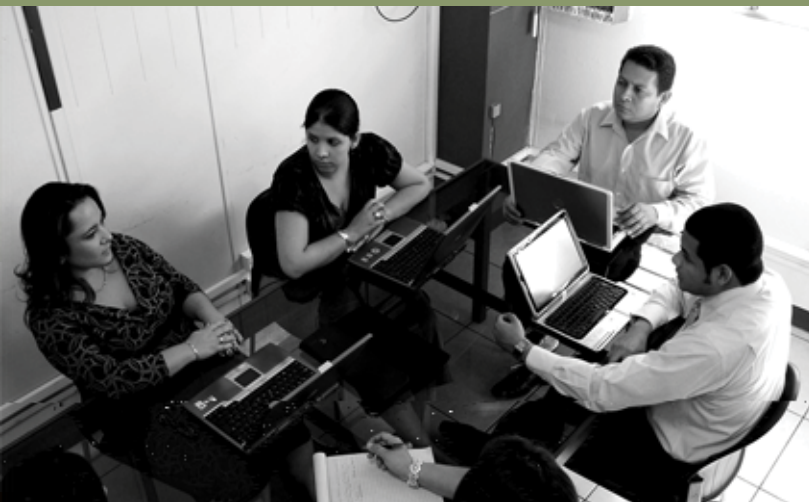


# EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA

Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región



**Hugo Kantis y Sergio Drucaroff**



# **EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA:**

Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y  
plataforma estratégica para su desarrollo en la región

---

Hugo Kantis y Sergio Drucaroff

---

Editado por: Nobuyuki Otsuka



Universidad Nacional  
de General Sarmiento



### Equipo de Proyecto

La investigación y diseño del marco estratégico fue coordinado por Hugo Kantis (UNGS); la supervisión de la encuesta estuvo a cargo de Sergio Drucaroff (UNGS); el trabajo de campo en Argentina fue conducido por: Gustavo Baruj (UNGS), Brasil: Marcos Hashimoto (IBMEC); Chile: Samuel Toledo (UAI); en Uruguay: Sergio Drucaroff (UNGS); en Corea: Hugo Kantis (UNGS) y Sergio Drucaroff (UNGS). La revisión de literatura fue por Juan Federico (UNGS) y la selección de indicadores y ranking fue realizado por Carlos Aggio y Sergio Drucaroff (UNGS) y el armado de boxes por Manuel Gonzalo (UNGS), Samuel Toledo (UAI) y Cristian Cortés (UAI). Por el Fondo Multilateral de Inversiones participaron Alfredo Giro Quincke, Gyoung Joo Choe, Miguel Aldaz, Mónica Ohtsuka y Nobuyuki Otsuka.

### Editor

Nobuyuki Otsuka es Especialista Operacional Senior del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El CD que acompaña esta publicación contiene diez estudios de casos sobre mejores prácticas coreanas en materia de desarrollo del sector privado, específicamente en el área de empresarialidad corporativa. Los mismos han sido desarrollados por el equipo de trabajo de Korea Small Business Institute (KOSBI), compuesto por Jangjune Song, Jung Dae Suh, Seungil Kim, Jumi Kim y liderado por Jae Hoon Lee.

La Serie de Monografías FOMIN pretende estimular la discusión en temas relacionados con la actividad del FOMIN para mejorar las prácticas que promuevan el crecimiento económico incluyente y la reducción de la pobreza a través de la promoción del sector privado en América Latina y el Caribe.

Las opiniones expresadas son de los autores y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya a los autores y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Se agradece el apoyo financiero recibido del Fondo Coreano para la Reducción de la Pobreza del BID que ha hecho posible la presente publicación.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, agosto de 2009.

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, favor dirigirse al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)  
Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

Sitio de Internet: [www.iadb.org/mif](http://www.iadb.org/mif)

### Cataloging-in-Publication data provided by the Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library

Kantis, Hugo.

Emprendimiento corporativo en América Latina : conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región / Hugo Kantis y Sergio Drucaroff ; editado por Nobuyuki Otsuka.

p. cm. (Serie de Monografías FOMIN)  
Includes bibliographical references.

1. Entrepreneurship—Latin America—Case studies. 2. Industrial management—Latin America. 3. Entrepreneurship—Korea—Case studies. I. Drucaroff, Sergio. II. Otsuka, Nobuyuki, ed. III. Inter American Development Bank. Multilateral Investment Fund. IV. Title. V. Series.

HB615 .K36 2009  
338.04 K161 dc22

# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Marco conceptual .....</b>	<b>5</b>
1.1. ¿Qué entendemos por emprendimiento corporativo?: Definiciones y sus limitaciones.....	5
1.2. Sobre los procesos de Spin-Off.....	7
1.3. ¿De qué factores depende el proceso intrapreneur? .....	8
1.4. ¿Es posible promover el emprendimiento corporativo? .....	11
<b>2. Lecciones aprendidas a partir de la experiencia coreana .....</b>	<b>15</b>
2.1. Casos de Emprendimiento Corporativo relevados .....	15
2.1.1. El caso de Samsung y Partron .....	15
2.1.2. El caso de LG.....	18
2.1.3. El caso de NeoNB y SYPrecision .....	20
2.1.4. El caso de VTS.....	21
2.1.5. El caso de KDPower .....	23
2.1.6. El caso de Global Motors .....	25
2.2. Principales lecciones de los casos de Emprendimiento Corporativo relevados en Corea... ..	26
<b>3. ¿Dónde estamos en América Latina? Tendencias actuales y perspectivas .....</b>	<b>31</b>
3.1. Metodología .....	31
3.2. Indicadores disponibles para aproximarse al fenómeno del Emprendimiento Corporativo (EC) en América Latina: Principales dimensiones e indicadores seleccionados.....	32
3.2.1. Input – RRHH .....	34
3.2.2. Contexto de negocios y cultura empresarial.....	34
3.2.3. Output.....	35
3.2.4. Resultados.....	36
3.2.5. Resultados generales .....	39
3.3. Resultados de la encuesta electrónica sobre Empresarialidad Corporativa en América Latina.....	40
3.4. El emprendimiento corporativo en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay.....	57
3.4.1. Argentina.....	57
3.4.2. Brasil.....	60
3.4.3. Chile.....	62
3.4.4. Uruguay .....	64
<b>4. La promoción del emprendimiento corporativo en la región: plataforma conceptual y estratégica .....</b>	<b>67</b>

Agradecimientos especiales .....	72
Anexo I. Bibliografía .....	74
Anexo I. Bibliografía ampliatoria consultada .....	74
Anexo II. Metodología para la realización de las encuestas y listado de entrevistados y encuestados en cada país .....	78
Anexo III. Metodología para el cálculo de los indicadores para cada país .....	81

## INTRODUCCIÓN

---

Algunos dirán por el título de este libro "Emprendimiento corporativo", que se trata de una mera reformulación de los mismos modelos o instrumentos que ya se han venido ejecutando en el mundo empresarial. Si bien es cierto que con frecuencia sólo hay diferencias sutiles en las nuevas iniciativas, creemos que este concepto, estructurado como proyecto, puede ser aplicado para generar riqueza y empleo en las economías emergentes.

El emprendimiento corporativo no sólo se limita a los emprendimientos internos o al capital de riesgo corporativo; también incluye la renovación organizacional y el intrapreneurship, inculcando una perspectiva empresarial en los empleados, particularmente aquel comportamiento alineado con la rapidez y flexibilidad en las acciones. No obstante, tales intentos merecen ser llamados "promoción de emprendimientos" sólo cuando están íntimamente relacionados a la creación de nuevos negocios, nuevos mercados y en un sentido más amplio, a nuevos valores. Esto quiere decir que el emprendimiento, tanto individual como corporativo, crea por definición algo nuevo, aunque muchas veces tenga como base a empresas o tecnologías ya existentes. Pero desde luego, la promoción de empresarialidad requiere movilizar nuevos recursos y/o cambiar la asignación de recursos existentes.

Dentro de una organización consolidada, ¿cuándo alguien propone nuevas ideas de negocio a los directivos? Al parecer, pocas veces. Por ejemplo, muchas personas del Banco Interamericano de Desarrollo están entrenadas a ejecutar lo que demanda la descripción de su trabajo, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos. Así, rara vez pensamos "outside the box". En nuestra organización u organizaciones similares los gerentes son mejor retribuidos por minimizar riesgos que por tomar riesgos. Si tenemos el mandato de enfocarnos en el presupuesto actual y el del año próximo, no hace falta explicar el porqué perdemos la vista del panorama global. Para cualquier gran organización, independiente de su tipo (lucrativa o no, pública o privada) los directivos tienden a estar de acuerdo, en principio, con la introducción de nuevas ideas y acciones. En este contexto, la falta de incentivos adecuados (al menos para no penalizar nuevas acciones) difícilmente motive al personal a poner en práctica sus ideas innovadoras. Ninguno podrá crecer si no se le permite fallar y aprender de sus errores.

El emprendimiento corporativo es una inversión estratégica, donde el alineamiento con el negocio central y las competencias centrales de la empresa parecieran ser un elemento crítico para el desarrollo de emprendimientos exitosos, ya sea dentro o fuera de la empresa. Desde el punto de vista de los inversionistas, se debe gestionar tanto el riesgo de impacto positivo como el de impacto negativo. En este sentido, el emprendimiento corporativo está pensado para gestionar ambos aspectos de manera sistemática; no sólo estimula nuevas ideas sino que también promueve las capacidades de la organización, sobre todo la habilidad de movilizar los recursos internos y externos, para negociar y modelar ideas incipientes en negocios sostenibles.

No hace falta citar casos exitosos de emprendimiento corporativo de IBM, Intel, 3M, Google Lucent Technologies, etc. Mientras que algunos han establecido buenas prácticas comprometiendo recursos, otros lo hacen en base a decisiones ad hoc, todos intentando capturar oportunidades de negocios para convertirlos en operaciones de alto crecimiento. El emprendimiento corporativo es muy relevante en América Latina y el Caribe, ya que se trata de una manera de "apalancar" (un término que no suena bien en estos días) los recursos de las empresas. Nos aventuramos a decir que apalancar los recursos existentes es uno de los factores claves para el desarrollo del sector

privado de la región. A pesar de un clima de negocios débil en la región, infraestructuras deficientes y escasa profundidad del sector financiero, todos sabemos que existe capital en la región. Existe también un excelente nivel de talento humano. La pregunta es cómo apalancarlos. Una cosa es clara: estos no pueden ser capitalizados sin un apoyo organizado. Los recursos designados a la ciencia y tecnología, I + D, y la innovación son notablemente escasos en nuestra región. No nos hace falta mencionar sobre la actual crisis económica global; la crisis hace que cobre mucho más sentido aprovechar al máximo los recursos existentes al interior y exterior de las firmas.

