Vigilada Mineducación

ACELERADORAS CORPORATIVAS EXITOSAS (CONTEXTO LATINOAMERICANO): ANÁLISIS DE LOS MODELOS, CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y RECURSOS CLAVES, EN UNA REGIÓN CON DESAFÍOS Y COMPLEJIDADES PROPIAS. UN ESTUDIO DE MERCADO EMERGENTE.

KATHERINE HINCAPIÉ ROMERO

SARA GÓMEZ JIMÉNEZ

Trabajo de grado

Asesor

José Alejandro Betancur Álvarez

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de administración.

Maestría en gerencia de la innovación y conocimiento.

Medellín

2023

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN....6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....7
JUSTIFICACIÓN....9
OBJETIVOS....11
GENERAL....11
ESPECÍFICOS....11
MARCO CONCEPTUAL....12
ANTECEDENTES....12
CONCEPTOS DE REFERENCIA....15
Aceleradora Corporativa de startups....15
Diferencia entre Aceleradora Corporativa de startups y aceleradora comercial o tradicional de startups....16
Definición de startup....16
Definición de scale-up....16
Capacidad estratégica corporativa....17
Conceptos claves de la aceleración corporativa....17
Ecosistemas de innovación....19
Conocimiento....19
Aprendizaje....20
METODOLOGÍA....21
RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCE DEL TRABAJO....23
SELECCIÓN DE LA MUESTRA....24
MUESTRA DE CORPORATIVOS....24
MUESTRA EXPERTOS....28
CARACTERIZACIÓN DE LAS ACELERADORAS CORPORATIVAS DE LATINOAMÉRICA....30
GENERALIDADES SOBRE INNOVACIÓN ABIERTA Y LAS ACELERADORAS CORPORATIVAS....30
INNOVACIÓN ABIERTA, ACELERADORAS CORPORATIVAS Y SU CONEXIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL....32
ACTORES QUE SE RELACIONAN EN LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ABIERTA Y LOS PROGRAMAS DE ACELERACIÓN CORPORATIVA....34
ESTRATEGIA, PRÁCTICAS Y ENFOQUE EN LA FORMA DE TRABAJO DE ACELERADORAS CORPORATIVAS DE LATINOAMÉRICA: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE SUS LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y RECURSOS CLAVES....36

Diseño y estructura de los programas de aceleración corporativa 36
Definición de verticales e intereses de búsqueda 38
Metodología de gestión de pilotos 39
Definición de términos legales para colaborar con startups 41
CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE HACEN EXITOSOS LOS MODELOS DE ACELERACIÓN CORPORATIVA DE LATINOAMÉRICA 43
Diferenciales y ventajas distintivas de los programas de aceleración corporativa 43
Tipos de gobierno y estructuras de los programas de aceleración corporativa y su impacto en el éxito de las iniciativas 45
Madurez y estado de desarrollo de la tecnología en programas de aceleración corporativa 47
Colaboración entre corporativos y startups: beneficios de este proceso de relacionamiento 49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 51
Riesgos y obstáculos comunes 52
Buenas Prácticas 52
Componentes claves 54
REFERENCIAS 56
ANEXOS 58

RESUMEN

Está investigación tiene por objetivo explorar los modelos de aceleración corporativa de empresas referentes en Latinoamérica. El estudio de estos casos busca ampliar el entendimiento del lector sobre la estrategia, enfoque y capacidades estratégicas que están haciendo a estas aceleradoras corporativas exitosas y sostenibles en medio de las particularidades propias del mercado latinoamericano.

Esta investigación empresarial se desarrolló bajo un marco de investigación cualitativa, utilizando como herramienta entrevistas semiestructuradas e información secundaria como documentos y presentaciones e informes de las empresas analizadas. El estudio se dividió en cuatro fases fundamentales en el proceso de investigación y tuvo un alcance a la región de Latino América, tomando como muestra algunas aceleradoras corporativas de México, Brasil, Chile y Colombia.

Los resultados principales de este análisis presentan una caracterización general de las aceleradoras analizadas, y hace una revisión exhaustiva de su forma de trabajo con especial énfasis en sus principales diferenciales únicos.

Se espera que estos hallazgos contribuyan a aquellos corporativos que quieren implementar su modelo de aceleración, y también a las empresas que ya tienen un modelo de aceleración implementado y quieren referenciarse para encontrar posibles oportunidades de mejora. Además, contribuye a la generación de conocimiento para futuras investigaciones y gestión de lecciones aprendidas.

Palabras clave: startup, scaleup, piloto, innovación abierta, aceleración corporativa, verticales, estrategia, gobierno, cultura, aprendizaje, incertidumbre, conocimiento, modelo de negocio, inversión, gestión de proyectos.

ABSTRACT

This research intends to explore the corporate acceleration models of leading companies in Latin America. The study of these cases seeks to increase readers' understanding of the strategy, approach and strategic capabilities that are making these corporate accelerators successful and sustainable amid Latin American market particularities.

This business research was developed under a qualitative research framework, using semi-structured interviews and secondary information such as documents, presentations, and reports of the analyzed companies. The study was divided into four fundamental phases in the research process and had a scope in the Latin American region, taking Mexico, Brazil, Chile, and Colombia as reference countries.

The main results of this analysis present a general characterization of the accelerators analyzed and make an exhaustive review of their way of working with special emphasis on their main unique differentials.

It is expected that these results will contribute to those corporations that want to implement their acceleration model, and also to those companies that already have an acceleration model implemented and want to reference it in order to find possible opportunities for improvement. In addition, this document contributes to knowledge generation for future research and the development of a new methodology to improve the quality of corporate acceleration models.

Keywords: startup, scaleup, pilot, open innovation, corporate acceleration, verticals, strategy, governance, culture, learning, uncertainty, knowledge, business model, investment, project management.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico, la conexión con startups y la implementación de modelos de aceleración se han convertido en estrategias clave para fomentar la innovación y el crecimiento sostenible. En el presente trabajo de investigación expondremos las perspectivas y recomendaciones de expertos del campo, así como un análisis detallado de los casos revisados, además se dará respuesta a preguntas fundamentales relacionadas con la creación y gestión de modelos de aceleración y conexión con startups de corporativos.

La investigación provee un amplio marco teórico y un análisis completo donde se identificarán capacidades claves necesarias para la gestión de modelos de aceleración y se expondrán consejos prácticos de expertos y líderes de innovación. El estudio también evidencia los desafíos estratégicos a los que se enfrentan estas empresas en los procesos de colaboración y las diferentes visiones sobre los beneficios del relacionamiento.

Este conocimiento proporciona una visión integral y práctica para aquellos corporativos que están considerando la implementación de modelos de aceleración y conexión con startups, también para aquellas empresas que quieren referenciarse de buenas prácticas para fortalecer los modelos propios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Latinoamérica se posiciona como uno de los mercados emergentes más promisorios en términos de ciencia, conocimiento, tecnologías digitales e innovación. Este crecimiento se soporta en la rápida respuesta de los países de la región a las exigencias latentes en términos de globalización, nuevas tendencias de mercado y tecnologías disruptivas.

> El crecimiento en la región involucra tanto una actividad como un resultado y está relacionada con las capacidades que son consideradas como un activo especial para el desarrollo y comercialización de nuevas tecnologías, la introducción de nuevos productos y la adopción de nuevos procesos, especialmente en contextos de rápido cambio tecnológico. (Rengifo & Sepúlveda, 2021, p.01)

Lo anterior, ha contribuido de manera directa a consolidar capacidades que permitan a los países latinoamericanos seguir evolucionando en términos de sostenibilidad social, ambiental y económica, impulsando además el ecosistema emprendedor. Esta tendencia también ha exigido a empresas privadas fortalecer sus sistemas de innovación con el fin de hacerlos más inclusivos, integrales y provistos de capacidades que permitan definir los recursos necesarios para concentrar los esfuerzos y estrategias de innovación y a su vez detectar oportunidades de valor.

> En un contexto de mercado altamente competitivo y cambiante, las corporaciones deben disponer de las capacidades, conocimientos y tiempo necesario para crear por sí solas y de manera colaborativa, nuevos productos, servicios o modelos de negocio (...) Está claro que las grandes empresas necesitan entrar pronto en alguno de estos mercados nacientes, apalancadas en un marco estratégico para lograrlo. (Viki et al., 2018, p.21)

Esto ha llevado a las empresas a buscar nuevos y mejores mecanismos de conexión con el Ecosistema de Innovación, como por ejemplo las Aceleradoras Corporativas. Estas aceleradoras según Josemaría y Julia son un “marco de colaboración que actúa como puente entre empresas establecidas y startups innovadoras, convirtiéndose en un medio a través del cual las empresas participan en el éxito de la innovación externa” (Siota & Prats, 2020, p.08).

Como resultado de estos procesos de innovación abierta los corporativos han logrado evolucionar metodologías, modelos y culturas dentro de los procesos internos de las organizaciones y a su vez buscan impactar positivamente el desarrollo de las startups de interés, por medio de inversión, capacitación, co-creación o alianzas comerciales estratégicas, entre otros formatos de relacionamiento que buscan vincular capacidades.

Algunas de las empresas líderes en aceleración corporativa en la región según Siota & Prats, (2020) son:

> Petrobras, Bimbo, Falabella, Itaú e YPF, invitando a otras a unirse en un camino en el que empresas establecidas atraen y adoptan innovaciones,

> siguiendo el paradigma de la innovación abierta, que supone que las empresas pueden y deben utilizar ideas externas mientras buscan avanzar en sus tecnologías. (p.08).

Los corporativos anteriormente mencionados, líderes en cada uno de los sectores en los que se desarrollan cuentan con mecanismos especiales para “impulsar el nacimiento y despegue de empresas con base tecnológica (…) Estos modelos ofrecen instalaciones, asesoramiento, memorización y contactos, durante periodos de tiempo no superiores a 6 meses, a cambio de participación en el capital de las nuevas empresas” (Cánovas, March, & Yagüe, 2018, p.2011).

Lo anterior nos lleva a preguntarnos:

¿Cuáles son los modelos, capacidades estratégicas y recursos claves que han permitido a las Aceleradoras Corporativas lograr ser exitosas en una región con desafíos y complejidades propias de un mercado emergente?

JUSTIFICACIÓN

A partir de la revisión de literatura realizada se evidencia una brecha de conocimiento, reflejando que la mayoría de los estudios sobre el desarrollo de Aceleradoras Corporativas encuentran sus fundamentos en Europa y el norte del continente americano, sin embargo, es escasa la investigación e información respecto al estado de la innovación y los procesos de aceleración corporativa en Latinoamérica a pesar de su exponencial crecimiento, Siota & Prats (2020) afirman que:

> Desde 2016 el número de start-ups que han recaudado públicamente menos de 1 millón de dólares ha aumentado en un 77%, mientras que el número de las que han recaudado entre 1 y 100 millones de dólares ha aumentado en un 263%. De la misma manera, entre 2016 y 2018, las inversiones de capital de riesgo en start-ups latinoamericanas se cuadruplicaron, llegando a un récord de 2.000 millones de dólares. (p.11)

Según StartupBlink, (centro de investigación y mapa de ecosistemas de empresas emergentes y acelerador de crecimiento alrededor del mundo), a través del Global Startup Ecosystem Index del 2022 que considera en su evaluación la cantidad y calidad de startups y otras organizaciones de apoyo, así como el entorno empresarial, evidencia que “los ecosistemas más fuertes en América Latina son: Brasil en el lugar número 26, Chile en el 34, Argentina en el 37, México en el 35 y Colombia en el lugar 44 a nivel mundial” (StartupBlink, 2022).

Lo anterior implica que las organizaciones Latinoamericanas deben empezar a pensar y trabajar de forma ágil, incorporando las tendencias del mercado y la tecnología emergente según cada industria, y es por esto que los modelos de innovación abierta se vuelven cada vez más indispensables como lo asegura Luaces (2018)*:*

> Las empresas deben ir más allá de sus límites y combinar el talento y las capacidades internas con las que aportan organizaciones, profesionales y empresas externas. Dentro de este modelo de innovación, las startups tienen en apariencia todas las cualidades para complementar las capacidades y recursos de las grandes organizaciones: son más ágiles, disruptivas, agresivas, flexibles y digitales. (p.158)

Se evidencia la oportunidad de empezar a explorar y estructurar que está pasando en Latinoamérica frente a las Aceleradoras Corporativas existentes en esta región, buscando desarrollar un marco de reflexión que permita evidenciar las capacidades estratégicas y recursos claves que las hacen sostenibles y exitosas en un mercado cambiante y complejo como lo es esta región, enfocando el análisis en Chile, Brasil, México y Colombia como principales casos de exploración.

Estos países prometen un sistema favorable para las startups y Aceleradoras Corporativas. De manera común se pueden resaltar factores como el tamaño del mercado, la inversión en tecnología, educación, y sobre todo las políticas gubernamentales de apoyo y fomento a la innovación y sofisticación tecnológica

para grandes y pequeñas empresas. A continuación se decantan los principales habilitadores de innovación en los países muestra:

Brasil: Economía más grande de América Latina y ecosistema de startups robusto. Además, este país se caracteriza por el desarrollo de nuevas tecnologías en el sector financiero (fintech), agrotecnología (agrotech) y salud digital (healthtech).

Chile: Sus fuertes políticas públicas para el fomento de la innovación y la creación de instituciones enfocadas a promover el emprendimiento hacen de Chile un ecosistema de valor para aquellos empresarios que quieren desarrollar nuevas ideas y mantenerse competitivos en el mercado.

México: Sus lazos comerciales con los Estados Unidos le permiten un acceso prioritario y ágil a nuevos mercados y recursos. El crecimiento de sectores como el Financiero (fintech), digital y de retail han propiciado el entorno perfecto para la creación y crecimiento de startups.

Colombia: Crecimiento importante en su ecosistema de startups en los últimos años. El gobierno ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de políticas favorables para las startups y los empresarios, dirigiendo los recursos a la educación en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, aspectos fundamentales para el fomento de la innovación.

OBJETIVOS

GENERAL

Explorar los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica por medio del análisis de casos reales de corporativos que tengan en su estructura de innovación abierta modelos de aceleración, con el fin de determinar cuáles son las capacidades estratégicas y recursos claves que los hacen exitosos.

ESPECÍFICOS

1. Caracterizar los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica.
2. Identificar similitudes y diferencias de las capacidades estratégicas y recursos claves que tienen las Aceleradoras Corporativas de Latinoamérica.
3. Determinar las características fundamentales que hacen exitosos los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica.

