

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Modelo de Innovación Abierta, Acelerado por Startup,  
Caso: Innspiral”**

**MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**Nombre Profesor Guía: SR. SERVANDO PASTOR GARRIDO**

**Nombre del Alumno: SRTA. LAURA FERNÁNDEZ PÉREZ**

**VIÑA DEL MAR, 2016**

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi  
Familia por su Amor,  
Esfuerzo y Valores  
entregados durante todo este  
camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis Padres por su apoyo y esfuerzo incondicional.

A mi Hermano y Cuñada por su ayuda y apoyo en el desarrollo de mi tesis.

A mi Hermana, Cuñado, Sobrinas y Abuelos por su preocupación, alegría y cariño.

A mis Amigos por su compañía y buenos momentos.

A mi Profesor Guía Servando Pastor, por su disposición y orientación en el desarrollo de la tesis.

## INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I – Marco Teórico .....	6
1. Definición Innovación .....	6
1.1.2 Tipos de innovación .....	7
1.1.3 Estrategias para innovar .....	9
1.2 Innovación Abierta e Innovación Cerrada .....	11
1.2.1. Ventajas de la Innovación Abierta.....	14
1.2.2 Cómo hacer Innovación Abierta .....	17
1.2.2.1 Los procesos internos.....	17
1.2.2.2 Procesos de co-creación.....	19
1.2.2.3 Procesos externos .....	19
1.2.2.3.1 <i>Crowdsourcing</i> .....	20
1.3 <i>Startups</i> .....	21
1.4 <i>Outsourcing</i> de la innovación .....	21
Capítulo II - Innspiral .....	24
2.1 Innspiral, ¿Quiénes somos? .....	24

2.2 Modelo de negocios .....	24
2.2.1 Definir la estrategia de innovación .....	25
2.2.2 Explorar nuevas oportunidades de negocio .....	25
2.2.3 Crear nuevos modelos de negocio y soluciones de alto impacto .....	26
2.2.4 Conectar los desafíos corporativos con emprendedores externos ( <i>startups/</i> proveedores) .....	27
2.2.5 Acelerar la innovación de la empresa como una fuente de crecimiento con resultados sostenibles.....	27
2.3 Índice de Intensidad de Innovación.....	28
2.4 Binnario.....	30
2.5 Business Model Canvas.....	31
2.6 5 fuerzas de Porter.....	37
Capítulo III – Innovación Abierta Acelerada por <i>Startups</i> .....	40
3.1 Estructura Organizacional Modelo de Innovación Abierta, Acelerada por <i>Startups</i> , por Innspiral.....	41
3.2.1 Enfocar .....	43
3.2.2 Buscar .....	45
3.3.3 Integrar.....	61
3.4.1 Escalar .....	65
CONCLUSIONES .....	66

BIBLIOGRAFÍA .....	74
ANEXOS .....	81
ANEXO 1 FUENTES DE BUSQUEDA (HUNTING) .....	81
ANEXO 2 FUENTES DE BUSQUEDA, <i>STARTUPS</i> EN CHILE (FISHING) .....	83
ANEXO 3 PLANIFICACION WORKSHOP INNSPIRAL .....	103
ANEXO 4 FICHA EVALUACION DE <i>STARTUPS</i> .....	106
ANEXO 6 ENTREVISTA DANICA MUSIC (CHILECTRA) .....	107
ANEXO 7 ENTREVISTA FRANCISCO TRONCOSO (UANBAI).....	120
ANEXO 8 ENTREVISTA CARLOS FERNANDEZ (INNSPIRAL) .....	129
ANEXO 9 ENTREVISTA ARTURO HERRERA (INNSPIRAL) .....	137

## RESUMEN

En la actualidad la globalización del mercado y la alta competitividad, hace que las compañías deban estar en un constante desarrollo tecnológico y de innovación de sus productos y/o servicios, es por esto que las organizaciones buscan la manera de cómo desarrollar sus procesos de innovación.

La innovación Abierta es un paradigma de gestión de innovación formulado por el profesor Henry Chesbrough, el cual consiste en aprovechar las capacidades innovadoras tanto externas como internas.

En este proceso, las *startups*, juegan un rol importante para desarrollar las innovaciones de manera externa e incorporarlas en la compañía, lo que genera una integración positiva tanto para la generación de innovación de las compañías como para el crecimiento de las *startups*.

Es por eso que en esta investigación se da a conocer el modelo de Innovación Abierta Acelerada por Startups, que desarrolla Innspiral, la cual es una Consultora de Innovación Chilena, que lleva 27 años desarrollando innovación, esta conecta a las grandes empresas con las *startups*. Conociendo así los procesos, beneficios y dificultades de la integración de ambas partes

## **ABSTRACT**

In the present the market globalization and the high competitiveness, it does the companies they must be in constant technological development and innovation of them products and services, that's a big reason to search innovation process.

The open Innovation is a paradigm of innovation management which made for professor Henry Chesbrough, which consist in use the innovation aptitude, inside like outside. In this process, the startups, they do a really important job for the outside innovations and apply them in the company, which does a positive integration both from to do in a innovation company as in the startups they are increasing.

For all of that, in this investigation pretend explain the open innovation model the Innspiral uses, which is a Chilean consulting innovation. It takes 27 years to innovate, connecting big companies with startups. this investigation will explain the process, benefice and the integration problem.

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se abarca la Innovación Abierta desde el modelo de Innovación Abierta Acelerado por *startups*<sup>1</sup> que desarrolla la empresa Chilena Innspiral, el cual es un proceso de innovación abierta externo, de *Crowdsourcing*. Este trabajo es abordando desde la teoría la descripción de los procesos que se desarrollan para la conexión de la empresa con las *startups*, donde Innspiral funciona como intermediario de estas dos organizaciones.

### Planteamiento del problema

En la actualidad existen factores externos a la organización que afectan su competitividad y permanencia en el mercado, tales como la globalización, la abundancia de información disponible, la democratización de las tecnologías, una actitud más activa de los consumidores, la sensación de vivir en un mundo más acelerado, la movilidad laboral y el aumento de personas altamente capacitadas. (Novoa D. , 2015)

Por lo que todos estos factores han obligado a las empresas a pasar de un paradigma de innovación cerrada tradicional a uno de innovación abierta la cual permita detectar las oportunidades que ofrece el mercado, reducir costos, tiempos en los procesos de innovación, acelerar el desarrollo de nuevos productos y servicios, incrementar los beneficios y la cuota de mercado.

---

<sup>1</sup> “Una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. (Ries, 2011, pág. 39)

Además, es posible señalar de que en la bibliografía consultada, no se encuentra con precisión la conexión e integración de las empresas con las startups, lo que hace de esta investigación una fuente de información y conocimiento,

#### Objetivo General

La presente Investigación, tiene como objetivo general, explorar y conocer el proceso y metodología de Innovación Abierta Acelerada por *startups*, que Innspiral desarrolla.

#### Objetivo específico

El objetivo específico es concluir tanto los beneficios como también las principales problemáticas que se desarrollan a lo largo de las etapas de este modelo de innovación.

#### Metodología

La metodología utilizada para esta investigación es cualitativa, a través de investigación de documentos de la empresa y entrevistas semi estructuradas a los principales agentes (Empresa, Innspiral, *Startups*) para así conocer la metodología y perspectivas del proceso de innovación. Además de bibliografía referente a la innovación.

¿Qué es Innspiral?

Innspiral se define como “La primera aceleradora de innovación corporativa de Latinoamérica. Somos expertos en incorporar operar la innovación en las empresas aumentamos su valor y potenciamos su crecimiento”. (Innspiral, 2014)

Para la conexión de ambas partes (corporación y *startups*) Innspiral el año 2010, Arturo Herrera (CEO) junto con Iván Vera, Fundador de Innspiral, comenzaron a darse cuenta de una explosión del mundo del emprendimiento en Chile, por lo que un equipo de la compañía desarrollo y creo Binnario la cual es una plataforma para la conexión de las empresas con las *startups*.

La innovación abierta, fue acuñado por el Profesor Henry Chesbrough el cual señala que señala que “hay dos vías principales por las que fluyen ideas en la innovación abierta: de fuera adentro y de dentro afuera” (Chesbrough, Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003). “La opción de fuera adentro implica abrir los procesos de innovación de la empresa a muchos tipos de información y aportaciones del exterior”. Mientras que “la innovación abierta de dentro afuera, por su parte, requiere que las organizaciones permitan que las ideas propias no utilizadas o infrautilizadas salgan al exterior para que otros puedan usarlas en sus empresas y modelos de negocios”.

Por lo que una manera de innovación abierta, de “fuera adentro”, es el desarrollo de esta, a través de *startups*, Además que, “en general estos emprendimientos son innovadores y tienden a proveer soluciones a problemas emergentes o a crear nuevas demandas mediante el desarrollo de nuevas formas de negocios” (OCDE, 2013). Por lo que para las empresas, las startups son una fuente de innovación relevante.

Por lo que en la innovación Acelerada por *Startups*, las grandes empresas comparten con otras pequeñas (*startups*) para convertir la innovación en un proceso colaborativo, que busca aumentar la competitividad de las compañías en base a la necesidad de adaptar sus productos y servicios a los nuevos requerimientos y características del mercado, además de generar crecimiento y desarrollo en las *startups*.

Las grandes empresas innovadoras que deseen innovar abiertamente deben mirar las *startups* de alto impacto que nacen día a día. Para la conexión de ambas partes debe haber una relación Ganar – Ganar, obteniéndose así beneficios para ambas partes.

Es por esto que es interesante conocer una metodología de conexión de las grandes empresas con *startups*, en donde ambas obtienen beneficios.

En el Capítulo I, se desarrolla el marco teórico, basado en lo que es Innovación y sus principales tipos, características, definiciones y conceptos. Con el objetivo de interiorizarse en lo que es innovación, sus beneficios y variables que posee.

En el Capítulo II, se da a conocer la Organización (Innsipiral), para así conocer su modelo de negocios y como implementan un sistema de innovación dentro de la empresa, conociendo como “sistema de innovación” como un conjunto de procesos, personas y recursos organizados para crear valor nuevo, de manera sistemática y continúa. Además de un *Business Model Canvas* y el desarrollo de las 5 fuerzas de Porter para entender así el contexto de la empresa.

En el Capítulo III, se desarrolla el proceso detallado sobre la metodología de Innovación Abierta, acelerada por *startups*, la cual se desarrolla a partir de la participación de los tres agentes principales (Empresa, Innsipiral y *Startups*), el cual está apoyado por Binnario. Este proceso posee 4 etapas principales, los cuales son: Enfocar, Buscar, Integrar y Escalar.

Finalmente a través de esta investigación, se da a conocer las conclusiones según las entrevistas y experiencias de los diferentes agentes de esta metodología. Conociendo así tanto los beneficios como dificultades que se tiene al momento de incorporar una *startups* a una corporación, ya que son entidades muy diferentes, también se define el rol fundamental que tiene Innsipiral en este proceso y las mejoras al proceso.

## CAPÍTULO I – Marco Teórico

### 1. Definición Innovación

Schilling (2008), señala que la creciente importancia de la innovación es debida en parte a la globalización de los mercados. La gran competencia ha presionado a las empresas a innovar continuamente para producir productos y servicios diferenciados.

En la actualidad la competencia y la tecnología son incrementales por lo que la creación de valor<sup>2</sup>, a través de la innovación ya sea en productos, servicios y/o modelos de negocios, hace que las empresas sean sostenibles en el largo plazo.

Según la RAE, innovación se define como “La creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. (RAE, 2006)

Según el manual de Oslo (2005)<sup>3</sup>

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores” (OCDE, 2005, pág. 56)

Otra definición de innovación según Gee (1981) innovación “es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente”. (Gee, 1981)

---

<sup>2</sup> Según Rapallo (2002) el objetivo de creación de valor es puramente financiero y técnico es decir, que el objetivo es beneficiar al accionista y a la empresa.

<sup>3</sup> Manual Oslo: es una “guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas”. Fue una propuesta de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) elaborado junto con EUROSTAT.

Por lo visto en lo que coincide cada una de las definiciones de innovación, es que en cada tipo de innovación, para que se defina como esta, debe ser introducida, es decir que ha sido lanzada al mercado o ha sido utilizada efectivamente en las operaciones de la empresa.

La innovación en definitiva es crear valor, a partir de una solución novedosa que responda al problema o necesidad de una persona, cliente o mercado. Para así adelantarse, a través de la interpretación de las necesidades.

### **1.1.2 Tipos de innovación**

En el manual de Oslo, se refiere a Joseph A. Schumpeter (1934) economista austriaco, quien fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Además ha sido una gran influencia en las teorías de innovación, propone una lista de cinco tipos de innovación:

- a) Introducción de nuevos productos.
- b) Introducción de nuevos métodos de producción.
- c) Apertura de nuevos mercados.
- d) Desarrollos de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos.
- e) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

En la actualidad, en el manual de Oslo, se distinguen cuatro tipos de innovación: las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización.

Estos se definen según la OCDE de la siguiente manera:

Una innovación de producto, es la introducción de un bien, un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

Una innovación de proceso, es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, materiales y/o los programas informáticos. Estas pueden tener como objetivo disminuir los costos de producción o distribución de nuevos productos o sensiblemente mejorados, como también mejorar la calidad.

La innovación de mercadotecnia, es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación, tratando de satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionarlos en el mercado de una nueva manera, con el fin de aumentar las ventas.

La innovación de organización, es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Esto puede tener por objeto mejorar los resultados de una empresa, reducir los costos administrativos, mejorar el nivel de satisfacción de los

trabajadores, como también facilitar el acceso al conocimiento y disminuir los costos de suministros, lo que puede traer consigo un aumento en la productividad.

### **1.1.3 Estrategias para innovar**

Schilling (2008), señala que muchas empresas se precipitan en el desarrollo de la innovación, sin estrategias claras y en consecuencia a menudo inician más proyectos de los que pueden efectivamente sostener, eligen proyectos poco ajustados a sus recursos y objetivos de las empresas, por lo que fracasan rápidamente.

Según Schilling (2008):

“La mejora de la tasa del éxito, en la innovación requiere de una estrategia bien conformada. Los proyectos de innovación de una empresa deberían estar alineados con sus recursos y objetivos, potenciando sus competencias esenciales y ayudándole a conseguir su propósito estratégico”. (Schilling, 2008, pág. 5)

Es por ello que, según Schilling para conseguir el éxito en la innovación se necesita:

- a) Un conocimiento profundo de la dinámica de la innovación.
- b) Una estrategia de innovación bien conformada.
- c) Procesos bien diseñados para implementar una estrategia de innovación.

Por otro lado Meliá (2014), dice que para que haya innovación la empresa en primero lugar “tiene que contar con una serie de fundamentos o bases que la hagan posible. Está en la misma cultura empresarial, en sus hábitos, en sus valores, y en sus conocimientos, que llevan a establecer los procesos de transformación del conocimiento en productos, procesos o servicios”.

Además agrega que la empresa “debe tener una estrategia para la innovación y a partir de ella ser capaz de establecer una planificación que guie el proceso”. (Meliá, 2014).

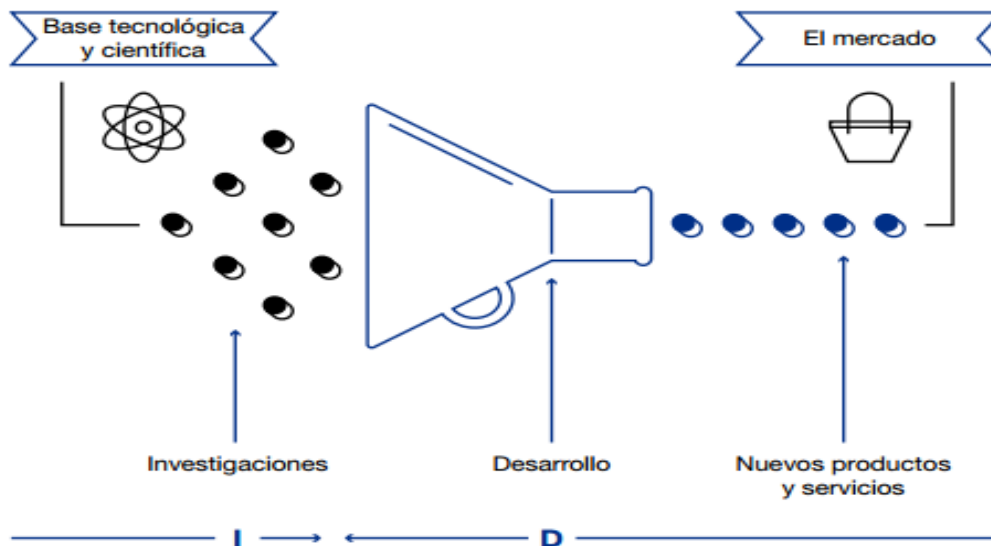
Por lo que señalan estos autores, la empresa debe tener un contexto de cultura de innovación para que los proyectos que se lleven a cabo sean exitosos.

## 1.2 Innovación Abierta e Innovación Cerrada

La innovación abierta, es un término acuñado por el profesor Henry Chesbrough, el cual consiste en el uso de las capacidades innovadoras existentes en el entorno de la empresa y la explotación de la innovación interna.

Chesbrough (2003), señala que durante muchos años las grandes corporaciones han llevado a cabo sus procesos de innovación de manera individual y aislada de la colaboración con otros agentes, lo que se conoce como modelo de innovación cerrada – *closed innovation model* -. (Figura 1) Este modelo se caracteriza por una lógica de profunda integración vertical, donde las labores de innovación, desarrollo, explotación y comercialización de las innovaciones se realizan desde dentro de la empresa o *intra muros*.

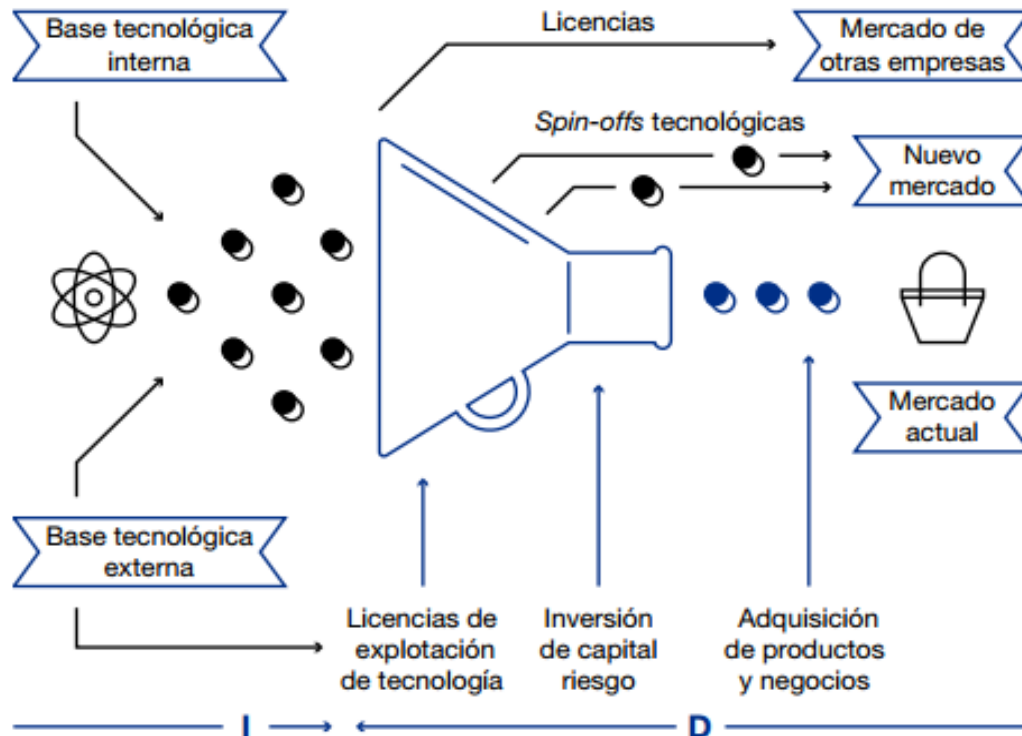
Sistema Innovación Cerrada.



Fuente: Fuente: Henry Chesbrough 2015.

Figura 1: Sistema Innovación Cerrada.

Sistema Innovación Abierta:



Fuente: Henry Chesbrough 2015.

Figura 2: Sistema Innovación Abierta.

Chesbrough (2003), define la innovación abierta como “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación”. (Chesbrough, Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003), el cual se ejemplifica en la Figura 2.

Chesbrough (2003), señala que hay dos vías principales por las que fluyen las ideas en la innovación abierta de “fuera adentro” y de “dentro afuera”. La opción de fuera adentro implica abrir los procesos de innovación de la empresa a muchos tipos de información y aportaciones del exterior. Mientras que la innovación abierta de dentro afuera, por su parte requiere que las organizaciones permitan que las ideas propias no utilizadas o infrautilizadas salgan al exterior para que otros puedan usarlas en sus empresas y modelos de negocio. (Chesbrough, Reinventar la empresa en la era digital, 2015)

Chesbrough (2003), menciona que partir de los años ochenta y noventa surgieron determinados cambios económicos, como la creciente disponibilidad y movilidad de trabajadores del conocimiento, el auge del internet y de los mercados de capital de riesgo, el aumento en la calidad y variedad de empresas proveedoras, lo que de alguna forma ha socavado la efectividad de la innovación tradicional.

Ademas, Chesbrough (2003) indica que la innovación abierta se centra en la participación o colaboración en los procesos tanto de desarrollo de innovaciones, como de la explotación de agentes externos (consumidores, centros tecnológicos, universidades, competidores, spin offs,etc).

### **1.2.1. Ventajas de la Innovación Abierta**

Chesbrough (2009), define que la expresión innovación abierta, defiende que el dinamismo de los profesionales y la exigencia de una rápida puesta en el mercado de los productos, constituyen razones de peso para adquirir una nueva perspectiva de la innovación que supere la tradicional.

Hoy en día, la innovación abierta es una forma sensata de no renunciar al enorme potencial que las ideas externas pueden aportar a los procesos de innovación de una compañía.

Chesbrough (2003), menciona que gracias a estos cambios las empresas pueden desarrollarse y potenciar su actividad innovadora sin la necesidad de grandes estructuras de I+D, haciendo uso de las tecnologías y conocimientos externos existentes.