El profesor Jay Rao de Babson College se refiere a un "oxímoron" cuando describe la contradicción inherente del concepto de emprendimiento corporativo. De hecho, la mayoría de las definiciones de "corporaciones" y "emprendedores" son un contraste de conceptos en conflicto: emprendedores pequeños, dinámicos, ágiles e innovadores necesitan trabajar dentro del ámbito de organizaciones grandes, estables y burocráticas. La cultura "de arriba hacia abajo" que predomina en las empresas latinoamericanas no contribuye a un proceso de incubación flexible, lo cual aporta un nivel significativo de peligro para nuevos negocios, que podrían estar completamente desasociados de la estrategia en general de la empresa.

En base al presente estudio, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) concluye que el concepto de emprendimiento corporativo tiene el potencial de ser una herramienta poderosa para el desarrollo. El FOMIN ofrece asistencia técnica y asesoría para adoptar las buenas prácticas internacionales, y también proporciona inversiones de capital. El propósito principal de las intervenciones del FOMIN será desarrollar plataformas que promuevan el emprendimiento corporativo dentro de las organizaciones existentes, como una de las maneras más costo-efectivas para el desarrollo del sector privado. Algunos elementos que justifican esta estrategia se describen a continuación:

En primer lugar, el mayor desafío al que se enfrenta América Latina es movilizar el capital existente exponiendo los nuevos negocios en los mercados reales, en lugar de incubarlos en ambientes que los protegen, tal como es el caso de las incubadoras tradicionales. Se puede sostener que hay un gran número de beneficios que pueden ser obtenidos a través del emprendimiento corporativo, siendo uno de los servicios más valorados por los emprendedores las redes de posibles compradores, vendedores, proveedores, socios, y clientes. Las ventajas de las corporaciones establecidas incluyen: abundantes recursos financieros y humanos, su marca, su base de clientes, sus canales de distribución, y su capacidad organizacional. Si bien las corporaciones disponen de la red, les suele faltar los rasgos emprendedores, tales como: inspiración, creatividad, agilidad y la persistencia para el éxito. Las corporaciones deberían asegurar la compatibilidad de dichas características intangibles con los activos reales previamente mencionados.

Segundo, el emprendimiento corporativo es un curso de acción casi inevitable que debería ser parte de la dirección natural de negocios de las empresas establecidas. En el pasado solíamos decir que las grandes empresas fueron alguna vez pequeñas empresas. Las empresas latinoamericanas superaron una serie de dificultades enfocándose en la calidad del producto, la reducción de costos y la eficiencia operacional. Hoy día, en corolario, podemos decir que las empresas establecidas fueron iniciadas por "emprendedores", una práctica que debería continuar. Mientras las empresas locales crecen orgánicamente, y algunas de ellas se transforman en conglomerados globales y grupos económicos fuertes, puede que hayan perdido algo de su espíritu emprendedor y su ventaja competitiva. Mientras que la competencia siempre fue fuerte entre empresas privadas, la globalización de mercados altera dramáticamente las fuentes de competitividad. En cualquier parte del mundo, las corporaciones necesitan adaptarse a ambientes rápidamente

cambiantes, compitiendo a través de ventajas basadas en el conocimiento. Hoy día, las mismas tienen que adoptar tales cambios estructurales, buscando agresivamente la innovación, desde afuera hacia adentro o desde adentro hacia afuera, lo que a veces requiere una revisión integral de modelos de negocios y de gestión. Las empresas no deberían permanecer en un estado estático donde lo inesperado pasa de vez en cuando. América Latina no es una excepción en esta transformación global.

Tercero, es muy probable que la promoción del emprendimiento corporativo contribuya a la formación de prósperos clusters o ecosistemas emprendedores. En un ecosistema sano, todos los agentes económicos del mercado aprovechan los cambios constantes para crear nuevos negocios, estimulando el dinamismo del ecosistema. Este argumento resulta muy atractivo para las agencias de desarrollo como el BID/FOMIN. Cuando se piensa en oportunidades de negocios más allá de la tecnología en uso, y se buscan inversiones estratégicas en innovaciones futuras o sectores relacionados que pueden complementar el negocio central de una empresa, uno puede afirmar que el emprendimiento corporativo es de hecho un motor importante para el desarrollo de los clusters o ecosistemas mencionados. Tal como es el caso de los ecosistemas biológicos, un ecosistema empresarial debe mantener un equilibrio dinámico entre las firmas establecidas, de todos los tamaños y edad, además de permitir la interacción entre ellas. En otras palabras, la falta de espíritu emprendedor no es tan solo un problema de empresas individuales, sino que también puede restringir el crecimiento económico local, especialmente cuando el sistema falla en capturar sinergias entre empresas existentes y nuevas.

Como se podrá leer en este libro, las aproximaciones o modelos del emprendimiento corporativo varían enormemente; por ejemplo, "spin-off" no es el único caso prominente del emprendimiento corporativo; otras formas incluyen alianzas empresariales, inversiones conjuntas, o negocios complementarios que colaboran aún con empresas rivales. Mientras que la innovación individual puede y debe ser parte de la estrategia institucional, será esencial la creación de plataformas concretas que incorporen la cultura corporativa, reglas y sistemas. El elemento clave para el éxito es, nuevamente, determinar el modus operandi para hacer funcionar los activos de las empresas existentes como fortalezas, y no como elementos débiles o limitantes.

Nuestra tarea en el FOMIN es tomar modelos ya demostrados y ajustarlos según las características locales, teniendo en cuenta que las "ideas" de negocios y las "operaciones" de los mismos son dos cosas diferentes. Tenemos que realizar un análisis sistemático del mercado, incorporando factores tales como el potencial de crecimiento, competencia, diferenciación, "timing", y la adquisición de recursos, con el fin de transformar las ideas en negocios sostenibles. Para que funcione dicho proceso, será necesaria una combinación balanceada de la mentalidad emprendedora y capacidades organizacionales para movilizar recursos y controlar riesgos sin disminuir el potencial de crecimiento. Sin dudas, los nuevos negocios conllevan un elemento de incertidumbre, lo cual a su vez retribuirá con altos rendimientos. El valor agregado del FOMIN es mitigar los costos asociados a tales incertidumbres. En definitiva, a menos que el rendimiento esperado sea proporcional a los altos riesgos asumidos, los recursos no deberían de ser invertidos en aquellas acciones, más allá de cómo sea la estructura del nuevo concepto.

Finalmente, las intervenciones del FOMIN se desarrollan bajo la premisa de que los emprendedores "no nacen sino que se hacen". Precisamente porque todos tienen el potencial emprendedor, estimulando el conocimiento y las ideas, y aún la cultura de la organizacional, se podrá catalizar el empresarialidad. Los proyectos financiados por el FOMIN o terceros deben ayudar a definir el comportamiento organizacional para alcanzar tales objetivos. Evidentemente, lo que buscamos



quizás no sea la receta perfecta para los problemas de la región. No obstante, lo que sí nos queda claro es que necesitamos un análisis exhaustivo de los problemas que enfrentamos y buscar soluciones que deberán aplicarse en la dirección correcta, por muy vagas o populares que sean. Si podemos conseguir eso, es posible que el "oxímoron" se convierta en aufheben.

Nobuyuki Otsuka

## 1. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO?: DEFINICIONES Y SUS LIMITACIONES

---

En la literatura el término aparece con frecuencia relacionado con conceptos tales como corporate venturing o corporate entrepreneurship. Schollhammer (1982) habla de intrapreneurship para referirse a las actividades existentes dentro de las empresas que cuentan con el compromiso organizacional explícito en términos de recursos y que tienen como propósito realizar desarrollos innovadores o de mejora de productos, procesos o métodos.

Según Pinchot (1985), los intrapreneurs son los "soñadores que hacen", aquellos que toman las responsabilidades de crear todo tipo de innovaciones en cualquier tipo de organización y que consiguen transformar una idea en una "realidad rentable".

Vesper (1984) define al emprendimiento corporativo como aquel que involucra a las iniciativas de los empleados desde abajo de la organización con vistas a encarar algo nuevo, una innovación que es creada sin que la conducción superior se lo haya pedido o inclusive autorizado.

En este contexto, es posible identificar una primera diferencia entre las definiciones anteriores. En la primera se coloca el énfasis en las actividades que cuentan con la aprobación explícita de la empresa mientras que en la última se extienden las fronteras conceptuales para dar cuenta del más amplio espacio de iniciativas de los empleados y se aclara: "desde abajo" e incluso se agrega "a veces, a pesar de la conducción de la empresa". Es posible dar cuenta de la importancia de esta aclaración, dado que permite reconocer la brecha que suele existir entre el potencial emprendedor de los recursos humanos en las organizaciones y su capitalización efectiva.

### El caso Toshiba: "intrapreneurship a pesar de..."

El lanzamiento de las notebooks y laptops Toshiba, que hoy son un clásico del mercado informático, no tuvieron un camino fácil. Estas líneas de producto son el resultado de un proceso que fue liderado por un equipo de trabajo de Toshiba, que fue rechazado dos veces por la alta gerencia e implicó un desacato implícito a la autoridad por parte del equipo emprendedor.

#### El equipo emprendedor

Tetsuya Mizoguchi era un técnico de Toshiba que pensaba que podía perfeccionar los modelos de computadoras que Xerox, General Electric y otras marcas existentes en el mercado. En tanto, Masaichi Koga era manager de la división de Toshiba encargada de productos de computación. Ambos, impulsados por la convicción de que podían lograr un mejor producto que la competencia, insistieron en varias oportunidades para que la alta gerencia de Toshiba apruebe el lanzamiento de las notebooks, aunque ésta se negó en repetidas ocasiones argumentando que era un mercado ganado por otras firmas.

#### El proceso intrapreneur

Lo paradigmático del caso es que el proceso de creación de esta línea de productos fue obstaculizado en repetidas oportunidades por la alta gerencia, negándoles financiamiento y oportunidades de comercialización. Durante un período de tiempo, Tetsuya Mizoguchi, con la complicidad y autorización de Masaichi Koga, estuvo trabajando en el proyecto pese a que Toshiba central lo había asignado a otra área de trabajo. El lanzamiento pudo salir a la luz primeramente en el mercado Europeo, en donde fue un éxito, para luego poder ser lanzado en Japón.