MARCO CONCEPTUAL

ANTECEDENTES

A continuación, se presentarán algunas investigaciones y artículos que tienen por objeto el análisis de las Aceleradoras Corporativas y que sirven como base fundamental para contextualizar la presente investigación:

Título	Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta.
Autor	Juan Federico
Año	2022
Objetivo	El objetivo que se plantea y ofrece MASISA Lab es de ser el referente regional indiscutido en el ecosistema de emprendimiento, innovación y desarrollo tecnológico en la industria latinoamericana, capturando e incubando una cartera de proyectos de alto impacto para el mercado del diseño y arquitectura, con el objetivo de transformarlos en oportunidades de negocio para la Compañía.
Metodología	Estudio cuantitativo y cualitativo.
Resultados	● Los resultados de este panorama sobre el fenómeno del corporate venturing en la región, nos muestra que se trata de un fenómeno muy reciente y concentrado geográficamente, aunque relevante, tanto por la cantidad de grandes empresas que participan como por el número de startups involucradas. La innovación abierta es la principal motivación que lleva a estas empresas a avanzar en una relación con startups, la cual puede adoptar diferentes formas entre las que se destacan los programas de aceleración/incubación. ● Los resultados e impactos para las empresas, las startups y para el desarrollo del ecosistema son temas clave en los cuales se necesita seguir investigando una vez que el transcurso del tiempo permitiría enfocarse en procesos madurativos de más largo aliento

Fuente: Kantis, 2022.

Título	El Corporate Venture Builder en España: ¿Qué aporta a la innovación en la gran empresa española?

Autor	Cristina Ramiro González
Año	2021
Objetivo	Identificar y evaluar la aportación del Corporate Venture Building como herramienta de innovación en la gran empresa española frente a otros vehículos de innovación abierta.
Metodología	Estudio cualitativo en dos frentes: ● Análisis externo apoyado en fuentes de información secundarias. ● Análisis externo apoyado en información propia y original.
Resultados	El Corporate Venture Building es el único vehículo de innovación que permite a las empresas transformarse en creadores de startups y cubrir sus propias necesidades a través de startups completamente a medida y 100% controladas. Además, es el vehículo de innovación que realmente permite a las empresas apalancarse en su negocio principal de la forma más eficiente y crear algo completamente diferente, lo que es posible al aprovechar talento externo con experiencia en creación de empresas. Además, no es el vehículo de innovación más arriesgado y costoso para las corporaciones, aunque sí supone un fuerte compromiso de recursos.

Fuente: Ramiro, 2021

Título	El capital riesgo corporativo como estrategia de innovación para las empresas tecnológicas.
Autor	León Bruno Salsas
Año	2020
Objetivo	El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal identificar y evaluar el valor diferencial que ofrece el capital riesgo corporativo a las empresas tecnológicas a la hora de innovar.
Metodología	Estudio Multicaso.
Resultados	● Los corporativos deben tener modelos de aceleración internos y no depender de startups que terminan siendo compradas por los corporativos. ● El éxito de una inversión en aceleradoras corporativas depende de un gran número de cosas. La alta dirección y las ramas de

	inversión tienen un papel muy importante a la hora de innovar, ya que toman siempre la última decisión y marcan el ritmo al que el fondo invertirá en nuevas tecnologías. También hay que tener en cuenta la naturaleza del mercado, sus competidores etc, y la naturaleza del nuevo producto a desarrollar.

Fuente: León, 2021.

Título	Mapa de ruta para agilizar el ingreso de las startups a las incubadoras o aceleradoras.
Autor	Jesika Guerra Galeano
Año	2022
Objetivo	Desarrollar mapa de ruta para que las startups accedan fácilmente a los diferentes programas de incubación o aceleración de la ciudad de Medellín.
Metodología	Estudio exploratorio.
Resultados	Las incubadoras y aceleradoras, ayudan a desarrollar propuestas de valor de corto y mediano plazo, consolidando verdaderos proyectos empresariales basados en servicios sofisticados y de calidad. Según lo observado tanto teórica como empíricamente se puede evidenciar, que resulta necesario una articulación en el ecosistema para que las entradas y salidas de las startups sean congruentes con lo que el mercado realmente quiere y en el generar territorios sostenibles, dado que la creación de compañías de alto impacto, promueven el crecimiento económico, la creación de empleos de calidad y la creación del efecto multiplicador en el ecosistema.

Fuente: Galeano, 2022.

Título	Análisis, diseño, mapeo y control de procesos de una aceleradora de empresas pública y estudio de la influencia del estado de la economía en el emprendimiento.
Autor	Enrique García de Vicente
Año	2017

Objetivo	Este trabajo tiene como primer objetivo diseñar, analizar y mapear los procesos puestos en marcha desde la aceleradora pública para apoyar el emprendimiento de base tecnológica.
Metodología	Estudio cualitativo.
Resultados	En este mapa general se ha identificado la posición de cada uno de los procesos que tienen lugar en la aceleradora, identificando y diferenciando los procesos a los que puede acceder cada empresa potencial según el sector tecnológico en el que se centre y su forma de entrada a la aceleradora. Como parte del trabajo realizado en la Fundación se proponen indicadores para todos los procesos, que han sido acordados previamente con los gestores de estos y con el director del Área de emprendimiento. Estos indicadores tienen como objetivo garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y permitir a la dirección tener información fiable del estado de estos para poder tomar las acciones necesarias. Los límites para estos indicadores, por tanto, no se incluyen en el siguiente trabajo debido a que corresponde a la alta dirección de la fundación y del departamento fijar los objetivos a alcanzar en cada periodo de tiempo.

Fuente: García de Vicente, 2017.

Estas investigaciones tienen sus orígenes en Colombia, Chile, España y Latinoamérica desde una perspectiva general, y aunque abordan el tema principal de la investigación, que son las Aceleradoras Corporativas y sus procesos, no se logró encontrar ningún estudio que tuviera una pregunta de investigación similar a la planteada en este trabajo.

CONCEPTOS DE REFERENCIA

Con el objetivo de contextualizar la presente investigación, a continuación, se presentarán una serie de conceptos, definiciones y teorías que serán fundamentales para el desarrollo del análisis y los resultados.

Aceleradora Corporativa de startups

Las aceleradoras corporativas de startups hacen parte de los vehículos de innovación abierta de empresas consolidadas que buscan expandir sus capacidades de innovación por medio de la colaboración con startups y scaleups, más conocidas en el mundo de los negocios como pequeñas empresas de base tecnológica y cuyo crecimiento se da de manera exponencial. Estos programas son una respuesta a los desafíos estratégicos a los que se enfrentan las compañías en el mundo actual, como lo resaltan Kantis, Menendez y Álvarez (2022) en su investigación sobre nuevas formas de innovación abierta:

> De la mano de la aceleración del cambio tecnológico, las grandes empresas se han visto forzadas a revisar sus estrategias de innovación, buscando ser más flexibles, incorporar nuevos conocimientos más rápido y no perder así

> ventaja frente a sus competidores. En este marco, la vinculación con startups aparece como un candidato natural para estas estrategias de innovación abierta corporativa. (p.70)

De acuerdo con lo anterior, las grandes empresas se ven beneficiadas de la relación con las startups por la posibilidad de fortalecer y desarrollar nuevas capacidades y negocios de manera ágil y flexible, mientras las startups se benefician de los conocimientos y procesos estructurados de las grandes corporaciones, pudiendo de esta manera probar sus productos y soluciones, validar sus modelos de negocio, entrar a nuevos mercados, entre otros.

Diferencia entre Aceleradora Corporativa de startups y aceleradora comercial o tradicional de startups

La mayor diferencia entre una aceleradora corporativa de startups y una aceleradora comercial radica en el dueño del programa y el tipo de inversión o colaboración que se realiza:

> [Detrás de] una aceleradora de startups tradicional como Rockstar, Y Combinator, Endeavor, 500 startups, etc…hay un fondo de capital privado que invierte en emprendimientos, inyecta recursos y tiene el objetivo de ganar un porcentaje de participación a largo plazo, la expectativa de ganancia está en 3, 5, 9 años. Las aceleradoras corporativas de startups como Wayra, Ventures EPM, Aceleradora Sodimac Corona, entre otras, tienen a un 'corporativo' detrás, las tesis de inversión y el objetivo de relacionamiento son diferentes porque la organización busca soluciones acordes a sus procesos y negocios core, sin esperar necesariamente que en unos años más adelante la startup aumente su valor. (Start Hu, 2021, p. 5)

Definición de startup

En términos simples una startup puede definirse como empresa de creación reciente, cuyo modelo de negocio se basa en un desarrollo tecnológico escalable y diferenciado en su sector, resaltando también su capacidad de crecimiento versus empresas ya consolidadas. Al respecto, Montoya (2016) retoma la definición que proponen Steve Blank y Bob Dorf:

> Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable; organización temporal, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e independientemente de su forma jurídica aspira a ser una empresa real; en busca de un modelo de negocio, ya que la primera gran diferencia entre una startup y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente, qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar y cuál es su viabilidad económica; modelo escalable, porque puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables. (p.144)

Definición de scale-up

Una scale-up es una empresa que inició su camino como startup pero que gracias a

sus buenos resultados y su crecimiento acelerado logró entrar a una etapa de escalamiento, son “corporaciones con mentalidad de expansión, con modelos de negocio perdurables y con grandes aspiraciones comerciales. Esta organización tiene los elementos que le hacían falta a las startups: un modelo de negocio establecido y la característica esencial de ser escalable” (Romero, 2016, p.26).

Capacidad estratégica corporativa

La capacidad estratégica de una compañía está directamente ligada al talento que tiene la misma para implementar y gestionar el logro de su estrategia, con el fin de ser sostenible y rentable en el tiempo. Las compañías cuentan con múltiples capacidades estratégicas, que en conjunto y de manera paralela ayudan a la compañía a diferenciarse y posicionarse en el mercado. De manera simple, las capacidades estratégicas podrían explicarse como “las competencias o habilidades que una empresa utiliza para transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos” (Ceupe, 2023, párr.14).

De manera enunciativa más no limitativa, algunos ejemplos de capacidades estratégicas son:

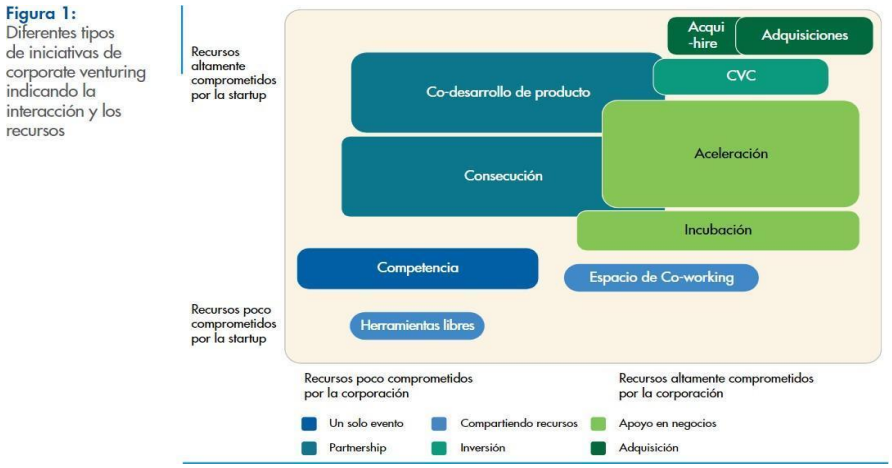
1. Capacidad de Go To Market
2. Capacidad comercial
3. Capacidad de innovación en productos y servicios
4. Capacidad de investigación y desarrollo (I+D)

Conceptos claves de la aceleración corporativa

A continuación, se plantean algunos conceptos claves de la aceleración corporativa, conceptos que serán fundamentales para la estructuración de la investigación:

- **Corporate Venture Capital:** Puede definirse como el vehículo de inversión minoritaria de grandes empresas en startups del ecosistema de innovación, con finalidades estratégicas y financieras, como una forma específica de Capital Riesgo, entendido como la actividad desarrollada por entidades especializadas que consiste en la aportación de recursos financieros de forma temporal (3-10 años) a cambio de participación en empresas con elevado potencial de crecimiento. (Cestafe, 2017).
- **Modelos de aceleración corporativa:** Las corporaciones y las startups tienen diferentes formas de trabajar en formatos colaborativos, estas formas o modelos pueden variar desde procesos de inversión hasta procesos de co-creación. A continuación, se presenta un gráfico que ejemplifica los posibles modelos de relacionamiento entre startups y empresas, contemplando recursos comprometidos por la startup y recursos comprometidos por la empresa:

Figura 1. Tipos de iniciativas corporate venturing



Fuente: Bannerjee, S., Beilli, S., y Haley, C. (2016). Scaling together. Overcoming barriers in corporate - startup collaboration. NESTA.

El uso de uno u otro modelo dependerá de la estrategia corporativa de la empresa y de la apertura, flexibilidad y objetivos de la startup.

- **Proyecto piloto:** Normalmente los proyectos entre empresas y startups se trabajan bajo la metodología de piloto, un piloto según Gustavo es:

Un estudio pequeño o corto de factibilidad o viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio de mayor escala, envergadura o complejidad. La naturaleza de estos estudios es evitar la aparición de un defecto que sería nefasto en un estudio posterior que es costoso en recursos. La definición permite inferir que no deberían diseñarse para responder preguntas o hipótesis de investigación, sino para responder preguntas de métodos específicos, es decir, evaluar la adecuación de los métodos y procesos, lo que evitará iniciar investigaciones de mayor escala sin un conocimiento o certeza del funcionamiento de los métodos que se proponen. (Díaz, 2020)

- **Propiedad intelectual:** Según la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) esta se relaciona con “las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio” (OMPI, s.f.), estas invenciones son uno de los activos intangibles más importantes de las empresas que además son protegibles por la ley.

- **Gobierno corporativo:** Es la suma de principios, normas y actores que regulan la organización, además son la fuente principal de decisiones estratégicas.

> Es por esto que el gobierno corporativo Establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, accionistas y el resto de las partes interesadas, estipulando las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. (Deloitte, s.f.)

- **Project management:** Metodología de gestión de proyectos, que tiene como objetivo principal eficientar el uso de los recursos, administrar capacidades y mejorar procesos con el fin de llevar a cabo un proyecto en específico.