Dentro de las principales ventajas que se pueden desprender de la Innovación Abierta se encuentra que:

- “Ofrece una nueva alternativa para que los resultados internos de investigación y desarrollo puedan ser lanzados al mercado”. (Longyi & Lihua, 2009)
- “Permite alcanzar una mejor productividad en los procesos de investigación y desarrollo en las empresas”. (Gassmann & Enkel, 2010)
- “Genera un flujo constante de ideas y tecnología entre centros de investigación y desarrollo. (Hakkim, 2008)

- “Aprovecha las ventajas tanto de las ideas generadas fuera de la empresa como de las que se generan dentro de la organización, dando uso a la propiedad intelectual generada, que no puede ser aprovechada dentro de la organización”. (Grotnes, 2008)
- “Permite a las universidades impulsar la investigación orientada a las problemáticas reales del contexto empresarial y así amplificar su entendimiento del proceso de innovación”. (Melesde, Lin, & Chang, 2009)
- “Genera relaciones entre la organización y su contexto externo. Estas relaciones son necesarias para establecer redes de colaboración en tópicos de interés, propiciar el trabajo en equipo y compartir objetivos en relación con la innovación y la creatividad”. (Gliannopoulou, Ystromm, Ollila, & Elmquist, 2010)
- “Permite la creación de una cultura de innovación desde “afuera hacia adentro”, a través de las relaciones generadas con los innovadores externos”. (Gronlund & Sjodin, 2010)
- “Ayuda a las organizaciones a identificar nuevas tecnologías en el contexto global”. (Hakkim, 2008)
- “Proporciona mayor flexibilidad y mayores oportunidades para las compañías a través del aprovechamiento de sus recursos escasos y capacidades limitadas, en la consecución del éxito en la batalla tecnológica dentro del mercado”. (Yang & Anderson, 2011)

- “Incrementa la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los usuarios”. (Wallin, 2010)
- “Ayuda a las organizaciones a compartir información, conocimiento e ideas con otras organizaciones y obtener una retroalimentación que contribuya al enriquecimiento del conocimiento organizativo”. (Petraité Monika & Janiunaité, 2010)
- “Ayuda a las organizaciones a mantenerse en contacto con las tendencias del mercado y con sus clientes/consumidores”. (Van De Vrande & Vanhaverbeke, 2010)
- “Involucra a los empleados en el proceso de innovación, incrementando así su motivación y compromiso con el proceso”. (Van De Vrande & Vanhaverbeke, 2010)
- “Fomenta el emprendimiento, cataliza la creación de nuevas empresas con el propósito de mantener y expandir las economías basadas en el conocimiento”. (Banerjee & Friedrich, 2010)

## **1.2.2 Cómo hacer Innovación Abierta**

Como Chesbrough menciona, hay dos vías principales por las que fluyen las ideas en la innovación abierta de “fuera adentro” y de “dentro afuera”, por lo que a continuación se señalan las alternativas para desarrollar la Innovación Abierta.

Los procesos según (Prats & Vallès, 2012) se dividen en tres partes:

1. Procesos internos (*inside-out*)
2. Procesos de co-creación (*co-creation*)
3. Procesos externos (*outside-in*)

### **1.2.2.1 Procesos internos**

Estos facilitan el traslado de las ideas al mercado, el desarrollo de patentes, la venta de propiedad intelectual, y el incremento tecnológico de la empresa para realizar la transferencia de las ideas y conocimientos al exterior. Las empresas que establecen el proceso interno como clave, se centran en la externalización de sus conocimientos y la innovación, con el fin de aportar ideas al mercado más rápido de lo que podrían través del desarrollo interno. La decisión para desplazar el lugar de explotación fuera de la de la empresa significa la generación de ganancias por la propiedad intelectual de licencias. Por lo tanto, la transferencia de ideas y/o conocimientos a otras empresas ya no se limita a los mercados en los que trabaja directamente. Sino que participa en otros segmentos con la venta de los derechos de licencia, la creación de *joint ventures*, etc.

Según Chesbrough (2003), entre las prácticas que las empresas pueden llevar a cabo para la explotación externa de tecnología podemos encontrar: La creación de

nuevas empresas a partir de tecnologías internas (*spin-off/spin-out*) y licencias de propiedad intelectual.

López y García (2010) definen las siguientes prácticas:

Las *spin-off* y las *spin-out* son organizaciones nuevas (*startups*) que surgen a partir del conocimiento interno generado en la organización parental, el desarrollo del capital riesgo (*Venture capital*) ha contribuido a impulsar y también a fomentar estas prácticas de innovación abierta.

Una *spin-out* es una empresa que se forma cuando un empleado o grupo de empleados abandonan la organización para la que trabajan y deciden crear una empresa independiente para desarrollar y explotar ideas que en algunos casos languidecen o simplemente que no se ponen en marcha en la antigua empresa. Una *spin-off* es una nueva empresa que se crea de una manera deliberada por la organización parental y donde los propietarios de la organización parental son los propietarios originales de la nueva empresa. (López & García, 2010)

*Venture capital*, o capital de riesgo se puede definir como “una forma de financiamiento que busca proveer de recursos a empresas innovadoras y de sectores dinámicos de la economía, mediante una participación temporal en el capital de la empresa”. (Pro Chile, 2013)

### **1.2.2.2 Procesos de co-creación**

Gestionan la Innovación Abierta, y proceden del código abierto, a través de las comunidades de usuarios, los consumidores, los usuarios clave, las universidades u organizaciones de investigación, y empresas colaboradoras de otras industrias.

(Arcas, 2014) menciona que “la co-creación de valor refleja la premisa de que el valor no es creado exclusivamente por la empresa, sino que es necesaria la interacción de diferentes actores entre los cuales se incluye el cliente, siendo de hecho este último el principal creador de valor”.

### **1.2.2.3 Procesos externos**

Estos enriquecen la base de conocimientos de la empresa a través de la integración del conocimiento de proveedores, clientes y empresas, asesoras o colaboradoras. Estos procesos pueden aumentar la innovación en las empresas. En este sentido, podemos ver una creciente conciencia de la importancia de redes de innovación, las nuevas formas de integración del cliente, como *crowdsourcing*, la personalización masiva de productos, y la integración del cliente en comunidades, así como el uso de los intermediarios de innovación.

Chesbrough (2003) describe, que entre las prácticas que posibilitan la adquisición de tecnología podemos destacar las siguientes: Compra de propiedad intelectual (licenciar tecnología externa), tomas de participación en la propiedad de otras

empresas, participación de los usuarios (clientes) de tecnologías, incorporación de tecnología libre existente y redes externas (*networking*)<sup>4</sup>

### **1.2.2.3.1 Crowdsourcing**

El *Crowdsourcing* es un proceso de Innovación Abierta externo el cual consiste en “la subcontratación de tareas de innovación no hacia proveedores concretos y seleccionados sino hacia el público general”. (Cynertia Consulting, 2009). El mecanismo es la convocatoria de un concurso de búsqueda de soluciones para determinados problemas”. (Cynertia Consulting, 2009)

Por lo que al momento de desarrollar un proceso de innovación abierta externo, el *crowdsourcing* es una opción cuando se necesita solucionar un desafío concreto, dando la oportunidad a un público general que participe en la solución al desafío, donde al momento de que el desafío fuese ligado al área de la tecnología, las *startups* cumplen un papel fundamental. Para la búsqueda de ellas la empresa puede optar hacerlo de manera interna o externalizando los procesos de innovación (*outsourcing*).

---

<sup>4</sup> *Networking* es “construir relaciones con personas de tu entorno profesional que quieran hacer negocios contigo o con las que puedas hacerlo en un futuro de una forma u otra”. (López F. , 2016)

### **1.3 Outsourcing de la innovación**

Actualmente hay muchas organizaciones que “optan por realizar externamente las innovaciones. Por ello están surgiendo operadores especializados en innovación externa” (Cynertia Consulting, 2009) “

Estos proveedores de servicios de innovación pueden adoptar diferentes formas, como ideadores, buscadores de soluciones o mercados I+D (Cynertia Consulting, 2009)

(Cynertia Consulting, 2009) Los define de la siguiente manera:

Los ideadores son contratados para generar conceptos innovadores a través del estudio de los clientes.

Los buscadores de soluciones son empresas dedicadas a buscar conceptos o patentes propiedad de otras empresas o inventores para solucionar problemas concretos de sus clientes.

Los mercados de I+D son espacios donde se solicita a otras empresas o inventores determinadas soluciones técnicas para problemas de negocio.

### **1.4 Startups**

Uno de los participantes principales para la solución de determinados problemas o desafío de las organizaciones para el proceso externo de Innovación Abierta, son las *startups*, las cuales según Eric Ries (2011) autor del libro: El método *Lean Startup*, define que “una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. (Ries, 2011, pág. 39).

Otra definición de *startups* de (Ramirez, 2013), es que las *startups* “son empresas emergentes, generalmente sustentadas en la tecnología y la calidad; centradas en satisfacer las necesidades del cliente, lo que las hace contar con un alto nivel de proyección. A pesar de las carencias marcadas por su efímera trayectoria y la falta de recursos para financiarse, son empresas que buscan una rápida consolidación”.

Eric plantea que “una *startup* no solo es un producto, un gran salto tecnológico o una idea brillante, una *startup* es algo más que la suma de sus partes. Es una empresa sumamente humana, en donde esta se dedica a generar nuevas fuentes de valor para los consumidores y se preocupa por el impacto de sus productos sobre estos consumidores”.

Es por esto que las empresas para desarrollarse y ser más competitivas en el mercado, pueden conectarse con *startups* para que íntegramente, solucionen los desafíos otorgados por la empresa en el ámbito de la innovación, como también las *startups* puedan desarrollarse y crecer, al conectarse y trabajar con una empresa de mayor tamaño.

Ries (2011) además menciona que:

“Las *startups* usan muchos tipos de innovaciones: nuevos descubrimientos científicos, reutilización de la tecnología existente para usos nuevos, idear un nuevo modelo de negocio que libere valor que estaba escondido, o simplemente, llevar un nuevo producto o servicio a un sitio nuevo o a un grupo de consumidores previamente desatendido”. (Ries, 2011, pág. 40)

Debido a la gran variedad de productos o servicios que puede desarrollar una *startup*, y a sus ganas de crecer, es que las empresas pueden identificar sus necesidades en la solución planteada por estas.

Schilling (2008), menciona que estas *startups* pueden provenir de diferentes fuentes de innovación las cuales son “grupos de investigadores, estudiantes y/o emprendedores, las cuales se subdividen según sus objetivos o propósitos”.

Schilling (2008) señala que las innovaciones comienzan con la generación de nuevas ideas<sup>5</sup>.

La habilidad de generar ideas nuevas y útiles se denomina creatividad. “La creatividad se define como la habilidad de producir un trabajo que sea novedoso y útil”. (Schilling, 2008, pág. 17)

Schilling (2008) señala que “la innovación puede provenir de cualquier individuo que identifique un problema o una necesidad insatisfecha”. Estos individuos pueden encontrarse ya sea en una organización y/o de manera individual.

Schilling (2008) señala que sin embargo que, “una fuente de innovación más importante, no surge de ninguna de estas fuentes, sino más bien de los vínculos existentes entre ellas”.

---

<sup>5</sup> Idea: cualquier cosa imaginada o representada en la mente (Schilling, 2008)

## CAPÍTULO II - Innspiral

En este capítulo se dará a conocer las principales características de Innspiral y su modelo de negocio, cargos, desarrollado también a través de un *Business Model Canvas*, y las 5 Fuerzas de Porter para así desarrollar y entender el contexto de la empresa.

### 2.1 Innspiral, ¿Quiénes somos?

Según la Innspiral se definen como “Desde 1989, la primera aceleradora de innovación corporativa en Latinoamérica, Somos expertos en incorporar y operar la innovación en las empresas. Aumentamos su valor y potenciando su crecimiento”.

Misión

“Nuestro propósito es que las grandes empresas de Latinoamérica logren innovar al nivel de las empresas más exitosas del mundo”. (Innspiral, 2014)

### 2.2 Modelo de negocios

El modelo de negocios de Innspiral se define en 5 pasos:

1. Definir la estrategia de innovación
2. Explorar nuevas oportunidades de negocio
3. Crear nuevos modelos de negocio y soluciones de alto impacto
4. Conectar los desafíos corporativos con emprendedores externos (*startups/* proveedores)
5. Acelerar la innovación de la empresa como una fuente de crecimiento con resultados sostenibles.

### **2.2.1 Definir la estrategia de innovación**

Debido a que los recursos son limitados, no se puede innovar en cualquier cosa. Es por eso que se deben definir los mejores ambitos para iniciar la exploración de nuevas oportunidades de negocio y el camino que se utilizara para lograrlo. Como resultado la empresa puede aspirar a aumentar significativamente su intensidad de innovación.

¿En que apoya innspiral?

1. Construir estrategias de innovación.
2. Diseñar el modelo que permitira sistematizar la innovación como un proceso replicable
3. Definir meta de impacto en EBITDA de la intensidad de innovación
4. Determinar focos de innovación ( ambitos de busqueda de oportunidades para innovar)

### **2.2.2 Explorar nuevas oportunidades de negocio**

El consumidor no sabe lo que quiere, ni lo que la empresa es capaz de desarrollar, es por esto que la innovación no es a pedido. Es por eso que es necesario definir y convencerse del problema que se quiere solucionar. Es necesario salir, observar y entender a los clientes en su entorno, en su contexto. Descubrir sus necesidades, problemas y oportunidades, para así sorprenderlos con nuevas soluciones

¿Que hace Innspiral?

1. Descubrir necesidades y oportunidades de innovación desde un entendimiento profundo del consumidor
2. Detectar las tendencias que impactan los negocios y clientes
3. Idear y evaluar alternativas innovadoras de solución
4. Construir portafolios de proyectos de innovación

### **2.2.3 Crear nuevos modelos de negocio y soluciones de alto impacto**

Debido a que con una idea innovadora no es suficiente, si no que su ejecución. En la implementación esta la innovación. Para esto es necesario co construir un negocio junto al cliente con focos en sus necesidades y problemas. En el proceso se desarrollan prototipos para probar rápidamente las hipótesis en el mercado, iterar, fallar y aprender rápido y barato.

¿Que hace Innspiral?

1. Diseñar y evaluar nuevas soluciones (productos, servicios, procesos y modelos de negocios)
2. Co-crear nuevas soluciones con aliados complementarios
3. Construir y ejecutar prototipos y pruebas piloto
4. Acelerar, blindar y potenciar soluciones innovadoras de alto impacto

#### **2.2.4 Conectar los desafíos corporativos con emprendedores externos (startups/ proveedores)**

En el mundo hay miles de emprendedores creando nuevos productos, servicios y modelos de negocio con alto potencial de valor. Están cerca de los clientes y los conocen. Para incorporar innovaciones puedes contactar los desafíos de la empresa con soluciones desarrolladas por otros.

¿Cómo ayuda Innspiral?

1. Construir mecanismos de innovación con proveedores
2. Conectar desafíos corporativos con nuevos emprendimientos
3. Co-crear nuevos modelos de negocio con organizaciones aliadas
4. Conectar desafíos corporativos con tecnologías y conocimientos externos (centros I+D)

#### **2.2.5 Acelerar la innovación de la empresa como una fuente de crecimiento con resultados sostenibles**

Muchas empresas tienen problemas con la implementación de la innovación a sus empresas, Innspiral ejecuta los proyectos de innovación, los saca a adelante asegurando mayor velocidad e impacto en resultados. Midiendo y monitoreando los resultados generados para aumentar la intensidad de innovación de la empresa y asegurándose que la innovación ocurra de forma permanente.

¿Que hace Innspiral?

1. Ejecutar y alimentar permanentemente el portafolio de proyectos de innovación
2. Medir y monitorear los resultados logrados, intensidad de innovación
3. Involucrar a la compañía para generar una cultura pro innovación
4. Implementar proyectos de innovación para lograr resultados en EBITDA

### **2.3 Índice de Intensidad de Innovación**

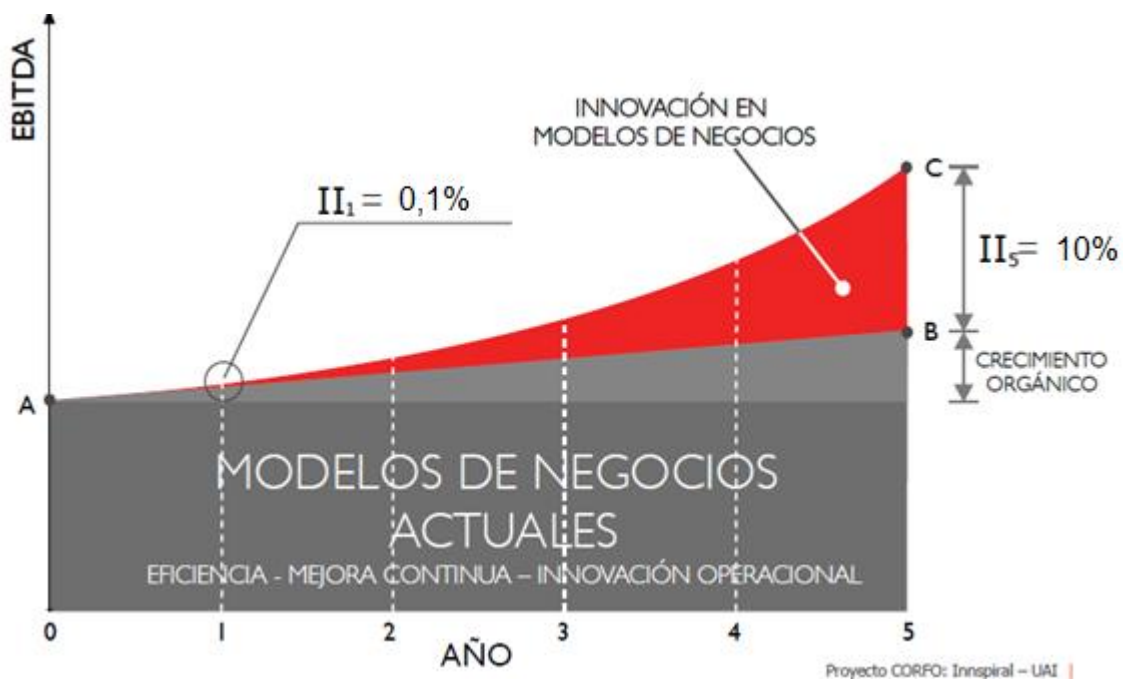
La intensidad de innovación, es un sistema de medición del crecimiento de innovación en las empresas, medida a través del porcentaje de EBITDA que proviene de negocios de innovación implementados en los últimos 5 años, respecto al EBITDA total de la compañía.

Se espera que la intensidad de innovación, según Innspiral que una corporación a través de su modelo de innovación, aumente del año 1 al 5 en un 10%, esto genera que la organización ya tenga un proceso establecido y una cultura organizacional que incorpora la innovación en sus valores o hábitos. Esto hace más probable que la organización siga innovando, debido a que los altos Gerentes y dueños de la organización, comienzan a exigir más innovación, porque ya perciben el valor y lo ven posible.

En la Figura 3, se muestra el crecimiento a través de la innovación, sobre el crecimiento orgánico en un periodo de 5 años.

Innspiral señala que “las empresas pueden obtener tasas de crecimientos superiores a la que es propia de los negocios maduros” (Innspiral, 2013) por lo que señalan que “la innovación es una fuente de crecimiento sostenible en resultados” (Innspiral, 2013)

Mientras que el crecimiento orgánico “es aquel desarrollado por la propia empresa, mediante el incremento de su facturación con la captación de nuevo negocio, apertura de nuevos establecimientos, etc.” (BBVA, 2014), es esperable que incremente en menor magnitud que sin un modelo de innovación de negocios.



Fuente: Innspiral

Figura 3: Índice de Intensidad de Innovación

## 2.4 Binnario

Binnario es la plataforma que forma parte de Innspiral, para el desarrollo de la Innovación Abierta Acelerada por *startups*. En donde las empresas pueden contactar y publicar sus principales desafíos.

Se define como “La principal plataforma de innovación Abierta de Chile y LATAM, donde se conectan las capacidades y problemas de grandes empresas con la agilidad y creatividad del mundo de las *startups*”. (Binnario, 2015)

Arturo Herrera (CEO) de Innspiral en la revista City declara que “Es una plataforma, donde vamos a ir constantemente subiendo desafíos de distintas empresas y al mismo tiempo, invitando a toda la comunidad de emprendimiento en Chile y LATAM para que participe, se conecte a empresas y puedan hacer negocios juntos”

Los servicios que ofrece Binnario es:

a) Desafíos de Innovación

Grandes empresas publican desafíos específicos de acuerdo a sus necesidades para encontrar las mejores soluciones en Binnario.

b) Desafíos Globales

Binnario realiza convocatorias en torno a un problema relevante a nivel país y reúne a los principales actores a compartir problemas y potenciales soluciones.

c) *Hunting* de Soluciones

Buscar de forma exhaustiva y confidencial las mejores soluciones de Chile y el mundo para los problemas que presenta la empresa

## 2.5 Business Model Canvas

Para comprender de mejor manera la estructura de Innspiral se desarrolla Business Model Canvas.

<b>Asociados Clave</b>  Club de innovación, Centros de innovación: Fraunhofer Institut, Stanford research Institut. Corfo, Incubadoras de negocio.	<b>Actividades Clave</b>  Proceso de venta de proyectos, Ejecución y desarrollo de proyectos, Medición de la Intensidad de innovación.	<b>Propuesta de Valor</b>  Aumentar y acelerar significativamente la intensidad de innovación de las empresas con las que trabajamos.	<b>Relación con los Clientes</b>  Es una relación de socio estratégico en la que se dispone de la capacidad de innovación para cumplir con la estrategia de negocio, que la empresa define.  Relación de Largo plazo, de Ganar Ganar.	<b>Segmento de Clientes</b>  Empresas, que facturen sobre 50 millones de dólares al año, de todas las industrias de Latinoamérica en donde el Gerente General esté comprometido con la innovación.
	<b>Recursos Clave</b>  Profesionales de la empresa, Know – How Know - Who.		<b>Canales</b> Canales en estrategia Push: Equipo de ejecutivos que realizan relaciones comerciales con las empresas, a través de venta consultiva.  Canales en estrategia Pull: Club de innovación, Redes sociales, Página web o contacto telefónico.	
<b>Estructura de Costos</b>  Horas Hombre de los ejecutivos, Infraestructura y tecnología.			<b>Vías de Ingreso</b>  Pago de los clientes, mensualmente, el precio depende del número de ejecutivos pone en cada proyecto.	

Para un mejor entendimiento, a continuación se desarrolla en detalle el Business Model Canvas, según lo indicado por el Gerente de Proyectos, Carlos Fernández.

#### **a) Propuesta de valor**

Propuesta de valor: Aumentar y acelerar significativamente la intensidad de innovación de las empresas con las que trabajamos.

¿Qué valor entregamos al cliente?

Identificar, diseñar, construir, y/o implementar innovaciones que permita aumentar la intensidad de innovación de la compañía.

¿Cuál de los problemas que tiene nuestro cliente, le vamos a ayudar a resolver?

Principalmente el hacer que innoven de manera sistemática y continua y no de manera aleatoria y discontinua, porque damos sistematicidad a los portafolios de innovación de las empresas.

¿Qué paquete de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?

1. *In sourcing*: se instala un equipo de profesionales de Innspiral, en la empresa para aumentar la intensidad de innovación, según la estrategia y lo que quiera la empresa.
2. Innovación Abierta Acelerada con *startups*: unir a las empresas con las *startups* a través de 4 procesos enfocar, buscar, integrar y acelerar
3. *In training*: se ésta entrena a los ejecutivos de la empresa en las metodologías y herramientas de innovación.
4. Medición del índice de intensidad de innovación de las empresas: se mide y desde ahí se pone una meta, y ver cómo poder hacerlo para llegar.

5. Estrategia de innovación: estos son talleres en las empresas, para definir qué vamos a entender por innovación ya que no todos entienden lo mismo, para qué queremos utilizar la innovación, buscar una causa para innovar, y definir focos de innovación, hacia dónde vas a enfocar la búsqueda de innovación en la compañía.

¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Desarrollar nuevos negocios, nuevos productos, o nuevos procesos innovadores que les permita aumentar significativamente los resultados de la empresa.

#### **b) Segmento de clientes**

Empresas que facturen sobre 50 millones de dólares al año de todas las industrias de Latinoamérica en donde el Gerente General este comprometido con la innovación.

#### **c) Canales de venta**

Hay dos estrategias de canales, Push y Pull

Push: Equipo de ejecutivos que realiza relaciones comerciales a través de venta consultiva la cual es entender las problemáticas de los clientes luego proponer una solución adecuada a cada uno.

Pull: a través de Redes sociales, Pagina web, Club de innovación, y/o contactos telefónicos directos.

#### **d) Relaciones con clientes**

¿Qué tipo de relaciones espera cada uno de nuestros segmentos de clientes, que establezcamos y mantengamos con ellos?

