventures es el vehículo de capital de riesgo de CMPC, y se enfoca en la innovación disruptiva y colaborativa. Su misión es expandir el alcance de la compañía a través de la conexión con los ecosistemas de innovación más relevantes del mundo. Busca oportunidades con un enfoque global, con el objetivo de generar nuevos negocios para la empresa en espacios donde aún falta desarrollo tecnológico. Al hacerlo, CMPC Ventures se alinea directamente con la estrategia de innovación de la empresa matriz, acelerando la incorporación de tecnologías, el desarrollo de nuevos productos y la creación de nuevas líneas de negocio.
Por lo tanto, CMPC Ventures es una parte integral de la estrategia de CMPC para fomentar la innovación y el crecimiento, impulsando la transformación digital, explorando nuevas oportunidades y fortaleciendo su posición como líder en el mercado global de recursos renovables.

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

TESIS DE INVERSIÓN
CMPC Ventures tiene un *ticket* medio de inversión entre US$ 2 millones y US$ 5 millones. Su interés se centra en *startups* en etapas presemilla, semilla y Serie A, y busca oportunidades de inversión a nivel global, con un enfoque particular en los sectores forestal, *cleantech*, bioeconomía, biorefinería, construcción y materiales inteligentes/basados en biomasa.

PROPUESTA DE VALOR PARA *STARTUPS*
El valor que CMPC Ventures ofrece a las *startups* va más allá de la inversión financiera. Como socio, ofrece acceso a su amplia gama de recursos, experiencia y ecosistema, con el fin de acelerar el desarrollo y crecimiento de las *startups*. Este apoyo toma la forma de equipos de trabajo integrados por especialistas de las distintas unidades de negocio e innovación de CMPC, estableciendo un plan de trabajo colaborativo que abarca desde el acceso a los expertos de CMPC, hasta el soporte de sus equipos de I+D.
Además de la colaboración y el apoyo, CMPC Ventures también ofrece a las *startups* la posibilidad de contar con CMPC como su primer cliente, facilitando de esta manera la validación de su tecnología y su propuesta de valor en un entorno real y con una escala relevante.
La colaboración puede llegar a incluir la implementación de pilotos en las plantas de CMPC, así como el acceso a los recursos de fabricación y a las materias primas de la empresa matriz. Al finalizar el período de colaboración, se pueden explorar otras formas de asociación, como acuerdos de comercialización, desarrollo, licencias, entre otros.

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



BICE VENTURES: LÍDER FINANCIERO

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

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

EMPRESA MATRIZ: BICE

WEB: www.biceventures.cl/

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

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

TESIS DE INVERSIÓN
Se centra en *fintech*, *insurtech* y *wellness* en etapas de presemilla hasta Serie A.

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

DESTACADOS DE SU PORTAFOLIO
Shinkansen: *Fintech* especializada en mensajería financiera que facilita a las empresas la transferencia instantánea, segura y automática de fondos.
Datamart: *Fintech* centrada en la tecnología de información financiera, creada para facilitar el procesamiento automatizado y seguro de la información necesaria para los procesos de negocio y contratos.



MASISA LAB: LIDERANDO EN CONSTRUCCIÓN

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

MAURICIO MATUS
Jefe de Innovación de Masisa.

EMPRESA MATRIZ: Masisa

WEB: www.masisalab.com

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

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

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

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

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

GÜIL MOBILITY VENTURES: LÍDER AUTOMOTRIZ

EMPRESA MATRIZ: Kaufmann

WEB: www.guil.cl

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

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

TESIS DE INVERSIÓN
Su ticket medio va entre US$ 500 mil y US$ 2 millones en *startups* en las etapas presemilla, semilla y Serie A. Su enfoque es en compañías que ofrezcan soluciones en la industria de la movilidad y tiene un alcance de inversión geográfico global.

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

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

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

JOSÉ TOMÁS CASTRO
CFO de Kaufmann Ventures.



1er Lugar en el sector Autopartes
Ranking de Corporate Venture Capital
emasamobilityhub



Habilitamos la movilidad sostenible del futuro.

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

emasatrainingcenter
Formamos profesionales que la movilidad del futuro exige.