#### La enseñanza

Si bien, finalmente, el proceso de intrapreneurship tuvo un final exitoso tanto para Toshiba como para el equipo emprendedor, este proceso no estuvo exento de tensiones y riesgos. Así, puede señalarse que los procesos de corporate entrepreneurship son complicados, o incluso inhibidos, en culturas organizacionales cerradas o demasiado jerárquicas, como es el caso de las corporaciones japonesas.

Otras definiciones ponen menos foco en el papel de las personas y más en el objeto de su creación: los emprendimientos internos. Por ejemplo, Guth and Ginsberg (1990) incluyen a todos aquellos proyectos generados por intrapreneurs que permiten generar nuevos negocios. Pero vuelven a ensanchar el campo de juego para incluir además a todo proyecto de renovación estratégica, es decir, aquel que redefine las ideas clave sobre las cuales se asienta el negocio de la empresa.

En suma, las distintas definiciones cuentan con algunas diferencias y un denominador común: su amplitud y dificultad para establecer fronteras precisas. Quizá convenga entonces colocar el énfasis en el proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu

emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, nuevos negocios y mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa. Algunas veces, estas iniciativas llegan a traducirse en la conformación de una nueva unidad de negocios o, inclusive, de una nueva empresa que puede estar ligada jurídica o estratégicamente a la organización, aunque no siempre este sea el caso ya que con frecuencia deviene en una entidad completamente independiente (spin-off vinculado o independiente).

## 1.2 SOBRE LOS PROCESOS DE SPIN-OFF

---

Es un tipo particular de emprendimiento originado en una empresa. Más precisamente, se denomina spin-off al proceso por el cual se produce el nacimiento de una nueva firma por la capitalización de ideas, recursos, conocimientos y/o contactos desde dentro de otra organización o empresa. En este sentido, un spin-off es un "desprendimiento" que involucra a dos actores claves: la nueva firma desprendida y la firma madre, además de los accionistas de esta última.

Desde la perspectiva de la empresa madre, el spin-off puede darse lugar como consecuencia de su decisión estratégica de focalizarse en el núcleo de negocios clave y desprenderse por esa vía de aquellos que no lo son. También puede darse como producto de la motivación para explorar en paralelo nuevos negocios en forma relativamente autónoma de su actividad principal, a través de un equipo emprendedor que asume el liderazgo del proyecto. Ello no significa, sin embargo, que estos casos siempre se generen desde la cúpula; también pueden surgir de iniciativas de intrapreneurs que buscan el desarrollo de un nuevo negocio.

No es extraño que se desarrolle un vínculo entre ambas firmas que excede lo ocasional y tiende a manifestarse en relaciones de largo plazo. Esta vinculación puede combinar distintos aspectos tales como:

- La forma de propiedad de la nueva firma, en donde la empresa madre puede ser propietaria parcial o total de la nueva firma mediante participación accionaria (spin-off corporativo).
- La forma de gestión operativa y/o estratégica de la nueva firma, en donde la empresa madre puede cumplir un papel más o menos activo, involucrándose (o no) en la actividad de la nueva firma en lo que respecta a la toma de decisiones de corto, mediano o largo plazo, operativas o estratégicas, inclusive mediante la participación de miembros directivos en la dirección de la nueva firma. Esta relación se verifica más frecuentemente en los spin-off corporativos.
- El desarrollo de una relación comercial entre ellas, estableciendo, por ejemplo, una relación cliente-proveedor (frecuente en procesos de outsourcing, cuando la firma grande impulsa el spin-off para mantener el foco en su core business ó núcleo de negocio).

No obstante, también existen casos de spin-off en los que si bien el proceso de gestación de la firma haya ocurrido dentro de la firma madre, luego no se genera una vinculación entre la organización madre y la nueva firma, siendo esta última independiente en su operatoria, propiedad y vinculación respecto de la firma madre.

Conviene señalar, en este sentido, que el proceso de spin-off no presenta necesariamente beneficios para los tres actores mencionados de manera simultánea, sino que por el contrario, puede darse que haya beneficios para unos y perjuicios para otros<sup>1</sup>. En efecto, en los casos en que la empresa madre no mantiene ninguna vinculación posterior con el spin-off es evidente que la pérdida de recursos humanos calificados – es decir, la salida del equipo emprendedor que comandará la nueva empresa, que en la gran mayoría de los casos desarrolló habilidades y competencias dentro de la firma y en los que la firma madre pudo haber invertido recursos sin haber alcanzado a obtener un retorno aún – podría generarle un perjuicio. En paralelo, también para el spin-off, el proceso puede presentar dificultades, ya que podría sufrir su traslado hacia un contexto externo que generalmente es menos amigable para una nueva empresa que para una ya establecida, por ejemplo, en términos de la generación de nuevos contratos, acceso a recursos y mercados de factores, incluyendo, por supuesto, al de los recursos humanos.

Como contrapartida, en los casos de vinculación posterior – en cualquiera de las formas mencionadas anteriormente, las posibilidades de sostener la nueva firma y desarrollarla partiendo de la organización madre parecerían ser bastante más favorables. En este sentido, es factible que en un esquema de vinculación tanto a nivel de la propiedad como en un sentido más bien estratégico –por ejemplo, mediante el desarrollo de una alianza, la plataforma de desarrollo de la nueva firma se vea estimulada positivamente por la organización madre en cuestiones tales como: el acceso a redes de contactos específicas, el acceso a recursos (financieros, tecnológicos, humanos, etc.), el efecto "reputación" que disminuye las barreras a la entrada de la nueva firma en nuevos mercados ("forma parte de..." "es aliado de..." una empresa de renombre) e inclusive a través del acceso al asesoramiento por parte de la firma madre en decisiones de nivel estratégico. Para la firma madre, esta vinculación es en ocasiones una opción conveniente a la alternativa de perder definitivamente el recurso intrapreneur y su emprendimiento.

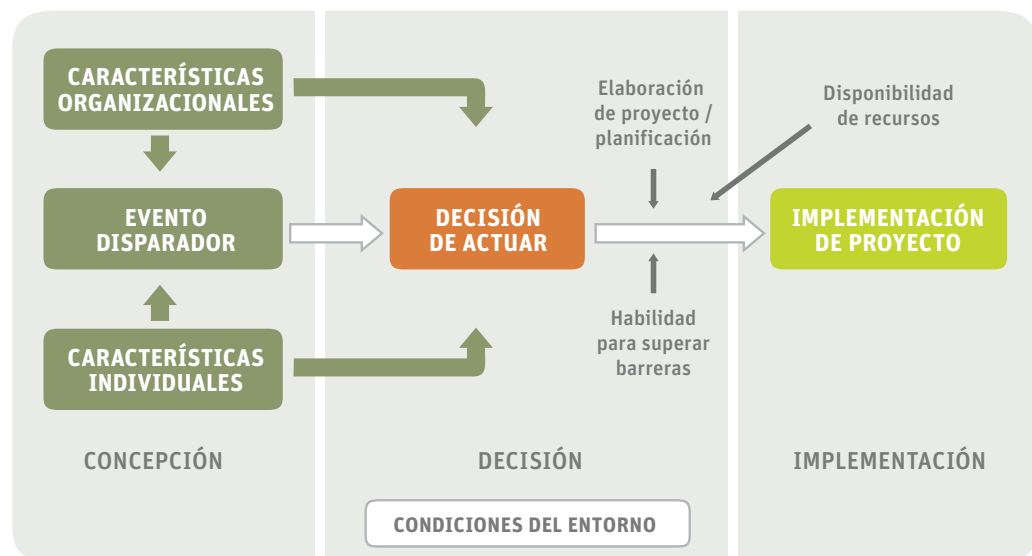
Existe escasa literatura especializada ntio"p4, meda pectos dcla54(v)4(e)-43(s d)sque eremitentiostene en(el ))TJC

En el primer caso, la literatura destaca que el dinamismo del mercado, la existencia de rivalidad competitiva (con la natural incertidumbre empresarial asociada) y la heterogeneidad y sofisticación de los clientes son factores que estimulan a las empresas a comportarse de manera emprendedora y, por lo tanto, definen un marco favorable para las conductas intrapreneurs<sup>2</sup>.

En el plano de los recursos humanos de la empresa es relevante el perfil emprendedor de la dotación –especialmente de los cuadros de gerencia media y niveles de jefatura- dado que los mismos pueden jugar un papel fundamental en la generación de proyectos intrapreneurs. Esto incluye cuestiones tales como el horizonte temporal en el que piensan y actúan (corto versus largo plazo), su grado de proactividad, su capacidad de tolerar la incertidumbre y de identificar en ella oportunidades, de elaborar proyectos, de ser persistentes, de ser flexibles, de tejer redes de contacto, de trabajar en equipo, entre otras.

Es indudable que estas competencias vienen en buena medida en la experiencia que cada quien trae al ingresar a una empresa - su background - motivo por el cual los procesos de selección de recursos humanos son tan relevantes. Pero también lo son los procesos formativos en instancias como las carreras de grado, posgrado y formación ejecutiva. En este sentido, las empresas y las instituciones de educación superior pueden trabajar conjuntamente con el propósito de forjar recursos humanos emprendedores.

Por último, no debemos desconocer que las personas no actúan en el vacío ni de manera indistinta en diferentes condiciones organizacionales (que varían, por ejemplo, según la estrategia, cultura, estilo de gestión, sistema de premios y castigos, arquitectura organizacional y recursos). El grado de estímulo, apoyo u obstáculos que encuentren estas iniciativas entre los superiores es un elemento mediador de gran importancia y opera, con frecuencia, en forma sutil y opaca. El siguiente diagrama resume el conjunto de factores mencionados hasta aquí.



Fuente: Elaborado por Federico, Juan (2008), basado en la revisión de literatura sobre emprendimiento corporativo, en el marco de este proyecto.

2 - No ha sido posible encontrar en la revisión de literatura sobre el tema, respecto a la incertidumbre macroeconómica, sin duda un factor que suele desalentar las conductas emprendedoras de las organizaciones.

En el plano empírico, el caso de 3M es emblemático y brinda indicios concretos acerca del tipo de condiciones organizacionales que promueven el emprendimiento corporativo, el intrapreneurship y la innovación.