- **Agilismo:**

> El Agilismo en una organización es la habilidad de producir, para sus clientes tanto externos como internos, entregas de valor continuas y sostenibles. Para esto es necesario reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías, apuntando a obtener más oportunidades de crear valor, tanto financiero como humano. En últimas se trata de generar riqueza sostenible, más allá del dinero, servicios y productos". (EIA, 2020)

Ecosistemas de innovación

Esta definición viene de un proceso emergente complejo, Lundvall et al., citados en Erbes y Suárez (2016) propone la siguiente definición:

> El sistema nacional de innovación como un sistema abierto, evolutivo y complejo, que acompaña las relaciones al interior y entre organizaciones, instituciones y estructuras socioeconómicas, las que determinan el ritmo y la dirección de la innovación y la creación de competencias que emanan de los procesos de aprendizaje basados en ciencia y basados en la experiencia. (p.15)

Conocimiento

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), retomado por Frías y Rodríguez (2012),

> el conocimiento como la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de las empresas y parten de la creencia de que en las organizaciones no solamente se procesa, sino que también se crea y, esto último, es la fuente de su competitividad. El objetivo de su obra es el formalizar un modelo genérico de creación de conocimiento organizacional como fuente de ventaja competitiva, la cual, de acuerdo con Porter (1990), se obtiene por medio de la innovación y la adopción de nuevas tecnologías y de la implementación de otras formas de hacer las cosas, esto requiere de altas inversiones tanto en conocimiento, como en activos y reputación de marca. (p.241)

Aprendizaje

Pérez et al. (2011) retoman la propuesta de Nonaka, quien

> plantea que, si se crean las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, lo que es fundamental para el aprendizaje, finalmente éste impactará en el aumento de la productividad, si tanto el aprendizaje tácito se combina de forma dinámica con el aprendizaje explícito provocando una espiral de conocimiento. Según Nonaka (2000), esta espiral del conocimiento genera competencias para que los trabajadores desarrollen mejores métodos de trabajo. (p.6)

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el presente proyecto de investigación se basa en un marco de la investigación cualitativa, este enfoque según Jiménez, Gómez y Flores:

> Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (1996, p.32)

Esta metodología cualitativa se dividió en cuatro fases fundamentales en el proceso de investigación y tuvo un alcance de Latino América, tomando como muestra algunas Aceleradoras Corporativas de México, Brasil, Chile y Colombia, donde se analizó: ¿Cuáles son los modelos, capacidades estratégicas y recursos claves que han permitido a dichas Aceleradoras Corporativas lograr ser exitosas en la región?

A continuación, se enumeran las fases de la investigación

1. Etapa Preparatoria.
2. Etapa Trabajo de Campo.
3. Etapa Analítica.
4. Etapa Informativa.

Los actores involucrados son:

- Líderes de Aceleradoras Corporativas en Latinoamérica.
- Líderes de Aceleradoras Comerciales en Latinoamérica.

Etapa 1: Preparatoria

1. **Reflexiva:** en esta fase se realizó una investigación focalizada sobre las aceleradoras corporativas, teniendo en cuenta problemáticas actuales a las cuales se enfrentan, antecedentes de sus inicios y evoluciones, y finalmente un marco conceptual que permitió dar entendimiento a las definiciones y puntualidades de la investigación, esto dio como resultado un primer entendimiento del estado actual del objeto del trabajo.

- **Diseño:** en esta fase se realizó un diseño y estructura de la metodología a utilizar con el planteamiento del problema antes mencionado, es decir, se plantearon las actividades que permitieron desarrollar de manera organizada y cronológica el esquema de la investigación. Esta etapa consta de dos actividades:
    - **Entrevistas estructuradas y no estructuradas:** formulación de preguntas abiertas, este diseño ayuda a guiar entrevistas (virtuales y/o presenciales).
    - **Casos de estudio:** Diseño de tabla comparativa de los diferentes

escenarios de Latino América permitiendo recolectar datos mediante un análisis a profundidad.

Etapa 2: Trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo con Aceleradoras Corporativas que están en Latino América en los países de México, Brasil, Chile y Colombia.

- Implementación de encuestas con preguntas abiertas incluyendo elementos multimedia como audio, fotos y video.
- Sincronización de información y datos en un repositorio centralizado.
- Evaluación de los casos de estudio.

Etapa 3: Analítica

Esta etapa permitió evidenciar los hallazgos diferenciales y particulares que hacen exitosas a las Aceleradoras Corporativas analizadas:

- Se analizó el contenido, identificando en la investigación tanto el contenido explícito hasta los significados ocultos.
- Se realizó una comparación constante entre la información recientemente obtenida con la información previamente evaluada.
- Se analizó la información de las diferentes fuentes estudiadas.
- Se presentaron los resultados que permitieron facilitar la toma de decisiones.

Etapa 4: Informativa

Divulgación de resultados con las conclusiones, presentando los datos que se recopilaron en los análisis realizados, evidenciando los hallazgos del éxito de las Aceleradoras Corporativas latinoamericanas.

RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

En línea con la propuesta de investigación desarrollada en los apartados anteriores, se espera alcanzar los siguientes resultados:

- Caracterización a nivel general de los modelos de aceleración corporativa de las aceleradoras investigadas y analizadas de Latinoamérica.
- Identificación de similitudes y diferencias de las capacidades estratégicas y recursos claves que tienen las aceleradoras corporativas investigadas y analizadas en Latinoamérica**.**
- Análisis de las características fundamentales que hacen exitosos los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica**.**

Se espera que esta investigación provea un amplio marco teórico y un análisis completo donde se identifiquen capacidades claves necesarias para la gestión de modelos de aceleración y se expongan además consejos prácticos de expertos y líderes de innovación. Como parte del proceso de aprendizaje se espera evidenciar los desafíos estratégicos a los que se enfrentan estas empresas en los procesos de colaboración.

Este conocimiento busca proporcionar una visión integral y práctica para aquellos corporativos que están considerando la implementación de modelos de aceleración y conexión con startups, también para aquellas empresas que quieren referenciarse de buenas prácticas para fortalecer los modelos propios.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

MUESTRA DE CORPORATIVOS

La elección de las empresas para este caso de estudio no es aleatoria, sino más bien estratégica y reflexiva. Al observar el panorama empresarial en LATAM hemos identificado un grupo diverso y representativo de organizaciones líderes en el campo de la innovación. En este estudio analizaremos desde grandes compañías como Bimbo hasta empresas de industrias específicas como Echeverria Izquierdo, además se revisarán empresas con destacada presencia de mercado como Empresa de Moda Colombiana, Sigma y Corona, hasta llegar a actores claves en la industria de la energía como Raízen y en la industria de logística Agunsa. Cada una de estas empresas desarrolla un papel vital en la economía actual de LATAM y son claros referentes de innovación en la región y en cada uno de los países donde se han establecido (Chile, Brasil, Colombia y México). Las siete empresas elegidas fueron seleccionadas por su destacado desempeño en el ecosistema de innovación, por su enfoque en la sostenibilidad, la eficiencia en la producción, la adaptación a las tendencias de consumo y los procesos de innovación sistemáticos y estructurados, demostrando cómo la innovación puede impulsar el éxito de sectores e industrias diversas. Este estudio busca desentrañar las complejidades y estrategias que han permitido a estas organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos empresariales retadores y poder visibilizar cómo la innovación en todas estas empresas ha sido factor de éxito para su continuidad y vigencia en el mercado.

A continuación, se presenta una breve descripción de las empresas entrevistadas en este estudio:

Figura 2. Logo Bimbo

Fuente: https://www.bimbo.com.co/es

Bimbo es una Multinacional Mexicana y una de las mayores empresas de panificación a nivel mundial. Fundada en 1945, se ha expandido significativamente, operando en más de 30 países. Es reconocida por marcas icónicas como Bimbo, Marinela y Tía Rosa. La empresa abarca una amplia gama de productos desde pan de molde hasta productos de pastelería y ha mantenido un enfoque en la innovación y la calidad para consolidarse como líder en la industria de alimentos. Su presencia global la convierte en una figura prominente en el sector de alimentos. (Morfín, M., comunicación personal, 07 de septiembre del 2023)

Figura 3. Logo Sigma

Fuente: https://www.sigma-alimentos.com/

Sigma es una empresa mexicana líder en el sector de alimentos, especialmente en la producción y comercialización de productos cárnicos. Fundada en 1980, Sigma ha experimentado un crecimiento significativo y se ha expandido tanto a nivel nacional como internacional. La compañía se especializa en una amplia variedad de productos que incluye carnes frías, productos de cerdo, res, y pollo, así como alimentos procesados y enlatados.

Sigma se ha destacado por su calidad, innovación y diversificación de su portafolio de productos. Además, su presencia en mercados internacionales ha contribuido a consolidar su posición como una de las principales empresas de la industria de alimentos en América Latina.

Persona entrevistada: Ernesto Aguilar Vaca - Head of tastech

Figura 4. Logo Corona

Fuente: https://corona.co/

Grupo Corona es una empresa colombiana líder en el sector de materiales para la construcción y productos de hogar. Fundada en 1881, la compañía ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la industria de la industria de la construcción en Colombia y otros mercados donde tiene presencia. El grupo abarca una amplia variedad de productos, incluyendo cerámica, porcelana, grifería, productos plásticos y materiales de construcción. Su compromiso con la calidad, la innovación y la sostenibilidad ha contribuido a su posicionamiento destacado en la región.

Además de su presencia en Colombia, Grupo Corona ha expandido sus operaciones a nivel internacional consolidándose como una empresa multinacional, con impacto en diversos mercados. Su enfoque integral en soluciones para la construcción y productos para el hogar ha contribuido a su reconocimiento y éxito en la industria (Peláez, M., comunicación personal, 14 de octubre del 2023).

Figura 5. Empresa incógnita.

Empresa de moda

Colombia

Por petición de la empresa se manejara el nombre en incognito

Fuente: propia.

Reconocida empresa de cadena de tiendas de moda en Colombia. Ofrece una amplia variedad de productos, desde ropa y calzado hasta accesorios, para hombres y mujeres. Esta empresa de moda se destaca por ofrecer tendencias de moda contemporáneas y por contar con una presencia significativa en el mercado colombiano.

La marca se ha consolidado como una opción popular para quienes buscan prendas de calidad y últimas tendencias en el mundo de la moda. Con varias tiendas en todo el país, esta empresa de modas ha contribuido a la diversificación y dinamismo del sector minorista de la moda colombiana (Ríos, Y., comunicación personal, 02 de noviembre del 2023).

Figura 6. Logo Agunsa

Fuente: https://agunsa.com/

Agunsa es una empresa chilena que opera en el sector logístico y de servicios portuarios. Fundada en 1960, la compañía ha crecido hasta convertirse en un actor importante en el ámbito de la logística, transporte y operaciones portuarias de América Latina. Agunsa ofrece una amplia gama de servicios, que incluye operaciones en puerto, manejo de carga, servicios logísticos, transporte y agendamiento marítimo.

La empresa ha expandido sus operaciones a lo largo de varios países, facilitando el comercio internacional y ofreciendo soluciones logísticas integrales. Su presencia en diversos sectores, incluyendo minería, pesca, petróleo y comercio, ha contribuido a su posición destacada en el ámbito de la logística y los servicios portuarios de la región (Torres, A., comunicación personal, 02 de noviembre del 2023).

Figura 7: Logo Echeverría Izquierdo

Fuente: https://ei.cl/

Echeverría Izquierdo es una destacada empresa chilena dedicada al rubro de la construcción e ingeniería. Fundada en 1934, ha desempeñado un papel clave en el desarrollo de proyectos de infraestructura tanto en Chile como en extranjero. La empresa se especializa en construcción residencial, comercial e industrial, así como obras civiles y de ingeniería. Su enfoque en la calidad, la innovación y el compromiso con la sostenibilidad la ha posicionado como una de las principales constructoras de la región (Prenzel, V., comunicación personal, 29 de agosto del 2023).

Figura 8: Logo Raízen

Fuente: https://www.raizen.com.br/es

Raízen es una empresa brasileña que opera en el sector de la energía, específicamente en la producción de biocombustibles y distribución de combustibles. Fundada en 2011 como una asociación estratégica entre Shell y Cosan, Raízen se ha consolidado como una de las principales empresas en el mercado de etanol, azúcar y distribución de combustible en Brasil.

La compañía tiene una presencia significativa en la producción de etanol a partir de la caña de azúcar y es una importante proveedora de biocombustibles en el país. Su enfoque en la sostenibilidad y la producción de energías renovables ha contribuido a su relevancia en el panorama energético brasileño (Frutuoso, F., comunicación personal, 29 de agosto del 2023).

MUESTRA EXPERTOS

Figura 9. Sebastián Castrillón

Fuente: https://www.linkedin.com/in/sebascastrillon/

Sebastián Castrillón: Gerente y fundador de Estratek, emprendedor con más de 15 años de experiencia. Apasionado por la innovación y el emprendimiento. Tiene una amplia experiencia en emprendimiento corporativo de base tecnológica, experto en metodologías como Lean Startup, diseño y validación de modelos de negocio, prototipado rápido y diseño de experimentos.

Además, se destaca su trabajo en valoración de tecnología, estrategia corporativa y transformación. Finalmente, Sebastián es docente universitario en temas de innovación, gestión tecnológica y emprendimiento corporativo.

Figura 10. Luis Felipe Barrientos

Fuente: https://www.linkedin.com/in/luis-felipe-barrientos-moreno/

Luis Felipe Barrientos Moreno: Es TEDX Speaker, Conferencista, Formador de Speakers, experto en Storytelling, Consultor Empresarial, experto Team Building, B2B Sales, experto en el área de Innovación, Creatividad, y Ecosystem Builder.

Apasionado por el Storytelling, la creatividad aplicada y la innovación empresarial. Luis Felipe cuenta con un amplio recorrido como speaker en el arte de contar historias, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos y comunicación asertiva.

Figura 11. Juan Pablo Sánchez

Fuente: https://www.linkedin.com/in/juanpablosanchezgnecchi/

Juan Pablo Sanchez: CEO y Socio fundador de Bluebox, la firma Corporate Venturing y Corporate Venture Capital as a Service más grande de América Latina. Junto con más de 21 grandes empresas líderes globales y la banca de desarrollo en México ha logrado incubar, acelerar y co-invertir en más de 800 compañías alrededor del mundo.En el 2016 fue considerado una de las 30 Promesas de Negocios para Forbes y finalista del EY Entrepreneur Of The Year.