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

¡Conoce nuestro Hub!
www.emasamobilityhub.com



MANUEL FERNÁNDEZ

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



MANUEL FERNÁNDEZ

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

PROPUESTA DE VALOR

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

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

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



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

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

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

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

ELABORADA POR MIC INNOVATION

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

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

ESTRUCTURA Y COMPETENCIAS DE LOS EQUIPOS

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

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

Características de los equipos

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

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

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

En cuanto a la diversidad de género, las mujeres representan solo 29% de los equipos de CVC. Aunque hay un margen significativo para mejorar, existen CVC que ya muestran un compromiso notable con la diversidad de género: 25% adopta un enfoque paritario (50% de mujeres en el equipo) y existen incluso equipos con hasta un 75% de presencia femenina.

Compensaciones contingentes al éxito

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

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

Perfil del líder de la unidad de CVC

Los líderes de las principales unidades de CVC en Chile suelen tener una experiencia y formación considerable en su campo. La mayoría (58,3%) se encuentra en el rango de edad de 40 a 49 años, y 91,7% son hombres, lo que revela una brecha de género significativa.



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

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

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

TESIS DE INVERSIÓN

El monto medio de inversión es bajo US$ 2 millones, se apuesta en fases tempranas y el rubro favorito es *fintech*

Cada programa de CVC tiene definidos criterios para seleccionar oportunidades de inversión, para que estén alineadas con la estrategia global de la empresa matriz. Este es al análisis de la situación actual en Chile.

Ticket medio: El monto promedio de inversión que realiza un CVC da pistas sobre el tipo de empresas que suelen buscar. En Chile, el 75% de los CVC invierte montos que no superan los US$ 2 millones, llegando incluso a US$ 500 mil. Este enfoque permite invertir en múltiples *startups* tempranas, minimizando los riesgos y maximizando la exploración. La tendencia a inversiones más moderadas se alinea con la relativa novedad del fenómeno CVC en Chile. En Estados Unidos, el tamaño de inversión mediano en 2022 alcanzó los US$ 17 millones. En Latinoamérica, este valor se situó en torno a los US$ 4 millones.

Geografías donde invierten: En esto se aprecia un enfoque tan diversificado como estratégico. Todos los CVC analizados invierten en Chile: sin embargo, solo una minoría (16%), lo hace exclusivamente en el país. Del mismo modo, a aunque alrededor del 83% de los CVC dirige inversiones hacia Latinoamérica, solo 16,7% se enfoca de manera exclusiva en esta región.

La mayoría opta por incursionar también en mercados más amplios, como Europa y Norteamérica: más de la mitad está explorando o participando activamente en esos destinos.

Además, un 30% adopta una estrategia verdaderamente global, sin limitarse a alguna región geográfica. En ese enfoque, Copec y CMPC destacan de forma indiscutida al situar equipos de CVC en epicentros internacionales de innovación de sus industrias: en Silicon Valley y Finlandia, respectivamente.

Industrias preferidas: Al invertir, los CVC en Chile siguen un patrón de alineación estrecha con las industrias de sus matrices. El sector *fintech* lidera este escenario, acaparando el 33,3% de la atención de los CVC, lo que es coherente con el auge mundial de la digitalización financiera y con el hecho de que es un sector atractivo tanto para la banca como para el retail. En tanto, el 25% está mirando los sectores de movilidad, retail y *construtech*.

El sector de medio ambiente y energía agrupa el interés del 16,7% de los CVC, lo que refleja el cambio de paradigma hacia la sostenibilidad. Además, industrias emergentes, como *foodtech* y forestal, también están en el radar de los CVC, cada una captando la atención del 8,3%.

Horizonte de inversión:
Sobre el período total durante el cual un fondo está en invirtiendo activamente, cerca del 58% de los CVC no cuenta con un horizonte definido, lo que muestra una estrategia flexible, que se ajusta a las demandas cambiantes de las empresas matrices. Por otra parte, 33,3% maneja un horizonte de 9 a 12 años, ilustrando un compromiso sostenido con sus inversiones.