### 3M: un caso emblemático

3M fue fundada en 1902 y es actualmente reconocida como una de las empresas más innovadoras del mundo. Factura aproximadamente 15.000 millones de dólares anuales, posee 70.000 empleados alrededor del globo y alrededor de 60.000 productos.

#### Cultura

Los orígenes de la cultura innovadora se remontan a 1907, año en que se incorpora McKnight, quien sería presidente de la empresa por más de 40 años. McKnight era un hombre de negocios con una marcada filosofía en favor de la innovación y de la participación de los empleados en las decisiones. Su cultura enfatizaba el error como parte del proceso de innovación, la informalidad, la diversificación tecnológica, la cercanía al consumidor y la creación de redes tanto al interior como al exterior de la firma.

#### Estrategia

La visión de 3M es ser la empresa más innovadora en cualquier mercado que participe. Para esto, se siguen los siguientes lineamientos:

- el 30% de las ventas deben ser productos lanzados en los últimos 4 años,
- el 15% del tiempo de los empleados pueden ser utilizados en proyectos de su interés, sin necesidad de reportar a sus superiores,
- las unidades de negocios deben compartir tecnologías e información,
- se protege la propiedad intelectual,
- cada división debe desarrollar un producto que rompa con los estándares del mercado.

#### Reglas informales e incentivos

La comunicación es un elemento central. A tal fin se realizan actividades de networking para fomentar el intercambio de experiencias y conocimiento entre el personal de la empresa. Asimismo, existen incentivos monetarios y no monetarios, con los que se busca fomentar y estimular la participación activa del personal.

#### Forma organizacional

Cada división es manejada como una compañía individual. La descentralización es pronunciada, buscando reducir la burocracia y la distancia al cliente. Cada unidad de negocio suele ser el resultado del éxito de un intrapreneur que detectó una oportunidad de negocio y logró armar un equipo para poder capitalizarla.

#### **1.4 ¿ES POSIBLE PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO?**

---

Identificada la compleja gama de factores que inciden en el emprendimiento corporativo cabe preguntarse si se trata de un espacio en el cual la intervención, además de ser deseable, puede resultar factible. ¿Es posible transformar las condiciones internas de las empresas para favorecer el emprendimiento corporativo?

La revisión de la literatura disponible en el campo de las experiencias concretas de fomento al emprendimiento corporativo aporta escasas evidencias al respecto, de manera tal que se trata de un área en el cual, además de generar conocimientos apropiados, existe un importante espacio para la innovación y la creatividad. Las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas coreanas – desarrolladas en la sección 2 de este documento - brindan algunos elementos claves e insumos de primer orden de importancia para el diseño de programas piloto en este campo.

Mientras tanto, es posible mencionar que existen evidencias fragmentarias referidas a empresas que han promovido programas internos favorables al emprendimiento corporativo y firmas consultoras que empiezan a trabajar en esa dirección. En muchos casos se trata de iniciativas emparentadas con el propósito de promover una cultura y gestión más innovadora (ej: en España, Nestlé o Solvay Ibérica, en USA, Kodak).



## El programa de cambio y revitalización de Kodak

Fundada en 1880, Kodak es uno de los principales jugadores globales del mercado fotográfico. Sin embargo, en la década del 80, la corporación atravesó una fuerte crisis financiera, acompañada de un estancamiento en las ventas y en las ganancias. El CEO, Colby Chandler y el Presidente, Kay Whitmore optaron por impulsar un cambio en la cultura de la organización promoviendo las iniciativas de los empleados, mejorando la comunicación y adoptando una política explícita de emprendimiento corporativo. Los ejes consistieron en institucionalizar la innovación, dinamizar el clima interno, ofrecer incentivos a las carreras individuales de los directores y retener al personal valioso con mayores aspiraciones.

### El proceso intrapreneur

El proceso de intrapreneurship se organizó, luego de probar distintas variantes, de la siguiente manera:

- Se creó una red de apoyo interna a la empresa (Office of Innovation Network – OI Network), que buscaba agresivamente nuevas ideas o proyectos por parte de los empleados. Las ideas podían ser presentadas personalmente, o en los años recientes, vía e-mail al OI Network. Cuando surgían propuestas interesantes, la tarea de la OI Network era ayudar a refinar los proyectos, aconsejar mejoras y poner a disposición un "facilitador" para formar un equipo que pueda llevar adelante los proyectos interesantes.
- Luego, los proyectos pasaban a otra etapa, coordinada por la New Opportunity Development Office, que se encargaba de conseguir financiamiento, conformar el equipo, hacer estudios de mercado, alinear los proyectos con la estrategia corporativa y hacer la última evaluación previa al lanzamiento.
- Por último, una vez que los proyectos se iniciaban, eran monitoreados por otra área denominada Eastman Technologies Inc. (ETI) dedicada a evaluarlos de manera individual. Si bien se los ayudaba con un aporte inicial de capital y con los contactos que podía tener la corporación, los proyectos debían ser redituables por sí solos y no podían depender del desempeño de Kodak madre.

### Logros y dificultades

La política de emprendimiento corporativo fue exitosa, diferentes proyectos salieron a la luz y siguieron con vida. Sin embargo, se creó una fuerte tensión entre el personal corporativo tradicional y el personal emprendedor, dadas las diferentes lógicas, esquemas de incentivos, resultados, inserción en la empresa, etc. Esto indica que la estrategia de emprendimiento corporativo debe ser integrada y fusionada a la lógica corporativa, de modo tal de no crear dos organizaciones paralelas.

### El Programa Emprendedor del Grupo Solvay

El *Grupo Solvay* es una firma española, con sede central en Barcelona, que desarrolla diversas actividades en la industria química, plástica, de transformación y farmacéutica. Actualmente cuenta con un personal de alrededor de 2.500 empleados y una facturación cercana a los 1.000 millones de euros. Hacia 1995, la empresa entró en crisis con una recaída en el nivel de ventas. La incertidumbre era fuerte y se debía reducir la planta de empleados. Así se necesitaba revitalizar el dinamismo de la empresa:

- En 1998, se lanzó un *Programa Emprendedor*, que buscaba fomentar la innovación a través de nuevas ideas presentadas por los empleados. Se buscaba que cada empleado presente una idea al año. Se premió la presentación de ideas, publicando una nota en la revista de la empresa. Para su implementación, se otorgaban, premios monetarios. Luego de seis meses de lanzado el Programa, los resultados eran pobres: solo se había presentado un proyecto.
- Se relanzó el *Programa Emprendedor*, en el año 2000 a través de la creación de un Grupo Promotor y un Comité de Apoyo, con el objetivo de que se generen más ideas y proyectos. El Grupo Promotor estaba formado por profesionales de diferentes especialidades que buscaban facilitar el surgimiento de ideas. El Comité de Apoyo iniciaba su participación una vez elaborado el plan de negocios, durante la fase inicial de los proyectos.
- Este relanzamiento tuvo éxito: se presentaron 58 proyectos, se aprobaron 8 y se desarrolló un Start-up. Sin embargo, luego de una primera fase exitosa, la presentación de proyectos se redujo.
- Esto llevó a una tercera fase del Programa Emprendedor, que buscó dar más incentivos a los empleados, abriendo nuevas fuentes de ideas, haciendo visitas a universidades, seminarios y congresos y promoviendo la realización de proyectos conjuntos con universidades y centros tecnológicos.

El caso Solvay muestra que los programas de emprendimiento corporativo no pueden ser instalados de una vez y para siempre, sino que requieren ser evaluados y reformulados promoviendo las vinculaciones con el ambiente externo.

Existen en este sentido dos tipos de intervenciones claramente diferenciadas por su nivel de penetración en las empresas y por su ambición transformadora. Las iniciativas que buscan promover un cambio de cultura y condiciones organizacionales más profundas suelen originarse y liderarse desde la misma dirección de las empresas, mientras que aquellas en las que la iniciativa es liderada e impulsada desde un programa de consultoría externa, el proceso suele establecer dispositivos organizacionales ad hoc que coexisten con precondiciones internas de las empresas que no siempre juegan en la misma dirección. Un ejemplo de las primeras en América Latina es el caso de la empresa Chilectra y su programa CreaChilectra.

## PROGRAMA CREACHILECTRA

CHILECTRA es una empresa con 700 trabajadores y tiene a su cargo la comercialización de electricidad en las principales comunas de Santiago. Hace cuatro años atrás crearon el programa CREACHILECTRA. A través de la gerencia de innovación ha capacitado al personal y ha desarrollado sistemas de incentivos y promoción de emprendimientos innovadores relacionados con el negocio principal de la empresa. Hoy en día se ha expandido hacia negocios vinculados a la explotación de los activos tangibles e intangibles de la empresa. El programa CREACHILECTRA consiste en un sistema que genera tanto iniciativas internas a la compañía como también iniciativas externas a la misma. Dichas iniciativas son evaluadas y desarrolladas en un proyecto base a ser presentado ante un comité, el cual aprueba un piloto comercial de la idea. Si este resulta exitoso, se entra en la fase de lanzamiento comercial, para la cual cuentan un capital de riesgo interno anual de USD 1.000.000 para invertir en dichos proyectos.

El programa CREACHILECTRA se soporta en un sistema online que permite a cualquiera de sus trabajadores insertar una idea en el sistema y recibir soporte de una red de asesores internos que han sido capacitados para dar coaching al desarrollo de ideas y emprendimientos internos ("líderes de la innovación"). Esta red está conformada por el 10% del personal de la empresa y tiene como rol promover la innovación y el emprendimiento en sus equipos de trabajo. La conformación y capacitación de esta red ha sido clave en la generación de un cambio cultural en la empresa.

A su vez, el programa cuenta con un sistema de incentivos para los equipos que promueven emprendimientos e innovaciones: reconocimientos de sus superiores y pares, entrega de "trofeos", premios en especie e incentivos monetarios por las innovaciones que se lanzan exitosamente al mercado.

Dado que todos tienen igualdad de oportunidades de jugar y ganar, al personal le entusiasma el sistema y se apoya mutuamente para canalizar las nuevas ideas y proyectos, reduciendo el problema de celos entre los pares y sus superiores directos. Los resultados del programa hablan por sí mismo. A la fecha se han revisado 1.200 iniciativas nacidas en la empresa, estudiado 23 e invertido en 8 por cerca de 3 millones de dólares y se han logrado generar márgenes incrementales de 3 a 4 millones de dólares.