Es una relación de socio estratégico en la que se dispone de la capacidad de innovación para cumplir con la estratégica de negocio que la empresa define, estas son Relaciones comerciales de largo plazo, ganar, ganar.

¿Cómo están integradas con el resto de nuestro modelo de negocio?

Se ponen ejecutivos dentro del negocio del cliente lo que genera un alta vinculación entre el cliente y Innspiral, se aprende mucho del negocio del cliente lo que nos hace cada vez más necesarios y más difíciles de remplazar.

¿Cuánto cuestan?

Depende de las condiciones de los clientes, hay clientes que tienen mayor necesidad y menor conocimiento, lo cual es más fácil generar ese vínculo y otros que tienen mayor conocimiento y menos necesidad, por lo que cuesta más generar ese vínculo.

#### **e) Recursos claves**

Los profesionales de la empresa es lo fundamental, además de las metodologías y conocimientos que se han desarrollado a través del tiempo: Know-how.

*Know – Who* sabemos quién puede resolver que, son personas externas que puedan resolver problemáticas o desarrollar ciertos negocios.

**f) Actividades claves:**

Proceso de venta, la cual implica salir a vender los diferentes servicios a las empresas, haciendo una propuesta la cual es ajustada a la necesidad de la empresa. Si se vende se ejecuta el proyecto, iniciando con un Kik off, el cual se refiere en darle un punto de partida con todos los agentes involucrados en el proyecto. Para así desarrollarlo lo cual dependerá de cada empresa, en el proceso hay entregables (hitos intermedios) y mediciones de la intensidad de innovación.

**g) Socios claves**

Club de innovación: Iván Vera el cual es el dueño tanto de Innspiral como del Club de innovación, tiene más de 50 empresas dentro, es un socio debido a que da acceso a mucha empresas y *Know – Who* debido a las redes de contacto.

Centros de Innovación: Frawnhofer Institut y Stanfor Research Institut, los cuales son centros que ejecutan proyectos que requieran generar investigación y desarrollo de productos nuevos, que no existan en el mercado, para nuestros clientes.

CORFO: Entrega recursos para la innovación, por ejemplo a través de ley I+D la cual se puede recuperar el dinero que se gasta la compañía en innovación y desarrollo, o dinero para otros tipos de proyectos.

Incubadoras de negocio: aglutinadoras de *startups* para el desarrollo de innovación abierta acelerada por *startups*

#### **h) Estructuras de Costos**

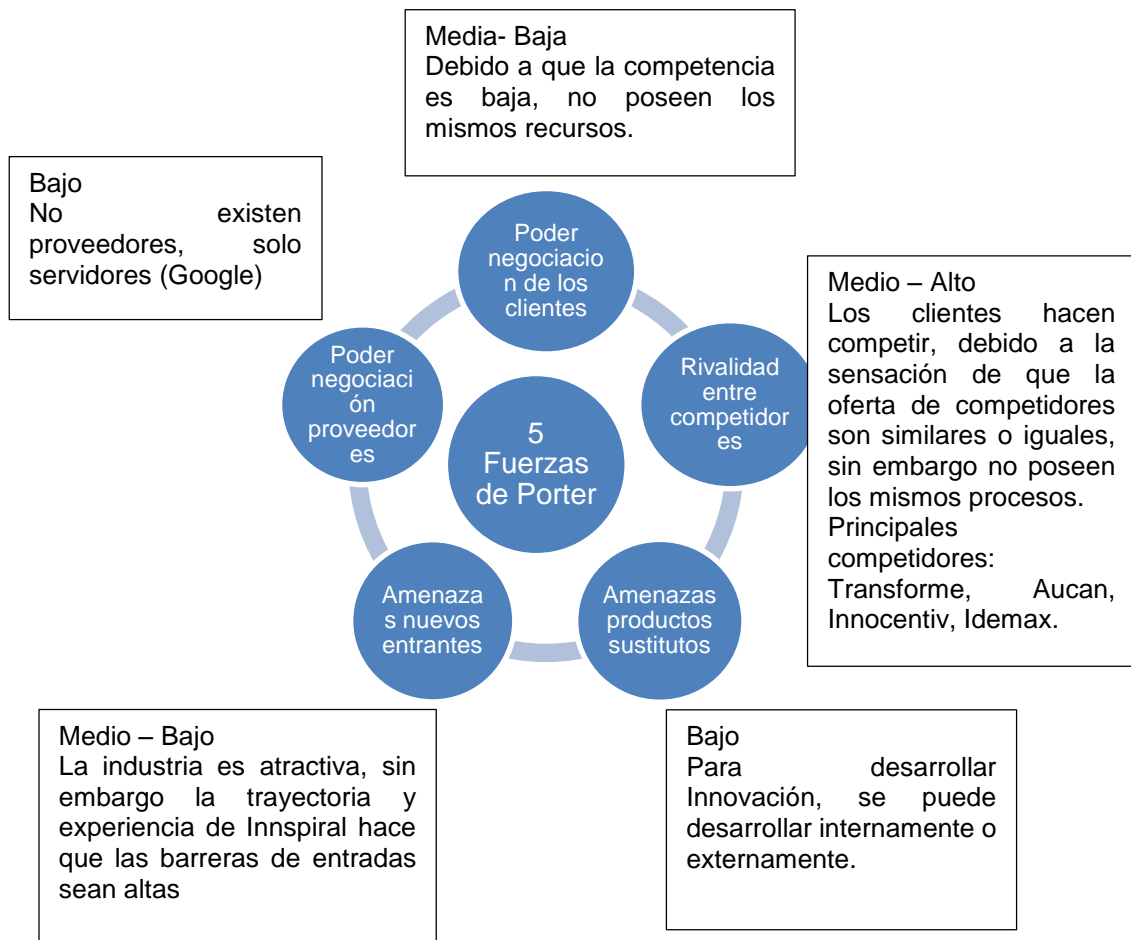
Los principales costos de Innspiral son las Horas Hombre de los ejecutivos de la empresa el cual alcanza casi el 80% de los costos y en un menor porcentaje la infraestructura y tecnología.

#### **i) Fuentes de ingreso**

La fuente de ingresos de Innspiral es el pago mensual de los clientes. El precio de los proyectos dependerá del número de ejecutivos que se necesite para la ejecución.

## 2.6 5 Fuerzas de Porter

Para analizar la industria se desarrolla las 5 fuerzas para así determinar la intensidad de la competencia y la rivalidad de la industria, por lo tanto cuanto atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: 5 Fuerzas de Porter.

#### **a) Poder negociación clientes**

Medio – bajo.

En este segmento de mercado los compradores poseen es media baja debido a que la competencia no es abundante debido a que no poseen los mismos recursos y trayectoria de Innspiral, debido a todos los casos comprobados de éxito con cada uno de sus clientes.

#### **b) Poder negociación proveedores**

Bajo.

Siendo una empresa de servicios, son menos los proveedores necesarios para desarrollar el negocio, por lo tanto el poder de negociación es bajo. El único proveedor es Google en el caso de las publicidades de la página web.

No existen proveedores, solo servidores (Google) e implementos de oficina.

#### **c) Amenazas nuevos entrantes**

Medio – Bajo.

La industria es atractiva, sin embargo la trayectoria y experiencia de Innspiral hace que las barreras de entradas sean altas

Debido a sus 27 años de experiencia cuenta con un gran reconocimiento y un alto *know-how*. Por lo que los nuevos entrantes se encuentran en desventaja.

#### **d) Amenazas productos sustitutos**

Bajo.

Debido que para desarrollar innovación, si no es a través de una consultora que intermedie en el proceso de innovar, es la empresa quien debe llevar a cabo este proceso.

#### **e) Rivalidad entre competidores**

Medio – Alto.

Debido a que los clientes tienen una sensación de que la oferta de consultorías de innovación ofrece servicios similares o iguales. Es por eso que la rivalidad competitiva aumenta, sin embargo Innspiral no posee los mismos procesos que su competencia

Principales competidores: Transforme, Aucan, Innocentiv, Idemax.

### CAPITULO III – Innovación Abierta Acelerada por *Startups*

Innspiral, se define como “un conector del mundo corporativo con el mundo del emprendimiento, para así poder activar el motor de la innovación dentro de la corporación” (Innspiral, 2013)

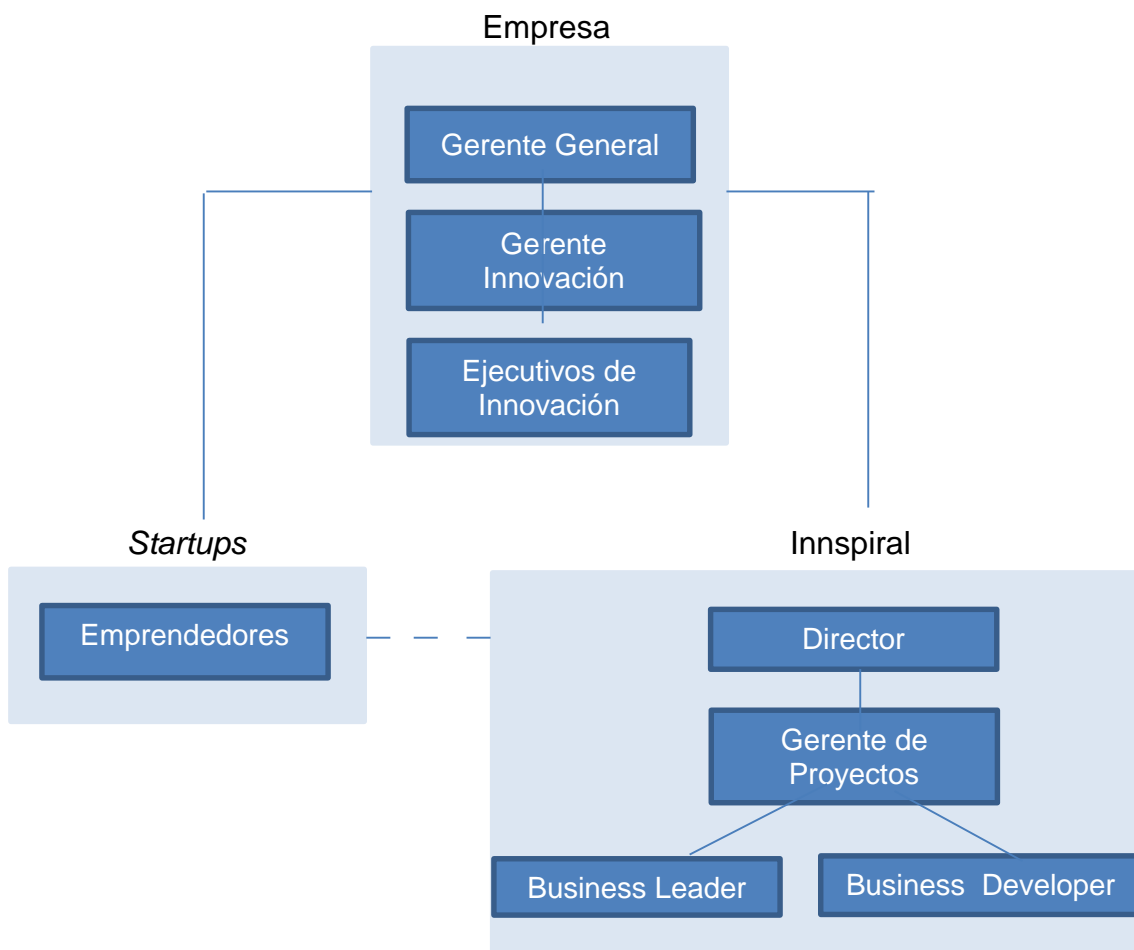
Por lo que el mundo corporativo, busca la solución a sus problemas y/o desafíos a través de las *startups*, las cuales a través de sus productos o servicios entregan la solución a sus negocios. Para la conexión de Empresas con *startups*, Innspiral desarrolla una metodología a través de un proceso llamado “Innovación abierta Acelerada por *startups*”, la cual está apoyada por Binnario la cual se define como “la principal plataforma de Innovación Abierta de Chile y LATAM, donde se conectan las capacidades y problemas de grandes empresas con la agilidad y creatividad del mundo de las *startups*” (Binnario, 2015).



Fuente: Innspiral.

Figura 5: Conexión Innspiral, Mundo Corporativo – Mundo Startup.

### 3.1 Estructura Organizacional Modelo de Innovación Abierta, Acelerada por *Startups*, por Innspiral.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: Estructura Organizacional (Empresa, Innspiral, Startups).

La estructura organizacional (Figura 6) es definida, debido a que el cliente de Innspiral, (empresa) es quien lidera el proceso, ya que esta es quien contrata a Innspiral, seleccionas *Startups* y actúa como agente principal en cada uno de los procesos de innovación.

Innspiral posee una relación funcional, no jerárquica hacia las *startups*, sino de colaboración y asesoramiento para que esta mejore su modelo de negocios adecuado a lo que la empresa solicita.

### 3.2 Etapas del proceso Innovación Abierta acelerada por *Startups*

“El proceso de Innovación Abierta con *startups* contempla cuatro etapas, que van desde la identificación hasta el lanzamiento” (Innspiral, 2014)

1. Enfocar
2. Buscar
3. Integrar
4. Escalar



Fuente: Innspiral.

Figura 7: Etapas Proceso de Innovación Abierta Acelerado por *Startup*

Lo presentado a continuación, cada una de los procesos, se basa a través de la investigación hecha a través de entrevistas y documentación de la empresa.

### **3.2.1 Enfocar**

Las empresas, cada año definen su planificación estratégica en base a la dirección y alcance a largo plazo de la organización. Debido a que las empresas deben adaptarse a las condiciones que actualmente posee el mercado, deben dar soluciones a sus problemáticas y así obtener tener una ventaja sobre su competencia.

Para llevar a cabo el modelo de innovación abierta, el equipo de Innspiral, debe proceder a revisar la planificación estratégica de la organización, para así saber qué áreas se deben trabajar, cuales son los futuros proyectos que la empresa ejecutará, cuales son las metas que se desean cumplir, cual es el entorno de la organización, cual es la capacidad estratégica, cuales son las partes interesadas e influencias de la empresa, etc.

Este Modelo de innovación abierta puede aplicarse para cualquier tipo de empresa, en donde ambas partes (empresa y *startup*) logren una relación ganar, ganar, y vean la oportunidad de colaboración entre ellas.

Luego de tener conocimiento y analizar en detalle cual es la dirección y el alcance de la empresa, se realiza una serie de reuniones y entrevistas con los gerentes y principales ejecutivos de la empresa, para saber sus perspectivas sobre la empresa, cuales son las problemáticas que actualmente se está teniendo para el cumplimiento de la planificación estratégica, y cuáles son las

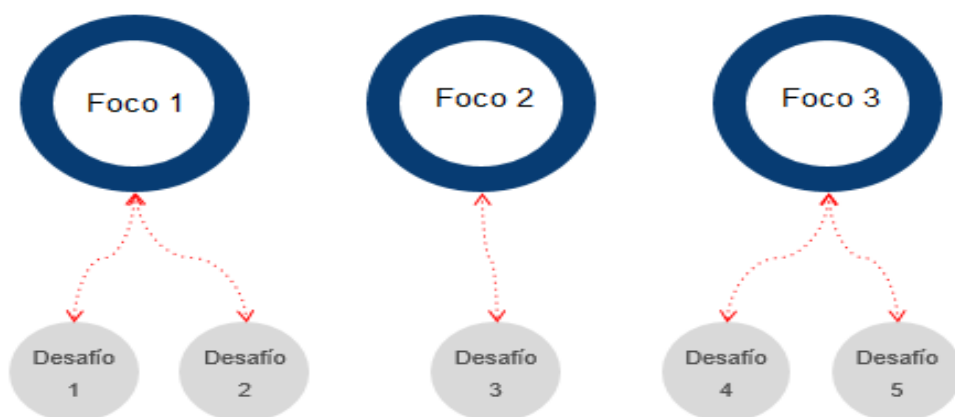
oportunidades en el mercado y/o negocio que visualizan o que les gustaría explorar.

En base a la revisión de la estrategia y reunión con los gerentes de la empresa, el equipo de Innspiral, hace un análisis de las tendencias del mercado, a través de búsqueda en las principales páginas webs, que están haciendo otras empresas en el mundo, y así saber que tendencias pueden impactar en la planificación estratégica de la organización.

Una vez comprendida la estrategia de la empresa y lo que ofrece el entorno, se definen los focos de innovación, el cual es un ámbito de búsqueda (macro) de oportunidades o problemáticas de la empresa, el cual debe estar alineado con un ámbito o área específica de la estrategia de la compañía.

Luego de definir los focos de innovación de la compañía, se deben definir desafíos (micro) específicos, que se quieran mejorar o solucionar. (Figura 8)

#### Foco de Búsqueda



Fuente: Innspiral.

Figura 8: Focos y Desafíos.

Estos desafíos en base a lo estudiado, sobre la planificación estrategia de la empresa, se describen y priorizan, para así dar solución a los que entregue mayor valor y sean de mayor importancia.

En base a la priorización de los desafíos, se logra detectar en que área de la empresa se deberá trabajar y que Gerente será el principal apoyo para la ejecución del proyecto.

### **3.2.2 Buscar**

Luego de la identificación de focos y desafíos, comienza el proceso de buscar soluciones a través de *startup*, lo cual genera un portafolio de innovación. Para luego así seleccionar a las *startups* que potencian la propuesta de valor de la empresa.

#### 3.2.2.1 Identificación

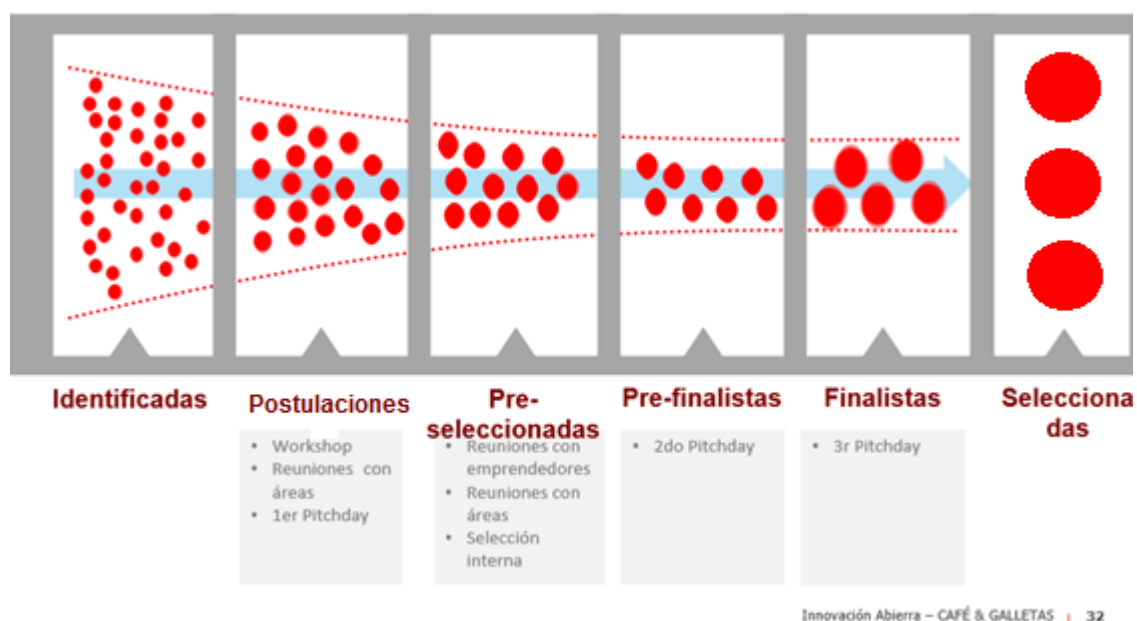
Para esto hay dos procesos de búsqueda que se hacen paralelamente, *Hunting* y *Fishing*.

Estos procesos pueden hacerse en *Batch* o Continuo, según las necesidades de la empresa y urgencia de los desafíos de la empresa, como también las oportunidades que se presenten en el encuentro de las *startups*.

En Batch, la empresa tiene un programa o concurso acotado en el tiempo, en un periodo establecido. Mientras en que el proceso continuo, la empresa se da cuenta de que tiene la oportunidad o capacidad de ejecutar otro proyecto dentro del portafolio de innovación, o se encuentra un problema que es necesario solucionar, por ende el proceso de innovación se lleva a cabo en el momento que se detectan estos acontecimientos.

A continuación se presenta el proceso de Búsqueda desde la identificación hasta la Selección de *startups*.

### Proceso de Búsqueda y Selección de Startups



Innovación Abierta – CAFÉ & GALLETAS | 32

Fuente: Innspiral.

Figura 9: Proceso de Búsqueda y Selección de Startups.

#### 3.2.2.1.1 *Hunting*

En esta etapa, un analista de negocios, sale en búsqueda de soluciones concretas a través de *startups* a los desafíos que se definieron en la etapa de enfocar.

##### 3.2.2.1.1.1 Identificación

Esta se hace a través de bases de datos de *startups*, que tenga Innspiral, la empresa o a través de bases de datos públicas de *startups* a nivel mundial, los cuales se buscan a través de diferentes sitios webs, con una cuenta de usuario, de las siguientes compañías:

- AngelList Limited.
- Venture Scanner Inc.
- Crunch Base Inc.
- Springwise Intelligence Ltd.

Las cuales se describen sus funciones en ANEXO 1.

##### 3.2.2.1.1.2 Selección preliminar

Una vez encontradas las *startups* que podrían dar solución a los desafíos, se hace una selección preliminar, a través de un filtro amplio, para descartar las que evidentemente no funcionarían. Y profundizar en las que parecieran dar solución.

##### 3.2.2.1.1.3 Presentación

Estas son presentadas a la contraparte (empresa), quienes determinan en conjunto a su equipo, si es que pareciera dar respuesta a algún desafío, en base a las necesidades de la empresa.

#### 3.2.2.1.1.4 Selección

Las *startups* en caso de que no pudieran participar presencialmente por motivos de distancia, se les da la alternativa de participar en el proceso vía Skype.

En el caso que la *startups* encontradas y seleccionadas, no pudiera ser contactada o hubiera problemas con el emprendedor, hay dos opciones:

- Desarrollar la Startup con algún proveedor local.
- Desarrollar la Startup internamente.

Para desarrollar la *startup* con algún proveedor local, se debe buscar un emprendedor con las competencias necesarias para desarrollar esta, la cual pasara por los procesos del concurso.

Para desarrollar la *startup* internamente se debe buscar dentro de la empresa alguna persona con las competencias necesarias para la ejecución de esta.

#### 3.2.2.1.2 *Fishing*

Otro proceso de búsqueda es el *Fishing*, en el cual se convoca a los emprendedores locales a participar de un concurso, para la búsqueda de soluciones concretas a los desafíos planteados por la empresa.

En este proceso la empresa tiene mayor implicancia debido a su estrategia de marketing, ya que la convocación a las *startups* a través de los diferentes medios debe ir en concordancia a lo que desea proyectar esta, por lo que los afiches, página web y otros debe pasar por un proceso de validación por parte de la empresa.

### 3.2.2.1.2.1 Identificación

En esta etapa se realiza el Levantamiento de *startups*, a través de diferentes semilleros de emprendedores como, bases de datos, aceleradoras, incubadoras, universidades, espacios de *coworking* y fondos de inversión.

A continuación se presentan las principales fuentes de *startups* en Chile, que utiliza Innspiral para la búsqueda, cada una se define en base a su misión o información principal de su página web en ANEXO 2

Bases de datos: estas organizaciones a través de sus procesos de búsqueda, selección y concursos, agrupan una gran cantidad información sobre emprendedores y/o *startups*.