Etapas de madurez de las *startups*: Los CVC muestran una marcada preferencia hacia *startups* en sus fases tempranas. Un 75% invierte en etapa semilla, mientras que un 33,3% lo hace en la fase presemilla. Posteriormente, poco más de la mitad de los CVC destina sus inversiones a la etapa de Serie A, en la que las *startups* ya cuentan con una estrategia de negocio sólida y están en la búsqueda de escalar, para lo que requieren montos entre US$ 2 millones y US$ 15 millones.



Las etapas Serie B y C están generalmente reservadas para fondos de capital de riesgo más maduros, ya que no solo demanda un capital significativo, sino también una vasta experiencia en la industria.

A escala global, un 68% de las inversiones tienden a centrarse en las etapas Serie A y Serie B y solo un 5% se enfoca en etapas semilla, por lo que se prevé que a medida que el CVC madure en Chile, se avance hacia ese escenario.

"ABSORPTIVE CAPACITY":

Los mecanismos de las empresas para internalizar lo que aprenden de las *startups*

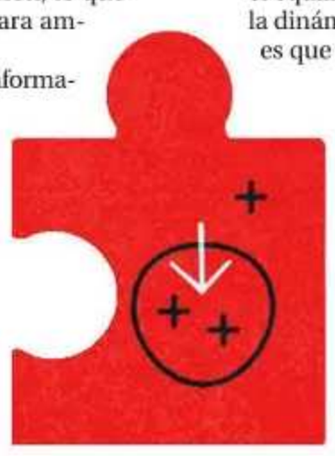
Esta capacidad es fundamental para maximizar los beneficios derivados de las inversiones en *startups*, como el acceso a tecnologías emergentes, el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos internos y la comprensión de los mercados. Aquí, tres tendencias que se aprecian en Chile.

Marco de colaboración
El marco de colaboración con *startups* es un aspecto esencial de la estrategia de los CVC. Este marco determina cómo se establece la relación y se maneja la transferencia de conocimiento técnico y comercial desde los startups hace las empresas matrices.

La mayoría de los CVC en Chile (75%) elige establecer acuerdos formales de colaboración antes de realizar la inversión, lo que establece claras expectativas y responsabilidades para ambas partes.

Algunos CVC (25%) prefieren establecer acuerdos informales después de haber realizado la inversión. Este enfoque puede permitir una mayor flexibilidad en la colaboración, pero presenta desafíos en términos de gestión de las expectativas y coordinación.

La preferencia por acuerdos formales refleja la importancia que los CVC otorgan a la estructura y claridad en sus relaciones con las *startups*, mientras que la elección de acuerdos informales sugiere una preferencia por la flexibilidad y la adaptabilidad.



Ingreso al directorio de las *startups*
La implicación de los CVC en el directorio de las *startups* en las que invierten juega un papel fundamental en su estrategia de colaboración con las empresas en su cartera.

El 58% de los CVC prefiere tener un asiento en el directorio de la *startup*, lo que les permite tener una participación en la toma de decisiones estratégicas. Esta tendencia es más común en situaciones donde el CVC ha realizado una inversión significativa.

Por otro lado, 25% opta por tener derechos de observación, lo que les permite mantenerse informados y aportar su perspectiva, sin tener un voto en las decisiones del directorio. Este enfoque puede ser atractivo para aquellos que han hecho inversiones más pequeñas o prefieren una relación menos intensiva.

Finalmente, 17% prefiere no tener una participación directa en el directorio. Este enfoque puede ser preferido por los CVC que, más allá del monto invertido, confían plenamente en la gestión de la *startup* y prefieren centrarse en su papel como proveedores de capital.

Los datos sugieren que no existe una única "mejor práctica" en cuanto a la participación en directorios de *startups*. Cada CVC busca el equilibrio adecuado según su estrategia y magnitud de inversión y la dinámica de la relación con la *startup*. En última instancia, la clave es que la forma de participación sea beneficiosa para ambas partes.

Appointed champion
Una de las maneras en las que los CVC aportan valor a las *startups* en las que invierten es facilitando la transferencia de conocimientos entre la empresa matriz y el emprendimiento, lo que puede ser crucial para acelerar el desarrollo de este.

Es notable que el 58,3% de los CVC en Chile siempre designa a una persona específica —un *appointed champion*— para gestionar la transferencia. Este individuo actúa como un puente entre ambas entidades que facilita la comunicación y la colaboración.