Adicionalmente, este programa está abierto a la participación de socios y distribuidores y de cualquier persona que posea ideas de negocios que puedan ser de interés de Chilectra. Esto le ha generado varias iniciativas de nuevos productos (ej.: vehículos livianos para municipios, venta de seguros de vida, edificios full electric, tarjeta Chilectra para la compra retail).

## 2. LECCIONES APRENDIDAS A PARTIR DE LA EXPERIENCIA COREANA

### 2.1. CASOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO RELEVADOS

---

Corea cuenta con indicadores muy elevados de emprendimiento corporativo (ver sección 3.2) en comparación con los países de América Latina. Las condiciones vigentes en Corea en lo que respecta al rol del sector público y al tramado con el sector privado son, indudablemente, muy diferentes a las existentes en la región latinoamericana. También lo son el perfil de especialización productiva y tecnológica de las firmas y, en consecuencia, sus conductas estratégicas. Estos contrastes llevan a adoptar un enfoque en el cual, partiendo de la realidad observada en los países latinoamericanos se aprovechen ciertos principios y enseñanzas obtenidas a partir de los casos coreanos a la hora de definir la plataforma conceptual y estratégica para la promoción del emprendimiento corporativo en la región, más que transferir linealmente las buenas prácticas coreanas.

A continuación se presentan los principales casos documentados por el equipo coreano<sup>3</sup> que fueron profundizados durante el trabajo de campo realizado por el equipo latinoamericano. El objetivo de las entrevistas fue el de tomar contacto directo con las experiencias reportadas en los casos documentados, a los efectos de ganar una comprensión más profunda acerca de las condiciones en las que ocurrieron y de sus aspectos principales. Cabe señalar que durante las entrevistas fue posible relevar tanto casos de emprendimiento corporativo lanzados desde grandes empresas como de emprendimientos corporativos de PyMEs innovadoras. Se incluyen casos de nuevas empresas generadas vía spin-off, emprendimientos corporativos internos, emprendimientos corporativos con proveedores y emprendimientos asociativos<sup>4</sup>.

#### 2.1.1 El caso de Samsung y Partron

-

(iii) la cultura corporativa de la empresa-madre, y (iv) la estrategia de sostenibilidad de la ventaja competitiva a través de productos de alta calidad y bajo precio<sup>5</sup>.

### **Proceso y resultados:**

Según pudo conocerse, el de Partron no es un caso aislado sino que en Samsung se han venido generando spin-off en los últimos años. Estos desprendimientos corporativos devienen de una estrategia de focalización, en donde los altos niveles gerenciales deciden tercerizar ciertas actividades por no estar consideradas dentro de su núcleo de negocio. Pudo conocerse la existencia de seis casos conocidos de spin-off, todos ellos surgidos como resultado de procesos de outsourcing.

El proceso de spin-off, generado desde el nivel gerencial, es el siguiente:

1. Se le ofrece al empleado líder del área la posibilidad de generar un emprendimiento independiente, comprando con facilidades la nueva firma y manteniendo a Samsung como cliente. Es un proceso de outsourcing dirigido a los líderes del área que salen de la empresa.
2. El método de venta es una suerte de compensación por su "despido", a través de un precio y condiciones convenientes de recompra de la empresa por parte de los empleados. Una práctica frecuente que realiza la corporación es ofrecerles las instalaciones y el equipamiento necesario (oficinas, área de producción, equipos, muebles, etc.) y al mismo tiempo les otorga un préstamo de largo plazo por el monto de ese equipamiento e instalaciones a una muy baja tasa de interés.
3. La corporación no participa en las ganancias de la empresa nueva ni en su gerenciamiento.
4. La nueva empresa mantiene como cliente a la corporación. Esto último garantiza el acceso al capital de terceros para continuar con el crecimiento de la firma (crédito bancario, capital de riesgo, inversores, etc.)
5. Samsung no brinda ningún otro servicio más allá de las facilidades de compra de esta área de la empresa, ya que los empleados al haber estado a cargo del área no necesitan asistencia técnica.

El proceso de construcción del equipo emprendedor de Partron fue el siguiente: el líder del área de I+D (Dr. Kim) negoció, como parte del acuerdo con la corporación, la posibilidad de incorporar a tres compañeros de la misma división de Samsung con alto nivel de conocimiento técnico como socios, quienes a su vez habían sido compañeros suyos de universidad. Para complementar estas habilidades técnicas, al comienzo hubo involucramiento de personal del área de marketing de Samsung que contribuyó a equilibrar el área comercial hasta que Partron pudo realizar estas actividades de manera independiente.

Por otra parte, la distribución de acciones entre los empleados aparece como una práctica frecuente en Corea, y este caso no fue una excepción. El CEO Kim adquirió el 30% del capital accionario para mantener el control, mientras que el 70% restante fue distribuido entre empleados e inversores de

---

5 - Para mayor detalle, véase: "A Successful Spin-Off and What It Takes: The Case of Partron", KOSBI (2008).

capital de riesgo, lo cual contribuyó al desprendimiento legal desde la firma madre.

Respecto a la venta de acciones a los empleados, éstos fueron invitados a comprar acciones de Partron al valor nominal, lo que permitía que cuando la empresa se capitalice, obtengan beneficios derivados de la tenencia de ese activo.

Un aspecto importante del crecimiento de Partron fue la posibilidad de incrementar la cartera de clientes y dejar de ser un proveedor exclusivo de Samsung. En este sentido, las redes personales del equipo emprendedor y su reputación en el mercado le permitieron a la empresa entablar relaciones comerciales con LG y otras grandes empresas. Es interesante destacar que la corporación madre no tuvo injerencia en la adquisición de estos clientes –más allá del efecto "señalamiento" de tener a Partron en su lista de proveedores, mérito exclusivo del nuevo equipo emprendedor de Partron.

Otra cuestión interesante es comprender por qué cuando Partron tuvo un crecimiento tan importante a Samsung no le interesó su recompra. Esta falta de interés de la corporación tiene raíces en que se trata de ramas tecnológicas que tienen algún grado de obsolescencia, por lo que considera que es una mejor oportunidad para una PyME. Otro factor de desinterés tiene que ver con la diferencia de escala de beneficios entre los que puede generar un spin-off como Partron y una unidad de negocios existente de la corporación, poniendo de manifiesto esta asimetría como un elemento que en este caso, estimula la generación de un emprendimiento corporativo por fuera de la corporación y sin involucramiento de la empresa madre.

Al realizar procesos de outsourcing y ofrecer al líder del área el gerenciamiento y propiedad de la nueva firma, es evidente que Samsung también se desprende de valiosos recursos humanos cuya trayectoria y formación fueron oportunamente generadas y concebidas al interior de la corporación. Las razones por las cuales la corporación decide también darle salida al personal del área se funda en que existe un departamento de planificación que oportunamente definió que los recursos humanos asignados a ese proyecto tienen un perfil adecuado para trabajar en tecnologías que son más apropiadas para ser desarrolladas por PyMES y no siguen las tendencias prioritarias del negocio de Samsung.

Un recurso adicional que destaca el personal de Samsung es el capital cultural de la corporación con el que iniciaban estos emprendedores. La cultura de la empresa madre constituye indudablemente un elemento a considerar en la capacidad de generar desprendimientos corporativos exitosos. En este caso particular, se destacaron como elementos modeladores de la cultura de la corporación los siguientes elementos:

- Samsung no es un conglomerado que asuma altos riesgos, siempre quiere ser el número uno en todos los negocios que realiza.
- La planificación es una herramienta que la corporación considera vital para tener precisión en el gerenciamiento.
- La política de altos salarios de la firma es un incentivo monetario y de valorización de sus recursos humanos, que los lleva a autoperibirse como elite, por pertenecer a la compañía, y pone un piso de calidad al perfil de proyectos de spin-off para garantizar aspiraciones similares.
- Estos tres elementos de la cultura de la corporación madre se ven en mayor o menor medida reflejados en el comportamiento posterior del equipo emprendedor.

- Es posible extraer del caso un conjunto de lecciones y elementos de interés a ser considerados en el surgimiento de estas iniciativas.
- El apoyo de la corporación y la flexibilidad en cuanto a las condiciones de transferencia de la propiedad a Partron, así como el mantenimiento de esta última como proveedora de la primera fue muy importante para el desarrollo inicial de la empresa y su crecimiento posterior, aún cuando no había por parte de Samsung un interés genuino en los beneficios futuros del nuevo emprendimiento.
- La cultura de Samsung influyó en la capacidad del líder emprendedor y su equipo de transmitirla y reproducirla en la nueva empresa, con un esquema de incentivos adecuado (apertura del capital al personal).
- El emprendedor contaba con una reputación interna y externa y una red de contactos especializados generados desde la empresa madre que constituyeron un capital de arranque muy importante para la nueva empresa.

### 2.1.2. El caso de LG

#### Resumen del caso:

LG Electronics Co., Ltd. es un conglomerado empresarial coreano y un jugador global en el mercado de electrónica, telecomunicaciones y tecnologías de la información.

Recientemente, la corporación comenzó a implementar un programa de cooperación "Gran Empresa-PyME" en un contexto en el cual el gobierno coreano reorientó sus políticas colocando creciente énfasis en la creación y desarrollo de PyMEs, y en el fomento de los vínculos entre PyMEs y grandes empresas. El foco particular de este programa se centraba en la mejora competitiva a través del desarrollo de proveedores PyMEs a través de la innovación, el entrenamiento de sus recursos humanos (capacitación, asistencia técnica a través de consultores, etc.), la incorporación de maquinaria y equipo especializado a través de créditos blandos brindados en forma directa por LG y la posibilidad de transferir recursos humanos desde la corporación a las PyMEs. En paralelo, LG ha desarrollado un programa de capital de riesgo interno que financia nuevas ideas de negocios de proveedores ya existentes o de nuevas empresas proveedoras, que en general, están vinculadas a algún área de negocio de la corporación. Sobre este último programa se hará foco en esta sección <sup>6</sup>.

#### Proceso y resultados - La experiencia del fondo de capital de riesgo de LG:

Se pudo conocer en la entrevista con un funcionario de LG<sup>7</sup> que la corporación estableció un fondo de capital de riesgo orientado a financiar nuevas empresas proveedoras o nuevas unidades de negocio de empresas proveedoras cuyo propósito principal es aumentar la masa de beneficios de la corporación a través de la adquisición de parte del paquete accionario sobre estas nuevas empresas o unidades de negocio de empresas proveedoras ya existentes.