Juan Pablo es Maestro en Administración y Dirección de Empresas (MBA) por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) e Ingeniero Industrial y de Sistemas (mención honorífica de excelencia) por la misma Institución.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ACELERADORAS CORPORATIVAS DE LATINOAMÉRICA

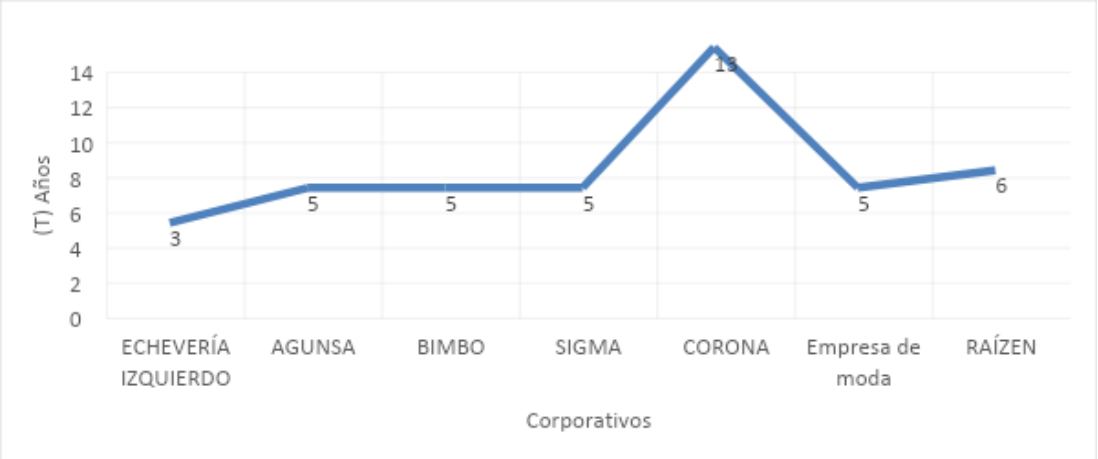
En la actualidad, el panorama empresarial de LATAM experimenta una transformación impulsada por la innovación corporativa. El análisis de este capítulo se centrará en caracterizar las empresas entrevistadas, cuyo destacado desempeño resalta gracias a su capacidad de abrazar y liderar iniciativas innovadoras, redefiniendo paradigmas empresariales en la región.

GENERALIDADES SOBRE INNOVACIÓN ABIERTA Y LAS ACELERADORAS CORPORATIVAS

La forma y tiempo en que los corporativos de la región empiezan a hablar de innovación nos deja ver la robustez de su estrategia y su experiencia en el ámbito de la innovación. En este análisis encontramos empresas con amplio recorrido en la aceleración de startups, pero también algunas que han implementado su programa recientemente. Lo interesante será entender qué capacidad ha desarrollado cada una de estas empresas y cuáles han sido los resultados que las han llevado a ser exitosas.

La figura 12 presenta el momento en el cual cada corporativo entrevistado realiza su primera declaración formal de innovación abierta dentro de la compañía. Es crucial señalar que muchas de estas empresas ya contaban con prácticas, procesos y resultados innovadores desde hace años, lo que podría denominarse fácilmente como innovación mucho antes de su declaración formal, como lo es el caso de Corona, Echeverría Izquierdo y Bimbo:

Figura 12. Inicio de la innovación en Corporativos LATAM.



Fuente: construcción propia.

La complejidad y el impacto de la innovación pueden estar influenciadas por factores

específicos que promuevan su adopción y despliegue a lo largo de la organización. Al observar el tiempo de adopción de la innovación abierta en los corporativos entrevistados, se evidencia que Corona se destaca como una de las pioneras en esta estrategia, con 13 años de adopción. Esto sugiere una alta trayectoria en la implementación de las prácticas innovadoras, que le ha permitido fortalecer su ventaja competitiva y establecer un proceso sistemático y organizado para la innovación. Es importante considerar que estos procesos, le han permitido ejecutar de manera efectiva nuevas iniciativas y madurar su capacidad de adaptación a cambios en el entorno y en los consumidores.

Otras empresas, como Echeverría Izquierdo han demostrado que, en pocos años, también se puede lograr estructurar sistemas de innovación que sean de impacto para la compañía y el mercado. En estos casos, la transformación cultural es un factor clave para lograr los resultados esperados.

Ahora bien, si estas organizaciones vienen hablando formalmente de innovación abierta entre una tendencia entre 5 y 6 años atrás, también revelan que cada empresa aborda la innovación de manera única, con diferentes enfoques, estrategias y áreas de impacto:

Corporativos	Generalidades de la Estrategia de innovación
ECHEVERRÍA IZQUIERDO	**Enfoque principal:** Innovación interna y abierta que trabajan de manera colaborativa. Participación en corporate venture capital (CVC).
AGUNSA	**Enfoque principal:** Alcanzar la estrategia global corporativa por medio de Corporate Venture Capital (CVC), la aceleradora corporativa y los esfuerzos de company building.
BIMBO	**Enfoque principal**: Aportar al logro de los objetivos de innovación global, estos objetivos abarcan desde soluciones en salud y bienestar, hasta la sofisticación de operaciones por medio de industria 4.0 e hiperautomatización. La investigación y desarrollo cumplen un papel fundamental en este proceso.
SIGMA	**Enfoque principal:** Integración de innovación interna y abierta, con un enfoque específico en desarrollo de productos y exploración del futuro.
CORONA	**Enfoque principal:** Trabajo por procesos y proyectos, conectados con el propósito y estrategia de la compañía. Desarrollo de nuevos productos, mejora continua y desarrollo de nuevos modelos de negocio.
EMPRESA DE MODA	**Enfoque principal:** Innovación abierta, con foco en trabajo con startups y centros de investigación.

RAÍZEN	**Enfoque principal:** Generar conexiones de valor con actores del ecosistema de innovación brasileño. Aumentar la complejidad del portafolio de innovación y aportar a la cadena productiva de la organización.

Revisando el enfoque de cada corporativo, es claro que todos sugieren que la innovación no es solo una iniciativa aislada, sino un componente de la estrategia empresarial. La capacidad de adaptarse, fomentar una cultura innovadora y alinear la innovación con los objetivos globales son elementos claves que definen el éxito de las empresas en este ámbito dinámico.

Las empresas adoptan diversas estrategias, como por ejemplo la adopción de procesos de innovación abierta, la participación en los ecosistemas de innovación y el Corporate Venture Capital (CVC), entre otros. El enfoque de estas estrategias y la priorización de su forma de trabajo depende directamente de los objetivos de la organización, el sector donde compiten y los aspectos contextuales que puedan traer nuevos retos u oportunidades a la mesa.

INNOVACIÓN ABIERTA, ACELERADORAS CORPORATIVAS Y SU CONEXIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La relación entre la cultura organizacional y la innovación es esencial para el entendimiento de cómo las organizaciones viven sus procesos creativos y de transformación. Según Anzola (2002) “la cultura corporativa es uno de esos activos invisibles, casi imperceptibles para la propia organización, pero que resulta temible para sus competidores porque constituye la fuente real de su competitividad” (p.48).

La cultura no sólo es la forma en que las personas se comportan al interior de la organización, sino que también tiene inmersa los valores compartidos, las normas y las creencias en una empresa, debido a esto su influencia sobre los procesos de innovación es directa.

En la siguiente tabla se presentan las principales características de la cultura de innovación en cada compañía:

Corporativos	Cultura de Innovación
ECHEVERRÍA IZQUIERDO	En Echeverría Izquierdo se destaca la innovación como pilar fundamental, promoviéndola como una responsabilidad compartida entre las unidades de negocio y los procesos.
AGUNSA	Agunsa se caracteriza por reconocer la necesidad de seguir fortaleciendo la cultura de innovación. Actualmente se prioriza comprender la evolución del programa antes de aumentar la visibilidad, indicando una aproximación cautelosa.

BIMBO	Bimbo tiene una cultura de innovación más arraigada al ADN corporativo, evidenciando una apropiación continua y profunda de las áreas y procesos.
SIGMA	Sigma se destaca por la importancia de la iniciativa de innovación abierta para construir cultura. Acciones específicas como charlas, talleres y foros han contribuido al desarrollo de un pensamiento innovador y habilidades emprendedoras en los colaboradores.
CORONA	"Los 9.000 colaboradores innovan desde la cultura". Corona, se destaca por su madurez en los procesos de innovación convirtiéndola en una empresa con una alta cultura innovadora.
EMPRESA DE MODA	La empresa de moda colombiana, reconoce el desafío actual de generar cultura de innovación, pero se destaca por el sentido de pertenencia de sus empleados. Actualmente los desafíos se abordan mediante la motivación y diálogo frecuente, resaltando la importancia del involucramiento activo de los empleados.
RAÍZEN	Raízen basa toda su cultura de innovación en la experimentación, con esfuerzos específicos para transformar la cultura tradicional en una cultura de innovación. Esto lleva a un enfoque práctico y orientado a la experimentación continua.

Podemos decir entonces que las empresas están conscientes de la importancia de la innovación, pero su enfoque y nivel de desarrollo en la construcción de una cultura de innovación varía. Todos los corporativos antes entrevistados aprueban que las estrategias exitosas incluyen innovación abierta, participación en ecosistemas de innovación y el reconocimiento de desafíos con un esfuerzo constante para superarlos.

Algunos de los corporativos están más avanzados en la apropiación de la cultura de innovación, Bimbo y Corona se destacan en el grupo gracias a su cultura donde se fomenta la participación de todas las personas, y se reafirma la conexión de la innovación con la estrategia global y el propósito de la compañía que refuerzan la importancia de la alineación de la cultural deseada y vivenciada. Otras empresas como Agunsa están en la fase inicial en este camino, Sigma, por otro lado, destaca el impacto positivo de la innovación abierta para incrementar una cultura innovadora, desarrollándola bajo diferentes herramientas como charlas, talleres, y foros. La empresa de moda colombiana menciona que generar una cultura de innovación es

un desafío, reconocen la necesidad de un esfuerzo constante y una motivación continua en los empleados y finalmente Raízen destaca la importancia de la experimentación como factor clave de la generación de cultura.

Al respecto, Sebastián Castrillón señala que

> las organizaciones que realmente son innovadoras y aprenden a trabajar con innovación abierta son aquellas que cada vez tienen menos ego y más humildad, aquellas que son capaces de reconocer que no tienen el conocimiento y que necesitan del trabajo colaborativo para lograr sus objetivos. Esto sumado a un mindset orientado a la incertidumbre hacen una mezcla perfecta para una cultura de innovación sólida. (Castrillón, S., comunicación personal, 03 de noviembre de 2023)

Esta idea es reforzada en las consideraciones de Luis Felipe Barrientos, quien complementa:

> una cultura de innovación abierta debe ser una mezcla entre mindset (forma de pensar) y heartset (forma de sentir), debe haber una convicción real en lo que se está haciendo, ya que las organizaciones trabajan por intuición, emoción y luego acción. Esto fortalecerá la capacidad de adaptación y la curiosidad. (Barrientos, L., comunicación personal, 31 de octubre de 2023)

ACTORES QUE SE RELACIONAN EN LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ABIERTA Y LOS PROGRAMAS DE ACELERACIÓN CORPORATIVA

Las empresas cada vez más están adoptando estrategias de innovación diversas y complementarias, reconociendo la necesidad de la colaboración externa y la importancia del relacionamiento para fomentar el crecimiento y creatividad. Dentro de una estrategia de innovación abierta, existen diferentes actores que pueden apalancar las iniciativas de los corporativos, a continuación, se detalla el enfoque de cada tipo de actor:

- **Startups / Scaleups:** Este tipo de relación es común cuando se buscan soluciones y oportunidades disponibles que no han sido encontradas en el ecosistema interno de innovación.
- **Universidades y centros de investigación:** Normalmente el relacionamiento con universidades y centros de investigación se da cuando no existe un aliado comercial o cuando se está trabajando en soluciones en etapa temprana, en estos casos hay una necesidad de conocimiento especializado.
- **Gobierno**: El objetivo de los corporativos al trabajar con el gobierno normalmente es tener acceso a recursos adicionales o beneficios tributarios, esto por ejecución de proyectos de innovación y sofisticación tecnológica.
- **Empresas**: La colaboración entre empresas busca la atracción de capacidades específicas y transferencia de conocimiento.

La siguiente tabla muestra con qué tipos de actores trabajan los corporativos entrevistados:

Tipos de Actores en la Estrategia de Innovación Abierta

TIPO DE ACTOR	Echeverría Izquierdo	Agunsa	Bimbo	Sigma	Corona	Empresa de moda	Raízen
Startups / Scaleups	X	X	X	X	X	X	X
Universidades	X	X	X	X	X	X	
Centros de investigación	X					X	X
Gobierno		X		X	X	X	
Empresas		X					

De manera común, todos los corporativos entrevistados priorizan el relacionamiento con startups sobre otro tipo de actores, esto refleja los beneficios existentes en este tipo de alianzas, donde se evidencia: la agilidad y flexibilidad para el desarrollo de nuevas soluciones, el acceso a talento y conocimiento especializado, la exploración de nuevos mercados y la eficiencia en costos y disminución de riesgos para la exploración de tecnologías emergentes. Es igualmente relevante resaltar el rol del trabajo con gobierno, instituciones académicas y otras empresas.

De manera general, el propósito de este relacionamiento es explorar nuevas fuentes de ingresos y desarrollar productos con nuevas propuestas de valor. Estos esfuerzos se complementan con la participación de hackathons, que refleja un enfoque sistemático para estimular la creatividad y la generación de ideas.

Según Juan Pablo Sánchez “medir la innovación, como medir la ambigüedad y la sanidad de las actividades es fundamental a la hora de definir con qué actores relacionarse, esto permitirá poner mejores soluciones sobre la mesa y asegurar el éxito de la colaboración” (Sánchez, J., comunicación personal, 03 de noviembre del 2023).

Es importante que las empresas seleccionen de una manera rigurosa el tipo de actores con el que desean relacionarse para su estrategia de innovación abierta, en este sentido se evidencia que los resultados de la conexión tienen una relación directa con el tipo de actor seleccionado y los objetivos previamente definidos. En términos prácticos, si no existe una solución comercial disponible al reto existente, se debería dar un enfoque a trabajar con universidades o centros de investigación que tengan un conocimiento especializado y cuyo rol sea de base investigativa, si por el contrario, se está buscando una solución en fase comercial o ya validada en el mercado, es probable que el relacionamiento con startups sea el camino eficiente.