Dentro de las Principales Bases de datos utilizadas por Innspiral en Chile se encuentran:

- Binnario.
- Endeavor Chile.
- Acti.
- Asociaciones de emprendedores de Chile.

Aceleradoras/ incubadoras/ Universidades.

Aceleradores: el papel de las aceleradoras es la de ofrecer a los emprendedores recursos, conocimientos y apoyo a través de programas de trabajo con mentores.

Otra de sus características es la de facilitar a los emprendedores contactos de

inversiones que pueden valorar su proyecto. Al final de los programas de aceleración es habitual presentar las *startups* “aceleradas” en foros de inversión para que tengan la posibilidad de obtener la financiación que necesitan. (López T. , 2014)

Incubadoras: estas se enfocan en compañías que acaban de nacer, o que ni siquiera son todavía, una realidad. Se trata de proyectos e ideas con alto potencial, que no tienen desarrollada una estructura, que muchas veces ni siquiera cuentan con un equipo, que no poseen cuestiones básicas, como una estructura societaria y que en muchos casos ni siquiera tienen pensado, ni definido un plan de negocios. (Franceschin, 2015)

Universidades: en Chile actualmente existen Universidades las cuales poseen, centros de aceleración y/o incubación, la cual surge para el desarrollo para el emprendedor de sus alumnos, como también el desarrollo de la innovación de la propia Universidad y del País.

Dentro de las Aceleradoras, Incubadoras y Universidades utilizadas por Innspiral en Chile se encuentran:

- Fundación Chile.
- Wayra.
- Magical *startups*
- Atacama 7.
- Universidad del Desarrollo.

- 3le, instituto internacional para la innovación empresarial.
- Universidad del Bío Bío.
- Incuba UdeC.
- Garage UAI.
- Incuba UC.
- Universidad de Chile.
- Incuba2
- Incubatec Ufro.
- Incubadora de negocios, Universidad de Los Lagos.
- Chrysalis, Incubadora de negocios de la PUCV.
- Innovo.
- Gesta Mayor.
- Crece.
- Universidad de los Andes.
- Santiago Innova.

Espacios de Coworking: es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez fomentan proyectos conjuntos. (Conectas, 2015)

Dentro de los espacios de Coworking, utilizados por Innspiral en Chile se encuentran:

- Conectas.
- Co-munity.
- Co-work.
- Urban Station.
- Housenovo.
- Nube.

Fondos de inversión y concursos.

Fondos de inversión: estos son patrimonios pertenecientes a una pluralidad de inversores particulares y otras instituciones de inversión colectiva, denominados participes, que invierten en todo tipo de activos financieros o activos no financieros. (Mateu Gordon, 2016)

Concursos: instituciones las cuales hacen concursos organizados para la inversión o financiamiento de emprendedores.

- NXTP LABS.
- Aurus.
- Digital Bank Latam.
- Startup Chile.

Las *startups* identificadas, se contactan y se les invita a participar proceso de postulación.

#### 3.2.2.1.3 Publicación

Luego de la identificación de los potenciales emprendedores, se comunica el concurso y la fecha de postulación a través de diferentes medios como prensa, revistas especializadas, páginas web de semilleros anteriormente comentados, volantes o a través de correos dirigidos a encargados de cada una de las unidades de emprendedores.

#### 3.2.2.1.4 Postulaciones

La postulación se realiza a través de un formulario cargado en la página web de Binnario o también puede realizarse a través del portal web de la empresa si es que ésta lo considera necesario. En estos portales también se describe la información relevante del concurso y requisitos de postulación para emprendedores.

La ficha de postulación considera 3 pasos detallados en ANEXO 3:

Paso 1: Información personal

Paso 2: Información de la *startup*

Paso 3: información solución para la empresa.

### 3.2.2.1.5 Primer filtro

Innspiral revisa las postulaciones echas a través de la(s) pagina(s) mencionadas en el punto anterior, donde se hace un filtro amplio del total de postulación, donde selecciona a las que parecen satisfacer con mayor relevancia los desafíos de la empresa.

### 3.2.2.1.6 Workshop

El paso siguiente es invitar a las *startups* seleccionadas tanto en el proceso de búsqueda a través de *Hunting y Fishing*, a un *workshop*, este es un evento en el cual se invita a los postulantes a informarse de manera detallada sobre el concurso, y sobre los desafíos de la empresa. En esta instancia los emprendedores pueden hacer las preguntas que estimen conveniente, para así enfocar su *startups* a las necesidades de la empresa. Este tiene una duración aproximada de 2 horas.

El *workshop* se divide en los siguientes pasos detallados en ANEXO 3

- Explicación de los objetivos de la jornada, los cuales son los siguientes:
- Preparación *pitch*<sup>6</sup> efectivo: en este paso se dan a conocer los tips para una buena preparación de sus *pitch*.
- Preparación *pitch*: en esta etapa se les pide a los emprendedores que hagan un prototipo de sus presentaciones.

Donde el equipo de Innspiral se reúne con cada equipo para entregar un *feedback* personalizado.

---

<sup>6</sup>Pitch es una “Descripción verbal de un guion/proyecto con el ánimo de despertar el interés en él”. (Pérez, 2009)

- Presentaciones y *feedback*: uno o dos representantes de la *startups* presenta su *pitch* en 5 minutos para luego recibir el *feedback* de estas.

En esta etapa los emprendedores, luego de la información entregada en el *workshop* deciden si desean seguir con su postulación luego de información entregada por Innspiral.

#### 3.2.2.1.7 Reuniones con áreas de la empresa

Luego de la realización del *workshop*, los emprendedores pueden solicitar reuniones con áreas específicas dentro de la empresa, que permitan orientar aún más la *startups* a las necesidades de esta, obteniendo información específica y relevante para su postulación.

#### 3.2.2.1.8 Llamado al *pitch day*

A las *startups*, se les invita a presentarse un día específico a través de email o contacto telefónico.

#### 3.2.2.1.9 Primer *Pitch day*

En este presentan uno o dos representantes de la *startups*, la duración es de 10 minutos, 5 minutos de exposición y 5 minutos de preguntas de los expertos hacia los representantes. Los evaluadores son Sub Gerentes y/o Product Manager o algún cargo de rango similar y algunos ejecutivos, claves de la empresa.

Por parte de Innspiral está el gerente de proyecto y su equipo quienes solo funcionan como facilitadores.

Cada evaluador tiene una ficha (ANEXO 5) en donde se evalúan 3 aspectos.

1. Impacto: potencial, tracción u otros indicadores importantes para la empresa.
2. Emprendedores: dedicación, preparación, experiencia,
3. Conexión con empresa: modelo de negocio este alineado en generar sinergias con la empresa

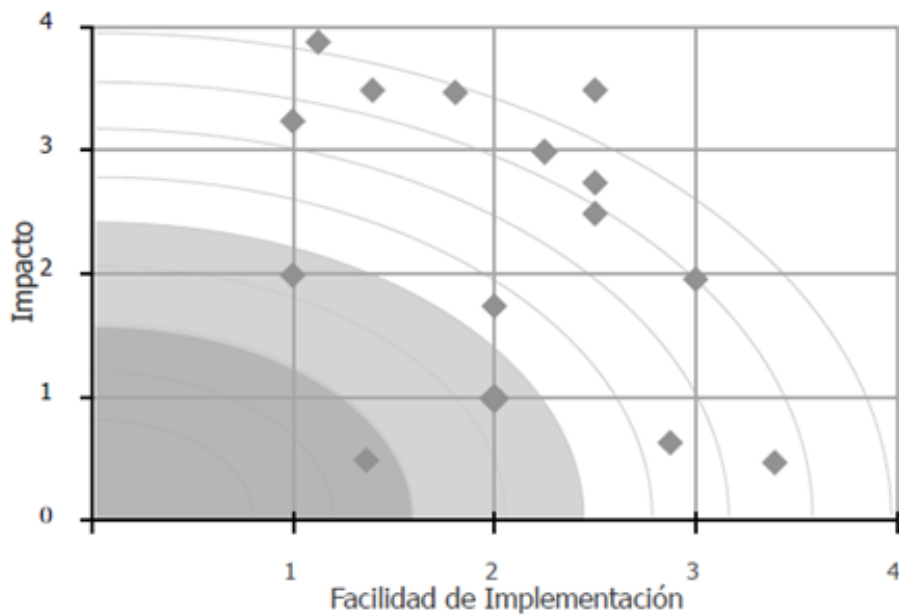
Estos tres ámbitos de evaluación se evalúan con nota del 1 al 5, donde 1 es no cumple en absoluto el criterio y 5 es que cumple el criterio en su perfección.

Los evaluadores luego deben decidir en base a los ámbitos pre vistos si la *startup* debe seguir o no hará el segundo *pitch day*. Marcándolo en la ficha.

También esta se escribe los comentarios pertinentes a la evaluación hecha para que así los emprendedores puedan recibir un *feedback*.

Una vez terminados los *pitch*, los evaluadores se reúnen y discuten sobre cada una de las exposiciones. Estas se evalúan a través del puntaje total de las *startups*, dada por la suma de la ficha de los expertos. La evaluación para la decisión final si avanzan o no a la siguiente etapa es cualitativa, donde se le da mayor importancia al juicio del experto del área donde se desarrollará la *startup* por lo que tiene una mayor influencia en la selección debido a sus conocimientos. Los otro principales criterio que deben considerar los evaluadores para la selección es el Impacto y la Facilidad de implementación, una *startups* ideal debe tener un alto impacto y una alta facilidad de implementación.

### Matriz de Priorización



Fuente: Innspiral.

Figura 10: Matriz Priorización.

#### 3.2.2.1.10 Pre selección.

##### 3.2.2.1.10.1 Reuniones con evaluadores.

Los emprendedores pre seleccionados del *pitch*, se reúnen con los evaluadores para resolver dudas sobre lo concluido en este. Esta conversación ayuda a los emprendedores a ir mejorando el modelo de negocio de la *startups* a las necesidades de la empresa.

En estas reuniones pueden surgir dudas de áreas específicas que no se pueden resolver en conjunto con los evaluadores, por lo que se planifican reuniones posteriores con áreas específicas.

#### 3.2.2.1.10.2 Reuniones con áreas de la empresa.

Se hacen reuniones puntuales con personas específicas de la empresa para resolver dudas y corroborar sucesos que pudiesen ser excluyentes para la *startups*, como podría ser por ejemplo, problemas sobre la seguridad informática, o que atente a lo establecido por la empresa o legislaciones locales, para así poder identificarlas y validar con anticipación y excluir a las que no sean solucionables o abordables. Por lo que estas reuniones son con personas de la empresa que manejan la información específica.

En esta instancia el emprendedor puede evaluar la oportunidad económica la cual se mide la rentabilidad que podría generar la *startups*, según un análisis de sensibilidad en base al mercado potencial al que apunta y sus diferentes posiciones, ya sean oportunistas, conservador o moderado.

#### 3.2.2.1.10.3 Selección interna.

A través de una selección interna entre el equipo de Innspiral y el gerente de innovación en donde se analiza uno a uno las *startups*.

En esta etapa se consideran todos los riesgos y problemas de las *startups* que se levantaron y las soluciones que se pudieron resolver a través de las reuniones con personas específicas del área en cuestión.

Se les entrega un *feedback* a los emprendedores para la mejora de su plan de negocios y de sus *pitch*, con la idea de que se retroalimenten en base al juicio de expertos.

Este también es dado a los emprendedores que no fueron seleccionados, como apoyo para el desarrollo independiente de su *startups*.

En base a la selección, se comunica a las *startups* la fecha en la que tendrán que exponer su segundo *pitch*.

#### 3.2.2.1.11 Pre finalistas.

En el segundo *pitch*, al igual que el primero, presentan uno o dos representantes de la *startups*, la duración es de 10 minutos, 5 minutos de exposición y 5 minutos de preguntas de los expertos hacia los representantes.

Este *pitch* se diferencia del primero, ya que incorpora el *feedback* entregado y el aprendizaje de las reuniones con expertos y áreas especialistas de la empresa, lo que permite ajustarlo al modelo de negocio.

Otra diferencia es que los evaluadores de este *pitch*, son gerentes y/o personas con cargos de mayor jerarquía que en el primero.

Una vez terminados los *pitch*, los evaluadores se reúnen y discuten sobre cada una de las exposiciones, este es evaluado de la misma manera que el primer *pitch*.

#### 3.2.2.1.12 Finalistas.

A esta etapa llegan las *startups* que se ajustan mejor al modelo de negocio y lo que quiere conseguir la empresa.

Se presenta un *pitch* final, en donde entre los evaluadores se encuentran el gerente general con su comitiva.

Este *pitch* mejorado, incorpora todos los aprendizajes de las etapas anteriores, por lo que se explica con las palabras adecuadas al negocio, se tiene completa

claridad del problema, de la oportunidad cuantitativa de éste, una evaluación económica pre liminar definida, entre otros.

Finalmente se evalúa a las *startups* y quien toma la decisión final de las *startups* que quedan seleccionadas, es el Gerente General con su comitiva, a quienes se les comunica de su selección.

#### 3.2.2.1.13 Seleccionados.

Los seleccionados se ganan la posibilidad de negociar un acuerdo comercial con la empresa para implementar su *startups*.

### 3.3.3 Integrar

Esta etapa la *startups* comienza a planificar el trabajo con la empresa.

El objetivo de esta etapa, es que la empresa en conjunto con la *startup* debe hacer una evaluación económica definida, para luego iniciar un acuerdo comercial y desarrollar el piloto, para así poder validar completamente la propuesta, esta está intermediada por un ejecutivo de Innspiral.

La evaluación, y diseño del piloto se hacen en paralelo debido a que es necesario saber cuáles son los requerimientos necesarios tanto para saber la rentabilidad de este, como para saber los requerimientos del desarrollo del piloto de la *startups*.

Luego de que se logra la integración y acuerdo entre ambas partes, la empresa decide, si Innspiral trabajara en el desarrollo del piloto y posterior escalamiento.

#### 3.3.3.1 Evaluación económica.

Para la evaluación económica es necesario hacer una cotización de la *startups* a través de una negociación con la empresa.

Una vez que se sabe que es lo que hay que hacer a través del diseño del piloto, se determina llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempos aplicados.

En base al presupuesto, se hace un análisis de sensibilidad, para saber la rentabilidad que generará la *startups*, en donde se definen hipótesis sobre su funcionamiento, en tres posibles escenarios, oportunista, conservadora y moderada.

En base a los resultados de estos indicadores, el Gerente General en conjunto con el Gerente de Innovación deciden, si está dispuesto o no invertir.

#### 3.3.3.2 Acuerdo comercial

En esta etapa la empresa llega a un acuerdo con la *startups* en base a la evaluación económica que se hizo.

En esta etapa es en donde se define el contrato que habrá de por medio durante la implementación del piloto y su posible escalamiento además se definirán los tiempos para llevarlo a cabo.

#### 3.3.3.3 Piloto

El objetivo del piloto, es base a los resultados determinar la factibilidad del lanzamiento de lo propuesta de la *startups*, hacer algunos cambios antes del lanzamiento, o determinar que no es factible.

Para el desarrollo del piloto, antes de integrarlo completamente al mercado, se puede hacer un prototipo el cual permite que todo el sistema, o algunas de sus partes, se construyan rápidamente para comprender con facilidad y aclarar ciertos aspectos en los que se aseguren que el desarrollador, el usuarios, el cliente estén de acuerdo en el que se necesita, así como también la solución que se propone para dicha necesidad y de esta forma minimizar el riesgo y la incertidumbre en el desarrollo.

La metodología utilizada consta de tres pasos, Diseño del piloto, Ejecución o implementación y Medición de resultados.

#### 3.3.3.3.1 Diseño piloto

Con el desafío definido, se determinan los objetivos del piloto, las hipótesis que se desean validar y como se llevara a cabo cronológicamente y operacionalmente.

La definición de los objetivos determinaran, donde se quiere llegar, y de que forma, estos además deben ser acordes al plan estratégico general.

Para el diseño del piloto y futuro ejecución del producto o servicio se deben definir lo siguiente (Muñiz, 2014):

- Definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- Planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción)
- Determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a cargo la consecución del plan de marketing.

Si bien en gran medida cada uno de estos puntos se encuentra mayormente definidos, con la ayuda de los ejecutivos de la empresa se logra definir con mayor certeza, para que la propuesta este definida correctamente y así pueda ser aprobada y desarrollada.

Un recurso para desarrollar el diseño del piloto es el *Bussines Model Canvas*, para así visualizar de mejor manera el modelo de negocio de la *startup*.

Se debe evaluar las modificaciones que se llevaran a cabo, para la adaptación de la *startup* inicial a lo que necesita la empresa.

#### 3.3.3.3.2 Ejecución del piloto

En esta etapa se implementa el piloto según lo definido en el diseño de este.

Es importante en esta etapa hacer un seguimiento continuo de la evolución de la *startup*, esto se puede hacer a través de reuniones de coordinación, entre la empresa y la *startups* utilizando paneles de control que lancen alerta temprana de lo que está ocurriendo.

Un panel de control son indicadores, para el seguimiento de la ejecución del piloto, para así tomar decisiones tempranas.

#### 3.3.3.3.3 Medición de resultados

Luego de la ejecución del piloto se analizan los objetivos e hipótesis que se plantearon en el diseño del piloto. La medición, que hará cada empresa dependerá de la *startups* implantada, ya sea en la satisfacción de los clientes, cantidad de usuarios, total de ventas, etc.

Los objetivos planteados pueden ser cuantitativos o cualitativos,

Los cuantitativos pueden ser por ejemplo: captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación del mercado, porcentaje de ventas, etc.

Cualitativos: mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura a nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, etc.

Si los resultados son positivos, se continúa con el escalamiento.

### **3.4.1 Escalar**

Esto significa lanzar la *startup* a todo el mercado objetivo, y promocionarlo a través de los medios que considere la empresa para potenciar y que el proyecto sea reconocido para que así, se logre el crecimiento y resultados esperados.

Además a través de la medición de los resultados entregados, se sabrá qué aspectos del piloto se deberán eliminar y/o cambiar para el escalamiento del producto u servicio.

Se hace una medición de resultados mes a mes para saber la rentabilidad de la *startup*. El cual se determina a través de un indicador de intensidad de innovación para saber qué porcentaje del EBITDA es resultado de la aplicación de la innovación en este caso de la *startup*.

El objetivo del área de innovación de una empresa es que el porcentaje de indicador de intensidad aumente con el paso del tiempo.

## CONCLUSIONES

Como conclusión de esa investigación, en la cual se pudo indagar en detalle sobre la metodología de Innovación Abierta Acelerada por *startups*, que Innspiral desarrolla, se pudo percibir que Innspiral funciona como una organización, que permite unir dos mundos que funcionan muy distintamente, estructurando cada uno de los procesos de manera de que ambas partes, tanto la gran empresa como las *startups*, logren beneficiarse.

Además se logra comprobar, según lo que menciona Schilling (2008) y Melia (2014), sobre las estrategias para innovar, que la organización debe proponer un proceso de innovación concreto, para que la empresa así tenga una cultura innovadora dentro de la organización, al momento de que la *startups* se integre, ya que en la entrevista con Danica Music, Especialista Senior de Innovación de Chilectra<sup>7</sup> (ANEXO 6), menciona que en el proceso de la innovación abierta, la organización tiene que declarar formalmente que tiene este proceso y que lo formaliza, como por ejemplo a través de Innspiral, quien es quien determina que procesos y etapas se van a cumplir. Esto debido a que si una *startups* llega a través de sus propios medios con una propuesta hacia la empresa, sin que esta tenga un proceso formalizado de innovación abierta, esa tiene menos posibilidades de que se pueda integrar a la empresa, esto a través de hechos concretos vividos en la empresa.

---

<sup>7</sup> Chilectra: compañía Chilena de Electricidad

A través de esta investigación se puede concluir y determinar beneficios, desventajas o problemáticas, mejoras al proceso y se destaca también el rol que tiene Innspiral, los cuales se detallan a continuación.

### Beneficios

Los beneficios de la integración de las *startups* en las grandes empresas del modelo de Innovación Abierta de Innspiral, según la investigación teórica y entrevistas hechas a los agentes participantes son tanto para la organización como para la *startups*, la cual es la base para que se genere esta integración.

Para las empresas es beneficioso integrarse con una *startups*, debido a que estas entregan mayor agilidad a los procesos, debido a las energías, motivación y ganas de desarrollar su propuesta en una gran empresa, lo que hace que las organizaciones puedan aprovecharlo, ya que como fue mencionado actualmente existe una alta competencia y rápido crecimiento de las tecnologías en el mercado.

Las *startups*, ya sea si desarrollan un servicio o producto abarca un entorno específico, lo que hace que sean expertas en la tecnología que desarrollan, es por esto que le entrega una gran capacidad de información y habilidades, que posiblemente no han sido desarrolladas dentro de la empresa.

Otro beneficio que entrega la *startups* hacia la empresa es la resiliencia que posee la *startups* debido a su capacidad de superar situaciones adversas, además de la flexibilidad y adaptación.

Danica menciona como un beneficio que este tipo de innovación, no hace ser inversionista de la *startups*, ya que si bien en las empresas existe un capital de riesgo para efectos de mejoras o pruebas para la operación de la *startups*, pero sin la intención de invertir en la propiedad de la *startups* como lo hacen en otros concursos. Además Danica menciona que es positivo debido a que al integrarse con *startups*, da una mirada más amplia de la que podría haber si se invirtiera en ella, debido a que al invertir la empresa busca rentabilidad inmediata mientras que a través de esta metodología la empresa genera EBITDA directa o indirectamente.

Otro beneficio es que al momento de integrarse, es que la empresa no solamente se sega o debiera segarse a la propuesta de valor que la *startups* presenta en un comienzo, sino que la compañía puede darse cuenta que puede utilizar el capital humano de la *startups* aprovechando la velocidad, agilidad y velocidad de modificación de la propuesta de valor que tienen, para mejorar otros procesos, lo cual también permite que la organización se vaya educando y culturizando.

Los beneficios para las *startups* en la integración en las empresas, según la entrevista hecha a Francisco Troncoso (ANEXO 7) quien fundador de UANBAI<sup>8</sup>, es que para ellos la integración y posterior lanzamiento con Chilectra, ha sido muy importante, debido a que como *startups* se validan de manera muy importante, ya que lo ponen en otro nivel y lo que da prueba del logro. Además

---

<sup>8</sup> UANBAI: es una *startups*, la cual es una plataforma que integra medios de pago a las redes sociales.

al integrarse las *startups* ganan un canal importante para el desarrollo y promoción de su producto o servicio, como también una gran cantidad de posibles clientes.

Conjuntamente esto hace que la conexión haga que se han reconocidos en el mercado debido a la integración con una marca que es reconocida por una mayor cantidad de personas.

La integración genera a las *startups* que estas posean un respaldo financiero para poder seguir desarrollándose y creciendo.

Además Francisco menciona que unas de las cosas buenas del proceso es que no se define un número específico de ganadores, sino que es en virtud de los proyectos que con posibles de ejecutar, ya que sería un desperdicio que proyectos buenos se desperdiciaran porque hay un límite.

#### Desventajas o problemáticas

La conexión e integración, de la empresa con la *startups*, según la opinión de los tres agentes que participan en este proceso (Empresa, Innspiral, *Startups*) no es nada de fácil, principalmente por la diferencia de tiempos de ejecución de los procesos, ya que la *startups* tienen un alto nivel de adaptación de su modelo de negocio, además de una alta eficiencia en la tomas de decisiones ya que comúnmente trabajan pocas personas, mientras que la empresa tiene dificultades de adaptación, debido a los procesos, tanto jerárquicos como culturales que posee.