El mecanismo de aplicación es a través de un portal web en donde los postulantes ingresan los

6 - Para mayor detalle, véase "Case: Cooperation between Large Enterprises and Small- and Medium-sized Enterprises: The Case of LG Electronics Co., Ltd.", KOSBI (2008).

7 - Lee Jeong-moon, LG Support Program Manager.

principales datos de la propuesta de nuevo negocio así como los por parte del proveedor con datos básicos del proyecto (actividad, descripción del producto/servicio, tecnología utilizada, monto a financiar, etc.). Una vez ingresado el proyecto a este sistema, se procede a realizar una evaluación instantánea (en línea) donde la empresa/equipo emprendedor postulante recibe una respuesta instantánea que es "sí" o "no". En caso de superar este primer filtro, se procede a convocar a la empresa/equipo emprendedor a una entrevista con el gerente de tecnología de LG junto con su equipo de colaboradores. En caso de tener un resultado favorable, las empresas beneficiarias del programa reciben financiamiento del proyecto a cambio de la venta del paquete accionario a LG. Además del financiamiento, LG aporta también la relación como cliente, que le facilitará al proveedor acceder a otras formas de financiamiento y redes comerciales<sup>8</sup>.

Entre los principales problemas e inconvenientes que la corporación ha debido enfrentar en la implementación de este programa se encuentran los siguientes: (i) existen muchas ideas similares en el mercado, lo cual elimina un conjunto importante de potenciales beneficiarios, (ii) la evaluación de estas nuevas ideas es un proceso complejo que todavía no ha sido resuelto completamente por la corporación y por último, y quizás aún de mayor peso, (iii) la asimetría de tamaño entre LG y sus contrapartes hacen que los beneficios esperados a partir de estos nuevos proyectos no resulten del todo atractivos, tanto en cuanto a la escala de los beneficios como a su período de maduración, teniendo estos proyectos plazos más largos de los que la corporación desearía sostener.

Estas dificultades se reflejan en los resultados que este fondo ha alcanzado hasta el momento. Durante el 2007, se evaluaron más de cien proyectos y sólo se financiaron tres, por un monto total de US\$5 millones de dólares (el promedio de estas empresas financiadas da un monto superior a US\$1.5 millones).

Desde LG, destacaron que no estaban conformes con los resultados obtenidos de esta convocatoria, ya que su expectativa de financiamiento de proyectos era alcanzar al menos los US\$20 millones en al menos diez proyectos. La asimetría de escala y de beneficios esperados por la corporación dificulta la aplicación de los fondos, así como también la ausencia de un mayor volumen de ideas innovadoras. Es importante destacar que el objetivo del fondo de capital de riesgo no consiste en capitalizar nuevas empresas con el fin de ampliar la cadena de proveedores, sino que la meta es diversificar la cartera de activos que generen ganancias para la corporación.

En síntesis, se trata de un caso que si bien ha implementado una estrategia corporativa de apoyo a la generación de nuevas empresas en torno a la cadena de valor de la corporación, con foco en la innovación como motor del desarrollo de nuevos negocios, y en línea con un vínculo del tipo partnership entre LG y sus proveedores, los resultados no han estado en línea con los esperados por la corporación<sup>9</sup>.

Quizás una lección que pueda desprenderse de este caso es que en caso de establecerse un fondo de inversión corporativo, el mismo debería apuntar a un espectro de posibles negocios que excedan el campo de los proveedores, incluyendo también negocios sinérgicos o diversificadores del campo de actuación de la empresa, por la vía de la innovación.

---

8 - No pudo conocerse si existían otras formas de interacción para aportar algún tipo de coaching o mentoría de proyectos.

9 - Al momento de realización de la entrevista, no parecía estar clara la continuidad del programa Venture Fund en el largo plazo.



### 2.1.3. El caso de NeoNB y SYPrecision

#### Resumen del caso<sup>10</sup>:

SYPrecision es una empresa de 15 años de edad que nace dedicada al diseño, producción y comercialización de carcazas de celulares, proveedora de la empresa Motorola. Este cliente le permitió capturar la atención de LG como empresa proveedora confiable y de buena reputación, que decidió contratarla como proveedora. Con el transcurso de los años, LG fue convirtiéndose en su cliente principal, requiriéndole a SY la exclusividad de los diseños de las carcazas de celulares. SYPrecision participó del programa de cooperación Gran Empresa-PyME de LG, para desarrollar un producto con tecnología innovadora. LG brindó asistencia técnica y apoyo a SYPrecision para este nuevo desarrollo, con el objetivo de aumentar la competitividad y estimular la innovación, y obteniendo como resultado un aumento en sus ventas y en las de SYPrecision. El tipo de apoyo brindado incluyó además de I+D, capacitación al personal de SYPrecision así como apoyo financiero y de recursos humanos. En definitiva, SYPrecision fue atravesando un proceso de alta concentración de su facturación que derivó en que el crecimiento de la firma estaba limitado a los requerimientos de LG, cuyos pedidos crecieron muy fuertemente durante los primeros años, pero luego se estabilizaron en cierto nivel. Llegado ese nivel de maduración, SYPrecision debía pensar en una estrategia de crecimiento que le permitiera diversificar su cartera de clientes. Fue entonces cuando surgió la idea de fundar una nueva empresa especializada en el desarrollo de materiales que permita abastecer no sólo a SYPrecision sino también a otros proveedores de carcazas de celulares y empresas de industrias relacionadas con demandas de materiales similares<sup>11</sup>.

#### Proceso y resultado - El proceso de spin-off en SYPrecision:

La idea de crear una empresa a partir de SYPrecision surgió en una reunión estratégica de gerentes. SYPrecision no podía ampliar su cartera de clientes al tener un contrato de exclusividad con LG en el diseño y producción de carcazas de teléfonos celulares de ciertos modelos, por lo que su estrategia de crecimiento fue crear una empresa que estuviera aguas abajo en la cadena de valor y abasteciera, no sólo a SYPrecision, sino también a otras empresas proveedoras de carcazas de celulares y de otras industrias relacionadas que trabajaran con materiales similares. La actividad principal de esta empresa es el desarrollo de nuevos materiales para las carcazas, por lo que su actividad es intensiva en investigación y desarrollo.

A la vez, la estrategia de spin-off contempló la posibilidad de especializarse en una actividad clave del negocio que permitiría ganar escala en el abastecimiento no sólo de SYPrecision, sino de otras empresas con necesidades similares, concentrando sus esfuerzos en la innovación de materiales.

El gerente a cargo del área de I+D – Dr. Ha - fue quien presentó la idea de generar una empresa

---

10 - Para mayor detalle, véase "Case: Cooperation between Large Enterprises and Small- and Medium-sized Enterprises: The Case of LG Electronics Co., Ltd.", KOSBI (2008).

11 - Es importante destacar que antes de la experiencia de NeoNB, la empresa había generado otro spin-off previamente. La firma SYFutech nació con el objetivo de mejorar la tecnología de inyección y se orientó a desarrollar ese tipo de servicios para empresas del sector y otros relacionados.

nueva especializada en el desarrollo de nuevos materiales. A partir de allí, le presentaron la idea al CEO y dueño de la empresa madre y finalmente decidieron su implementación.

La nueva firma creada, NeoNB, pertenece al mismo grupo empresarial de SYPrecision – y el Dr. Ha quedó a cargo como gerente general. El Dr. Ha no sólo había generado la idea sino que tenía el conocimiento técnico para iniciar desarrollos tecnológicos en las áreas que proponía.

A partir de allí, se le dio un elevado nivel de autonomía al líder de NeoNB. Fue el Dr. Ha quien decidió la contratación y el perfil de los nuevos empleados de la empresa y dio las directivas respecto a qué áreas de investigación focalizar, aspecto que fue destacado como clave para el éxito del emprendimiento.

NeoNB contó con el apoyo de la empresa madre en sus inicios, habiendo sido un proyecto incubado por ésta durante aproximadamente un año. Además de ser su primer cliente, prestó las instalaciones y el equipamiento del laboratorio de I+D para realizar sus actividades y financió parte de los salarios de las nuevas incorporaciones de empleados hasta que la nueva empresa alcanzara el punto de equilibrio Tanto en los inicios como en la actualidad, ambas empresas comparten esfuerzos de su estructura de ventas y marketing.

NeoNB obtuvo, por otra parte, un subsidio de la agencia gubernamental coreana, Small and Medium Business Administration (SMBA) que otorgaba financiamiento a industrias relacionadas y ramas empresariales. Dado que NeoNB no tenía aun entidad legal, este apoyo cubrió los costos de los primeros materiales desarrollados por SYPrecision.

El proyecto de NeoNB comenzó sólo con las actividades que realizaba el Dr. Ha. Después, en el transcurso del primer año, se realizó la contratación de siete empleados, todos exclusivos de NeoNB. NeoNB ha crecido significativamente desde su fundación y en la actualidad factura 8 millones de dólares y emplea a 21 personas, la mayoría de los cuales posee un alto nivel de calificación educativa (universitaria y/o de posgrado) y está abocado a tareas de investigación y desarrollo.

En relación al funcionamiento de la empresa, la gestión operativa y estratégica está en manos del Dr. Ha. Si bien en la actualidad los empleados no tienen acciones de la compañía, en NeoNB manifestaron que pensaban abrir en el futuro el capital a su personal.

#### **2.1.4. El caso de VTS**

##### **Resumen del caso:**

VTS Co. Ltd. surgió en 2003 como resultado de un spin-off de una empresa que utilizaba tecnología de vacío, cuando un oficial de ventas y un desarrollador de tecnología de la misma empresa decidieron crear su propia compañía específicamente orientada a la venta de servicios a empresas que requirieran esa tecnología. La empresa creada se benefició de un programa de cooperación industria-ciencia creado por el Center for Vacuum Technology (CVT) de Korea Research Institute of Standards and Science. VTS desarrolló un sistema de calibración de niveles de vacío in-situ, como resultado de la transferencia tecnológica desde KRISS. En sus primeros años de vida, VTS no sólo pudo construir una cartera de clientes en el mercado coreano, sino que además

consiguió un contrato de provisión a la Sociedad Pakistaní de Tecnologías de Vacío, logrando como resultado aumentar sus ventas y mejorar su imagen corporativa. En la actualidad, la empresa factura anualmente alrededor de 10 millones de dólares y cuenta con un plantel de 16 empleados graduados universitarios<sup>12</sup>.