ESTRATEGIA, PRÁCTICAS Y ENFOQUE EN LA FORMA DE TRABAJO DE ACELERADORAS CORPORATIVAS DE LATINOAMÉRICA: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE SUS LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y RECURSOS CLAVES

Como vimos durante el capítulo anterior, la estructuración y definición de una estrategia de innovación abierta implica una serie de procesos y elementos claves entre los que podemos resaltar la creación de una cultura organizacional de innovación y la definición de objetivos claros que identifiquen las áreas específicas de enfoque. Además, se hace relevante hacer una identificación exhaustiva de los actores externos, segmentándolos y definiendo su potencial de colaboración.

Finalmente, el diseño del modelo de relacionamiento con sus entradas y salidas es un proceso fundamental. De acuerdo con este último punto, detallamos algunos hallazgos de la forma en que los Corporativos Latinoamericanos entrevistados están estructurando sus programas de aceleración.

Diseño y estructura de los programas de aceleración corporativa

Encontramos que de manera general los Corporativos tienen como objetivo principal de la innovación abierta la co-creación con expertos externos de nuevas soluciones, la generación de alianzas estratégicas que puedan brindar ventajas competitivas, la inversión en nuevas oportunidades de negocio, e incluso la adquisición de nuevas empresas. Es importante resaltar, que los modelos de proveeduría de servicios y productos también hace parte de los objetivos perseguidos por los procesos de innovación abierta.

Todos estos esfuerzos tienen una meta en común y es que la organización se apalanque de esta estrategia para ser cada día más eficiente y efectiva por medio de la promoción e incorporación de un trabajo ágil. Esta forma de trabajo propicia que la innovación abierta sea un espacio de confianza y error para equipos internos de la organización y actores externos, donde se impulse la generación de disrupciones en el negocio por medio del trabajo en equipo, la suma de capacidades y conocimientos, además de la atracción de tecnologías emergentes.

Cabe resaltar que la innovación abierta es catalogada por los líderes de estos corporativos como una de las herramientas para apalancar la transformación de la industria y la forma en que los consumidores interactúan con los productos y servicios. Así mismo, Sebastián Castrillón resalta que

> la innovación abierta es la última parte de la cadena de valor, esto se conoce como ciencia abierta y ve el conocimiento como un bien común que propicia la generación de economías de escala. Una organización debe ser lo suficientemente humilde para reconocer que no tiene a todas las personas y todo el conocimiento, y debe ser lo suficientemente porosa para aprovechar lo que el mundo puede ofrecer. (Castrillón, S., comunicación personal, 03 de noviembre del 2023)

Por ejemplo, Echeverría Izquierdo tiene el firme propósito de impactar la industria de

la construcción e ingeniería y esto lo ha llevado a correr procesos de aceleración de startups incluso con empresas de su mismo sector, eficientando la forma y agilidad para salir al mercado. Esta forma de trabajo es interesante al demostrar un nivel de apertura y mindset de colaboración superior, dejando de lado los sesgos de la competencia natural de la industria por el mercado y viendo la innovación como el motor de transformación social. Ahondando en el proceso de Aceleración Corporativa, encontramos que estas empresas diseñan su proceso de una manera muy similar, a continuación, se detallan cada una de las fases identificadas:

- **Definición de intereses de búsqueda:** todo empieza por la definición de los intereses de la compañía, una vez estos intereses o verticales de búsqueda están claros se da inicio al proceso de búsqueda de solucionadores.

- **Scouting:** método utilizado para la búsqueda e identificación de tecnologías emergentes que puedan ser útiles para una organización según los intereses previamente mapeados. Lo más común es que la organización contrate a experto externo para que corra el proceso de búsqueda. Pero también hay algunas empresas que realizan este proceso de manera mixta, es decir, no sólo con aliados internos sino también bajo estructuras y procesos internos. Empresas como Bimbo, Raízen y Corona se apoyan de herramientas de búsqueda para el rastreo de tendencias, y también de la participación en ferias y foros para rastrear posibles solucionadores a los retos internos.

- **Selection day:** Espacio pensado para conectar y conocer a las startups previamente analizadas. En esta fase se presentan las propuestas y a modo de entrevistas se hace una sesión de preguntas y respuestas, el objetivo final es definir cuales startups cumplen con las características esperadas.

- **Diseño y preparación de pilotos:** en esta fase se revisa caso por caso cada startup y se diseña una prueba piloto. El objetivo de esta prueba es llevar a cabo una implementación a pequeña escala de la solución, antes de hacer un lanzamiento completo, de manera general una prueba piloto tiene como misión evaluar y ajustar aspectos clave del proyecto antes de su implementación a gran escala.

- **Entrega de resultados y revisión del futuro de la colaboración:** en esta fase se hace una revisión exhaustiva de los resultados del piloto y se define el futuro de la relación, en esta etapa se puede definir hacer procesos de inversión, empezar relaciones de proveeduría formal o incluso se puede discutir la compra de nueva propiedad intelectual, entre muchas otras formas de relacionamiento que se describirán en capítulos posteriores.

Se puede decir que la innovación no solo se trata de adoptar nuevas prácticas, sino de cómo las prácticas se traducen en un impacto tangible. Cada empresa parece estar navegando por este viaje de manera única, capitalizando fortalezas y persiguiendo estrategias que se alinean con sus objetivos comerciales y culturales. Esta diversidad de enfoques hacia la innovación se realiza a través de la colaboración con startups, la búsqueda de eficiencias operativas y la búsqueda de oportunidades estratégicas que sumen valor a la apuesta de cada negocio.

Definición de verticales e intereses de búsqueda

La forma en que los corporativos definen sus intereses de búsqueda es fundamental a la hora de entender un proceso de aceleración corporativa, esta etapa implica el análisis de los retos internos y de las oportunidades existentes en el ecosistema de innovación. Según Juan Pablo Sanchez

> lo más común es que los corporativos traten de visualizar el mediano y largo plazo de la compañía, identificando aquellos factores que garanticen la competitiva, es decir, hipótesis de hacia dónde se está moviendo el consumidor. También es importante revisar el día a día y entender dónde están los retos y finalmente volcar la mirada hacia los miedos de la compañía ¿dónde no se vio? ¿dónde no se anticipó? ¿qué puede llevar al fracaso de la empresa? (Sánchez, J., comunicación personal, 03 de noviembre de 2023).

Unas verticales bien definidas y delimitadas darán como resultado la identificación de soluciones que realmente puedan dar respuesta a las necesidades de la compañía.

De manera común entre los siete corporativos entrevistados esta definición nace como resultado de un proceso de planeación que no sólo se fundamenta en el marco estratégico de cada compañía, sino también de un proceso de discusión interno, donde se mapean los problemas no resueltos, las necesidades de sostenibilidad existentes y los riesgos regulatorios que podrían afectar el negocio.

Además, se da visibilidad a las disrupciones que se están dando en el sector. Esto último con el objetivo de prospectar nuevas arenas de crecimiento.

Figura 13. Intereses de búsqueda

Fuente: construcción propia.

En este proceso de construcción no sólo participan los equipos de innovación, también hay una participación activa de los equipos de liderazgo que aportan su visión de futuro y los recursos necesarios para apalancar las estrategias de innovación abierta. Además, en algunos de los Corporativos analizados, como por ejemplo Corona, Raízen y Bimbo los equipos operativos también contribuyen en el diseño de los intereses de búsqueda, visibilizando los desafíos y las brechas existentes en los procesos transversales y áreas de soporte. Este proceso de escucha activa enriquece la pertinencia de las soluciones encontradas y su posibilidad de incorporación. Igualmente, es común ver la participación de aliados externos como aceleradoras comerciales u oficinas que venture capital en esta co-creación, estos expertos suelen aportar su conocimiento en tendencias, tecnologías emergentes y sus fuertes capacidades de conexión.

Es importante resaltar que la forma en la que operan estos programas de aceleración tienen una correlación directa con el tipo de industria en el que se encuentra cada corporativo. Por ejemplo, en la industria de alimentos se presenta una evolución rápida y constante de innovaciones. La sofisticación tecnológica y las nuevas formulaciones son factores clave para que las empresas de este sector se mantengan vigentes en el mercado. Es por este motivo que empresas como Sigma o Bimbo están en constante exploración de soluciones, actualizando permanentemente sus intereses de búsqueda y levantando de manera sistemática nuevos retos y oportunidades al interior de la compañía. Otras empresas como por ejemplo Echeverría Izquierdo, representante de la industria de la construcción y la empresa del sector de moda prefieren mantener sus verticales de búsqueda estáticas y actualizarlas en periodos de tiempo más largos, dado que los ciclos de innovación en estos sectores podrían ser mucho más extensos a nivel comparativo.

Metodología de gestión de pilotos

Como se detalló en el capítulo de diseño de programas de Aceleración Corporativa, la fase de pilotaje tiene como principal objetivo llevar a cabo una implementación a pequeña escala de la solución antes de hacer un lanzamiento completo, de esta manera se hace una evaluación preliminar y se realizan pequeños ajustes consecutivos antes de implementar un proyecto a gran escala.

Para la gestión de esta tipología de proyectos existen diferentes metodologías, cuya aplicación dependerá de la naturaleza y enfoque de cada piloto y de la forma de trabajo de cada empresa. A continuación, se presenta una breve descripción de las metodologías más relevantes:

- **Metodologías ágiles**:

  Es un proceso iterativo en el que los proyectos se dividen en sprints de menor duración para probar cosas específicas dentro del proceso de desarrollo. Cabe resaltar que dentro de los beneficios de las metodologías ágiles se tienen: prioridades flexibles, retroalimentación constante de las personas implicadas, mejores costos y plazos, mejor calidad final y mayor transparencia del proceso. (Rodelgo, 2019, párr.12).

- **Metodología SIT:** GX Live Marketing (2023) describe al Systems Creative Thinking (SIT) como un enfoque práctico para la creatividad, la innovación y la resolución de problemas.
  Este enfoque se ha convertido en un método conocido por su innovación.
  El enfoque SIT se basa en la idea central de TRIZ de Heinrich Altschüller, también conocida como Teoría de la resolución creativa de problemas (TIPS): postula que las soluciones creativas comparten patrones comunes.
  El enfoque SIT se basa en centrarse no en lo que diferencia a las soluciones creativas, sino en lo que tienen en común.

- **Metodologías tradicionales:** De acuerdo con Rodelgo (2019), desde estas metodologías se ejecutan los proyectos de manera secuencial. Generalmente, la gestión de proyectos tradicional consta de las siguientes fases: 1) iniciación, 2) planificación, 3) ejecución y 4) medición.
  Los métodos tradicionales de gestión de proyectos ponen un fuerte énfasis en los procesos lineales, la documentación, la planificación anticipada y la priorización. En un enfoque tradicional, el tiempo y el presupuesto son variables, mientras que los requisitos (lo que necesitamos lograr) son fijos.

- **Metodologías propietarias o adaptadas:** Este tipo de metodologías suelen tomar como base metodologías tradicionales o ágiles ya existentes, pero sus procesos y herramientas son modificados y ajustados a las necesidades puntuales de la organización, esto permite tener un enfoque personalizado que se adapte mejor a cada necesidad específica.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que permite visualizar la forma en que los corporativos analizados están gestionando los pilotos y proyectos con startups:

Metodología de gestión de pilotos

Tipo de metodología	Echeverría izquierdo	Agunsa	Bimbo	Sigma	Corona	Empresa de moda	Raízen
Metodologías ágiles	X		X		X		X
Metodología SIT						X	
Metodologías tradicionales		X					
Metodologías propietarias o adaptadas				X			

Podemos ver que cuatro de los siete corporativos priorizan las metodologías ágiles para la gestión de sus pilotos, este tipo de enfoque promueve un mindset colaborativo y de comunicación permanente entre actores internos y externos a la organización, donde hay responsabilidades compartidas y una gestión flexible y continuamente adaptable. Es importante destacar que este tipo de enfoques permiten desembolsos de dinero eficientes y equipos con capacidad de auto coordinación.

En conclusión, podemos decir que no existe una única forma de conducir este tipode exploraciones, lo valioso de las metodologías es que ofrecen un marco de acción y unas estructuras que facilitan mantener el enfoque sobre los objetivos y abordar tareas de manera organizada. Lo valioso de este proceso es que cada organización tenga la capacidad de leer su cultura, su forma de trabajo y sus objetivos en cuanto al relacionamiento con startups, y con base en esto pueda definir qué camino tomar a la hora emprender una nueva exploración.

Definición de términos legales para colaborar con startups

De manera general definir los términos legales de una relación implica establecer claramente los derechos, deberes y expectativas de las partes involucradas. Esta alineación es indispensable para evitar conflictos y proporcionar una base legal sólida que rija la interacción entre las partes. A la hora de trabajar con startups, los corporativos resaltan la importancia de definir aspectos claves como:

- **Obligaciones de las partes:** Implica la definición de responsabilidades específicas, actividades claves y plazos de entrega.

- **Reducción de riesgos:** Contempla el mapeo de riesgos potenciales que se puedan dar durante el proceso de relacionamiento con el objetivo de mitigarlos.

- **Condiciones financieras:** Se determina el costo del piloto, sus fases y los términos y condiciones de pago.

- **Confidencialidad y protección de la información:** El relacionamiento entre startups y corporativos implica el intercambio de información y conocimiento crítico de ambas partes. Por este motivo se hace relevante definir los términos y políticas del manejo de dicha información.

- **Propiedad intelectual:** Protección del conocimiento previo de las partes y del nuevo conocimiento que se pueda generar fruto del proceso de relacionamiento. Haciendo especial énfasis en el último punto (manejo de la propiedad intelectual), se puede resaltar que cuatro de los siete corporativos afirman no tener interés en la apropiación a la propiedad intelectual desarrollada por las startups con las que trabajan. Este enfoque busca priorizar la confidencialidad de la información, pero permite que las startups puedan seguir comercializando y desarrollando nuevo conocimiento que sea aplicable a la industria en cuestión o incluso a nuevas industrias.

Para aquellos casos donde hay generación de nueva propiedad intelectual, producto del intercambio de perspectivas y la construcción colectiva de conocimiento entre

startup y corporativo, estos declaran tener estructuras específicas de negociación que permitan proveer condiciones justas a las startups y proteger los intereses del corporativo, incluso, teniendo modelos de explotación de propiedad intelectual compartidos.