Sin embargo la *startups* debido a su motivación para lograr afiliarse con una marca de gran potencial y reconocimiento, está dispuesta a negociar el tiempo necesario para lograr un buen fin.

Danica, señala que la desventaja de conectar *startups* con la empresa, es la responsabilidad de algunos emprendedores ya que no cumplen con ciertos requisitos protocolares de la empresa lo que retrasa el proceso.

Francisco, señala que una desventaja de este proceso es que si bien la *startups* apuesta por llegar a concretar una negociación con la empresa, durante todo el largo proceso de integración, todos a final de mes tienen sueldo, mientras que la *startups* quien hace el trabajo de innovar no lo tiene.

Además señala que integrarse con las grandes empresas es complicado porque las grandes empresas no son tomadoras de riesgo, aunque señalen que sí, no lo son, por que al final cada uno de los ejecutivos, pueden estar jugándose un puesto de trabajo, por lo que las grandes empresas se aprovechan de las situaciones para levantar información.

Francisco señala también que según su perspectiva en el proceso de integración hubieron reuniones demás, debido a que las empresas grandes todo tiene que ser burócrata, todo es a través de reuniones, en donde nadie se la juega por algo, es demasiado cauteloso, cuando sin embargo ellos esperan que la propuesta sea rápida, debido a que saben que los que finalmente ceden, son ellos los emprendedores.

## Mejoras

Las mejoras se desarrollan a partir del proceso de Innovación Abierta Acelerada por Startups.

Si bien este es un proceso el cual ha sido desarrollado en varias empresas, con éxito, los agentes externos participantes como lo son la empresa y startups durante las entrevistas señalaron algunas mejoras, para el desarrollo del proceso, ya que son ellos los que estuvieron in situ durante el proceso.

Las mejoras señaladas por Danica es que, para que la empresa logre una buena integración se debe otorgar mayor cantidad de tiempo en la evaluación económica, con las últimas *startups* que queden seleccionadas, para poder así determinar los beneficios concretos de esta, y así que los Gerentes de la empresa se sientan seguros de los beneficios. Por lo que el Proceso desde el Enfocar hasta la selección de la startups aumentaría en mínimo semanas, (de 12 a 14) para que así los finalistas tengan mayor cantidad de tiempo para concretar una mejor evaluación económica.

Sin embargo Francisco, señala que si hubieran sacado los beneficios con mayor precisión y antes, quizás se hubieran dado cuenta que no era tan rentables para ellos, pero señala que es la única manera de que ésta, sea un apuesta al emprendedor, ya que emprender de por sí es una apuesta ya que implica riesgos y sacrificios, pero al final lo que quieren la startups es partir el proyecto, y que las cosas funcionen.

Francisco también señala que durante el proceso de integración, en la negociación con la empresa, hubo muchas reuniones en las que no se llegaba a ningún buen fin,

Al ser aumentada la cantidad de semanas para la evaluación económica, se logrará tener una visión más clara sobre el real beneficio que generará la startups, para que así los Gerentes de la empresa, se sientan seguros de la propuesta y sus reales beneficios,, por lo que el proceso de integración será menos engorroso y más eficaz.

### Rol de Innspiral

Innspiral, a lo largo del desarrollo de insertar el proceso de innovación abierta, en la empresa, señala Danica que Innspiral los ayudó mucho en la creación de la estructura de cómo abordar la innovación Abierta a través de *Startups*, por que la conexión entre una organización y el ecosistema emprendedor tienen que tener un canal y ese canal, es una estructura de acciones que hay que cumplir. Por lo que Innspiral estructuro y formalizó cada una de estas etapas.

Danica, comenta que el principal rol de Innspiral, es el proceso, las etapas tienen coherencia, son necesarias, definió bien, rayo bien la cancha. Señala que también que hicieron bien y es uno de los roles importante es el hecho de salir a buscar a las *startups* adecuadas y fue quien hizo el “match” entre los focos de innovación y la propuesta del emprendedor.

Por su parte Francisco señala que Innspiral trata de ser el ecualizador entre dos partes muy diferentes. Además de nivelar a las *startups* a través los *workshop*, debido a que hay *startups* que tienen carencias al momento de presentarse.

Finalmente se puede concluir que a través de las entrevistas hechas, se pudo evidenciar y comprobar, que cada uno de los pasos investigados en los diferentes documentos de Innspiral se llevan a cabo.

Si bien el proceso de integración es un proceso complicado, tanto las empresas como las *startups*, luego de un proceso engorroso debido a las diferencias, la innovación abierta acelerada por *startups*, desarrollada por Innspiral es una efectiva forma de que las empresas evolucionen y se adapten a las nuevas tendencias que ofrece el mercado.

Como también para las startups, es una buena forma de crecer, y potenciar así su propuesta en una empresa reconocida y financiarse.

Innspiral hasta la fecha cuenta con 8 exitosos procesos de innovación abierta en grandes empresas, ya que en cada uno de estos se han seleccionado startups, logrando procesos exitosos tanto para la empresa, como para las startups.

## BIBLIOGRAFÍA

- 3ie. (2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.3ie.cl/nosotros/>
- Acti. (2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.acti.cl/nosotros>
- Alastruey, R. (2010). *El networking*. Barcelona: UOC.
- Angellist. (2015). Obtenido de <https://angel.co>
- Arcas, L. B. (2014). *Los procesos de co-creación y el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos*. Obtenido de Los procesos de co-creación y el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos: <http://zaguan.unizar.es/record/13508/files/TESIS-2014-019.pdf>
- ASECH. (2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.asech.cl/nosotros/>
- Atacama 7. (2015). *Somos*. Obtenido de <http://atacama7.com/somos>
- AURUS. (2015). *Inicio*. Obtenido de <http://www.aurus.com/AURUS/Inicio>
- Banerjee, P., & Friedrich, R. y. (2010). *Open innovation at HP labs*. Computer.
- BBVA. (29 de Junio de 2014). <http://www.bbvacontuempresa.es>. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/crecimiento-organico-frente-a-crecimiento-corporativo-eleccion-implicaciones>
- Binnario. (s.f.). Obtenido de <http://www.binnario.com/como-funciona/>
- Binnario. (2015). *¿Qué es Binnario?* Recuperado el 2015
- Binnario. (2015). *Binnario.com*. Obtenido de <http://www.binnario.com/como-funciona/>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2009). *Innovacion abierta*. Barcelona: playtaforma.

Chesbrough, H. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA.

Chrysalis. (2015). *Propuesta de valor* . Obtenido de <http://www.chrysalis.cl/propuestadevalor/>

Co-Munity. (2015). Obtenido de <http://www.co-munity.co/>

Conectas. (2015). *coworking*. Obtenido de Conectas, una nueva forma de trabajar: <http://www.conectas.cl/node/58>

Conectas. (2015). *Inicio*. Obtenido de <http://www.conectas.cl/>

CoworkLATAM. (2015). Obtenido de <http://coworklatam.com/>

Crece. (2015). *Quienes somos*. Obtenido de [http://www.crece.ucm.cl/Quienes\\_somos.html](http://www.crece.ucm.cl/Quienes_somos.html)

Crunchbase. (2015). Obtenido de <https://www.crunchbase.com/>

Cynertia Consulting. (2009). *Aprovechando los recursos externos mediante la colaboracion*. Barcelona: Aprovechando los recursos externos mediante la colaboracion.

Digital Bank LATAM. (2015). Obtenido de <http://www.digitalbankla.com/>

Endeavor. (2015). Obtenido de <http://www.endeavor.cl/sobre-endeavor/mision/>

FCH. (2015). *Sobre FCH*. Obtenido de <http://www.fch.cl/sobre-fch/>

Franceschin, T. (23 de Enero de 2015). *¿CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE UNA INCUBADORA Y UNA ACELERADORA DE NEGOCIOS?*  
Obtenido de Vrainz accelerator: <http://www.vrainz.com/cuales-son-diferencias-entre-una-incubadora-y-una-aceleradora-de-negocios/>

GarageUAI. (2015). *El Garage*. Obtenido de <http://www.garageuai.cl/el-garage/>

- Gassmann, O., & Enkel, E. &. (2010). *The future of open innovation*. R & D Management.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, Innovation & Internacional Competitiveness*. New York: Wiley&Sons.
- Gesta Mayor. (2015). *Investigación*. Obtenido de <http://www.umayor.cl/investigacion/emprendimiento/>
- Gliannopoulou, E., Ystromm, A., Ollila, S., & Elmquist, M. F. (2010). *Implications of openness: A study into (all) the growing literature on open Innovation*. Journal of technology management & innovation.
- Gronlund, J., & Sjodin, D. R. (2010). *Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development*. California Management Review.
- Grotnes, E. (2008). *Standardization as an Arena for Open Innovation*. Open IT-Based Innovation.
- Hakkim, R. P. (2008). *Open innovation in the energy sector*. Management of Engineering & Technology PICMET.
- Herrera, A. (2014). Binnario: Conectando a emprendedores con grandes empresas. *City*.
- HouseNovo. (2015). Obtenido de <http://www.housenovo.com/>
- Incuba2. (2015). *Quienes Somos*. Obtenido de [http://www.incuba2.cl/quienes\\_somos.php](http://www.incuba2.cl/quienes_somos.php)
- Incubatec. (2015). *Unidad de emprendimiento*. Obtenido de <http://www.incubatec.cl/unidad-de-emprendimiento/>
- IncubaUC. (2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://incubauc.cl/nosotros/>

- Innovation.cl. (20 de Noviembre de 2013). *Los desafíos de las aceleradoras de negocios en Chile*. Obtenido de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/los-desafios-de-las-aceleradoras-de-negocios-en-chile/>
- Innovo. (2015). *Misión*. Obtenido de <http://innovo.cl/website/mision-vision/>
- Innspiral. (2013). *Innovacion abierta, para la obtension de resultados de alto impacto*. Santiago.
- Innspiral. (2013). *Portaforlio y Fuente de Innovacion* . Santiago.
- Innspiral. (2014). *Innovacion Abierta, Café y Galletas*. Santiago.
- Innspiral. (2014). *Instalar, operar y acelerar la innovacion en la empresa*. Santiago.
- Longyi, L., & Lihua, T. (2009). *Study of Open Innovation on Electronic Information Industry in Shenzhen of China*. International Conference.
- López, F. (Abril de 2016). *¿Qué es Networking?* Obtenido de Gestion: <http://gestion.com.do/index.php/abril-2010/163-que-es-el-networking>
- López, J., & García, A. (2010). Innovación abierta: desafíos organizacionales. *Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. extraord.*
- López, T. (12 de Enero de 2014). *Aceleradora e Incubadora de empresas: diferencias*. Obtenido de No solo economia: <http://nosoloeconomia.com/aceleradoras-incubadoras-empresas/>
- Magical Startups. (2015). Obtenido de <http://www.magicalstartups.cl/>
- Mateu Gordon, J. L. (2016). *Expansion* . Obtenido de FONDOS DE INVERSIÓN: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/fondos-de-inversion.html>

- Melesde, T., Lin, S., & Chang, J. &. (2009). *Open innovation networks between academia and industry: an imperative for breakthrough therapies*. Nature medicine.
- Meliá, J. M. (2014). *La innovación, concepto e importancia económica*. Madrid: Meliá, Juan Mulet.
- Muñiz, R. (2014). *Etapas del plan de marketing*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- Novoa, D. (2015). Innovación Abierta: una estrategia para el desarrollo de nuevos productos. En D. Novoa. ReCiTeIA.
- Novoa, J. (5 de Noviembre de 2013). <http://www.actibva.com/magazine/empresas/que-es-innovacion-abierta-y-por-que-esta-de-moda-entre-las-empresas>. Obtenido de <http://www.actibva.com/magazine/empresas/que-es-innovacion-abierta-y-por-que-esta-de-moda-entre-las-empresas>
- Nube Cowork. (2015). Obtenido de <http://www.nubecowork.biz/category/nube/>
- NXTPlanbs. (2015). *Acerca*. Obtenido de <http://www.nxtplabs.com/es/acerca/>
- OCDE. (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation*. Paris: OECD publications.
- OCDE. (2013). *STARTUP AMÉRICA LATINA: PROMOVRIENDO LA INNOVACIÓN EN LA REGIÓN*. OECD Development Centre.
- Pérez, H. (9 de Octubre de 2009). *TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA HACER PRESENTACIONES EFECTIVAS FRENTE AL PÚBLICO*. . Obtenido de *Oratoria: hablar bien en público*: <http://oratoriahablarbienenpblico.blogspot.cl/2009/10/pitch-definicion.html>

- Petráité Monika & Janiunaité, B. (2010). *Networks of Interorganisational Knowledge Development Within the Open Innovation Context: The Case of R&D Intensive Start-ups*. 7th International Conference on Intellectual Capita.
- Prats, P., & Vallès, S. (2012). *Influencia del crowdsourcing en los procesos de las organizaciones*.
- Pro Chile. (2013). *Estudio de Mercado Capital de Riesgo en Silicon Valley, Estados Unidos*. Los Ángeles: Oficina Comercial de Chile.
- RAE. (2006). *Diccionario de la lengua española 22 ed.* Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=innovacion>
- Ramirez, J. A. (Noviembre 2013 de 2013). *Startup*. Obtenido de SG BUZZ: <http://sg.com.mx/revista/42/startups#.Vo1wSPnhDIU>
- Rapallo, M. d. (2002). *La creación de valor: una aproximación*. Obtenido de Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales: <http://eprints.ucm.es/6773/>
- Ries, E. (2011). *el metodo lean startup 4º edicion* . Nueva York: Deusto.
- Santiago Innova. (2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://www.santiagoinnova.com/nosotros/>
- Schilling. (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: McGraw Hill.
- Silberman, G. (2015). *timov.la/article/que-es-una-aceleradora-de-negocios*. Obtenido de <http://www.timov.la/article/que-es-una-aceleradora-de-negocios>
- Springwise. (2015). Obtenido de <http://www.springwise.com/services/>

- Startup Chile. (2015). *About*. Obtenido de <http://www.startupchile.org/about/>
- UAndes. (2015). *Dirección Innovación*. Obtenido de <http://innovacion.uandes.cl/direccion-innovacion/mision/>
- UBioBio. (2015). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/index.php/quienes-somos/politica-idi/>
- UChile. (2015). *Investigación*. Obtenido de <http://www.uchile.cl/portal/investigacion/innovacion/113410/proyecto-corfo-otl-20-universidad-de-chile>
- UDD. (2015). *Investigación*. Obtenido de <http://www.udd.cl/investigacion/>
- UdeC. (2015). *Que Ofrecemos*. Obtenido de <http://incubaudec.cl/que-ofrecemos/>
- UEN. (2015). *Subservicios*. Obtenido de <http://uen.ulagos.cl/subservicios.php?id=21&cat=4>
- Urban Station. (2015). *Home*. Obtenido de <http://chile.enjoyurbanstation.com/es/home/>
- Van De Vrande, V., & Vanhaverbeke, W. y. (2010). *Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions*. International Journal of Technology Management.
- Venturescanner. (2015). Obtenido de <https://www.venturescanner.com/>
- Wallin, M. y. (2010). *Organizing for Open Innovation. Focus on the Integration of Knowledge*. Organizational Dynamics.
- Wayra. (2015). *Nosotros*. Obtenido de <http://wayra.co/cl>
- Yang, J., & Anderson, T. (2011). *How open innovation strategy is reflected in the firms R&D efficiency DEA ranking?*. Technology Management in the Energy Smart World .

## ANEXOS

### ANEXO 1 FUENTES DE BUSQUEDA (HUNTING)

Páginas Webs, con las descripciones definidas en sus páginas, para proceso Buscar, a través de *Hunting*:

- AngelList Limited.

AngelList es un sitio web, para *startups*, Angel investor son solicitantes de empleo, que buscan trabajar en estas *startups*. La plataforma tiene la misión de democratizar el proceso de inversión. Este sitio comenzó como una página de introducción en línea para nuevas empresas de tecnología que necesitaran financiación inicial. Ahora, el sitio permite que las *startups* recauden dinero de Angel investor de forma gratuita.

AngelList permite a los inversores invitar a otros inversores acreditados para participar en las ofertas. (AngelList, 2015)

- Venture Scanner Inc

Investiga identifica y conecta con las empresas innovadoras de alta tecnología. Venture scanner tiene los datos, la tecnología y los analistas para alimentar sus esfuerzos de exploración de arranque y de exploración de la innovación. A través de una cuenta, Venture scanner, se puede acceder a una exploración exhaustiva de cualquier sector. (Venturescanner, 2015)

- Crunch Base Inc.

CrunchBase es una plataforma líder para descubrir las empresas innovadoras y la gente detrás de ellos. Esta comenzó como una base de datos para realizar seguimiento a *startups*, hoy en día se entrega conocimientos de mercado a millones usuarios y empresas en todo el mundo. El conjunto de CrunBase está en constante expansión a través de las contribuciones de la comunidad de usuarios, empresas de inversión, y la red de socios globales.

CrunchBase acelera la innovación al reunir datos sobre las empresas y la gente que está detrás de ellas. (Crunchbase, 2015)

- Springwise Intelligence Ltd

Springwise es el motor de descubrimiento de innovación global, todos los días el equipo de 10.000 Springspotters son la fuente de la última innovación, puesta en marcha y las nuevas ideas de negocio de todo el mundo.

Springwise, descubre y comparte las ideas con sus usuarios, personas y empresas e instituciones que quieren ser excepcionales en su campo.

Cada día se reciben muchas ideas spottings, antes el equipo editorial selecciona lo mejor para su publicación, por lo que validan, sintetiza y resumen antes de presentar los tres mejores, todos los días. (Springwise, 2015)

## ANEXO 2 FUENTES DE BUSQUEDA, *STARTUPS* EN CHILE (FISHING)

Principales fuentes de Emprendedores en Chile, utilizados por Innspiral. Para la búsqueda a través de *Fishing*, definidas según sus descripciones en cada página web.

### Bases de datos

- Binnario

Esta es una plataforma de innovación abierta, donde se conectan las capacidades problemas de grandes empresas con la agilidad y creatividad del mundo de las *startups*

En esta plataforma grandes empresas publican sus desafíos específicos de acuerdo a las necesidades para encontrar las mejores soluciones en Binnario.

Binnario realiza convocatorias entorno a un tema relevante a nivel país y reúne a los principales actores a compartir problemas y potenciales soluciones.

Buscar de forma exhaustiva y confidencial las mejores soluciones de Chile y el mundo para los problemas que presenta la empresa. (Binnario, ¿Qué es Binnario?, 2015)

- Endeavor Chile

Endeavor ayuda a los emprendedores a crecer, derrumbando barreras y entregando las herramientas para que sean exitosos: mentoría, redes de contacto, apoyo estratégico, talento, habilidades, acceso a capital inteligente e inspiración. (Endeavor, 2015)

- Acti

Es una comunidad de empresas de la industria de tecnologías de la información y telecomunicaciones del país. Reúnen a las empresas de los rubros de hardware, software, capacitación e interacción de sistemas e internet.

Es el principal referente del sector privado en el ámbito de las tecnologías de la información, situándose como el principal representante de las empresas del sector ante autoridades gubernamentales, académicas, fundaciones y otros sectores empresariales, promoviendo el desarrollo de una industria local de clase mundial, que genere valor a nuestros socios y por sobre todo, al país. (Acti, 2015)

- Asociaciones de emprendedores de Chile

Es la asociación que reúne a más de 20.000 socios de diversos rubros, edades y realidades a lo largo del país. Promueven y defienden el emprendimiento para que todos puedan materializar sus sueños de forma libre y sin trabas.

Cuentan con un innovador modelo de trabajo basado en 6 áreas claves en el camino de cualquier emprendedor: información; redes; formación; defensa; políticas públicas; y beneficios. A través de este modelo 360° se cubren todas las necesidades de los socios, ya sea en etapa temprana o de consolidación de sus negocios. (ASECH, 2015)

## **Aceleradores / Incubadoras / Universidades**

- Fundación Chile

Es una corporación público privada que fomenta innovaciones que “mueven la frontera de lo posible”. Sus socios son el Gobierno de Chile y BHP Billiton- Minera Escondida.

En FCh se generan redes internacionales, entregando soluciones de alto impacto para abordar los desafíos de Chile en sustentabilidad, desarrollo de Capital Humano, Educación, acuicultura, emprendimiento y alimentación.

En su trayectoria se han consolidado como un “*do tank*” siendo pioneros en habilitar nuevos sectores a través de un portafolio de empresas demostrativas, programas que crean capacidades y servicios tecnológicos. (FCH, 2015)

- Wayra

Es una aceleradora de *startups* digitales de telefónica y ayudan a los emprendedores a crecer y formar empresas de éxito

El programa de aceleración ofrece todo lo que se necesita para llevar a la empresa a lo más alto. Como lo es financiamiento de hasta 50 mil dólares, un espacio de trabajo en su academia de Chile, accesos a una red global de *partners* de negocio, mentores y expertos, más la oportunidad de trabajar con los negocios de telefónica en el mundo. (Wayra, 2015)

- Universidad del Desarrollo

Esta universidad cuenta con un área de investigación en el área del emprendimiento y la innovación, en búsqueda de conocimientos o de soluciones innovadoras a problemas de carácter científico, cultural y de algunos otros ámbitos. (UDD, 2015)

- *Magical startups*

Es una aceleradora de negocios que busca *startups* digitales- tecnológicas con visión global que se encuentren preparadas para una etapa de consolidación del modelo de negocio y crecimiento en ventas.

Actúan como administradores del fondo SSAF de Corfo asesorando estratégicamente, ofrecen una sólida red de mentores, expertos y grandes empresas, además de conectarlos a adicionales fuentes de financiamiento. (Magical Startups, 2015)

- 3ie, instituto internacional para la innovación empresarial

Esta pertenece a la Universidad Técnica Federico Santa María, la cual ha tenido como misión ser un referente de excelencia, para el fomento, fortalecimiento y desarrollo innovador del sector empresarial, potenciando la creación de empresas de base tecnológica y generando un entorno de colaboración entre la industria, inversionistas, universidades, centros de investigación y desarrollo e instituciones de gobierno. (3ie, 2015)

- Universidad del Bío Bío

La Universidad posee un área de investigación y desarrollo, creando incubadora de empresas, se fomenta e incentiva la participación de estudiantes de pregrado en acciones de investigación, innovación y emprendimiento la cual permite fortalecer su proceso formativo. (UBioBio, 2015)

- Incuba UdeC

Esta es una plataforma de emprendimientos tecnológicos de la universidad de Concepción, la cual ofrece un servicio de apoyo la cual consiste en crear las condiciones y capacidades para transformar ideas innovadoras en productos o servicios con valor agregado. Además de apoyar en la aceleración de empresas en una etapa de crecimiento y consolidación con servicios orientados a incrementar ventas a través de nuevos mercados en el corto plazo. Está a través de apoyos de propiedad intelectual, apoyo de postulación a líneas de financiamiento públicas, mentoría, capacitación y *networking*, vinculaciones con redes de contacto nacional e internacional, servicio de patrocinio de proyectos, infraestructura, comunicación y difusión en medios. (UdeC, 2015)

- Atacama 7

Es una red de emprendedores cuyo propósito es generar espacios de apoyo recíproco para sus miembros.

Esta organización ha surgido en el contexto del proyecto región fértil, la cual busca transformar la región de atacama en un polo de innovación y emprendimiento de alcances internacionales.

Cuenta con el apoyo de INNOVA Chile, la cual ha provisto de fondos de su Programa de Mejoramiento al entorno de emprendimiento, y de las empresas impulsan Región Fértil. (Atacama 7, 2015)

- Garage UAI

Es la aceleradora de emprendimiento y espacio de cowork para la comunidad universitaria UAI.