### **Proceso y resultados - El proceso de surgimiento de la firma y su relación de cooperación con KRISS:**

El surgimiento de VTS fue resultado de la salida de dos empleados (un oficial de venta y un técnico del laboratorio de I+D) de una compañía que utilizaba tecnologías de vacío, HANVAC Corporation, con el objetivo de crear una empresa dedicada al desarrollo de productos (equipamiento) y servicios (soluciones tecnológicas) para empresas que requieren de tecnologías de vacío. Según pudo conocerse<sup>13</sup>, en este caso los intrapreneurs no contaron con el soporte de la empresa madre para lanzar el nuevo emprendimiento.

Los fundadores de VTS establecieron la empresa en las cercanías de los laboratorios de CVT de KRISS, lo que les permitió establecer un vínculo estrecho con la institución líder en tecnología de vacío, aprovechando los beneficios de la cooperación entre ambas organizaciones. VTS contactó a CVT cuando sus conocimientos sobre la tecnología de vacío eran limitados, pero tenía noción de la demanda del mercado por este tipo de equipamiento, a partir del know-how de los emprendedores respecto de potenciales clientes y de posibilidades de desarrollo tecnológico.

Para ello, la empresa estableció un vínculo con CVT mediante el cual, el organismo realizaba investigación y desarrollo de los nuevos productos – equipamiento para implementar tecnología de vacío en procesos productivos – y VTS se encargaba de la producción en serie del equipo – a través de una red de proveedores – y de la comercialización.

La modalidad de cooperación entre VTS y CVT incluyó las siguientes pautas: (i) VTS pagó una serie de honorarios por consultoría para el desarrollo tecnológico que realizó el CVT (modalidad tipo monto fijo) y, (ii) una vez diseñado el producto e incorporada la tecnología al mismo, VTS se comprometía a abonar regalías a CVT, que rondan entre el 3 y el 5% del valor de las ventas efectuadas.

CVT ofrece sus servicios a partir de un conjunto de soluciones a las empresas y el proceso de transferencia de la tecnología generalmente dura un año. En cada desarrollo y modalidad del proceso proporcionadas por la CVT, VTS se ha encargado de definir qué aspectos tecnológicos serán transferidos al producto final, que en este caso permitía el criterio comercial al influenciar en el diseño del producto.

Una vez transferida la tecnología a VTS, el producto estaba listo para ser comercializado en el mercado. VTS organizó el proceso productivo a través de una red de proveedores externos y desarrolló un plan de marketing y comunicación.

En resumen, se trata de un spin-off sin apoyo de la compañía madre pero que ha podido crecer muy rápidamente con el apoyo de una institución tecnológica gubernamental, estableciendo un

---

12 - Para mayor detalle, véase "Case 1: VTS Co., Ltd. and the Korea Research Institute of Standards and Science", KOSBI (2008).

13 - Seung-jae, Nam, Director; Jong Yeon Lim, Investigador Principal, CVT, KRISS.

modelo de organización flexible con otras empresas proveedoras que forman parte de la cadena de valor.

Un aspecto interesante de VTS es que ha conseguido trasladar el modelo a su red de proveedores, operando como empresas en red altamente especializadas, es decir, generando alianzas estratégicas. Es evidente que la visión de los emprendedores y su capacidad de persuadir a socios estratégicos en el proyecto han sido claves para el desarrollo exitoso de la empresa.

El papel de KRISS, y en particular de CVT, como entidad de apoyo ha sido vital para el rápido crecimiento de este spin-off, dotándolo de tecnologías de punta y de soluciones prácticas, ya incorporadas en los productos de la empresa y además realizando un servicio de apoyo particular para la resolución de problemas específicos<sup>14</sup>.

### 2.1.5. El caso de KDPower

#### Resumen del caso:

KDPower fue fundada en 1989 por Gi-Ju Park, ingeniero eléctrico, con un capital de menos de US\$ 800. Hoy es considerada como una de las empresas jóvenes más exitosas de Corea. El fuerte crecimiento de KDPower comenzó en 1998, como resultado de un emprendimiento corporativo exitoso. Con fuente en los excedentes de utilidades (al realizar exportaciones, aumentadas por la fuerte devaluación del tipo de cambio) y de subsidios del gobierno coreano para I+D, KDPower inició una serie de inversiones en I+D que culminaron con el lanzamiento de nuevos productos y con la aceleración del crecimiento de la empresa, posicionándose como una de las empresas líderes en la industria de componentes, equipos y piezas de electricidad. La empresa pasó de obtener US\$1 millón de dólares en ventas en 1998 con una estructura operativa de 30 empleados, a facturar US\$82 millones de dólares y superar un plantel de 150 empleados en 2007<sup>15</sup>.

#### Proceso y resultados - El emprendimiento corporativo como estrategia de crecimiento:

KDPower logró desarrollar e introducir al mercado un prototipo de conmutadores inteligentes innovadores para la industria. Rápidamente se convirtió en el producto estrella de la compañía y dio lugar a un proceso crecimiento acelerado de las ventas.

Esto fue generado a partir de una fuerte apuesta estratégica a la innovación y al emprendimiento corporativo que capitalizó dos fuentes de recursos financieros: (i) un excedente de utilidades que la empresa había obtenido producto de condiciones macroeconómicas extraordinarias y su posición exportadora y (ii) un subsidio del gobierno para el desarrollo de un laboratorio de I+D.

A partir de este nuevo sendero de crecimiento, fue creciendo el plantel de la empresa dedicado a las ventas y también a la I+D. Con el objetivo de ir mejorando su posición competitiva, la empresa fue implementando progresivamente distintas herramientas de gestión para mantener la motivación del personal, promover esfuerzos orientados a innovar, y desarrollar nuevos productos.

---

14 - No fue posible confirmar la existencia de políticas públicas de apoyo complementarias que contribuyeran a facilitar la relocalización de estas firmas.

15 - Para mayor detalle, véase "The Growth Trajectory and the Major Success Factors of a Start-Up: The Case of KDPower", KOSBI (2008).

KDPower se plantea como meta generar dos nuevos productos cada año. Este objetivo cumple con: (i) la vinculación con fuentes externas de conocimiento técnico y de mercado especializadas, que alimentan el flujo de ideas al interior de la compañía y le permiten mantener su ventaja competitiva a través de la innovación; y (ii) el esquema de incentivos y el sistema para la gestión de la información al interior de la firma.

En relación al primer punto, la empresa desarrolla reuniones periódicas –sistemáticas con investigadores de centros tecnológicos y universidades. El objetivo de estas reuniones consiste en identificar posibles espacios de cooperación –más allá del clásico esquema de pasantías para estudiantes universitarios– en donde el investigador que participe en el desarrollo de un nuevo producto pueda obtener una remuneración y/o una participación en los beneficios derivados de esa innovación. Estas reuniones le facilitan a la empresa nutrirse de desarrollos y de ideas tecnológicas recientes, con la mirada puesta en la innovación. De las mismas, participan además de investigadores de las áreas técnicas y de las ciencias (ingeniería, física, etc.), investigadores de otras disciplinas como administración y/o economía que posean conocimientos del mercado de tecnología.

C.S. Jang, gerente general de KDPower, destacó que la decisión final sobre quién definía la realización de la inversión para el lanzamiento de un producto a una escala industrial (una vez generado un potencial proyecto de producto con un prototipo a escala), quedaba siempre centralizada sobre el CEO. Respecto de la gestión de recursos humanos como otro factor clave en la gestión innovadora, C.S. Jang comentó sobre las políticas desarrolladas por la empresa: "En KDPower tenemos un lema: todo el personal sabe lo que pasa en la compañía; todo el personal reporta sobre la actividad que actualmente está desarrollando; todo el personal debe realizar, al menos, dos sugerencias de mejora por mes. Esta es nuestra política de gestión de los recursos humanos".

A tal fin, KDPower desarrolló distintas herramientas y esquemas de incentivos que permitieran cumplir con estas ideas sencillas. Para el manejo de la información sobre las actividades en la compañía y los reportes de los empleados, se trabaja sobre una plataforma de intranet que opera como una base de datos accesible por todos los empleados con sus respectivos códigos de usuario. Allí los empleados suben los reportes y pueden ver los reportes de los demás y toda información que circula. Además de los reportes e información sobre el desempeño y proyectos de la empresa desarrollándose en la actualidad, en esa plataforma virtual se agregan permanentemente todos los contactos comerciales generados por el personal de KDPower.

De esta manera, la red del personal de KDPower se socializa en esta enorme red de datos y cada empleado puede utilizarla para contactar clientes, proveedores, informantes, entre otros, para cumplir con sus labores. El CEO destacó que de esta manera disminuía la posibilidad de que dos empleados asignados a una tarea (por ej.: ventas) tuvieran un desempeño distinto por contar con recursos de apoyo heterogéneas (por ej.: sus redes de contactos), pudiendo reducirse estas diferencias a factores evaluables desde un punto de vista del esfuerzo realizado y de competencias.

Para garantizar la socialización de la red y que la herramienta efectivamente cumpla con su objetivo, KDPower desarrolló un esquema de incentivos por medio del cual, se requiere a los empleados generar un determinado número<sup>16</sup> de contactos en forma periódica, como parte de sus parámetros de evaluación.

El sistema de evaluación de desempeño, entonces, involucra el cumplimiento de la elaboración

---

16 - Al respecto, es interesante destacar que también se evalúa la calidad de los mismos, aunque no fue posible obtener los criterios utilizados en tal sentido.

de los reportes solicitados, la socialización de la información, la generación de al menos dos nuevas ideas y sugerencias por mes, además de las metas pactadas de antemano para cada personal. En términos generales, dichas metas van en línea con la generación de beneficios, y suelen tener vinculación con algún porcentaje de las ventas generadas. En aquellos casos donde el personal no tiene una actividad vinculada a las ventas en forma directa, como son los casos del personal abocado a la I+D, la evaluación de desempeño sigue parámetros del tipo más cualitativos. Dicho sistema tiene como corolario la asignación de ciertos beneficios salariales distribuidos en dos momentos durante el año (evaluación semestral) que pueden representar en conjunto entre un 15% y un 30% del salario anual del empleado como adicional por desempeño.

En resumen, el sistema de incentivos está diseñado de manera tal que genere una democratización de la información entre todo el personal de la empresa. Esto garantiza que todos los empleados cuenten con recursos de partida similares, alienta la innovación y exige excelencia al personal mediante un sistema de premios y castigos transparente, realizando evaluaciones de desempeño periódicas.