Revisando los documentos legales más utilizadas por los corporativos, se resaltan los siguientes:

- **NDA:** Un acuerdo de confidencialidad o NDA (por sus siglas non-disclosure agreement) “es un mecanismo para garantizar que la información confidencial compartida entre dos o más partes no sea revelada a terceros” (Delvy, 2023, párr.1).
- **MTA:** El acuerdo de transferencia de materiales es un “contrato que establece los términos y condiciones para la transferencia y el uso de material de investigación entre dos organizaciones (proveedor y receptor), tanto a nivel nacional como internacional” (Universidad de la República de Uruguay, 2023, párr.2).
- **MOU**: De acuerdo con Global Negotiator Blog, un Memorándum de Entendimientos es

> un documento parecido a un contrato pero que no vincula a las partes, excepto cuando se incluyen acuerdos de confidencialidad y no competencia. Es un documento que, careciendo de una formalidad determinada, tiene como objetivo dejar constancia de la voluntad de las partes en llevar a cabo en un futuro, los pasos necesarios para realizar un contrato que dé paso a una transacción o negocio internacional. (2023, párr.1)

Todos los corporativos coinciden en que el documento más relevante a la hora de empezar a trabajar con cualquier startup es la firma de un NDA, este documento regirá las condiciones preliminares de la relación y garantizará la protección de toda información confidencial que no deba ser divulgada.

Igualmente, se resalta de este proceso que los corporativos entrevistados prefieren mantener los términos legales del relacionamiento lo más simple posible, esto con el objetivo de eficientar los tiempos de negociación y no entrar a la firma de un contrato formal previo al análisis del potencial real de la solución. En consecuencia, con esto, lo más común es iniciar por un MTA o MOU como herramientas preliminares a la firma de un contrato de cualquier tipo.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE HACEN EXITOSOS LOS MODELOS DE ACELERACIÓN CORPORATIVA DE LATINOAMÉRICA

El éxito de las aceleradoras corporativas en LATAM no sólo depende de una serie de factores internos a la organización, sino también de la acogida y percepción que tenga el ecosistema externo y puntualmente las startups sobre los resultados y beneficios del programa. Aunque cada caso puede ser único, este capítulo buscará entender las características y prácticas que suelen contribuir al éxito de estas iniciativas en la región.

Diferenciales y ventajas distintivas de los programas de aceleración corporativa

Cuando se habla de los principales diferenciales en los modelos de aceleración corporativa se hace referencia a las características únicas o ventajas distintivas que ofrece cada uno de los corporativos entrevistados, estos diferenciales permiten a cada modelo distinguirse de manera interna en la organización y externa en el ecosistema de innovación.

A continuación, se presenta una tabla con los principales diferenciales mencionados por cada uno de los corporativos, allí se resaltan desde aspectos relacionados con el enfoque estratégico, hasta las capacidades específicas de los equipos que operan el programa. Al combinar estas características y capacidades estas aceleradoras han logrado aumentar significativamente sus posibilidades de éxito y crecimiento sostenible.

Corporativos	Principales diferenciales
ECHEVERRÍA IZQUIERDO	Sistemas de gestión de la innovación con foco en la priorización estratégica y fortalecimiento cultural.
AGUNSA	Metodología única de desarrollo de pilotos, especial énfasis en el aprendizaje y tolerancia al error.
BIMBO	Proceso de innovación maduro y global, capacidad de alinear los retos y oportunidades internas con los procesos de innovación. Además, se destaca por su ecosistema de innovación consolidado y sus conexiones estratégicas.
SIGMA	Capacidad de incubación de nuevos negocios y adopción de nuevas tecnologías de manera eficiente.

CORONA	Capacidad de innovación transversal a lo largo de la organización, todos los equipos tienen una participación en la estrategia de innovación.
EMPRESA DE MODA	Aprovechamiento del conocimiento interno especializado para apalancar la estrategia de aceleración corporativa. El conocimiento interno se pone al servicio de las startups.
RAÍZEN	Complejidad en el portafolio de innovación. Foco en cadena de valor y en unidades de negocio, esto permite un portafolio robusto y completo que pueda dar respuesta a los retos de la industria.

El comparativo anterior demuestra una vez más que los modelos de aceleración corporativa y las estrategias de innovación no siguen un único enfoque. Los factores culturales, estructurales y estratégicos tienen un impacto directo sobre la forma en la que se diseñan y ejecutan estos programas.

Empresas como Echeverría Izquierdo y Corona resaltan la cultura de innovación como apuesta principal de su modelo de aceleración, este diferencial se enfoca en promover un ambiente de innovación y colaboración al interior de la compañía, fortaleciendo el trabajo en equipo y la innovación como una responsabilidad compartida.

Por otro lado, Bimbo resalta la madurez de su sistema de innovación y gran red de conexiones, su orientación global y su capacidad de conectar de manera asertiva le ha permitido tener fuertes colaboraciones, acceder a nuevos recursos, co-crear de manera permanente e identificar oportunidades de manera sistemática. Sigma reconoce su capacidad para incubar nuevas soluciones y adoptar tecnologías, esto le ha permitido no sólo la automatización y optimización de sus procesos, sino también la integración de nuevos productos a su portafolio.

La empresa de moda colombiana se diferencia por su fuerte énfasis en poner el conocimiento interno al servicio del programa. Este conocimiento se refiere a la información, experiencias y habilidades que los miembros de la organización poseen y que son específicos del sector. Esto beneficia a la compañía porque mejora los resultados de la colaboración, pero también beneficia a las startups al entregarles conocimiento nuevo que sirva para el refinamiento de su invención.

Finalmente, Raízen busca diferenciarse desde sus resultados, dando foco especial a la complejidad del portafolio de innovación cuyo alcance se diferencia de manera considerable de otras empresas de su sector.

Tipos de gobierno y estructuras de los programas de aceleración corporativa y su impacto en el éxito de las iniciativas

El gobierno de una aceleradora corporativa se refiere al conjunto de estructuras,

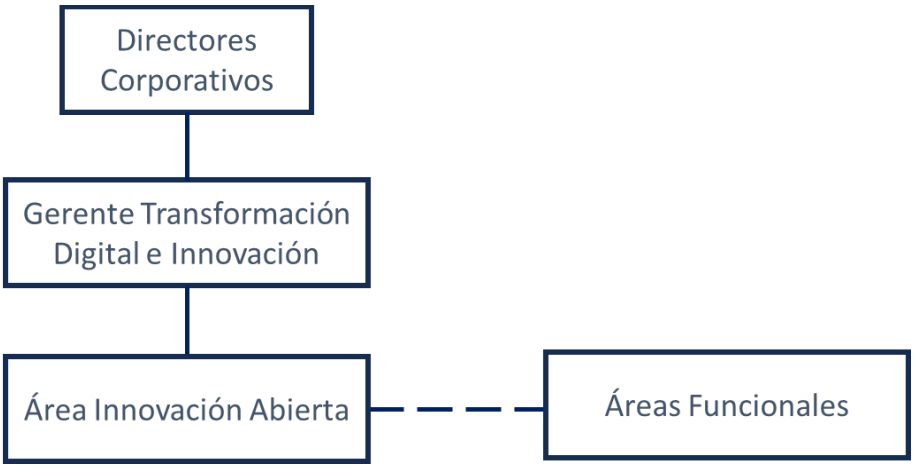
procesos y personas que rigen el funcionamiento del programa. El modelo de gobierno tiene como objetivo máximo buscar eficiencias en la operación de la aceleradora, garantizar la alineación estratégica y fungir como decisor principal de la ruta de trabajo. Este análisis se enfocará en el entendimiento de las estructuras y participantes del gobierno de las aceleradoras corporativas entrevistadas.

A continuación, se presentan los tipos de modelos identificados:

Figura 14. Estructura tipo A

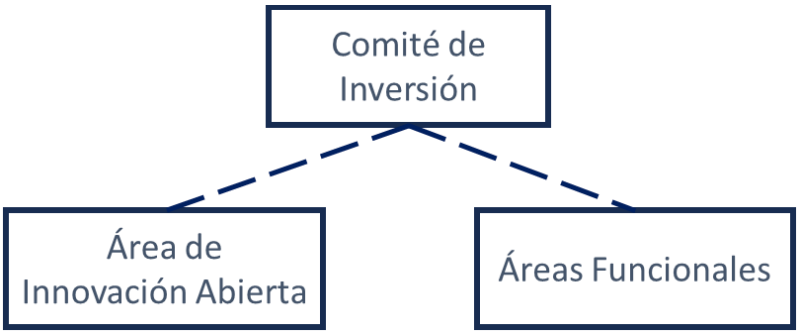
Fuente: construcción propia

Figura 15. Estructura tipo B



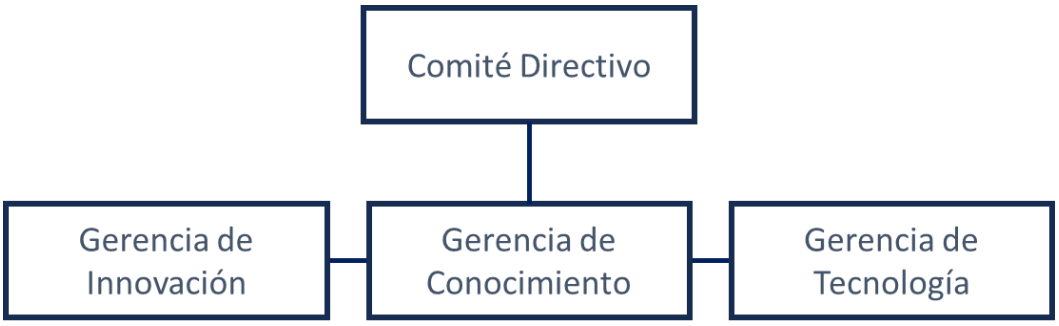
Fuente: construcción propia.

Figura 15. Estructura tipo C



Fuente: construcción propia.

Figura 16. Estructura tipo D



Fuente: construcción propia.

La estructura más común en los corporativos entrevistados es la tipo B, esta estructura permite tener una base sólida de trabajo entre el área de innovación abierta y las áreas funcionales que se involucran en el relacionamiento con las startups. Lo más común, es que el área de innovación abierta lidere metodológica y estratégicamente, mientras que el área funcional apoya desde la ejecución y habilita las condiciones óptimas para que los experimentos se puedan dar. Así mismo, este tipo de estructura conserva una comunicación directa y permanente con el equipo de liderazgo de la organización, garantizando no sólo la alineación estratégica, sino también el acceso a recursos.

Otras estructuras como la tipo A o C son menos comunes dentro del entorno corporativo. La tipo A implica una estructura mucho más horizontal donde las decisiones son tomadas por el equipo de innovación abierta y las áreas funcionales, esto sin involucrar a directivos en las diferentes etapas del proceso. La estructura tipo C por su lado, implica la existencia de un interés de inversión en las startups con las que se trabaja, por lo que su uso es más común en modelos de Corporate Venture Capital.

Juan Pablo Sanchez reconoce la importancia de las estructuras de gobierno en los

programas de aceleración y hace énfasis en los diferentes roles:

> el comité de innovación debe ser una instancia de aprobación y que facilite los presupuestos, es decir, que facilite la liquidez de los proyectos. El rol fundamental es el del sponsor, en Bluebox los llamamos Champions, estas son las personas que realmente impregnan la estrategia, son los dueños de la necesidad y de los recursos. Además, los equipos operativos asignados al proyecto son los que deben medir el éxito de la iniciativa, los procesos, la sanidad de las actividades y el conocimiento". (Sanchez, J., comunicación personal, 03 de noviembre del 2023)

Estas estructuras pueden verse como células de trabajo temporales o como estructuras fijas, cada programa está diseñado para adaptarse a las necesidades y contextos específicos de la empresa que lo respalda. Es por este motivo que no existe un único modelo de gobierno para este tipo de iniciativas y cada empresa deberá adaptarlo a sus necesidades y contexto.

Madurez y estado de desarrollo de la tecnología en programas de aceleración corporativa

Los niveles de TRL son sistema de análisis utilizado para cuantificar la madurez y el estado de desarrollo de una tecnología específica. Esta evaluación considera 9 niveles de medición/métrica que permite la comparación de madurez entre diferentes tecnologías.

Basados en este sistema de evaluación, analizaremos el tipo de tecnologías con que los corporativos entrevistados prefieren relacionarse:

	TRL 1	TRL 2	TRL 3	TRL 4	TRL 5	TRL 6	TRL 7	TRL 8	TRL 9
	Principios básicos observados	Concepto de tecnología y/o aplicación formulada	Pruebas de concepto	Validación en pruebas de laboratorio	Validación en entorno relevante	Validación en condiciones cercanas a las redes	Demostración en entorno operativo real	Sistema completo y calificado en ambiente operacional	Sistema probado y operando con éxito en un entorno real
Corporativos	Intervención			Validación			Producción, piloto y validación	Introducción inicial al mercado	Expansión de mercado
	Entorno laboratorio			Entorno simulación			Entorno real		
Echeverría Izquierdo					X	X	X	X	X
Agunsa							X	X	X
Bimbo			X	X	X	X	X	X	X
Sigma			X	X	X				
Corona		X	X	X	X	X	X	X	X
Empresa de moda							X	X	X
Raízen		X	X	X	X	X	X	X	X

Existe una variedad de estrategias respecto al nivel de madurez de las tecnologías con las que trabajan los corporativos entrevistados. La aplicabilidad, replicabilidad y la capacidad de implementación de una tecnología es un factor clave, sin embargo, cada empresa tiene una estrategia diferente en este sentido, mientras algunos

buscan soluciones ya validadas en el mercado, otras tienen apertura a trabajar con tecnologías en etapas más tempranas de desarrollo.

De manera general todas las empresas afirman tener especial interés por aquellas startups cuyo desarrollo ya haya sido probado y validado, los soportes de salida a mercado, las investigaciones realizadas, y la cartera de clientes son aspectos que suelen revisarse de manera rigurosa. Lo más importante en esta priorización es que las startups lleguen con algo tangible para probar, las ideas en fase temprana se vuelven difíciles de medir e incorporar.

Lo anterior no implica que estas organizaciones no tengan apertura a colaborar o co-crear para ayudar a las startups a culminar sus desarrollos, empresas como Corona y Raízen afirman tener la capacidad e intención de trabajar con tecnologías probadas en entorno de laboratorio, y además extienden las capacidades de la organización para apoyar el proceso de desarrollo en un ambiente real.