Este espacio surge con el fin de promover y apoyar el emprendimiento de los alumnos y exalumnos de la Universidad Adolfo Ibañez, facilitando que puedan compatibilizar sus estudios con el desarrollo de su emprendimiento.

Este apoya proyectos que se encuentra en etapas tempranas de desarrollo (pre semilla), centrado su foco en la formación de habilidades emprendedoras, como también en el desarrollo de los emprendimiento. (GarageUAI, 2015)

- Incuba UC

Incuba UC es la Incubadora de negocios de la Pontificia Universidad Católica de Chile, tiene experiencia en incubación de emprendimientos innovadores, apoya a proyectos de I+D, inicio de la comercialización, aceleramiento de emprendimientos e internacionalización de negocios, facilita el desarrollo de negocios exitosos y su escalamiento a nivel global mediante el acceso a diversas redes de contacto, subsidios públicos e inversionistas privados. (IncubaUC, 2015)

- Universidad de Chile

La Universidad cuenta con un proyecto CORFO OTL 2.0, el cual tiene como objetivo general crear y potenciar las redes colaborativas de innovación que conduzcan al posicionamiento interno y externo de la Universidad de Chile como un referente nacional en la producción de innovación y transferencia tecnológica con el impacto en el desarrollo nacional. (UCHile, 2015)

- Incuba2

Corporación Incuba2 es una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar y desarrollar la innovación y el emprendimiento en el Desierto de Atacama, permitiendo mejorar la calidad de vida de sus habitantes y la sustentabilidad del norte de Chile.

Cogen las ideas de negocios y de manera conjunta la incuban, y hacen todo lo necesario para transformar los sueños en realidades, a través de un

acompañamiento y asesoría de gestión, técnica y financiera Agencian los financiamientos necesarios para que la idea o proyecto se transforme en Empresa, a través de fondos propios o la gestión de fondos Públicos y/o Privados. (Incuba2, 2015)

- Incubatec Ufro

El área de emprendimiento de Incubatec de la Universidad de la Frontera, se enfoca en buscar, apoyar y potenciar nuevas empresas de alta innovación y dinámicas en su crecimiento, generando empleo, guiando la búsqueda de financiamiento y ampliando las redes de contacto y vinculación. (Incubatec, 2015)

- Incubadora de negocios, Universidad de Los Lagos

La unidad de emprendimiento y nuevos negocios está orientada a la creación de nuevos negocios, iniciativas y proyectos sobre la base de promover el emprendimiento de la Universidad, mediante la obtención de recursos para la materialización de estos a través de aportes de financiamientos, infraestructura, insumos y otros, propios o de terceros. Donde para la realización de sus funciones tendrá la facultad de coordinar a los académicos y profesionales de distintas áreas de la Universidad. (UEN, 2015)

- Chrysalis, Incubadora de negocios de la PUCV

Esta busca fomentar la creación de empresas innovadoras de alto potencial. Para ello entrega, además del Proceso de Incubación propiamente tal, un apoyo integral a los equipos emprendedores que buscan convertir sus negocios en *startups* escalables.

Ofrecen a quienes incuben con ellos un apoyo profesional y experiencia en todo lo que tiene relación con el financiamiento, formación, asesoría personalizada, red de mentores, Red de inversiones, Makerspace/ Co-Work de Co-Incubación, Contabilidad, Servicios de Marketing, Comunicación y Diseño, Red de Partners y Asesoría en Propiedad Intelectual. (Chrysalis, 2015)

- Innovo

Es el centro de innovación y transferencia tecnológica de la USACH el cual ha concentrado sus esfuerzos en el impulso de dos líneas de acción, por un lado, la formación empresarial donde se entregan herramientas necesarias a empresarios y emprendedores de distintas áreas, con el fin de capacitar y fortalecer el entorno y por otra parte, el fomento de la innovación y el emprendimiento a traves del Servicio de Emprendimiento de Negocios e Incubación de Negocios. (Innovo, 2015)

- Gesta Mayor

Gesta Mayor, de la Universidad Mayor tiene el propósito de apoyar y fortalecer la cultura emprendedora dentro de la cada de Estudios, Asimismo, busca convertir a Gesta Mayor en una plataforma de impulso para la creación y escalamiento de negocios principalmente Silvoagropecuario. Del mismo modo está orientada a crear valor mediante la interacción eficiente de sus capacidades técnicas y de negocios con las redes de apoyo y los recursos a su disposición. Gesta mayor cuenta con la aprobación de fondos financiamientos relevantes como Capital Semilla, FIA, SERCOTEC, un eficiente modelo de negocio, redes de confianza y experiencia. (Gesta Mayor, 2015)

- Crece

Es la incubadora de negocios de la Universidad Católica del Maule la cual busca apoyar al emprendedor a través de una plataforma de servicios de incubación la prestación de asesorías profesionales, tutorías, contactos comerciales y tecnológicos, alianzas estratégicas, disponibilidad de infraestructura y redes. Búsqueda de financiamiento la creación de nuevos negocios que potencien la generación de riqueza y el desarrollo de la región del Maule. (Crece, 2015)

- Universidad de los Andes

La Universidad cuenta con una dirección de innovación y desarrollo la cual busca gestionar la relación de la UANDES con el sector productivo, nacional e internacional, y con el estado, con el fin de contribuir a la transferencia tecnológica

y de conocimiento a la sociedad, impulsando con ello, una valoración distintiva del medio respecto del aporte en investigación y desarrollo que realiza UANDES. (UAndes, 2015)

- Santiago Innova

La Corporación Santiago Innova está estructurada en tres áreas: Dirección Ejecutiva y Subdirección, la cual está orientada a las relaciones con clientes institucionales y la gestión interna administrativa y financiera; Gerencia Emprendimiento Tecnológico e Innovación, focalizada en la búsqueda, evaluación y selección de emprendimientos en fases tempranas con potencial de crecimiento; y la Gerencia Emprendimiento Social y Territorial orientada al apoyo de emprendimientos sociales y la focalización territorial en barrios deteriorados con alto potencial de crecimiento de la actividad productiva. Su estructura institucional está al servicio de diversos perfiles de clientes de acuerdo a las necesidades del ecosistema emprendedor chileno. (Santiago Innova, 2015)

## Espacios de Coworking

- Conectas

Conectas es un espacio de coworking para que los profesionales independientes, emprendedores y trabajadores de empresas, puedan reunirse y trabajar en un ambiente abierto, colaborativo y con excelente conectividad. (Conectas, 2015)

Esta está ubicada en Santa Beatriz 91, Providencia, Santiago de Chile.

- Co-munity

Es una incubadora de *startups*, una aceleradora de emprendedores, un centro de experimentación y un espacio de educación y eventos de emprendimientos e innovación. Es una comunidad de emprendedores trabajando en productos y tecnologías que tendrán un impacto positivo en el mundo. Este espacio, cuenta con diferentes planes. (Co-Munity, 2015)

Esta está ubicada en Coimbra 149, las Condes, Santiago de Chile.

- Co-work

Es una aceleradora de negocios regional, sustentada en espacios de trabajo inspiradores y comunidades de personas apasionados por lo que hacen. Cuenta con sedes en Chile, Uruguay y Colombia. . Este espacio, cuenta con diferentes planes. (CoworkLATAM, 2015)

En Chile cuenta con 5 sedes ubicadas en: Encomenderos 253, Las Condes, Santiago.

Av. Apoquindo 3300, Zócalo Oriente, Las Condes, Santiago.

San Sebastián 2957, Las Condes, Santiago.

Huérfanos 863, Santiago Centro, Santiago

Av. Vicuña Mackenna 4860, Macul Santiago.

- Urban Station

Urban Station es la primera red a nivel mundial para los trabajadores móviles y para todos aquellos que compartan la idea de que es posible trabajar o reunirse de otra manera. Su principal objetivo es generar distintas estaciones de trabajo cercanas a la gente en donde se ofrece todos los servicios de una oficina para trabajar o reunirse, espacios flexibles para sentirse cómodo y potenciar el

Networking y el emprendimiento. Este espacio, cuenta con diferentes planes.  
(Urban Station, 2015)

Cuenta con 3 Sucursales, ubicadas en: San Martín 553, Concepción.

Enrique Foster Sur 110, Las Condes, Santiago.

Avenida Providencia 229, Providencia, Santiago.

- Housenovo

Es un ecosistema de emprendedores que busca innovadores, para apoyar a transformar la idea en una empresa de alto impacto social. Este espacio, cuenta con diferentes planes. (HouseNovo, 2015)

Está ubicado en Ecuador 85, Viña del Mar, Valparaíso.

- Nube

Nube cowork es el lugar ideal para reunir a independientes, emprendedores e innovadores que buscan un entorno profesional donde desarrollar su negocio; una alternativa para trabajar sin distracciones de casa o un café. En este lugar se encuentra el apoyo para potenciar el negocio en una nueva forma de tener una oficina, desarrollando las ideas en un ambiente productivo y basado en la colaboración. (Nube Cowork, 2015)

Cuenta con 2 sucursales, ubicadas en Independencia 644, Valdivia.

Eleuterio Ramirez 650, Osorno.

### **Fondos de inversión y concursos.**

- NXTP LABS

Es un fondo de inversión con un programa de aceleración que además de ubicar capital, dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación, mentoría y servicios de apoyo con el fin de hacer que las empresas invertidas validen sus modelos de negocio y alcancen un nivel de “investmen readiness” para crecer y escalar sus compañías a nivel local e internacional.

NXTP Labs tiene un fuerte know-how en negocios digitales, amplia experiencia en negocios regionales y contactos internacionales relevantes en el sector de empresas de tecnología de alto valor agregado. NXTP cuenta con una amplia red de mentores de diferentes ámbitos además de ofrece sus conocimientos tienen opción de co-invertir en sus empresas aceleradas. (NXTPlabs, 2015)

- Aurus

Recoge la experiencia de años en el mundo de las inversiones administrando el patrimonio de lo más exigentes inversionistas institucionales e individuales. Aurus Ventures, a través de fondos de Capital de Riesgo invitan a sus clientes a invertir junto a Aurus en emprendimientos en los ámbitos de la tecnología y la ciencia. Los recursos de estos fondos son invertidos buscando

participar de innovaciones que cambien el actuar de una industria, las personas, o un mercado, contribuyendo a mejorar la sociedad y expandir la frontera del conocimiento. (AURUS, 2015)

- Digital Bank Latam

Es el primer encuentro de innovación Bancaria en Latinoamérica. Es un concurso de nuevas tecnologías, con presentaciones, pueden participar todas las empresas con soluciones innovadoras. Queremos lograr un ecosistema innovador para la industria financiera y un puente entre los emprendedores y las grandes empresas. (Digital Bank LATAM, 2015)

- Startup Chile.

Este es un programa Corfo que busca convertir a Chile en el polo de innovación y emprendimiento de América Latina. Para ello, en su primera etapa el programa se enfoca en atraer emprendedores de alto- potencial cuyas *startups* están en etapas tempranas para que vengan a Chile y utilicen al país como plataforma para salir al mundo. Con estas *startups* y sus pares chilenos se trabaja en el fortalecimiento de un ecosistema colaborativo y diverso, y en conectar a este ecosistema local con los grandes polos de innovación del mundo. (Startup Chile, 2015)

## ANEXO 2 FICHA POSTULACION BBVA

Ejemplo ficha de postulación, Banco BBVA.

### Paso 1

## Postula Aquí



### Información personal

Nombre completo *	
<input type="text"/>	
Correo electrónico *	Teléfono de contacto *
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Siguiente

## Paso 2

# Postula Aquí



1

2

3

## Información de la Startup/tecnología

<p><b>Nombre Startup/tecnología*</b></p> <input type="text"/>	<p><b>¿En qué etapa de desarrollo se encuentra?*</b></p> <div><input type="text"/> ▼ Idea de negocio Diseño de solución Prototipo funcional Periodo de lanzamiento Vendiendo Escalando</div>
<p><b>Descripción de la solución*</b></p> <input type="text"/>	<input type="text"/>
<p><b>¿El foco de la solución es B2C o B2B?*</b></p> <div><input type="text"/> ▼</div>	<input type="text"/>
<p><b>¿Si es que ya estás vendiendo, cuáles son tus ventas mensuales promedio?*</b></p> <input type="text"/>	<p><b>Sube una presentación de 6 láminas de tu Startup ⓘ</b> Máximo 6MB (.pdf,.ppt,.pptx)</p> <div><input type="button" value="Seleccionar archivo"/> Ningún archivo seleccionado</div>
<p><b>Link video*</b></p> <input type="text"/>	<p><b>Sitio Web*</b></p> <input type="text"/>
<p><b>¿Por que tú y tu equipo son los indicados para este desafío?*</b></p> <input type="text"/>	<p><b>¿Tienes socios e inversionistas? ¿Quiénes son y cuáles son sus principales características?*</b></p> <input type="text"/>

## Paso 2 (Sin pestaña de Etapa de desarrollo)

Nombre Startup/tecnología*	¿En qué etapa de desarrollo se encuentra?*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Descripción de la solución*	Resumen de la solución*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿El foco de la solución es B2C o B2B?*	¿Cuántos usuarios/clientes tienen?*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Si es que ya estás vendiendo, cuáles son tus ventas mensuales promedio?*	Sube una presentación de 6 láminas de tu Startup ⓘ Máximo 6MB (.pdf,.ppt,.pptx)
<input type="text"/>	<input type="button" value="Seleccionar archivo"/> Ningún archivo seleccionado
Link video*	Sitio Web*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿Por que tú y tu equipo son los indicados para este desafío?*	¿Tienes socios e inversionistas? ¿Quiénes son y cuáles son sus principales características?*
<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Paso 3

### Postula Aquí



1

2

3

#### Información solución para el banco

¿Cuál es la propuesta de solución para el banco o para los clientes del banco?\*

¿Cuál es la innovación y qué problema u oportunidad resuelve?\*

¿Cuál es el mercado potencial de la solución en conjunto al banco?\*

¿Por qué el banco es un buen partner para implementar la solución?\*

¿Que requieres del banco para el éxito de tu negocio?\*

Acepto términos y condiciones

Atrás

Enviar postulación

Cerrar

## ANEXO 3 PLANIFICACION WORKSHOP INNSPIRAL

Planificación *workshop*

AGENDA



### AGENDA

- |  |        |
|--|--------|
| 1. Objetivos de la jornada                             | 15 min |
| 2. Pitch: Qué, Quién, Cómo<br>30 min                   |        |
| 3. Preparación pitches (trabajo individual + feedback) | 45 min |
| 4. Ejercicio (trabajo grupal)                          | 60 min |

1. Explicación de los objetivos de la jornada, los cuales son los siguientes:
  - Dar a conocer los próximos pasos del proceso y ajustar los *pitch* de postulación para alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Definir formato de presentación y expectativas del primer *pitch day*.
  - Entregar consejos para la preparación de un *pitch* efectivo
  - Presentar sus *pitch* a los demás emprendedores para recibir opiniones y recomendaciones de mejora.
  
2. Preparación *pitch* efectivo: en este paso se dan a conocer los tips para una buena preparación de sus *pitch*.

Los elementos base de un buen *pitch* son hacerse las siguientes preguntas:

- ¿A quién? : Se debe saber quién es la audiencia, cual es el perfil de los evaluadores ejemplo edad, cargos en la empresa, y cuál es su función en esta.
- ¿Cómo ponerme en sus zapatos?: Una vez teniendo en vista el perfil del público es importante ponerse en sus zapatos, buscar entender como son y adaptarse sin perder la esencia personal, para esto es importante tener en cuenta el lenguaje a usar, la vestimenta, contenido, puntualidad y dar ejemplos sobre su *startup*.
- ¿Que se evaluara? Los criterios de evaluación del programa los cuales son:
  - a) Impacto ( EBITDA, tracción, indicadores estratégicos)
  - b) Emprendedor: (dedicación, preparación, experiencia)

c) Conexión con el negocio ( modelo de negocio alineado)

- ¿Qué preguntas tengo que responder? ¿Cómo lo hago ver genial?,
- ¿Qué debe contener mi *pitch* dado lo que están buscando?

Una estructura tipo para la presentación, para el comité es:

Slide1: Elevator *Pitch*

Slide 2: Definir el problema

Slide 3: Solución al problema

Slide 4: Tamaño de mercado

Slide 5: Modelo de negocio

Slide 6: Equipo

3. Preparación pitch: en esta etapa se les pide a los emprendedores que hagan un prototipo de sus presentaciones.

Donde el equipo de Innspiral se reúne con cada equipo para entregar un *feedback* personalizado.

4. Presentaciones y *feedback*: uno o dos representantes de la *startups* presenta su *pitch* en 5 minutos para luego recibir el *feedback* de estas.

## ANEXO 4 FICHA EVALUACION DE STARTUPS

Ejemplo de ficha de evaluación.

Ficha de evaluación

**BBVA** **INSPIRAL**

Nombre evaluador \_\_\_\_\_

Logo	Descripción startup
------	---------------------

Impacto	<input type="checkbox"/>	Conexión con BBVA	<input type="checkbox"/>	Emprendedores	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	-------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

GO	<input type="checkbox"/>	NO GO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	-------	--------------------------

Comentarios

## ANEXO 6 ENTREVISTA DANICA MUSIC (CHILECTRA)

Entrevista a Empresa, CHILECTRA

Entrevistada: Danica Music G.

Cargo: Especialista Senior de Innovación, Chilectra.

Entrevistadora: Laura Fernandez P.

Laura: ¿Cómo fue el proceso de innovación abierta con Innspiral?

Danica: El concepto de innovación abierta para Chilectra , que es una organización que está con un nivel de innovación avanzado, son varias aristas las que atacan, una son las *startups*, universidad de pre y post grado ya que lanzamos desafíos y los alumnos las abordan, existe también innovación abierta con los contratistas, con los proveedores, tenemos programas con ellos donde la apuesta es que la gente que está en terreno sabe el día a día lo que está sucediendo y tiene mejor visión respecto soluciones que nos podrían entregar a nosotros para mejorar la operación, otro punto de innovación abierta es el contacto que tenemos con empresas que nos ayudan a desarrollar los programas, como por ejemplo cuando queremos proponer algo a CORFO o algún otro proyecto estratégico que nos ayude en el camino para lo que queremos presentar, entonces en innovación abierta hay varios ítems.

Si nos abocamos con las *startups* en Chilectra desde el 2013 viene desarrollando este tema y INNSPIRAL nos ayudó mucho en la creación de la estructura de cómo abordar la innovación abierta a través de *startups*, por que la

conexión entre una organización y el ecosistema emprendedor tienen que tener un canal y ese canal es una estructura de acciones que hay que cumplir.

Primero es la parte donde definimos los focos porque uno internamente en la compañía tiene que levantar los problemas y oportunidades o más bien desafíos que quieres abordar, ahí se presenta el primer trabajo que hay que hacer porque cuando uno define los focos tienes que definirlo de tal manera que el emprendedor lo pueda interpretar fácilmente, porque yo que estoy dentro de la compañía puedo decir que tengo un problema técnico, es lenguaje muy interno, entonces cuando se definen esos focos o desafíos, hay que darles una mirada desde el emprendedor, entonces tratamos de abordarlos a través de preguntas, ¿Cómo mejorarías tú la relación de Chilectra con sus clientes?, ¿Qué opción tiene de generar menos fricción en el momento de pago de la cuenta?, etc, entonces luego que terminamos esa fase de los focos y después pasamos a la búsqueda y ahí en la búsqueda vamos a las fuentes de emprendimiento, Chilectra el 2014 hicimos dos versiones de este programa.

Laura: ¿Ustedes ayudaron en la búsqueda de focos?

Danica: Las dos primeras versiones que nos ayudó Innspiral y la definición de focos se hizo a través del comité de Gerentes y el comité de innovación, que es una de las etapas de innovación en Chilectra tiene, que el comité de innovación es desde los Gerentes hasta los Subgerentes y ellos a través de una dinámica que coordinó Innspiral definieron cuales iban ser los focos.

Laura: ¿En el proceso de búsqueda participaron ustedes?

Danica: La búsqueda la hizo Innspiral, Innspiral lanzó una convocatoria, ellos hicieron dos metodologías de *Fishing* y *Hunting*, ellos se dieron el trabajo de ir a

las fuentes de emprendimientos sus contactos y empezaron traer a las *startups* y los fueron filtrando. Y lo que hacen en esa búsqueda a través de esas metodologías nos entregaron un excel con la propuesta de valor y el nombre la de *startups* y tuvimos una ronda de un día o dos días completos que tuvimos viendo los *pitch*, en una sala en Innspiral y estuve yo y gente de Innspiral y fuimos decantando,

Laura: ¿Quiénes participaron en el primero *pitch*?

El primer *pitch* fimos nosotros, el equipo de trabajo de Innspiral , el jefe de proyecto, un especialista y la gente de innovación , luego de eso filtramos creo que revisamos unas 50 propuestas y luego llegamos a 20 y esas 20 , que ya pasamos al proceso de selección los hicimos venir a Chilectra e hicimos un comité veedor de las propuestas conformado por todo el equipo de innovación que acá hay 5 especialistas y el Gerente de innovación más gente del área de desarrollo de negocio y gente del área comercial entonces éramos unos 8 o 10 seleccionadores e iban pasando estas *startups* con 5 minutos de *pitch* y luego preguntas y luego es, go o no go , pasa o no pasa. Para luego filtrar las 5 mejores propuestas que van pasar al comité de innovación que ahí están los gerentes y en esa fase el comité ampliado para pasar a comité de innovación, la gente de Innspiral, hacen como mentorías o talleres de presentación de *pitch*,

Laura: ¿Hubieron reuniones con áreas de la empresa?

Danica: Se dio pero en menor medida, pero si canalizamos preguntas y en algunos casos se generaron ciertas reuniones.

Laura: ¿Cuáles son los filtros que se hicieron y las decisiones mas relevantes del primer al tercer *pitch*?

Dánica: Lo relevante es que la propuesta de valor, si es que generará impacto en Chilectra en la compañía, en que sentido, en que si era una propuesta que era cambiar el color de los postes, que no tiene un alto impacto económico, no era llamativa y lo otro que se tomo en consideraciones lo vanguardista de la propuesta, lo distinto de las propuestas, ya que llegaron propuestas bien parecidas desde *startups* que claro tenían visiones diferentes pero al final era lo mismo, entonces lo que nos llamó la atención era el hecho de lo vanguardista porque en el caso de UANBAI, no fue que puedes pagar la cuenta de la luz rápido fácil, si no fue decantando para llegar a eso , uno tiene que ver el potencial de la idea y la presentación una *startups* tiene que ser capaz de transmitir certeramente la propuesta de valor en 5 minutos , algunos les costaba.

Después de eso vienen el comité de innovación con los gerentes y ahí también hay GO , NO GO quien pasa y quien no y las dos versiones pasaron dos.

Laura: ¿Cómo fue el proceso de Integración?

Dánica: Ahí nos despedimos de Innspiral, nosotros seguimos con el proceso de innovación y en la última etapa es el escalamiento

Laura: ¿Cómo fue el proceso de integración, como fue la evaluación económica es cualitativo o cuantitativo?

Dánica: En una compañía como Chilectra, con tamaño de EBITDA, es lo que llama la atención los que están evaluando las respuestas, tienen una mentalidad de evaluar por el impacto en las utilidades de la compañía entonces lo que intentamos hacer con las *startups* es que lo logran aterrizar una propuesta económica con datos relativamente concretos, tienen que ser datos reales.

Laura: ¿De dónde y cómo sacaron los datos para la evaluación económica?

