

Exterior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 3 (1) enero-junio 2024

Evolución de los modelos de Venture Corporate en América Latina: Un estudio comprensivo de la región

Evolution of Venture Corporate models in Latin America: A comprehensive study of the region

Gastón Cuaranda
ADEN International Business School, Panamá
gaston.cuaranda@aden.org
<https://orcid.org/0009-0007-2821-9046>

Recibido: 15/03/2024.

Aceptado: 15/05/2024.

Publicado: 30/06/2024.

Cómo citar: Cuaranda, G. (2024). Evolución de los modelos de Venture Corporate en América Latina: Un estudio comprensivo de la región. *Exterior*, 3(1), 53-58. <https://doi.org/10.56880/exterior31.5>

Resumen

Este estudio explora la adopción y evolución de modelos venture corporate en América Latina. Basado en una encuesta a 34 empresas, el análisis revela integración incipiente de estos modelos en la región, destacando mayor evolución en innovación abierta y alianzas estratégicas. Los resultados muestran beneficios y desafíos en implementación, con discusión profunda sobre la necesidad de gobernanza holocrática de la innovación. El principal desafío emergente incluye resistencia al cambio y sostenibilidad del financiamiento en laboratorios de incubación interna. Se presentan recomendaciones estratégicas, basadas en experiencia del autor como facilitador, abogando por un enfoque sistémico en gestión de innovación corporativa, integrando prácticas ágiles y visión de largo plazo. Este enfoque busca mejorar la alineación de objetivos corporativos con iniciativas innovadoras, asegurando crecimiento sostenido, capacidad instalada y adaptación a entornos inciertos.

Palabras clave: Venture corporate, América Latina, Innovación, Gobernanza, Visión sistémica, Cultura organizacional.

Abstract

This study explores the adoption and evolution of venture corporate models in Latin America. Based on a survey of 34 companies, the analysis reveals an emerging integration of these models in the region, highlighting greater development in open innovation and strategic alliances. The results show both benefits and challenges in implementation, with an in-depth discussion on the need for holocratic governance of innovation. The main emerging challenge includes resistance to change and the sustainability of funding in internal incubation labs. Strategic recommendations are presented, based on the author's experience as a facilitator, advocating for a systemic approach to corporate innovation management, integrating agile practices and a long-term vision. This approach seeks to improve the alignment of corporate objectives with innovative initiatives, ensuring sustained growth, installed capacity, and adaptation to uncertain environments.

Keywords: Venture corporate, Latin America, Innovation, Governance, Systemic vision, Organizational culture.

Introducción

Los modelos de *venture corporate* representan una evolución estratégica en la forma en que las grandes empresas abordan la innovación. A diferencia de los modelos tradicionales de innovación abierta, que se centran en la colaboración externa sin compromisos de propiedad o integración profunda, los *venture corporate* implican una inversión directa y gestión activa de proyectos internos o externos que están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa (Weiblen & Chesbrough, 2015). Esto incluye desde la creación de incubadoras y aceleradoras internas hasta la participación en fondos de capital de riesgo corporativo.

Un aspecto crucial de los *venture corporate* es su paralelismo con la financiación de startups, que se refleja en el enfoque hacia la financiación de "intraproyectos". Estos proyectos internos, similares a las startups, se gestionan con un espíritu emprendedor pero dentro de la estructura de la empresa, permitiendo una innovación disruptiva mientras se mantiene el alineamiento con la visión corporativa. La coexistencia de estos modelos abre nuevas vías para el crecimiento y la innovación, brindando a las empresas las herramientas para explorar nuevas oportunidades de mercado y tecnologías emergentes sin salirse completamente de su estructura organizacional y áreas de competencia core.

Fundamentación teórica

La innovación en las organizaciones modernas requiere una perspectiva sistémica que integre tanto enfoques internos como externos. Los modelos de innovación interna y externa permiten a las empresas desarrollar capacidades dentro de la organización mientras se conectan con recursos y conocimientos externos, como startups y alianzas estratégicas (Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2006). En este marco, los modelos de *venture corporate* funcionan como un puente, combinando la agilidad de las startups con la estructura corporativa, lo que permite a las empresas gestionar la innovación de manera más efectiva y alineada con sus objetivos estratégicos (Weiblen & Chesbrough, 2015). Además, el *venture capital* ha sido identificado como un catalizador clave para el crecimiento de startups, influyendo en la adopción de modelos similares dentro de las corporaciones (Gompers & Lerner, 2001).

El enfoque Lean Startup proporciona un marco para iterar rápidamente y validar ideas en un entorno controlado, minimizando el riesgo y fomentando una cultura de experimentación continua (Ries, 2011). Este enfoque ha demostrado ser esencial para las empresas que buscan mantenerse ágiles en un entorno competitivo global.