El nivel de riego y el nivel de novedad son aspectos que se enfrentan durante este proceso de análisis, es muy común que a mayor novedad haya mayor riesgo, todo dependerá de la apuesta que quiera realizar la compañía. En este punto Juan Pablo Sánchez enfatiza:

> la definición del nivel de desarrollo de la tecnología depende de los mecanismo y de la visión del área de innovación, en términos generales las startups en etapas tempranas deben ser input de conocimiento y de experiencia, tienen un enfoque más transformacional, mientras que startups con soluciones más desarrolladas pueden ser aplicables a temas relacionados con el core business. En esta etapa lo importante es no casarse solo con un tipo de startup, sino saber la aplicabilidad de cada una. (Sánchez, J., comunicación personal, 03 de noviembre del 2023)

Colaboración entre corporativos y startups: beneficios de este proceso de relacionamiento

Como se analizó en capítulos anteriores, en el proceso de relacionamiento entre startups y corporativos existe la oportunidad de un beneficio mutuo. Para los corporativos es importante la creación de nuevos negocios, la búsqueda de oportunidades de inversión y las relaciones con valor estratégico, sin embargo, las startups también reciben asistencia y respaldo por parte de las empresas con las que trabajan. El tipo de beneficio que otorgan los corporativos a estas empresas en crecimiento puede variar según el objetivo de la relación y las motivaciones de las startups.

De manera general los programas de aceleración ofrecen al grupo selecto de startups con las que trabajan apoyo para el fortalecimiento de su modelo de negocio, acceso a recursos económicos y mentorías especializadas en áreas clave; Sobre este último punto algunos corporativos mencionan que la mentoría sólo es de valor para emprendedores junior que apenas están empezando a navegar el mundo de la innovación, aquellos con una experiencia amplia en la creación de negocios y tecnología valoran más otros beneficios.

También se resalta la relevancia de la creación de redes de conexión que permitan a

las startups ampliar sus contactos y encontrar nuevas oportunidades para su negocio. De acuerdo con este último punto, se extrae de las entrevistas realizadas que los corporativos suelen extender sus redes a las startups con las que trabajan, permitiéndoles expandirse a otras empresas e incluso a otras regiones. Sebastián Castrillón aporta, desde su experiencia:

> los corporativos brindan apoyo en términos de capacidades, recursos, financiamiento y metodologías ágiles. Pero desde mi perspectiva lo más relevante es poner capacidades y talento senior al servicio de las startups. Este conocimiento único es súper valioso y bien recibido por los emprendedores (Castrillón, S., comunicación personal, 03 de noviembre del 2023)

Existen otros beneficios que también son sumamente relevantes para las startups en el proceso de relacionamiento, el acceso al conocimiento especializado y equipos internos del corporativo le permiten a las startups aprender de nuevas industrias y procesos, mientras va afinando su solución. Igualmente, algunos corporativos señalan que para las startups es relevante el conocimiento de mercado, sobretodo para aquellas que no son locales.

Por otro lado, hay corporativos que deciden entregar beneficios diferentes que faciliten la operación de las startups, por ejemplo, Raízen provee a las startups con las que se relaciona oficinas co-working para el trabajo colaborativo y acceso a herramientas especiales como AWS y Google Cloud de manera gratuita. Para Luis Felipe Barrientos

> lo más valioso de las relaciones es la bidireccionalidad. Algo que no es muy común y que las startups valoran son las oportunidades de patrocinio y la participación en rankings de innovación que les dé visibilidad en el ecosistema, esto genera mucha confianza y beneficios a ambas partes. (Barrientos, L. comunicación personal, 31 de octubre del 2023).

En conclusión, una visión de colaboración proactiva entre startups y corporativos es fundamental para la construcción de relaciones sólidas. En este punto se hace relevante alinear expectativas, tener claridad táctica y fomentar una comunicación abierta y continua.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede concluir que las empresas utilizan la colaboración con startups como una estrategia clave para innovar, abordar desafíos, impulsar eficiencias y diversificar sus operaciones. Corporativos como la Empresa de Moda, Echeverría Izquierdo, Bimbo y Corona esperan principalmente de esta colaboración el desarrollo de nueva propiedad intelectual, por otro lado, Sigma y Raízen buscan nuevas soluciones para enfrentar desafíos y lograr retornos estratégicos. Para Agunsa es fundamental fortalecer relaciones que le otorguen eficiencia operacional por medio de la digitalización de sus procesos, además de la oportunidad de generar nuevos negocios.

El éxito de estas estrategias muestran un enfoque integrado que combina agilidad y pertinencia en la ejecución, colaboración efectiva, inversión estratégica y cultural propicia para la innovación. A continuación, se presentará una tabla que resume las fortalezas más destacadas de cada uno de los modelos de aceleración analizados:

Corporativo	Fortaleza
Echeverría Izquierdo	Su modelo se destaca por garantizar una comunicación fluida y rápida al interior de la compañía y en el proceso de colaboración con startups. Su cultura de adaptabilidad y tolerancia a la frustración les ha permitido desarrollar una forma de trabajo proactiva frente a los desafíos.
Agunsa	Su mayor fortaleza es el equipo de trabajo que impulsa los procesos de innovación, la mentalidad abierta de sus colaboradores y la capacidad de encontrar oportunidades. Destacan como fundamental la asignación de recursos económicos específicos para la innovación.
Bimbo	La experiencia del equipo de trabajo y la alineación permanente con stakeholders los hacen tener un modelo de aceleración fuerte y enfocado a los resultados. Su amplia red de conexión y el conocimiento experto en la evaluación de startups indican la madurez de su modelo de aceleración.
Sigma	El talento de sus colaboradores, su infraestructura y sus habilidades operativas establecen una base sólida para la ejecución efectiva del modelo de aceleración.
Corona	La cultura de innovación, el trabajo en equipo y una red amplia de aliados estratégicos indican la madurez del modelo y la apuesta de la compañía por transformarse y adaptarse de manera continua.

Empresa de moda	Se destacan por la capacidad de traducir riesgos y ver oportunidades. Su implementación cuidadosa y estratégica de nuevas soluciones hacen de su modelo de aceleración un factor clave para la transformación.
Raízen	Su conocimiento profundo de la compañía y la capacidad de conectar soluciones les permite una visión holística y estratégica, posicionándose como referentes de innovación en el ecosistema brasileño.

Riesgos y obstáculos comunes

El camino de la innovación no es para nada sencillo, aquellas organizaciones que han decidido emprender este camino suelen toparse con obstáculos al interior de la compañía pero también al exterior. Es por esto que comúnmente se dice que la innovación es un ejercicio de resiliencia e iteración, en un proceso de contante cambio y aprendizaje.

Basados en la investigación realizada, a continuación se mencionan los principales riesgos asociados a los programas de Aceleración Corporativa:

- No hay garantía del éxito del programa y no hay atajos para el logro de los objetivos. Hay múltiples factores que influyen en los resultados.
- Muchas veces las expectativas de la colaboración son diferentes para la compañía y la startup. Si estas expectativas no están alineadas el resultado de la colaboración no será satisfactorio para ninguna de las partes.
- En algunas ocasiones los programas de Aceleración Corporativa se enfocan en enaltecer el proceso y el esfuerzo, más no el resultado. Esto hace que el programa pierda credibilidad y valor al interior de la organización.
- Los procesos de negociación son en su mayoría complejos y riesgosos. Es importante garantizar un acompañamiento experto que cubra a todas las partes involucradas.
- Desapegarse a lo que "ya funciona". Las organizaciones tienden a evitar el cambio de aquellas cosas que aparentemente ya están funcionando, la apertura a transformar constantemente requiere compromiso y ánimo de evolucionar, de lo contrario la innovación no será sostenible en el tiempo.

Los programas de Aceleración Corporativa enfrentan una serie de desafíos relacionados con la integración estratégica, la gestión de la cultura corporativa, la medición del éxito, y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. Estos desafíos requieren un enfoque estratégico especial para asegurar el éxito del programa y el valor agregado a la compañía. A continuación se abordarán algunos puntos que permitirán mitigar los riesgos anteriormente mencionados.

Buenas Prácticas

El análisis de los diferentes modelos, estructuras y capacidades nos sugieren una serie de factores claves para el éxito de la conexión de grandes empresas con startups, este conjunto de prácticas y elementos propician condiciones óptimas al

interior de la compañía y a su vez preparan un entorno abierto y creativo para las startups que llegan a poner su conocimiento al servicio de la colaboración.

A continuación, se enuncia un listado de buenas prácticas que evidencian las capacidades estratégicas claves para el éxito de la aceleración corporativa:

- Garantizar una comunicación fluida interna en la organización y externa con las startups es esencial para alinear expectativas, resolver problemas y mantener una colaboración efectiva.
- Fortalecer la habilidad de adaptarse a cambios y la tolerancia a la frustración son cruciales en entornos dinámicos, especialmente al trabajar con startups donde la incertidumbre es un factor común.
- La capacidad de ejecutar rápidamente proyectos piloto impulsa la innovación y permite una respuesta ágil a las oportunidades emergentes. Esto permite adoptar soluciones exitosas rápidamente y descartar aquellas que no son factibles de manera costo eficiente.
- Comprender a fondo el ecosistema de startups, sus obstáculos y soluciones disponibles contribuye a tomar decisiones informadas y gestionar eficazmente las relaciones.
- Fomentar una cultura que promueva la innovación, el trabajo en equipo y una mentalidad abierta contribuye al éxito a largo plazo al enfrentar desafíos y adoptar nuevas ideas.
- Establecer y mantener conexiones con aliados estratégicos, expertos y otras empresas en el ecosistema de innovación amplía las oportunidades y el conocimiento disponible.
- Adaptar los procesos internos para facilitar el trabajo con startups, propiciar procesos ágiles, disminuir la documentación excesiva y mantener acuerdos legales justos, es esencial para maximizar el valor de estas colaboraciones.
- Los corporativos reconocen la importancia de las personas y la necesidad de un equipo talentoso. La mentalidad abierta y flexible, junto con el expertise del equipo contribuye significativamente a tener relaciones exitosas.
- Asignar recursos económicos específicos para la innovación demuestra un compromiso estratégico y refleja la comprensión de la compañía de la relevancia de invertir en el futuro.
- Mantener una red de conexión estratégica y saludable con actores relevantes del ecosistema de innovación, permite a los corporativos mantener su modelo vigente y obtener retroalimentación constante, es decir, encontrar nuevas soluciones y oportunidades de mejora en la forma de trabajo.

La convicción interna, el entusiasmo por colaborar con startups y una cultura organizacional bien establecida son las bases fundamentales para iniciar un modelo de aceleración corporativa. La reflexión estratégica, la observación del entorno y la elección cuidadosa de socios externos, así como la medición sistemática de resultados y la iteración, son factores claves que permitirán a corporativos y a startups beneficiarse del proceso de colaboración.

El éxito de un modelo de aceleración requiere una combinación de estrategia, liderazgo comprometido y adaptabilidad, este enfoque holístico y proactivo es lo que logra maximizar el éxito e impacto de los procesos de aceleración.

Componentes claves

Según los resultados de la investigación realizada, cualquier compañía que quiera implementar un programa de conexión con startups debe tener en cuenta un serie de procesos y análisis riguroso, a continuación, se enuncian los siete pasos sugeridos para la implementación de modelos aceleración:

1. **Enfoque estratégico:** Antes de iniciar, es crucial tener una comprensión clara del objetivo estratégico detrás de la conexión con startups. Reflexionar sobre el propósito y la contribución a la estrategia de la compañía, esto establecerá bases para un programa de innovación exitoso. De acuerdo con Sebastián Castrillón, “las empresas deben tener las conversaciones pertinentes en los momentos adecuados, montar un programa de conexión con startups no debe ser algo que se haga por simple “moda”, si no se toman decisiones concertadas se puede quemar mucho capital político interno y externo”.
2. **Aprendizajes y flexibilidad:** La disposición para aprender de los errores, la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes son elementos esenciales. Estos factores no solo facilitan el proceso de relacionamiento, sino que también fomentan una cultura de innovación sólida.
3. **Liderazgo comprometido:** Designar líderes comprometidos que impulsen y se involucren activamente en los pilotos es fundamental. Este tipo de liderazgo respalda la visión del programa y garantiza una ejecución efectiva.
4. **Medición y evaluación constante:** Establecer métricas claras para medir resultados y hacer un seguimiento constante de las iniciativas es primordial. Esto permite evaluar el impacto y realizar ajustes según sea necesario.
5. **Referenciar:** Observar y aprender de los aciertos y desaciertos de otras empresas permitirá mapear riesgos e implementar acciones de contingencia.
6. **Cultura organizacional:** Mantener la motivación y generar apropiación del modelo garantizará equipos comprometidos.
7. **Involucrar expertos:** Incluir aliados expertos en la estructuración del programa como aceleradoras comerciales, empresas proveedoras de servicios de startup as a service, incubadoras, entre otras, permitirá evadir sesgos internos de la compañía y obtener una perspectiva objetiva entre necesidades de la startup y del corporativo. Además, estos actores cumplen un papel importante en la gestión del día a día de los programas de aceleración y proveen al corporativo de una red extendida de socios potenciales.

Estos pasos sólo sugieren un marco de referencia que tendrá que ajustarse al contexto empresarial de cada organización. No existe una única forma de trabajo ni un sólo enfoque estratégico, se resalta la importancia de diseñar desde la co-creación y colaboración activa siempre generando valor y maximizando los beneficios mutuos entre las startups y los corporativos.

Como conclusión final de este proceso de investigación académica, podemos decir que una Aceleradora Corporativa exitosa es aquella capaz de identificar y priorizar las áreas de innovación relevantes para la organización, estableciendo métricas claras para evaluar el éxito y el impacto del programa. Además, los proceso de selección rigurosos para identificar las startups más prometedoras, garantizará el trabajo con emprendimientos de alto potencial, incrementando de manera exponencial las posibilidades de éxito.

Igualmente, un programa bien estructurado y diseñado a medida puede marcar la diferencia. Aprender de la experiencia, ajustar en el camino y entender que las soluciones no siempre son perfectas facilitarán el transitar de los corporativos por el proceso de colaboración. La gestión consciente y eficaz de los recursos, también será un aspecto fundamental para mantener el capital político que fomente y apalanque la innovación.

