



Ejecutivos y líderes de los 10 mejores *venture client* durante el encuentro donde se les reconoció por sus prácticas.

EL MODELO AÚN TIENE MUCHO POR AVANZAR:

# El 68% de los *venture client* se encuentra en una fase incipiente y un 85% opta por resultados a corto plazo

Diversos niveles de desarrollo y sofisticación caracterizan a estos programas, que van desde los que reciben solo cinco oportunidades al año y aún no hacen pilotos hasta los que reciben cientos de propuestas locales e internacionales y realizan decenas de pilotos simultáneos.

MARISA COMINETTI

El modelo de *venture client* ha ido ganando terreno entre las grandes empresas del país como una forma de vincularse con las startups de una manera más colaborativa. De hecho, en el Ranking de Corporate Venture Capital (CVC) y Venture Client (VC) 2024, elaborado por MIC Business Consulting, en alianza con ESE Business School de la Universidad de los Andes e Innovación de 'El Mercurio', 42 son las compañías que tienen este tipo de programa de los 77 analizados en total. Esto demuestra la fortaleza que representa esta forma de vincularse con las soluciones disruptivas y así estar a la vanguardia en sus negocios, procesos y nuevas verticales que aportan o complementan al *core central*.

Pero qué caracteriza a este vehículo versus el CVC. De acuerdo al informe, se trata de un programa de innovación abierta que busca identificar nuevas soluciones para problemas no estratégicos, actuando la corporación como un cliente que está dispuesto a flexibilizar sus condiciones de contratación y a tomar el riesgo de probar la nueva solución (de ahí el nombre de *venture client*). Para ello se realizan sesiones de co-creación o adaptación de la tecnología y el producto y luego pilotos para verificar el potencial de este.

En ese sentido la principal propuesta de valor de este modelo para las startups es una respuesta rápida de si hay o no interés, como también un acceso preferencial al cliente interno que puede tomar la decisión de avanzar o no con un piloto, financiamiento preferencial del piloto, contratos simplificados y plazos cortos de decisión e implementación, procesos simplificados de adquisiciones.

Eso sí no todos nivel el mismo nivel de madurez. De acuerdo con el análisis del MIC, existen diversos niveles de desarrollo y sofisticación, que van desde los que reciben solo cinco oportunidades al año y aún no hacen pilotos hasta aquellos que reciben cientos de oportunidades locales e internacionales y realizan decenas de pilotos simultáneos. Así, por ejemplo, se observa que de los 42 *venture client* analizados en el ranking 2024, solo un 7% se encuentra en un estado de madurez

## Cómo son los mejores *venture client*



superior, mientras que el 68% se encuentra en una fase incipiente o nivel 1 y 2 (ver infografía). Si bien la brecha entre los actores es relevante, siendo el más sofisticado el de Agrosuper, el camino ya está pavimentado para que los otros sigan desarrollándose de manera exponencial. Incluso, desde el MIC sostienen que cuando se comparan los mejores modelos chilenos con los referentes internacionales se ve que los locales están alcanzando resultados muy parecidos a las mejores prácticas del mundo.

"El CVC como no puede hacer miles de casos, tiene que verificar y elegir rápido para luego seleccionar pocos. El VC, en cambio, es lo todo lo contrario, porque su foco es ser masivo dado que el impacto es pequeño comparado con el valor potencial del CVC, su capacidad es mayor y trata de ir a pilotos lo más rápido posible y luego adoptarlos", explica Patricio Cortés, socio principal de MIC Business Consulting.

Por ello, el marco de trabajo de estos con startups son contratos simplificados tanto para ejecución de pilotos como para la adopción de la solución después del piloto. De hecho, según el informe, el 85% de los programas optan por resultados a corto plazo como horizonte para lograr impacto. De estos pilotos, los programas de *venture client* generan en promedio seis adopciones.

## EQUIPO: EL 100% PROVIENE DE LA MATRIZ

Algo que caracteriza a los equipos de este modelo es que el 100% proviene de la empresa matriz. Además, el 61,5% recibe remuneraciones contingentes. Estas remuneraciones están determinadas por el cumplimiento de KPI (16,7%). En cuanto a la diversidad de género, el 50% de los programas están liderados por mujeres. Esta paridad de género es notable y subraya la importancia de la inclusión y diversidad en roles de liderazgo dentro de los *venture client*.

## LOS LÍDERES: 40% ESTUDIÓ EN EL EXTRANJERO

La mayoría de los líderes tienen entre 30 y 39 años (43%). De la muestra analizada, el más joven tiene 30 años, mientras que el de mayor edad tiene 46. Esta variabilidad en las edades refleja un equilibrio entre la energía y la innovación de los líderes más jóvenes y la experiencia y el conocimiento estratégico de los líderes más experimentados. Además, el líder con mayor experiencia en *venture client* tiene 12 años en diversas iniciativas de innovación corporativa y, en promedio, cuentan con 4,2 años de experiencia en *corporate venturing*. También destaca que el 100% proviene de ascensos internos. Sobre los estudios, el 70% tiene grado máster, el 40% ha estudiado en el extranjero, en instituciones como Babson College, Harvard y la Universidad de Michigan. Esta formación académica robusta y diversificada asegura que estén bien equipados con conocimientos avanzados y una perspectiva global.

## PREFERENCIA POR LA ESCALABILIDAD Y AMÉRICA LATINA

La primera prioridad para seleccionar el perfil de las startups para piloto es el fit con los focos estratégicos definidos para el programa. La segunda prioridad es el tamaño y competencias del equipo, mientras que la tercera es el grado de maduración del producto o solución.

¿Cómo identifican las prioridades? En su mayoría poseen (69,2%) un enfoque híbrido (*pull* y *push* simultáneo), mientras que un 23,1% se decantan por un enfoque de búsqueda activa o *pull* y solo un 7,7% consta de un mecanismo de *push* o recepción pasiva y abierta de startups.

Respecto a la preferencia del tipo soluciones, un 85% de los casos son de optimización y mejoras a problemas existentes.

En tanto, sobre la preferencia de las etapas del ciclo de vida, el 90% prefieren trabajar startups en etapa de escalabilidad, un 62% trabaja con startups en etapa de financiamiento inicial, un 38% en validación técnica, y solo un 7,7% con startups en fase de idea.

Finalmente en cuanto al origen, en general apuntan a Latinoamérica, pero también se incluyen acciones en América del Norte, Europa y Asia.