La Teoría U, de Otto Scharmer, complementa estos modelos al destacar la importancia de la visión del ecosistema. En lugar de centrarse únicamente en la empresa, la Teoría U aboga por considerar a todos los actores del ecosistema de innovación, desde socios hasta la sociedad en general, para co-crear soluciones sostenibles y alineadas con un futuro emergente (Scharmer, 2009). Esto se alinea con la idea de que la innovación debe ser parte de un ecosistema más amplio, como se discute en trabajos sobre estrategias de ecosistemas de innovación (Adner, 2006).

Por último, la gobernanza holocrática y la agilidad organizacional permiten que las empresas operen con flexibilidad y adaptabilidad, distribuyendo la toma de decisiones y fomentando una cultura donde la innovación puede prosperar en todos los niveles de la organización (Robertson, 2015; Dingsøyr et al., 2012). Sin embargo, la implementación exitosa de estas estructuras requiere superar la resistencia al cambio, un desafío común en las organizaciones tradicionales (Kotter, 1996).

Metodología

Este estudio adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la adopción de modelos de *venture corporate* en América Latina. Se utilizó un diseño de investigación exploratorio, dado que el tema es emergente y requiere un entendimiento profundo de las prácticas y desafíos específicos en la región.

La herramienta principal de recolección de datos fue una encuesta estructurada, facilitada sobre una base de 280 usuarios activos del ecosistema ADEN IBS, con 34 respuestas, obtenidas, durante el período del 1 de julio de 2024 al 1 de agosto de 2024, utilizando la plataforma QuestionPro. La encuesta se diseñó para captar datos sobre la adopción de modelos de *venture corporate*, las estrategias empleadas, los desafíos enfrentados y las métricas de éxito. Los datos obtenidos permitieron realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo. Este diseño metodológico permitió no solo cuantificar la penetración de estos modelos, sino también explorar a fondo las motivaciones y obstáculos enfrentados por las empresas en la región, brindando un panorama comprensivo y detallado de la situación actual en América Latina.

La participación se distribuyó en varios países (Costa Rica, Argentina, Guatemala, Honduras, El Salvador, Colombia) y sectores clave (Industria Productiva, Farma, Salud, Seguros, Banca, Telecomunicaciones), reflejando una diversidad de enfoques y tamaños de organizaciones. No fue una búsqueda preestablecida, sino que un emergente en función de la apertura a la participación. Este contexto permite una mejor comprensión del panorama en el que se desarrolló el estudio, evidenciando la diversidad de los participantes en términos de geografía, sector y tamaño, lo cual enriquece el análisis de los resultados y las conclusiones del artículo.

Resultados

La interacción entre la adopción de modelos de *venture corporate*, los desafíos enfrentados y los beneficios percibidos refleja un sistema complejo de factores interdependientes. El éxito en la implementación de estos modelos no depende solo de la voluntad de innovar, sino también de la capacidad de la empresa para gestionar el cambio, asignar recursos adecuadamente y fomentar una cultura que abrace la experimentación y el aprendizaje continuo. Además, el impacto de estas iniciativas trasciende los límites organizacionales, afectando la posición de la empresa en el mercado y su red de relaciones industriales y comerciales (*Adner, 2006*). Esta revisión intenta proporcionar una visión más holística y detallada de cómo los modelos de *venture corporate* están siendo utilizados en América Latina y cómo estos influyen en diversos aspectos de las empresas participantes.

La implementación de modelos de *venture corporate* en América Latina destaca un paisaje dinámico donde las corporaciones están activamente buscando incorporar elementos de agilidad y emprendimiento a sus estructuras tradicionales. Este enfoque sistemático hacia la innovación es especialmente relevante dado el creciente entorno competitivo global y la rápida evolución tecnológica.

1. Integración estratégica y alineación corporativa: Los resultados indican que las empresas están cada vez más enfocadas en alinear sus esfuerzos de innovación con sus objetivos estratégicos corporativos. Las alianzas estratégicas y la innovación abierta, como modelos preferidos, facilitan esta integración al permitir que las empresas se conecten y colaboren con startups, instituciones académicas y otras entidades sin comprometer su autonomía o diluir sus objetivos estratégicos. Este enfoque no solo amplía su capacidad de innovación sino que también protege sus intereses y refuerza su dirección estratégica.

2. Gestionando la resistencia al cambio y los recursos: Un desafío significativo identificado es la resistencia al cambio, citada por el 27.03% de los participantes, y la falta de recursos financieros, destacada por el 21.62%. Estos obstáculos son críticos y requieren una atención particular en cualquier estrategia de innovación corporativa. La resistencia al cambio puede mitigarse mediante programas de capacitación y una comunicación efectiva que destaque los beneficios tangibles de la innovación. Simultáneamente, la gestión de recursos necesita ser refinada para asegurar que las iniciativas de innovación no solo sean sostenibles sino también escalables.