Por otro lado, 41,7% de los CVC solo designa un persona con estas funciones en algunas ocasiones, dependiendo del proyecto. Esto refleja que no todas las inversiones de los CVC tienen un enfoque estratégico que requiera colaboración. No obstante, lo que queda claro es que ninguno de los CVC analizados descarta completamente la idea de designar un individuo como responsable de la transferencia de conocimiento.

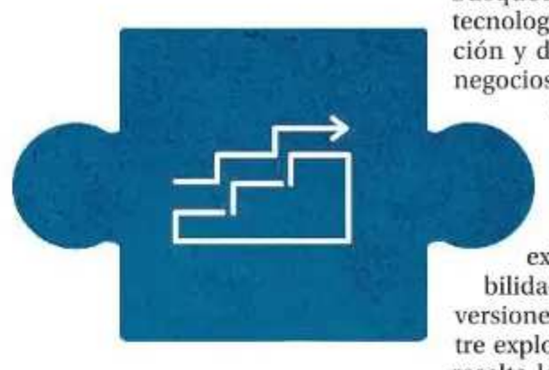
Estos individuos tienden a ocupar cargos altos dentro de la empresa matriz, como director de estrategia, gerente de nuevos negocios o gerente de desarrollo. Esto refleja que las empresas reconocen que el manejo efectivo de estas relaciones y la transferencia de conocimientos son tareas críticas que requieren liderazgo y experiencia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para qué tener un CVC: el foco dual de exploración y explotación

Los CVC en Chile revelan un enfoque que apunta tanto a la búsqueda de nuevas tecnologías y negocios futuros, como a la generación de sinergias con *startups* para potenciar negocios actuales.

El ecosistema CVC en Chile exhibe un enfoque ambidiestro, que combina tanto la exploración como la explotación. Algunos CVC priorizan la exploración, manifestada en su búsqueda activa de nuevas tecnologías y en la identificación y desarrollo de futuros negocios. Por otro lado, otros CVC se inclinan hacia la explotación, enfocándose en la creación de sinergias con *startups* existentes y en la rentabilidad financiera de las inversiones. Este equilibrio entre exploración y explotación resalta la multifacética naturaleza del papel que los CVC desempeñan, permitiendo a sus empresas matrices mantener su competitividad en el presente mientras se preparan para el futuro. Estas son las prioridades estratégicas de estos programas:



90% de los CVC en Chile tiene como objetivo la búsqueda de nuevas tecnologías. Estos programas están altamente orientados hacia la identificación y exploración de nuevas tecnologías, productos, servicios y mercados. Este hecho destaca el rol vital de los CVC como centinelas de la innovación, facilitando que las empresas matrices mantengan una posición competitiva en la vanguardia de sus respectivas industrias.

80% de los CVC prioriza la identificación y desarrollo de negocios futuros. Este compromiso con la generación de futuros negocios subraya la importancia de su papel en el impulso y la configuración del crecimiento y la diversificación futura de las empresas matrices.

70% busca la sinergia con *startups*. En lugar de centrarse únicamente en la búsqueda de negocios del futuro, muchos CVC priorizan el desarrollo de negocios con *startups* para crear sinergias que fortalezcan y potencien sus negocios existentes.

40% prioriza como objetivo la rentabilidad financiera de las inversiones. Aunque es un objetivo crucial, no es la prioridad principal para todos los CVC en Chile. Este dato resalta que el valor de los CVC no se evalúa solo en términos del retorno en la inversión, sino también en relación con las ventajas competitivas y estratégicas a largo plazo que pueden ofrecer a sus empresas matrices.

20% declara como objetivo el fomento de la innovación y la conexión con el ecosistema de innovación en Chile. Este segmento de CVC busca revitalizar la cultura de las empresas matrices a través de la innovación y conectarlas con los ecosistemas de innovación relevantes. Esto pone de manifiesto su compromiso de fomentar una cultura de innovación interna y fortalecer su red de conexiones dentro del ecosistema de innovación.