REFERENCIAS

Anzola, O. (2002). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. *XIX Conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific Age.* 38-50.

Cánovas, L., March, I., y Yagüe, R. M. (2018). Impacto social y económico de las aceleradoras de emprendimiento. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (pág. 2011).

Cestafe, E. (2017). Corporate venture capital. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Icai Icade Comillas Madrid]

Ceupe. (14 de diciembre de 2023). *La teoría de los recursos y capacidades en la Dirección Estratégica.* Ceupe Magazine. https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html

Deloitte. (s.f.). *Qué es el gobierno corporativo*. Deloitte. https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que- es-el-gobierno-corporativo.html

Díaz-Muñoz, Gustavo. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, *26*(3), 100-104. https://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100.

Erbes, A. y Suárez, D. (eds.) (2016). Repensando el desarrollo latinoamericano. Una discusión desde los sistemas de innovación. Ediciones UNGS. http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/bitstream/handle/UNGS/275/712_RepensarDesarollo_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Federico, J. (2022). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *TEC Empresarial*, 75.

Frías, R. y Rodríguez, C. (2012). Una interpretación del concepto de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi usando la ficción literaria. *Apuntes del Cenes, 31*(54), 227-260. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548635008

Galeano, J. G. (2022). Mapa de ruta para agilizar el ingreso de las startups a las incubadoras o aceleradoras. *Universidad EIA*.

García de Vicente, E. (Septiembre de 2017). *Archivo digital UPM*. Obtenido de https://oa.upm.es/48899/

Global Negotiator Blog. (2023). *¿Qué es un memorándum de entendimiento?* Global Negotiator Blog. https://www.globalnegotiator.com/blog/que-es-un-memorandum-de-entendimiento/

Gómez, G. (2017). Metodologia de la investigacion cualitativa . *Aljibe Granada España* , 5,6,7.

GX Live Marketing. (27 de noviembre del 2023). *Systematic Inventive Thinking.* GX Live Marketing. https://gxlivemarketing.com/pag/systematic-inventive-thinking

Hugo Kantis, C. M.-M. (21 de Noviembre de 2022). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *TEC Empresarial* , 70.

Jiménez, E., Gil, J. y Rodrígez, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.

León, B. S. (2021). ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LAS EMPRESAS

TECNOLÓGICAS. Universidad Pontificia.

Luaces, T. P. (2018). La innovación corporativa con startups: ¿quién acelera a quién? *Revista ICE*, 157,158.

Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto 5*, 141-152.

OMPI. (s.f.). *Qué es la propiedad intelectual*. Obtenido de Organizacion Mundial de la propiedad intelectula : https://www.int/about-ip/es/

Pérez, G., Pineda, U., y Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22. https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf

Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *UGCA*, 27.

Ramiro González, C. (2021). Corporate Venture Builder. *RefWorks*.

Rengifo, J. S. (2021). Capacidades de innovación empresarial en américa latina revisión de literatura. *Ciencias administrativas 19*, 1-17. https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706011/html/

Rodelgo, A. (20 de mayo de 2019). *Gestión ágil vs gestión tradicional de proyectos ¿cómo elegir?* Escuela de negocios FEDA. https://www.escueladenegociosfeda.com/blog/50-la-huella-de-nuestros-docentes/471-gestion-agil-vs-gestion-tradicional-de-proyectos-como-elegir

Romero, D. (2016). La evolución de las startups: las scaleups, modelo de negocio y camino para convertirse en empresa. *Revista PUCP,* 25-28. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/download/23643/22604/

Siota, J., & Prats, J. (2020). Colaboración de Gigantes Corporativos. *Colaboración de Gigantes Corporativos*,45.

Start Hu Aceleradora Corporativa. (27 de agosto de 2021). *¿Aceleradora corporativa de startups o aceleradora tradicional?* Start Hu Aceleradora Corporativa.

https://starthuaceleradora.com/aceleradora-corporativa-de-startups-o-aceleradora- tradicional/

StartupBlink. (2022). *Global Startup Ecosystem Index.* Singapur: StartupBlink.

Universidad de la República de Uruguay. (28 de septiembre del 2023). *¿Qué es un MTA?* Universidad de la República de Uruguay. https://www.propiedadintelectual.udelar.edu.uy/acuerdo-de-transferencia-de-materiales-3/#:~:text=Un%20MTA%20es%20un%20contrato,a%20nivel%20nacional%20como%20internacional

Viki, T., Toma, D., Gons, E. y Carrizales, Y. (2020). *La startup corporativa: Cómo las empresas establecidas pueden desarrollar ecosistemas de innovación exitosos*. Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.

ANEXOS

FORMATO ENTREVISTA LÍDERES ACELERADORAS CORPORATIVAS

Presentación del investigador

Sara Gómez Jiménez profesional en mercadeo y especialista de proyectos de innovación abierta en Essity/Grupo Familia

Katherine Hincapié Romero ingeniera en telecomunicaciones y arquitecta empresarial de la vicepresidencia de tecnología en Grupo Éxito

Ambas candidatas a magister en gerencia de la innovación y conocimiento de la facultad de ciencia e innovación de la Universidad EAFIT de Colombia.

Presentación del entrevistado

Solicitud de nombre y rol en la compañía

Objetivos del estudio

- General: explorar los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica por medio del análisis de casos reales de compañías que tengan en su estructura de innovación abierta modelos de aceleración, con el fin de determinar cuáles son las capacidades estratégicas y recursos claves que los hacen exitosos en medio de las particularidades propias de los mercados emergentes.
- Específicos:

  1. Caracterizar los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica.

  2. Identificar las similitudes y diferencias de las capacidades estratégicas y recursos claves que tienen las Aceleradoras Corporativas de Latinoamérica.

  3. Determinar las características fundamentales que hacen exitosos los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica.

Instrucciones de la dinámica de la entrevista

Términos de confidencialidad y permisos respectivos: Solicitamos amablemente autorización para grabar esta entrevista con el propósito de recopilar información precisa y utilizarla en la investigación previamente explicada.

La grabación nos permitirá capturar de manera confiable y fidedigna las respuestas y opiniones que usted proporcione durante la entrevista. Además, ayudará a garantizar que no se pierda ninguna información relevante y que podamos referirnos a sus palabras con precisión.

Queremos asegurarle que la grabación será utilizada exclusivamente para los propósitos establecidos. Se mantendrá en confidencialidad y no se compartirá con terceros sin su consentimiento explícito. Reconocemos y respetamos su derecho a negarse a ser grabado/a durante la entrevista sin que esto afecte el desarrollo de la entrevista.

Si está de acuerdo con esta solicitud, agradeceríamos que nos lo informe verbalmente al inicio de la entrevista.

SI/NO

Le pedimos no dar información que sea estrictamente confidencial, ni referirse a proyectos o iniciativas puntuales que sean única y exclusivamente de uso interno de su organización y le agradecemos sinceramente su disposición a participar en esta entrevista. Recuerde que puede expresar abiertamente sus opiniones sin ser juzgadas y estas también quedarán de manera confidencial. Si tiene alguna pregunta o desea discutir algún aspecto adicional, no dude en hacerlo.

Cuestionario

Generales

- Describa por favor brevemente a que se dedica su compañía
- ¿Tiene su compañía una estrategia/declaración de innovación? (SI/NO)
- Podría contarnos de manera general cómo está planteada esta estrategia (ejemplo: es una declaración que hace parte de la estrategia corporativa, cuál es su conexión con el propósito de la compañía, cómo se estructura el área de innovación, de qué proceso depende)
- ¿Cuál es el principal diferencial de su estrategia de innovación frente a otras compañías (de su sector o de otros sectores)?
- Defina la cultura de innovación en su organización ¿cómo se vive y evidencia?
- ¿Cuenta su estrategia de innovación con una estrategia especifica de innovación abierta? (Definición innovación abierta: La innovación abierta es un concepto y enfoque que se refiere a la colaboración con actores externos y apertura de los límites de una organización para desarrollar ideas y soluciones innovadoras)
- ¿Hace cuanto cuenta la organización con este modelo de innovación abierta? De acuerdo con lo anterior, ¿Ha evidenciado eficiencias o mejoras en los resultados de su estrategia de innovación integral a raíz de la innovación abierta?

Específicas

- ¿Con qué actores se relaciona su estrategia de innovación abierta? (ejemplo: gobierno/entidades públicas, proveedores, clientes, startups… etc)

Profundizando en la colaboración con startups, se hace pertinente entender los siguientes puntos:

- Podría contarnos ¿cómo opera su programa de aceleración/conexión con startups?
- ¿Cómo define usted sus verticales/intereses de búsqueda o colaboración?
- ¿Realiza usted o su equipo el proceso de scouting o se apoya en aliados externos?
- ¿Cómo se conforma el gobierno de la iniciativa? (detallar si participa el comité directivo de la organización, las unidades de negocio, si la junta tiene participación de actores externos, cambia esta junta periódicamente)
- ¿Qué tipo de soluciones son de su interés? ¿Prefiere trabajar con startups (soluciones en etapas tempranas de desarrollo) o scaleups (soluciones en etapa de escalamiento)? Y por qué. (Acá puede hacer referencia a los niveles de TRL).
- ¿Qué tipo de apoyo da su empresa a las stratups/scaleups con las que trabaja? (mentoría, inversión, acceso a ser proveedores… etc)
- ¿Qué espera obtener (en términos del outcome) su empresa del relacionamiento con startups/scaleups)? (generación de nueva propiedad intelectual, solucionar retos específicos, atraer nuevo conocimiento a la organización…etc)
- ¿Cuándo inicia una colaboración con una startup/scaleup bajo que metodología lo hace? ¿Trabaja bajo modelos de iteración agiles o prefiere las metodologías de proyectos tradicionales?, Describa de manera general cómo estructura estos proyectos.
- ¿Cómo define usted los términos legales que regirán la relación entre la compañía y la startup?
- ¿Cuáles son las capacidades y recursos claves actuales que su modelo aceleración/conexión con startups tiene para impactar de manera positiva a la organización?
- Para concluir…
- ¿Qué le aconsejaría a una empresa que va a montar su modelo de aceleración/conexión con startups?

Agradecimiento por la participación del entrevistado

Muchas gracias por su tiempo y disposición para participar de este estudio, está información será base fundamental que para:

● Caracterización a nivel general los modelos de aceleración corporativa de las aceleradoras investigadas y analizadas de Latinoamérica.

● Matriz de identificación de similitudes y diferencias de las capacidades estratégicas y recursos claves que tienen las aceleradoras corporativas investigadas y analizadas en Latinoamérica.

● Análisis de las características fundamentales que hacen exitosos los modelos de aceleración corporativa de Latinoamérica.

Recuerde que la información otorgada será manejada con alta confidencialidad.

FORMATO ENTREVISTA EXPERTOS EN INNOVACIÓN

En la Universidad EAFIT de Colombia, a través de la Maestría en Gerencia de la Innovación y Conocimiento de la Facultad de Administración, se han venido llevando a cabo investigaciones importantes sobre procesos de innovación, emprendimiento y conocimiento tendientes al fortalecimiento empresarial.

Teniendo en cuenta su experiencia en el ámbito empresarial, así como el papel destacado que ocupa su empresa en la economía latinoamericana, hemos considerado relevante su participación en el estudio mencionado. Por lo anterior, respetuosamente queremos invitarlo a integrarse en este estudio cualitativo mediante la realización de una entrevista vía remota que no le tomará más de 60 minutos. Al final, se busca obtener una base de empresas analizadas con experiencia en innovación abierta que conduzcan al fortalecimiento de esta temática a nivel regional.

Adicionalmente, se espera enviar a cada una de las empresas un reporte específico con los resultados del estudio, que esperamos le permitan mejorar las estrategias orientadas a promover los modelos de innovación abierta dentro de su empresa. ***Se asegura mantener los niveles de confidencialidad apropiados y acordados con usted.***

De antemano agradecemos su colaboración y disponibilidad.

Cuestionario:

Preguntas generales

- Describa por favor brevemente a que se dedica su compañía.
- ¿Cómo apoya su empresa la estrategia de innovación abierta de otros corporativos? (¿Qué tipos de servicios presta? / ¿Cómo funciona ese relacionamiento?
- ¿Cree usted que toda compañía debería tener procesos de innovación abierta? SI/NO ¿Por qué?
- ¿Cuál cree usted que es el rasgo cultural más importante que tienen las organizaciones que cuentan con una estrategia de innovación abierta?
- ¿Cuáles cree usted que son los mayores retos que tienen los corporativos a la hora de ejecutar procesos de innovación abierta?

Preguntas especificas: (Profundizando en la colaboración con startups, se hace pertinente entender los siguientes puntos)

- • Desde su experiencia, podría contarnos por favor cuál es la manera más común en la que los corporativos definen sus verticales/intereses de búsqueda o colaboración con startups.
- • ¿Realiza su empresa servicios de scouting de startups para corporativos? En caso de que si, pudiera detallarnos a grandes rasgos como es el proceso.
- • Desde su experiencia y teniendo en cuenta los diferentes modelos de innovación abierta que existen, podría contarnos: ¿cómo suelen conformarse los gobiernos de este tipo de iniciativas en los corporativos? (Detallar si

participa el comité directivo de la organización, las unidades de negocio y si la junta tiene participación de actores externos).

- • Basados en su experiencia trabajando con corporativos, podría contarnos con qué tipo de tecnologías prefieren trabajar estos: (soluciones en etapas tempranas de desarrollo) o scaleups (soluciones en etapa de escalamiento)? Y por qué. (Acá puede hacer referencia a los niveles de TRL).
- • Desde su experiencia y teniendo en cuenta los diferentes modelos de innovación abierta que existen, podría contarnos ¿Qué tipo de apoyo dan los corporativos normalmente a las startups/scaleups con las que trabaja? (mentoría, inversión, acceso a ser proveedores… etc) y ¿Cuáles cree que son los tipos de apoyo que más valoran las startups?
- • ¿Cuáles cree que son las capacidades estratégicas y recursos claves más importantes que debe tener un corporativo que colabora o quiere colaborar con startups?
- • ¿Cuáles cree usted que son las características fundamentales que hacen exitosos los modelos de conexión con startups/aceleración en los corporativos con los que trabaja?
- • ¿Cuáles cree que son los principales dolores que tienen las startups que trabajan con corporativos? (lo más retador de la colaboración).
- • ¿Qué le aconsejaría a una empresa que va a montar su modelo de aceleración/conexión con startups?