3. Competitividad e impacto en el mercado: La adopción de estos modelos ha mostrado un impacto positivo en la competitividad de las empresas. El 40% de las encuestadas reportó un aumento en su competitividad de mercado, subrayando la efectividad de estas iniciativas para mejorar la posición de la empresa en un mercado globalizado (Chesbrough, 2006). Este aumento en competitividad puede atribuirse a la mejora en la eficiencia operativa y a la capacidad de rápido desarrollo y comercialización de innovaciones.

4. La gobernanza corporativa de la innovación sistémica: Mirando hacia el futuro, es esencial considerar el tema de la gobernanza corporativa en el contexto de la innovación sistémica (Schein, 2010). La gobernanza efectiva de estos modelos de *venture corporate* requiere estructuras que permitan la flexibilidad y la adaptabilidad, pero también la supervisión y el control adecuados para garantizar que las iniciativas estén alineadas con la visión y los valores corporativos. La evaluación continua de estos modelos, a través de métricas de desempeño claras y ajustes regulares de la estrategia, será crucial para su éxito a largo plazo.

Además, la gobernanza de la innovación sistémica debe abordar cómo los modelos de *venture corporate* están integrados dentro de las estructuras corporativas existentes para fomentar una cultura de innovación que trascienda los departamentos y silos tradicionales, promoviendo un enfoque holístico que se adapte al constante cambio del panorama empresarial.

Conclusiones y Recomendaciones

El análisis de los modelos de *venture corporate* en América Latina revela una tendencia creciente hacia la adopción de estrategias de innovación interna y colaboración con el ecosistema de startups y academias. Las conclusiones de este estudio destacan varios aspectos clave que son críticos para entender el panorama de innovación corporativa en la región:

1. Adopción diversificada:

- La adopción de modelos de *venture corporate* varía significativamente entre países y sectores, reflejando la diversidad económica y cultural de América Latina. Países con ecosistemas de innovación más desarrollados como Costa Rica y Argentina muestran una mayor tendencia a integrar estos modelos, lo cual sugiere que la madurez del ecosistema empresarial y de innovación puede influir fuertemente en la adopción de prácticas de *venture corporate*.

2. Impacto en competitividad y crecimiento:

- Las empresas que han adoptado modelos de *venture corporate* reportan mejoras en competitividad y eficiencia operativa. Esto no solo subraya la efectividad de estos modelos para acelerar la innovación sino también para adaptarse rápidamente a cambios del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

3. Desafíos en implementación:

- A pesar de los beneficios, existen desafíos significativos como la resistencia al cambio y la limitación de recursos financieros. Estos desafíos requieren un enfoque sistemático que incluya capacitación en gestión del cambio, una planificación financiera

robusta y un compromiso continuo del liderazgo para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas de innovación.

Recomendaciones estratégicas

- **Fortalecer la infraestructura de soporte:** Las organizaciones deben continuar desarrollando sus infraestructuras para soportar la innovación, incluyendo la inversión en talento especializado y en tecnologías que faciliten la innovación y la colaboración.
- **Cultura de innovación abierta:** Fomentar una cultura que valore la experimentación y el aprendizaje continuo es esencial. Esto puede lograrse a través de la implementación de programas internos que promuevan el emprendimiento y la creatividad.
- **Alianzas estratégicas:** Expandir las alianzas con universidades, startups y otros actores del ecosistema de innovación puede proporcionar nuevas ideas y tecnologías, además de oportunidades de mercado.

Futuras investigaciones

- Sería beneficioso realizar estudios futuros que examinen la relación entre el éxito de los modelos de *venture corporate* y factores como la estructura organizacional, la cultura corporativa y las políticas de innovación. Además, un análisis longitudinal podría proporcionar insights sobre cómo las prácticas de *venture corporate* evolucionan con el tiempo en respuesta a las dinámicas de mercado y tecnológicas.

Estas conclusiones ofrecen una visión más rica y detallada de cómo los modelos de *venture corporate* están siendo utilizados en América Latina y el impacto que tienen en el tejido empresarial de la región. Se espera que este estudio sirva como un recurso valioso para líderes empresariales y decisores políticos interesados en promover la innovación y el crecimiento económico en sus organizaciones y países.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente al equipo de Academia, Operaciones, Marketing y Corporate Solutions de ADEN IBS por su apoyo invaluable en la implementación de la encuesta y recopilación de los datos que han hecho posible este estudio. Además, al doctor Eduardo Atencio por su acompañamiento y consejo preciso, durante la construcción de este artículo.

Referencias

- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Dingsøyr, T., Moe, N. B., & Dybå, T. (2012). *Agile Software Development: Current Research and Future Directions*. Springer.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*.