PROCESOS DE INVERSIÓN:

En promedio, los CVC analizan **168 oportunidades de inversión al año** y la decisión toma de dos a tres meses

Aunque cada CVC tiene su propio proceso al elegir vincularse con *startups*, hay prácticas, tendencias generales y criterios para evaluar la relación que se repiten. Aquí se presentan tres de ellos.

Cantidad de oportunidades analizadas
El estudio muestra que en promedio se revisan 168 oportunidades por año, pero con una gran dispersión, que va desde 50 para los equipos más pequeños, hasta más de 700 para los CVC más avanzados. Posteriormente, los equipos realizan un análisis en profundidad de aproximadamente 30 oportunidades, de las cuales seleccionan en promedio tres *startups* para invertir al año, aunque algunos CVC pueden llegar a invertir en más de 10.

Para la identificación de posibles inversiones, las redes personales y profesionales son la fuente más utilizada (83,3%). No obstante, otros métodos comunes de identificación incluyen referencias de otras empresas de capital de riesgo y eventos y conferencias de la industria (50%).

Por otro lado, la mayoría de las unidades de CVC colabora frecuentemente con otras empresas de capital de riesgo o inversionistas ángeles durante el proceso de búsqueda y evaluación. Además, el 75% de estas unidades incorpora siempre a expertos de la empresa matriz para evaluar oportunidades de inversión.

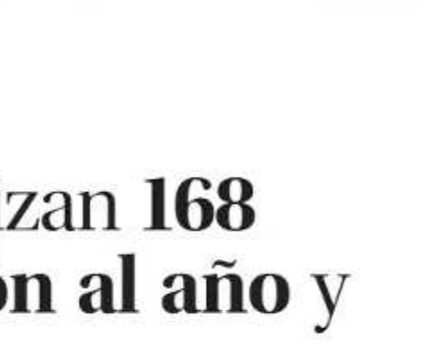
Respecto del tiempo que toma el proceso, la mayoría de los CVC demora entre dos y tres meses desde el primer contacto con una empresa hasta la generación de un compromiso de inversión. En comparación, globalmente los CVC son más agiles: la mayoría tarda entre uno y dos meses.

Indicadores clave de rendimientos (KPI) usados
Estos son los indicadores más comunes para evaluar el desempeño de las *startups* en las que invierten.

Desde el punto de vista del rendimiento estratégico, los KPI principales son el cumplimiento del plan estratégico (90%), la capacidad de transferir tecnologías hacia la empresa matriz (80%), la capacidad de generar nuevas oportunidades de negocios futuros (80%) y el desarrollo de negocios en conjunto (50%).

Respecto del rendimiento financiero, los KPI son *performance* financiera de la *startup* (70%) y monto invertido en la *startup* (50%).