Dánica: Ahí nos enfocamos en los 5 que iban a presentar al comité y ahí ver los datos internos con las áreas respectivas, eran los 5 que se iban a presentar al comité ósea que ya en el último *pitch* ya tenían una respuesta de modelo de negocio de cómo podría manejar un acuerdo.

En algunos casi pedimos información a las áreas y nosotros canalizábamos a través de la gente Innspiral que se contactaran con los *startups*, pero creo que nos faltó un poco más de campo de entrenamiento en esa etapa porque es necesario que la *startups* venga para acá y se junten con el jefe de área o con el que se tenga que juntar pregunte para que pueda afinar mucho más su presentación.

Laura: ¿Entonces no se dieron estas instancias?

Dánica: se dio pero en algunos casos de reunión de entrega de datos Innspiral nos ayudo en ese proceso pero a mi gusto creo que si podríamos mejorarlo ahí le daría más tiempo para de los 5 ya con mayor potencial, te vas a avocar a ellos porque acá el tiempo de los ejecutivos es poco entonces sacarlos para apoyar una respuesta de un persona de afuera es complicado y hay que optimizar, pero lo hicimos, luego se presentó al comité y el proceso de integración llegaron un acuerdo de una presentación al comité de una evaluación económica aquí nos ayudó Innspiral a la presentación del comité de la evaluación económica de la *startups*, que quería un modelo de pago por la integración y después un pago variable eso no se define en el comité eso se define después cuando avanzan los días y te reúnes con el área específica entonces ahí entramos en una conversación en el caso de UANBAI con recaudación, entonces

llegamos a negocia. Lo que el área de recaudación negocia con los botones de pago, con los bancos, y nos dimos cuenta del caso de UANBAI que salió en la primera generación y luego hicimos la segunda aprovechamos de presentar los avances al comité de UANBAI y ahí también Innspiral nos ayudo en un minuto estábamos mirando mucho el área de recaudación y luego abrimos la mirada y dijimos UANBAI nos puede ayudar en otras cosas por lo tanto la negociación no la desviemos de la recaudación por que nos estaban apretando muy fuerte y nos estaban tratando como un proveedor común y corriente y si no blindas a la *startups* dentro de la compañía cuando tienes que ir a negociar al aprovisionamiento de la compañía que son el área que negocia con los proveedores, cuándo va directamente a negociar con el área o cuando le piden certificaciones, jamás va a prosperar dentro de una compañía entonces lo que hicimos desde innovación, los empezamos a blindar en el sentido de que nosotros íbamos a las negociaciones con ellos, intentábamos interferir venir con los subgerentes y para decir probemos utilicemos capital de riesgo para esto, probemos algunas cosas y vamos avanzando de apoco y en eso nos demoramos un año en la integración con UANBAI llegamos a una negociación con recaudación de un contrato de un valor fijo por transacción que no le acomodaba mucho a recaudación por que hoy día los botones de pago de los bancos es a costo 0 , entonces UANBAI no era costo 0 entonces ahí entro el conflicto , hasta que se llegó a un acuerdo y se hizo un contrato, luego a UANBAI nos ayudó en otro tema a las cuentas de Twitter antes el Twitter de Chilectra se llamaba de otra forma, lo tenía otra persona , hicieron las gestiones en EEUU y recuperaron la cuenta, la cuenta de hoy día Chilectra tiene ciertos beneficios que antes no

tenía con esa relación, entonces y pagamos también a UANBAI, negociamos y pagamos un solo monto por estas acciones y ahí los fuimos ayudando , ellos fueron creciendo tuvieron más inversión para ir adecuando el proceso, se fueron acoplando a nosotros por la velocidad que nosotros queríamos y sobretodo yo te diría mucho más rápido delo que nosotros como compañía podríamos haber hecho.

Lo favorable de incorporar una *startups* dentro de una organización como esta es la velocidad de adaptación que tienen y la velocidad de modificación de la propuesta de valor , se adaptan súper rápido y ellos iban haciendo cambios en el software en sus bases de dato , en sus servidores , viajaron a EEUU hablaron con los de Twitter y avanzamos y fuimos pasando etapas , probando cosas y definiendo el lay out de la aplicación, metimos a las áreas de comunicación , como es corporativo tienen que cumplir ciertos protocolos y claro una *startups* se mueve en un mundo muy rápido entonces tienen contacto con Mercurio o LUN van apara allá y el da la entrevista y da lo mismo pero acá la compañía se cuida respecto a lo que dice en nombre y fuimos avanzando fuimos manejando todo, por que hubieron aristas de comunicación y recaudación de IST que es TI dentro de acá, como se conectaban con la plataforma de recaudación nuestra ellos, y entro el interlocutor Transbank, que es un tercero en la negociación tuvimos que ir a una reunión, ellos dudaban de quien era esta *startups* no querían pasar la información, también Chilectra tuvo que negociar un contrato con Transbank entonces eso demoro hartoo. para ojos de alguien de afuera puede ser algo súper sencillo mandas un mensaje en Twitter y ya, si claro súper sencillo y se podría haber hecho en un mes, pero no hay muchas trabas internas. Somos

muy diferentes y muy engorroso porque hay que cuidar los temas de seguridad y sobre todo en temas de los clientes.

En la integración nos dimos cuenta de que en la integración uno no puede sesgarse solamente en la propuesta de valor que la *startups* presento en algún minuto, la compañía tiene que ser capaz de darse cuenta como poder utilizar ese capital humano, esa velocidad y ese nivel de agilidad que tienen para poder mejorar otros procesos y ahí vas educando también a la compañía porque culturalmente lo primero que intentas hacer en una negociación es ganar tu o poner el pie encima de sobre otro más chico, entonces la compañía ya se ha ido moldeando o adecuando respecto a esta cultura de trabajar con *startups*. Con los hechos mismo ósea tienes que traer una propuesta que venda porque si les haces una clase sobre las *startups*, no pescan.

Entonces lo desarrollamos lo lanzamos, en un minuto lo íbamos a lanzar súper bajo perfil, íbamos a informar en los canales propios en la página web y en algún minuto gente de Italia del grupo del holding donde esta Chilectra lo encontró espectacular y el lanzamiento que hicimos fue bien masivo en los medios de comunicación en los medios de prensa, medios digitales y a funcionado, a dado frutos. Debo decir como estoy metida en este tema soy como la contraparte entre UANBAI y la gente de Chilectra, entonces te quedas articulando cosas, siendo que cuando tu lo escalas la relación es con recaudación, pero siempre pasa algo entonces una *startups*. Creo yo bajo mi experiencia la *startups* no debería tener la mentalidad de trabajar en una empresa grande porque si la tiene pierde velocidad, pierde agilidad, pierde la motivación que nunca falla , pero es oes

súper difícil llevarlo adelante en una compañía entonces a veces quizás se equivocaban en una reunión, se ponían a pelear en otras reunión, es que volver y es súper importante un rol articulador dentro de la compañía que entienda las dos miradas lo que sucede internamente , la cultura interna y como la visión de una *startups*

Laura: ¿Y ese crees tú que fue el rol de Innspiral dentro de esto?

Danica: No es que Innspiral no estuvo en el proceso de integración.

LAURA: Cuando converse con Francisco de UANBAI, ellos habían hecho algo antes de que Innspiral lo llamara, cual crees tú que fue la diferencia entre que llegaran solos y entre que los intermediara Innspiral? O ¿por qué crees que llegaron a un mejor fin?

Danica : Si una compañía como BBVA, Chilectra , Banco de Chile, decide tener un proyecto que permite buscar, seleccionar integrar a una *startups* sea con quien sea quien nos acompañe Innspiral u otra consultora, cuando la compañía decide invertir por ese camino de incorporar *startups* hay mayor posibilidad que un emprendedor entre a la compañía, como Chilectra cuando vino francisco no tenía este proceso sea con Innspiral o con otro, culturalmente no lo vieron con ese prisma entonces llegaron a una negociación de decir mira, no, tu eres chico , vuelve cuando lo tengas armado, no te creo mucho , no tienes nada todavía ningún cierre comercial, entonces claramente no iba a entrar entonces el mejor camino. Es un buen ejemplo porque cuando el vino se le cerraron las puertas y le dijeron que no , pero cuando nosotros como compañía decidimos diseñar un canal de integración de *startups*, en un proceso de búsqueda, sea con quien sea

ya entra “blindado” ya el juego del si le pone más empeño menos empeño y va quedando en el camino pero la innovación abierta , tiene que declarar formalmente que tiene este proceso la compañía y que lo formaliza como Innspiral, estas etapas, los hitos a cumplir, pero bien, pero no lo atribuiría al rol de Innspiral.

Si la compañía no lo formaliza tienen menos probabilidades de quedar pero si la compañía decidió culturalmente o estratégicamente que la línea *startups* tiene que ir con un proceso formal es distinto, ahí sí que entra por un conducto que tiene hitos a cumplir, tiene fases a cumplir por lo tanto se escucha el *startups*, va pasando por el embudo y eso efectivamente paso con UANBAI.

Laura: ¿Cuáles las ventajas de la Innovación abierta acelerada por *startups*?

Danica: La agilidad de incorporar *startups* hoy en día, en los tiempos que estamos es buenísimo que la compañía invierta en un proceso de en un proyecto, esta bueno porque aquí hay una distinción cuando nosotros nos aventuramos con Innspiral , Innspiral nos ayudó a hacer el proceso , porque nosotros no teníamos el dinero, ni intención de invertir en la propiedad de la *startups*, porque a veces eres el dueño del 10%, nosotros no somos inversionistas de la *startups* , sí tenemos un capital de riesgo para probar algo una cosa, un piloto o si hay que probar algo antes de entrar en operación, eso está, pero no hay una intención de ser inversionista por lo tanto cuando Innspiral nos ayudó, nos ayudó en formalizar el proceso, que tengo que hacer primero, que tengo que hacer después , pero hay otras compañías que lo que hacen van a estos *pitch day* o *startups day* y van a invertir, que es distinto , nosotros nos

integramos y encuentro que eso es mucho más positivo porque de cierta forma la mirada de inversionista podría ser mucho más crítica porque tu buscas de inmediato rentabilidad, acá si tú te fijas UANBAI no genera EBITDA porque es nuevo canal de recaudación de la cuenta de Chilectra, no vende nada, entonces mejora un proceso y disponibilidad un nuevo canal para generar mejor satisfacción de los clientes.

Laura: ¿Eso tiene otras mediciones?, ¿Cómo lo miden?

Danica: A través de encuestas de satisfacción, índices de satisfacción, sí puede afectar monetariamente si le damos mayores facilidades de que el cliente pague y no sea moroso, es indirecto, pero yo te diría que lo mejor lo que impacta directamente es disponibilidad. La misión de Chilectra es ser la mejor empresa de servicios del país o del mundo, entonces ser mejor ofreciendo este servicio de energía viene de la mano con ofrecer mejores canales de recaudación, opciones de mejor información, las encuestas es como el mejor KPI de este proyecto, no tiene que ver con dinero entonces si nosotros vamos como inversionista lo hubiéramos visto con otro ojos.

Laura: Entonces, si UANBAI no afecta directamente al EBITDA, ¿cómo a través de UANBAI trataron de decir, nosotros si implantamos esta *startups* en Chilectra, nos va a traer tanto porcentaje en la satisfacción de cliente?

Danica: Se midió de otra forma, cuando llueve acá generalmente se corta la luz en algún sector, hay planes de emergencia y Chilectra tiene que atender a sus clientes, entonces hace algunos meses atrás en este invierno que fue bien largo y también complicado porque llovió con viento quedaron algunas comunas sin suministro por todo el tema medio ambiental, no porque Chilectra quisiera y las

SEC que es la Súper Intendencia de Electricidad y Combustibles paso ciertas multas a empresas distribuidoras porque tú tienes que atender en un servicio básico en un rango no máximo de ciertas horas para reponer el suministro , entonces como estaba tal nivel de embarra, claro no se logró en algunos sectores , y el Callcenter se vio sobrepasado, entonces cuando nosotros estamos en esos niveles de emergencia, Chilectra usa mucho el Twitter para comunicar y Twitter tiene un límite de palabras y de mensajes directos, son 250 para el ser humano normal, entonces UANBAI nos ayudó a sacar ese límite y abrimos un nuevo canal de atención en esos minutos que estamos saturados, y eso monetariamente, no te puedo decir que evitamos la multa pero eso si eso me puede evitar llamados al callcenter que eso si me cuesta como compañía y ahí fuimos buscando antecedentes para poder justificar ya si distintas cosas, esa en la etapa de integración que tienes que cranear como vendes el tema, como se lo presentan a los gerentes y como presentas los avances porque esto se va monitoreando.

Laura: ¿Cuáles son las desventajas de la Innovación abierta acelerada por *startups*?

Danica: encontré que de repente en el proceso de integración a veces los *startups* tienes que filtrarlos bien , porque si no los filtras bien, te pueden vender la pomada bien al principio y pasan y siguen avanzando en la etapa de integración y uno les empieza a pedir cosas y me dicen no la tengo, la próxima semana tampoco la tienen, y así a la siguiente, entonces uno tienen q tener un buen filtro para escoger a las personas, el nivel del equipo de trabajo y la

credibilidad que es súper difícil, ahí yo te diría q hay que reforzar lo que se hizo con Innspiral , pero es supera difícil medir la responsabilidad, quizás lanzarle desafíos antes, que el que no llego por que no fue capaz... no te sabría decir cómo ,ese punto es importante que la *startups* y el emprendedor estén alineados.

Laura: ¿Cuál crees que fue el rol fundamental de Innspiral de este proceso?

Danica: Una de las buenas cosas que hizo Innspiral es el proceso, las etapas son súper buenas, tienen coherencia, son necesarias definió bien, rayo bien la cancha, después lo que hicieron bien y es uno de los roles importante es el hecho de salir a buscar porque ahí en salir a buscar fue Innspiral quien hizo el mach entre los focos de innovación y la propuesta del emprendedor, cual si y cual no. Y el otro rol nos acompañó hartó en las presentaciones del comité en organizarlos en citar a los *startups*, en la logística.

## ANEXO 7 ENTREVISTA FRANCISCO TRONCOSO (UANBAI)

Entrevista Emprendedor UANBAI

Entrevistado: Francisco Troncoso

Cargo: Fundador.

Entrevistadora: Laura Fenández P.

¿Qué es UANBAI?

Plataforma que integra medios de pago a las redes sociales.

Laura: ¿Cuál fue el proceso que vivieron para ganar el proceso con Chilectra?

Francisco: Fuimos llamados por Innspiral un ejecutivo el cual nos cuenta el proceso de Innspiral y ellos hacen una selección base a lo que la empresas que Chilectra había comentado, dado que nosotros habíamos estado trabajando con ellos, nos contactan.

Mi primera duda fue cual es el modelo de negocio de ellos, entonces yo le pregunte, ¿nos van a cobrar algo?, entonces nos dijeron que no, que el negocio de nosotros es con Chilectra.

Entramos en un proceso de postulación, engorrosa, he llenado muchas veces las postulaciones a través de la página de Innspiral.

Cosas buenas de proceso, que no definen un número específico de ganadores sino, que es en virtud de los proyectos que es posible echar andar, se ejecutan lo cual es bueno ya que sería un desperdicio que proyectos buenos se perdieran, porque hay un límite , ganamos 2 yo y austral 3d.

Cuando empezamos trabajar con Innspiral, en la integración, el proceso empieza a ser más de la mano, porque hasta antes ellos hacen una selección, su participación es un poco más tangencial.

Me atrevería a decir que el trabajo más duro que tiene Innspiral es con la empresa grande que con la startups, la cosa es súper clara, la que se va a tener que adaptar es la startups y no la empresa grande, para bien o para mal, y ahí es cuando empieza el trabajo más duro para Innspiral, ahí me pasaron un ejecutivo Carlos Muñoz, fue un apoyo para nosotros ya que las entidades son muy desiguales, entonces tratar de poner las cosas en la balanza cuando los resultados van en des perjuicio de uno.

Como es la negociación: durísima, fue súper agotador, primero ellos se juntaron a hacer una propuesta. Ejemplo: Uanbai quiere cobrar 100, ellos quieren pagar 50, y cuando ellos lo presentan al estamento de Chilectra, les dicen que es 12.

Es duro porque al final todos tienen sueldo menos el emprendedor que hace el trabajo de innovar, y la única razón por lo que uno lo hace es por qué crees en lo que estás haciendo.

Laura : ¿Es una debilidad este proceso al hacer la evaluación económica al final de proceso?

Francisco: Si uno lo mira en uno dice es una debilidad, pero si uno lo mira de otra forma es la única manera de que esta sea un apuesta al emprendedor, emprende de por es una apuesta ya que implica riesgos, sacrificios, yo podría haber negociado antes, pero al final queremos echar a andar el proyecto, y que las cosas funcionen, si uno necesita el dinero pero no puede ser lo que te mueve, es importante pero no es la clave la meta es otra. Esto es todo menos cosas seguras. Uno quiere cambiar cosa y uno tienen q sacrificar aunque duela, uno quiere mover los limites, y no se hace desde la comodidad de sacar las cuentas y paguen lo que necesito.

Si hubiéramos sacado los números antes y me hubiera dado cuenta de que no daba y me hubiera quedado sin proyecto y es mucho más importante tener el proyecto y lograr algo y sacar algo porque este es un camino largo y es un paso importante pero es un paso no es el fin, yo creo que proceso no está perfecto así,

Si ponemos la negociación antes la negociación se haría un filtro, por los emprendedores que se siguen moviendo por la lucas, se haría un filtro.

Laura: ¿Cómo fue el proceso después de la negociación?

Francisco: Luego de la negociación Innspiral se va, y luego la integración corre por nuestra cuenta a través de un especialista, pero hay personas de áreas que son super lejanas que ponen trabas y son malas personas y es súper complejo y desgastante.

Laura: ¿Tuvieron que adaptar mucho su *startups*?

Francisco: No tanto habían cosas menores, pero el proceso de ellos es muy engorroso y lento habían cosas de forma no de fondo que arreglaron como que el lay out la imagen de fondo se viera de mejor manera no hubieron grandes cambios

Laura: ¿Hubo prueba piloto?

Francisco: no hubo una prueba antes de lanzarlo por la lógica del emprendimiento, ya que es para pagar la cuenta, no podían sacarlo si no le gustaba.

Laura: ¿Hubieron mejoramiento?

Francisco: Fue en virtud de lo que el cliente necesitaba, el cliente con nosotros ha sido un cliente complejo, ellos se tuvieron que adaptar mucho a ellos.

Laura: ¿En el Proceso de selección, crees que hubo una mejora o ayuda de retroalimentación?

Francisco: Entregaron unos datos importantes para entender mejor la industria, pero tampoco fue tanto, habría que ver con otras startups si fue más útil, la verdad uno siente que uno esta como que uno va jugando con las cartas que te pasan y listo por mi hubiera dado un *pitch* y listo , te guste o no.

Veníamos de *startups* chile, muchos *pitch day*, training, indicaciones, con un muy buen training, muchos *pitch*, es probable que hay startups que no tienen un muy buen training entonces para ellas es más relevante lo que esta tratando de hacer ahí Innspiral es tratar de nivelarlos en virtud de que hay startup q tiene más carencias y tratan de subir el nivel, nosotros veníamos súper bien entrenados porque habíamos tenido muchas sesiones de este tipo en startups chile, entonces no me agrego tanto valor pero es porque nosotros veníamos de un nivel de exigencia que era superior.

Laura: ¿Que hacían en *startups* Chile es un proceso de formación?

Francisco: Startups Chile entrega un ecosistema, donde este apoya en el proceso ya que la idea q saques un producto al mercado y que este producto impacte y te da una serie de herramientas y el proceso es muy exigente, eran 85 cupos lo que entraron y postularon 1386 *startup*, hay un probabilidad de 6% de éxito, entonces ese primer filtro es harto hay un ecosistema de donde hay mucha gente donde están haciendo muchas cosas entonces te empiezas a retroalimentar y hay instancias donde te van a ayudando, donde hay días que *demo day*, *pitch day* para llegar al fecha final al *demo day* final donde presentas

a inversionistas y todo eso te obliga, te pone fechas, los *pitch day* son de 3 minutos los de Innspiral son de 5 preguntas y los de *startup* chile son de 3 minutos y son ingles hay gente de todo el mundo entonces te sube el nivel Entonces no fueron tan necesarios porque veníamos con un gran entrenamiento pero entiendo que hay otros que lo necesitan que son más jóvenes, no diría jamás q no es útil si no que es un mecanismo para nivelar

Laura: ¿Tuvieron reuniones con empresas?

Francisco: El área de innovación trataba de canalizar las dudas y inquietudes que tenían, en nuestro caso el área de recaudación

si creo que si hay cosas por mejorar, lo que trata de hacer Innspiral, es vender la idea a la misma corporación, lo que yo creo que hay en la corporación hay dos personas que creen que están súper convencidos que esto es importante que son los del área de innovación, pero hay 15.000 personas que no están no ni ahí , y ellos son los duros, hay que hacer esto para convencerlos a ellos me da la impresión que es para venderle al cliente interno de la empresa que la startups pasamos a ser una pieza de utilería para tratar de hacer un cambio cultural dentro de la empresa grande, el objetivo yo creo que es cambiar el espíritu de corporación.

Laura: ¿Cómo fue el contrato con ellos?

Francisco: Es a largo plazo, para echar andar y empezar a trabajar, no hay periodo de prueba por lo que estoy haciendo de recaudación, es curioso porque Chilectra hace los mejores esfuerzo pero no los hace bien, pero es una empresa tan grande que uno no puede opinar mucho es una relación compleja.

Laura: ¿Cual crees tú que es el rol fundamental de Innspiral durante el proceso?

Francisco: El rol fundamental: trata de ser ecualizador entre dos empresas muy diferentes, ponen los mejor de los esfuerzos, al final ellos pelean ellos tienen una dicotomía compleja, ellos al final del día tienen que trabajar para ellos, ellos se dan cuenta que el que está poniendo las trabas es la gran empresa, tratan de poner sus mejores esfuerzos, y el que paga la cuenta es la empresa, ellos hacen un contrato con el área de innovación que están súper convencidos de estos y las otras áreas tratan de aportillarte y es súper complejo.

Laura: ¿Cuál es la crítica que pudieras hacerle a este proceso?

Francisco: Hubieron reuniones de más, con la empresa, Innspiral trataba de meterse hacia que su proceso hacia muy espeso era muy repetitivo, los avances se lograban en las reuniones no entremedio de las reuniones. Por eso culpo a la empresa grande todo tiene que ser muy burocrática, todo tiene que ser en reunión, todo formal, nadie se la jugaba por jugársela por algo, todo tiene que ser muy cauteloso, yo quería que ver cuánto me quieres pagar, no es que nosotros necesitamos una propuesta, no nos demos tanta vuelta si a al finales e sabe quién va a ceder, piden una cantidad de documentos y papeleos.

Laura: ¿Qué tipos de documentos?

Francisco: Justificaciones de todos lados era súper engorroso, eso cansa agota quita ritmo, lo pero que nunca partías haciendo lo pega, la negociación duro como 7 meses.

Laura: ¿Cuáles crees que son los principales Beneficios de conectarse con una gran empresa?

Lanzar con una gran empresa, pero la empresa sobrevalora mucho lo hace como que sientes que tú eres tan privilegiado que te estén mirando, que debieras

pegarte con una piedra en el pecho es súper desigual, además que ellos están en una zona de confort, pero ninguno está jugándose la vida, todos tienen un cheque al final que les llega, todos pueden seguir con sus vidas y uno está sacrificando toso y ellos te dicen que deberías pegarte con una piedra en el pecho, pero se hace porque lo que te mueve al final del día es otra cosa, entregar algo nuevo, lanzar algo, y ese es el verdadero tráiler.