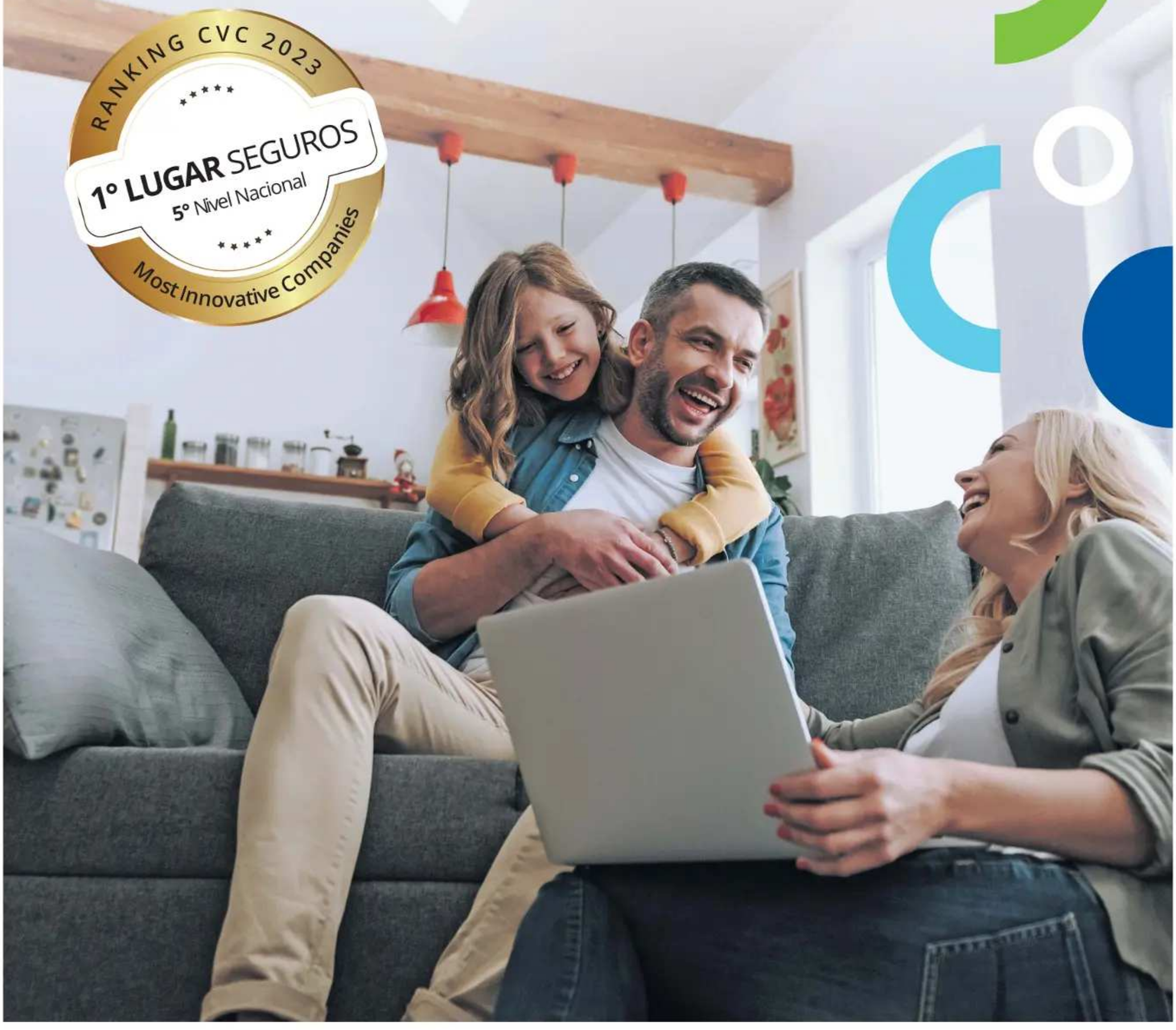
Estos resultados sugieren que las unidades de CVC en Chile están interesadas tanto en la capacidad de la *startup* para generar un retorno financiero como en su capacidad para agregar valor estratégico a la empresa matriz.



Criterios de éxito
En el ámbito del CVC, el éxito de una inversión se evalúa a través de un conjunto de aspectos. Desde el punto de vista financiero, los criterios principales son el retorno de la inversión (ROI), la capacidad de la *startup* para ser económicamente autosuficiente en un plazo razonable, el éxito en los procesos de levantamiento de capital y el incremento de valorización en rondas subsiguientes.

Desde el punto de vista de los criterios estratégicos, los pincipales indicadores de éxito son la generación de nuevos negocios o productos (capacidad de la *startup* para generar innovación y valor estratégico para la empresa matriz), aprendizaje e innovación (capacidad de la *startup* para aportar innovación y conocimiento nuevo a la empresa matriz), desarrollo de ventajas competitivas y relación y colaboración con la empresa matriz.

Cuando la tecnología y la innovación están al servicio de las personas, los resultados se notan.



Primer lugar en categoría Seguros "Mejor Programa de Corporate Venture Capital"

En **Consorcio** estamos orgullosos de haber obtenido el **1er lugar en la categoría Seguros** y alcanzar el 5to lugar a nivel nacional, en el ranking **"Corporate Venture Capital 2023"**, que reconoce a los mejores Fondos de Corporate Venture Capital en el país.

Agradecemos este reconocimiento que nos impulsa a seguir fomentando el desarrollo de productos y servicios financieros disruptivos, para entregar la mejor experiencia en productos y servicios a nuestros clientes.

Conoce más en

consorcio.cl

MIC INNOVATION | ESE BUSINESS SCHOOL Universidad de los Andes | CENTRO INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

CONSORCIO