El lanzamiento con Chilectra ha sido muy importante, esto te valida, te valida de muchas formas es un nivel de validación muy relevante y esto para nosotros es muy importante y es otra de las apuestas y es por lo cual sigo, entonces claro haber salido con un cliente así te pone en otro nivel como startups y da prueba de lo que tú has logrado y tiene estándares muy importantes tiene estándares de todo tipo de cosas, eso te sirve trabajar con ellos.

Es duro pero es lo que hay que haces es como se juega y es real y sabes lo que pasa en el imaginario colectivo uno tiene una gran idea y lo presentas todos te aplauden y echaron a andar y ganaste millones y te demoraste un mes y ese es le imaginario colectivo.

Laura: ¿En otras empresas que procesos hicieron para integrarse?

Francisco: Nos llama Innspiral para hacer una instancia con el BBVA, no llegamos a buen puerto el ejecutivo de Innovación del BBA era un incompetente, era un mal ejecutivo no entendía lo que estábamos haciendo ni diciendo.

Nosotros presentamos la solución que fue bloqueada de ACTI RISK desde adentro, porque estas cosas la dejan mal a los ejecutivos de TI porque son innovaciones que no salieron de ellos entonces los tipos hacen lo que puedan por aportillarte

Pero paradójicamente cuando echaron al ejecutivo y ya el proceso se había acabado, sin ninguna negociación, pero habiendo pasado por todo el proceso anterior los evaluaron desde el área técnica y nos dieron la luz roja.

Cuando contrataron al otro ejecutivo, nos dijo estuve revisando los proyectos y les gusto el proyecto, pero había otro proceso, un proceso global de BBVA, Open Talent, así que te recomiendo participar y participamos y llegamos a la final en MEXICO y quieren trabajar con nosotros, eso comprueba que el ejecutivo era malo, pero más allá de eso no fue un proceso con final feliz, pero así no mas es. En chile no funciona, pero a nivel global estamos viendo como estamos nos integraos con ellos, integrarse con las grandes empresas es complicado porque las grandes empresas, no son tomadoras de riesgos, dicen que si pero no , y tampoco quieren pagar por riesgo, porque al final en la empresa se están jugando un puesto de trabajo, porque se complica la situación y en esa línea las grandes empresas se aprovechan un poco de estas situaciones para levantar información y sacar cosa que hacen a costo cero, es ingrato a ti te gustaría que te pagaran pero hay que jugar con las cartas que están sobre la mesa no más si no nos quedamos quejándonos de por vida y no logras nada, me encantaría que pagaran pero no lo hacen, el cheque llega hasta Innspiral no más.

Laura: ¿Cómo fue el proceso en Virgin Movable?

Fue gestión mía propia, yo fui yo les presente, fue bastante más rápido que en Chilectra, pero también es una empresa mucho menor.

Con otras empresas también estoy trabajando se han presentado soluciones y se están moviendo las cosas, si llegamos o no a buen puerto.

Mira, todas estas cosas son cosas de voluntades no técnicas, que tu logres de sacar algo en el mercado son por limitaciones de voluntad de que quieran ellos realmente hacer, en aguas andinas ellos todavía no tienen la voluntad de echarlo a andar,

Compañías como Innspiral hacen que estas voluntades por sacar algo hace que queden como institucionalizadas, pero al final del día si yo voy a un banco y les presento algo y les gusta por la única razón de que salga o no es la voluntad de echarlo a andar o no.

Pero al final como te digo en casos de Innspiral sirve para ejemplificar que las grandes empresas hacen una declaración de que si tenemos la voluntad de hacerlo pero como son tan corporativos lo encapsulan en un proceso y dicen ok vamos a hacer algo y es la burocratización del emprendimiento y la innovación, es horrible, pero así es.

## ANEXO 8 ENTREVISTA CARLOS FERNANDEZ (INNSPIRAL)

Entrevista Innspiral

Entrevistado: Carlos Fernandez

Cargo: Gerente de Proyectos Innspiral

Entrevistadora: Laura Fernández P.

Laura: ¿Cómo es el proceso de Innovación Abierta, Acelerada por *startups* de Innspiral?

Carlos: Esta comienza con enfocar, se debe definir la estrategia de la empresa, donde la estrategia: define adonde quiere llegar cual es el plan a 3 años 5 años y como llegar ahí cuales son las diferentes áreas que hay que trabajar y cuáles son los proyectos que hay que ejecutar, cuales son las metas a cumplir que recursos vas a necesitar

Las empresas hacen una planificación estratégica que se revisa anualmente a través de esto se hace la definición de focos de innovación, esta tiene que responder y estar alineados algún desafío estratégico

Temas macro: desafío: como aumentamos la utilización de canales digitales

Dentro de ese foco es necesario definir algún desafío concreto que se quiera solucionar,

Se hace una serie de entrevistas y reuniones con ejecutivos de la empresa para saber cuáles son las principales problemáticas para que están teniendo para cumplir con la estrategia, con ese desafío cuales son las principales oportunidades que están viendo y a partir de esas problemáticas o

oportunidades, se definen desafíos más concretos a solucionar un ejemplo cómo hacer que las personas permanezcan más tiempo en la página web

Describir y priorizar ese desafío, ver cuáles son las problemáticas más importantes de las cuales quedan las más importantes.

Innovación abierta hay dos procesos que corren en paralelo:

*Hunting*: salir a buscar soluciones concretas a esos desafíos específicos que se definieron, que *startups* en el mundo están solucionando ese problema, investigar en bases de datos publicas

Páginas: angelist, agrupa a todas las *startup* en el mundo esta *startup* podría solucionar el problema, se puede comprar bases de datos, membresías, para contactarlos, hay 3 opciones:

1. si la empresa quiere venir a chile a buscarle la solución al problema que uno planteo
2. desarrollar algún proveedor local que quiera solucionar
3. desarrollarla internamente

Depende de la evaluación económica de la empresa, que si una de las soluciones genera un retorno súper grande, las empresas tienen recursos escasos: tiempo, dinero,

La ronda de entrevistas que se hace al principio, se detecta quien tiene el problema quien dentro de la empresa tiene el problema, si el desafío priorizado le pega alguna área específica tienen que trabajar con ese gerente específico para que él sea el principal apoyo interno para el proyecto.

*Fishing*: es una convocatoria, concurso

Plazos predefinidos, es más un concurso en donde en 1 mes se abre se comunica por diferentes medios a los emprendedores que están buscando que queremos que ganen ellos por postular

Que ganan los *startup*: un cliente corporativo grande que va a pagar por sus servicios, no necesariamente lo financia si para el éxito del proyecto es necesario meterle plata para desarrollarlo, si,

Si tu ganas tienen el derecho de tener una relación comercial con la empresa, que solución tienes, ajustémosla, que falta, cuánto cuestan los ajustes que hay que hacer y la empresa pone la dinero o parte relación, de co diseño, co desarrollo de co relación.

El principal problema ocurre al integrar el *startup* con la empresa ya que los ritmos son diferentes la empresas es más lenta que el ritmo de la *startup*, choque cultural y de procesos

*Fishing*: convocatoria por diferentes medios: prensa, diarios, algún medio que ocupen normalmente las *startups*, panfletos en las universidades, correos a los encargados de cada no de las unidades

A través de Binario.com o las empresas crean su propia página para postular.

Enfocar: termina al priorizar los desafíos

Luego hay un mes de comunicación y postulación, se abre una página web donde las *startup* se inscriben, además deben subir sus Power point , videos y otros.

Se hace un levantamiento de incubadoras, en *startup* Chile es uno de los principales promotores de *startup* chile, ellos te lo dicen (*startup* Chile es del gobierno) gobierno Piñera, la idea es traer a emprendedores chilenos y

extranjeros, para que emprendan en Chile para que mientras emprendan en Chile y hacen charlas para promover el emprendimiento.

Un foco puede tener muchos desafíos.

Luego el *workshop* es un taller: en general se hacen taller para que las *startup* sepan que se está buscando y puedan hacer preguntas más específicas respecto a la empresa, de que se trata el concurso, y se les dice cómo enfocar su postulación, se les da un *feedback* a los postulantes,

En las reuniones con áreas, en caso de que haya que tener información más específica, se puede juntar la *startup* con algún área concreta para que la postulación de la *startup* este más adecuado a lo que la empresa necesita, lo que se busca es que las postulaciones sean lo mejor posible, que este lo mejor alineado con lo que está buscando la empresa, mientras mayor información haya tanto para la empresa como para la *startup* mejor.

Luego de esto todas las que postularon van, las más interesadas, se hace el filtro solas.

Luego se hace una pre selección de las *startup* que postularon, las más adecuadas a los focos, y se les invita a reuniones con los emprendedores la idea es ajustar el modelo de negocios, se hacen reuniones específicas, para la depuración y mejora de la propuestas de las *startup*, ajustar el modelo de negocio de la *startup* a lo que quiere la empresa.

*Pitch day*: se les asesora en la presentación 5 minutos, de presentación y 5 minutos de preguntas y respuestas en total 10 min.

Los evaluadores va subiendo la jerarquía de los ejecutivos, primero son subgerentes, o product managers, después gerentes, gerentes divisionales, finalmente Gerente general con su comitiva.

Después se hacen reuniones puntuales, relación uno a uno, se les asesoran, reúnen a los *startup*, con personas específicas de un área para corroborar cosas excluyentes, ejemplo seguridad informática. Hay que ir validando cosas que son excluyentes, si no pasa el filtro, tratar de darse cuenta antes que no puede funcionar o fallar., reuniones técnicas,

La evaluación son notas cualitativas todas, basadas en el juicio experto de cada uno de los gerentes de área, impacto potencial de 1 a 5. 5 muy alto impacto potencial, 1 muy bajo impacto potencial. Lo ideal es que tengan un alto impacto y baja complejidad

Estas se ocupan como referencia de que piensan todos, no es excluyentes, como son decisiones de negocio, cada uno pondera a donde pega el área de negocio al experto en el tema, que opina el que sabe del área.

Esto se hace en una reunión entre el equipo Innspiral y el gerente de innovación, y se analiza uno por uno *startups*, se promedia más una evaluación de que es lo que paso.

Luego se ve que riesgos levantaron, si esto sí pero, antes que decir que si hay que ver los peros. Una semana entre el *pitch* y el elegir, los peros se solucionan y se ve quien pasa a la siguiente etapa,

En el segundo *Pitch* con gerentes estos se van acomodando, con el *feedback* se entregó en el primero, se procesa y se les envía las mejoras, a los que fueron seleccionados y a los que no también

Finalistas: entre 3 y 8. Quedan los que son los mejores y los que sean posibles de gestionar

Depende del equipo que este después implementándolo, cada persona se puede hacer máximo de 3 proyectos, generalmente se seleccionan entre 4 o 5.

En el tercer *Pitch* llega mucho mejor de como entro, con todas las palabras adecuadas, mayor claridad al problema que se soluciona, mayor claridad respecto a la oportunidad cuantitativa del problema que se puede lograr, también se va haciendo un trabajo de evaluación económica, si es que logramos hacer esto, vamos a ganar tanto dinero, la oportunidad va en este rango de dinero, eso se trabaja entre el emprendedor Innspiral y el encargado del área. Durante la semana van acordando reuniones para reunirse. Se comunican a través de correo.

La decisión final la toma el Gerente General, hasta ahí se ganaron la posibilidad de sentarse a negociar, la promesa de sentarte a negociar un acuerdo comercial. Esta se ve entre el área de innovación y emprendedor

En la integración se llega a un acuerdo comercial, lo que cobra la *startup* haga sentido a la empresa, se pide una cotización, y se ve si es rentable a la empresa, se ve cuanto

Evaluación económica: se definen hipótesis, si se logran tantos usuarios ... y cada usuario gasta, cuánto cuesta la inversión , se paga o no se paga y se hace un análisis de sensibilidad,

Se diseña un piloto 3 meses que se extrapola si sigue esta curva va a llegar a tal punto,

BENEFICIOS: atributos índices de medición MPS es un indicador que tú le preguntas a la persona: de 1 a 10 cómo calificaría, cada porcentaje que subo trae resultados. Experiencia cliente, campañas de beneficio social

En la integración hay 3 partes, 1) Acuerdo comercial, 2) negociación económica, 3) Piloto.

Diseño piloto cuales son las hipótesis que se quieren validar, las personas van a usar un 10% más, se hace el piloto y se lanza, early adopters, siempre que lanzamos algo estos son los que prenden, personas identificadas, segmento de prueba, no hacerlo en el mercado objetivo, en un mercado de prueba, Rancagua, y si sale bien se escala a nivel nacional, o también a los empleados,

Diseño piloto, ejecución del piloto, medición resultados, si los resultados son buenos, se presenta para escalar. Que hipótesis se validaron,

ESCALAR: ir nivel nacional, aumentar el mercado hasta entregarlo a todos los clientes, escalamiento a todo el segmento objetivo.

Medición de resultados medición mes a mes si se está cumpliendo, cuanta está rentando. Indicador de intensidad de innovación: que porcentaje de las utilidades EBITDA vienen de solución con menos de 3 o 5 años en el mercados, este lo lanzamos el año pasado este nos generó un millón de dólares, la empresa tiene 100 millones de utilidad el Indicador de intensidad de innovación es de 1 %. El objetivo del área de innovación que el porcentaje, crezca año a año. La idea es que vayan entrando proyectos y la que llevan más de 5 años salen

Escalar lograr el mercado, promocionarlo, lanzarlo.

Innspiral funciona hasta integrar el piloto, se trabaja gerente de innovación contraparte, gerente de proyecto, 2 consultores el gerente de proyecto: rol: es liderar el proceso completo y dar con los objetivos, gestionar los procesos.

El rol del gerente de innovación: abrir puertas de la empresas, para buscar el apoyo, de los gerentes, mayor conocimiento, levantar riesgos del área técnica.

Los pitch se hacen en una sala de reuniones Innspiral si no en una sala de reunión grande

En las presentaciones presentan 1 o 2 expositores, donde se van solucionando dudas, cada evaluador hace las preguntas que estima convenientes

## ANEXO 9 ENTREVISTA ARTURO HERRERA (INNSPIRAL)

Entrevista Arturo Herrera (CEO) Innspiral

*Por Cristina Arnau Pascual / Revista City*

La aceleradora de innovación corporativa, INNSPIRAL, quiso ir más allá y se propuso un gran desafío; conectar grandes empresas con *startups*. Y es de esa manera que un equipo de la compañía diseñó y creó Binnario, la plataforma digital que lo hace posible. Así que, si quieres conseguir el contrato que tanto ansías con las entidades más prestigiosas del país, lánzate y postula a los desafíos que éstas propondrán a través de esta plataforma y recuerda que su capital, clientes y marca se podrán a tu disposición para hacer negocios en conjunto. Arturo Herrera, quien encabeza el equipo, nos cuenta todos los entresijos y cómo salir exitoso en el proceso.

¿En qué minuto se comienza a gestar la idea de Binnario? Junto a Iván Vera, fundador de INNSPIRAL, empezamos en el año 2010, a darnos cuenta de una explosión del mundo del emprendimiento en Chile. Junto a esto, la industria de capital de riesgo no estaba muy desarrollada y muchos emprendedores no encontraban inversionistas y, por otro lado, el mercado chileno era pequeño para lograr una escala relevante. Otro desafío fue y sigue siendo, la innovación digital en las grandes empresas. Vimos que en ellas estaba ocurriendo más lento de lo que queríamos. Teníamos a los emprendedores con todo que ganar y nada que perder, equipos que avanzan mucho más rápido, que recibían el fracaso de una

forma distinta, que en el fondo estaban haciendo cosas que a las organizaciones no se les ocurría. Entonces dijimos por qué no conectamos estos dos mundos, las entidades tienen marca, clientes, y capital y los emprendedores poseen las ganas y la pasión, una idea de negocio o prototipo y la capacidad de reinventarse. Dado eso nace Binnario.

¿Qué es Binnario concretamente? Es una plataforma, donde vamos a ir constantemente subiendo desafíos de distintas empresas y al mismo tiempo, invitando a toda la comunidad de emprendimiento en Chile y LATAM para que participe, se conecte a empresas y puedan hacer negocios juntos. Vamos a llevar a cabo una gira por cinco ciudades del país, donde habrá eventos con la comunidad de emprendimiento, se plantearán desafíos y los invitaremos a que trabajen con nosotros dos días para ver cómo podrían resolverlos.

¿Quiénes forman el equipo? Iván Vera es el mentor, Francisco Velasco maneja el área de las comunicaciones, Ulises Lazcano se preocupa del desarrollo plataforma y Camila González es la líder interna.

¿Qué alberga la web de Binnario? Desafíos, convocatorias y postulaciones, pero además tiene un blog donde se subirán noticias. También internamente las empresas participantes tienen todo un módulo donde pueden ver cuántas *startups* han postulado al desafío, su perfil, enviar mensajes, etc.

¿Cuál fue la primera prueba de que esto funcionaría? Primero, junto a nuestro gerente de Proyectos Carlos Fernández, fuimos a hablar con el BBVA. Les pareció espectacular e hicimos una prueba piloto. En 2011 lanzamos una primera versión donde definimos tres desafíos, realizamos una búsqueda de emprendedores que calzaran con ellos y fue muy positivo, por lo que en 2012

repetimos. Tras las dos convocatorias, el BBVA está trabajando con seis emprendedores distintos en diferentes temas.

Frente al intra-emprendimiento, ¿qué ventajas ofrece? Nosotros fomentamos la innovación en las empresas, pero creemos que nuestro proyecto es complementario a ese trabajo corporativo. Intra-emprendedores pueden colaborar con emprendedores externos y lograr un mejor resultado. Además, ellos son los llamados a vencer el “síndrome de lo no inventado aquí”, apoyando el desarrollo de la Startup al interior de la empresa.

¿Qué clase de desafíos son los que se presentarán? Con cada empresa nos reunimos con el gerente general y su comité ejecutivo y comenzamos a discutir cuál es su estrategia de innovación de su negocio. Dentro de ésta vemos bien qué tema, desafío o proyecto podría ser resuelto por alguien externo. Con ellos definimos unas preguntas que van a estar en la plataforma y ahí empezamos la etapa de convocatoria de emprendedores, pero no va a ser 100% online, pues también tiene un componente físico. El primer filtro va a ser virtual, pero una vez que tengamos preseleccionados los vamos a invitar a rondas con los ejecutivos de las empresas para poder entender con mayor profundidad el nivel de desarrollo, el modelo de negocios, qué ajustes hay que hacer y ahí seguimos un proceso hasta llegar a las cuatro o cinco *startups* con las que el cliente va a trabajar.

¿Qué tipo de emprendedores pueden postular a los desafíos? Lo que buscamos es que llegue un emprendedor con un modelo de negocio claro y una primera versión funcional, pero que sea digno de ser mostrado, es decir, que funcione.

Yo puedo llegar con la idea pero si llega otro emprendedor con la app lista, va a tener un 200% de chance de avanzar en el proceso.

¿Cuál es su modelo de negocio? A nosotros la empresa nos contrata un servicio, y los emprendedores no pagan nada. Nuestro rol es asesorar a nuestro cliente sobre cuáles son los mejores *startups* para resolver sus desafíos. Y al mismo tiempo apoyar al Startup en el desarrollo de su negocio, dentro de una gran corporación. Nosotros intervenimos, pero no participamos de la propiedad de los emprendimientos.

¿Cómo se captarán a los emprendedores y a las firmas? Lo que estamos haciendo va por dos caminos: constantemente tenemos reuniones con empresas que están interesadas en este tema y en Chile hay 600 que son medianas-grandes. Entonces tenemos constantemente reuniones donde mostramos de qué se trata y con los emprendedores lo que estamos haciendo es acercarnos a la Asech, Start Up Chile, a las diferentes incubadoras y también invitando directamente a que participen emprendedores, que sabemos que son conocidos y buenos.

Binnario es quién hace el nexo entre empresas y emprendedores, una vez que se logra la firma del contrato entre ambas partes, ¿Binnario deja de participar de esta relación? Constantemente participamos de la relación. La firma del contrato es un hito importante, pero después viene toda la etapa de integración. Entonces hay que ir a hablar con los gerentes, hay que cambiar hacer ajustes, hay que iterar el modelo de negocio, etc. Nosotros seguimos acompañando al emprendedor y a la organización en este proceso de integración para asegurar que resulte.

¿Cuáles son los tips para que los emprendedores logren un contrato? No partir diciendo que tu emprendimiento vale US\$2 millones y que estás dispuesto a venderles el 10%. El objetivo no es comprar la empresa, sino que hacer negocios con en conjutno. También ser honestos en cuanto a qué soy capaz de hacer. No sobrevenderse, pues es una mala costumbre porque hay quien piensa que por sobrevenderse va a vender más. Es al revés, las empresas son muy concretas, piensan más en el corto plazo, debido a que quieren beneficios a uno o dos años no a 10. Además, hay que pasar rápido del papel a algo que funcione. Con un PowerPoint no es suficiente para convencer a alguien, sino que hay que llegar con algo más desarrollado, una primera versión, una plataforma que funcione, una app versión 1, etc.

¿Qué ocurre con las *startups* que no son seleccionadas? En general, todos los emprendedores que no han quedado se han ido muy agradecidos, porque en el proceso se les da un acompañamiento que va más allá. Hay un ejecutivo de la empresa o nuestro que le ayuda con su modelo de negocio, el prototipo, se ajusta su speech y cómo tiene que presentarse ante una empresa, entre otros. A todos los emprendedores durante el proceso se les entrega *feedback* uno a uno. Si en esa ocasión una Startup no es seleccionada, la recomendación es estar atento a los nuevos desafíos que surjan en Binnario. La idea es mantener esta comunidad activa.

Y en el caso de que la relación Startup y empresa no funcione... Es parte del emprendimiento. Puede pasar y somos bien honestos con la empresa, o sea, tratamos de hacer la mejor búsqueda posible con todas las variables que influyen en esta decisión. Nos preocupamos mucho de conocer al emprendedor, de ver

quién es, que ha hecho antes, etc. Un emprendedor valioso es el que ya tiene dos o tres emprendimientos en el cuerpo, independiente de su edad. Ésta es una variable que nos da mucha más seguridad para presentarle un emprendedor a una compañía.

Y por el otro lado, ¿qué recomiendas a las marcas? Estar abierto a estas ideas que vienen de afuera y no descalificar o no estar disponibles para aceptarlas. Deben entender que la realidad de un emprendedor es diferente a la de un proveedor. Necesitan otro tipo de apoyo, ya que no es sólo firmar un contrato, sino que probablemente van a necesitar un poco de *mentoring* y, al mismo tiempo, tenemos que preocuparnos de sus futuros flujos de ingreso.

¿Cuáles son las expectativas a largo y corto plazo? Queremos en una primera etapa demostrar que esto funciona y hacerlo bien en Chile, que existan empresas que se conectaron con *startups* y hagan negocios juntos, que haya emprendedores contentos de haber participado porque se les abrió una oportunidad de negocio que si hubieran golpeado la puerta solos no habría funcionado. Una vez que marche, sabemos que los ecosistemas de Brasil, Argentina, Colombia y México son iguales o más potentes que el de Chile y se puede aplicar en estos países. Nuestra idea a futuro es replicar lo mismo en toda Latinoamérica.

Para finalizar, ¿qué consejo darías a los emprendedores? No dejen pasar esta oportunidad. Si una empresa te está abriendo su marca, su espalda financiera y sus clientes, es el mejor cliente que puedes tener porque estarás “brandeado” por una gran firma que los consumidores ya conocen.