Esta plataforma, además de generar un modelo de desarrollo organizacional más transparente, también le permite a la firma generar mejor información sobre sus clientes y proveedores y mejorar sus transacciones en toda la cadena de valor, utilizando la información compartida por los empleados como insumos de decisiones<sup>17</sup>.

KDPower es una empresa que ha conseguido mediante el establecimiento de una serie de instrumentos de gestión innovadores, alinear los beneficios de la compañía y su competitividad con el desarrollo de una organización más emprendedora, abriéndose a fuentes de información externas y calificadas, a una política de socialización de la información al interior de la empresa y al diseño de un esquema de incentivos transparente y motivador en la búsqueda de ideas innovadoras.

### 2.1.6. El caso de Global Motors

#### Resumen del caso:

Global Motors Ltda. es una empresa tecnológica establecida en el año 2000. Sus principales productos son vehículos a batería tales como scooters, bicicletas, carritos y otros vehículos para movilidad de corta y media distancia. En 2005, cuando la empresa empleaba a diez personas y registraba ventas de US\$440.000, Global Motors participó de un Consorcio Integrado de Manufactura y Servicios (ICMS). El consorcio (ICMS) consiste en la asociación de varias empresas con el propósito de realizar un proyecto conjunto (desarrollo de producto, venta a empresa grande, exportación, etc.), en donde cada una de ellas se especializa en la realización de una actividad (ej.: una firma se dedica a la logística, otra se dedica a la comercialización, una tercera realiza la producción, etc). De esta manera se conseguía ganar eficiencia por ventajas de especialización, disminución de costos hundidos y de riesgos asociados al proyecto y sinergia estratégica entre las empresas participantes.

---

17 - Por ejemplo, se hace un seguimiento de la modalidad y condiciones de contratación de los proveedores y de los clientes, para evaluar su continuidad como tales, en base a fechas de cobro, forma de pago, grado de cumplimiento de términos y condiciones de los contratos, etc.

### **Proceso y resultados - El consorcio asociativo como emprendimiento corporativo asociado de PyMEs:**

Global Motors (GloM) participó en 2005 de una experiencia de ICMS con el objetivo de abastecer a una gran empresa que requería el desarrollo de un vehículo especial. Previamente a su ingreso, Global Motors enfrentaba una situación común que enfrentan las PyMEs al pretender vender a grandes clientes. Si bien Global Motors tenía la tecnología necesaria para cubrir la demanda de una gran empresa por el producto, no contaba con la escala suficiente para poder cumplir en tiempo y forma con la solicitud de este gran cliente y los precios tampoco satisfacían del todo el requerimiento del mismo. Por lo tanto, Global Motors recurrió a ICMS para disminuir sus riesgos y costos, ganar escala y garantizar el cumplimiento de la solicitud de la gran empresa.

Para encontrar y reclutar a socios, Global Motors recurrió a los servicios de KICMS (Korean Integrated Contract Manufacturing Service) –una entidad privada que recibe apoyo financiero del gobierno coreano dedicada al fomento de los ICMS– dedicada fundamentalmente a vincular a potenciales empresas para establecer un consorcio integrado. De esta manera, KICMS la contactó con otras empresas dedicadas a la logística y la producción de diversos componentes, y Global Motors se ocupó de la coordinación general del proyecto, del diseño del producto y de la comercialización.

De acuerdo al fundador de Global Motors, la experiencia de haber participado del ICMS fue sumamente útil para el aprendizaje sobre cómo gerenciar la cadena de valor, con costos y riesgos mucho más acotados, al estar operando en forma de consorcio. Sin embargo, el horizonte de la alianza no perduró más allá de satisfacer la demanda de esta gran empresa cliente puntualmente.

Uno de los motivos por los cuales el instrumento tiene algunos inconvenientes en generar vínculos estables surge de la diferencia de escala y de peso económico de alguno de los participantes – muchas veces, el líder del proyecto – y otras empresas proveedoras.

La evaluación que han realizado sobre este instrumento desde el gobierno es positiva, sosteniendo que generan y financian 20 ICMS por año, por un monto promedio de US\$100,000 cada uno.

Estos resultados a nivel global revelan que se trata de un instrumento aún en su primera etapa de desarrollo. No obstante, tal como destacaba el presidente de Global Motors, David Kim, puede ser una fuente de conocimiento y de networking interesante para las nuevas empresas en el gerenciamiento de una cadena de valor. Para Kim, el resultado del aprendizaje organizacional derivado de la experiencia tuvo consecuencias sobre el éxito posterior de la empresa.

## **2.2. PRINCIPALES LECCIONES DE LOS CASOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO RELEVADOS EN COREA**

---

- Las asimetrías de tamaño entre el negocio de las corporaciones y los emprendimientos pueden influir en el grado de éxito e interés con el que se desarrollan los programas de emprendimiento corporativo. Por un lado, los niveles de beneficios esperados y el período de maduración de los nuevos proyectos pueden conspirar contra el interés de las corporaciones en desarrollar este tipo de programas, si no existen otros incentivos complementarios a la mera obtención de beneficios monetarios (LG Venture Fund). Pero estas asimetrías de escala y beneficios también pueden abrir espacios para la promoción de spin-off, como parte de estrategias corporativas de focalización en su núcleo de negocio

que lleven a desprenderse de divisiones que son más atractivas para una nueva PyME que para una gran corporación.

- Las experiencias exitosas de spin-off con apoyo de la empresa madre resultaron de procesos de negociación en los cuales existía flexibilidad para la fijación de reglas en relación al gobierno y la propiedad de la nueva empresa, cesiones de elevados niveles de autonomía al intrapreneur que lidera el proyecto y confianza en su criterio de toma de decisiones respecto de ese nuevo negocio (Partron, SYPrecision, NeoNB).
- En los casos de éxito, los generadores de spin-offs y las nuevas empresas innovadoras han demostrado considerar a sus empleados como agentes innovadores imprescindibles para la renovación de ideas, el lanzamiento de nuevos productos y también para el sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma. Ello modela una cultura más emprendedora en estas organizaciones, de la mano de esquemas de incentivos apropiados para estimular la innovación y la creatividad.
- La cultura de las nuevas empresas que surgen a partir de spin-offs suele estar permeada por la cultura de la empresa madre, por ejemplo el estilo de liderazgo o incluso el mismo esquema de incentivos (Partron, SYPrecision). A su vez, es clave para el éxito del spin-off generar una cultura capaz de despertar actitudes emprendedoras por parte de los empleados de las nuevas empresas.
- Las empresas madre de los spin-off como plataforma de soporte a las nuevas iniciativas ha sido variado y generalmente ha contribuido satisfactoriamente a la generación de empresas de rápido crecimiento. Entre los instrumentos de apoyo más frecuentes se relevaron créditos a tasas muy bajas y repago en el largo plazo, pago de salarios del personal hasta alcanzar el punto de equilibrio de la nueva empresa, políticas de apoyo en áreas de recursos humanos, préstamo de instalaciones / equipamiento / laboratorios de I+D, etc. (LG, Samsung, SYPrecision). Por ejemplo, en el caso de LG, se promueve la sinergia con empresas proveedores mediante el aporte de recursos humanos propios altamente calificados que proveen el know-how a la mejora tecnológica y habilidades de gestión de empresas. En este caso, LG también brinda recursos financieros para favorecer la inversión tecnológica, entrenamiento de los trabajadores, del apoyo a las actividades de investigación y desarrollo de productos innovadores, con el fin de que spin-off pudieran insertarse en el mercado gracias al apoyo de la gran empresa madre.
- Además de la incubación de los proyectos y de la asistencia brindada, las empresas madre generalmente han permanecido como cliente de su spin-off, lo que constituye un capital de arranque vital para la conquista de nuevos clientes y financiamiento que las habilitan a crecer con mayor rapidez. La reputación interna del equipo emprendedor es un factor de éxito que la empresa madre puede ayudar a proyectar hacia el mercado, facilitando la apertura de redes de apoyo (Partron).
- La política pública ha jugado un papel importante como plataforma complementaria a las actividades desarrolladas por las corporaciones y en su rol de empresas incubadoras de emprendimiento corporativo. En casi todos los casos pudo conocerse el aporte del gobierno coreano (Ej.: instrumentos de financiamiento, subsidios para la incorporación de área de I+D, transferencia de tecnología, oferta de consultoría y asesoría para la resolución de problemas específicos, etc.). Asimismo, también ha desarrollado instrumentos orientados a favorecer la especialización, complementariedad y flexibilidad de las PyMEs (inclusive aquellas empresas jóvenes o nueva) como los Consorcios Integrados de Manufactura y



Servicios (ICMS), que permiten el desarrollo asociativo de proyectos innovadores a empresas que, de lo contrario, encontrarían fuertes barreras para concretarlo a nivel individual (GlobalMotors - ICMS)<sup>18</sup>. Sin embargo, este protagonismo del gobierno y de las grandes empresas no debería opacar el activismo que le corresponde a los empresarios PyME a través de comportamientos imitativos e innovadores, según las circunstancias. De esta forma se benefician de transferencias de conocimientos clave desde las grandes empresas o de las instituciones de investigación que les permiten no sólo la mejora organizacional pero también el desarrollo de productos tecnológicos.

- La I+D, el conocimiento técnico y la carrera competitiva son ingredientes muy relevantes en los procesos de spin-off en Corea. Estos elementos constituyen fertilizantes que, sumados a las capacidades emprendedoras y al apoyo de la empresa madre, abonan el terreno para el desarrollo exitoso del emprendimiento.
- En el caso de las empresas jóvenes intensivas en conocimiento, fue posible comprobar el papel de algunas prácticas de emprendimiento corporativo que les han permitido construir una plataforma de sostenibilidad para el proceso de innovación y competitividad. Estas prácticas incluyen herramientas de gestión tales como: (i) el sistema de evaluación e incentivos, que premian las ideas innovadoras en distintos niveles de la empresa, (ii) la socialización de contactos y redes del personal de la firma a través de la utilización de una misma base de información para todo el personal y, (iii) la interacción permanente con

- Las instituciones de apoyo también constituyen ingredientes relevantes para el surgimiento de iniciativas de EC. En este caso, permitieron crear un centro de investigación en torno a las tecnologías de vacío, apoyado por el Korean Research Institute. Estas capacidades emprendedoras se vuelven a manifestar en la generación de un foro de intercambio entre expertos, industria y sector científico -cuyo propósito es precisamente acercar a las instituciones científicas y las empresas en torno a problemas concretos de interés común- y se continúan con la posterior creación de un espacio formal en este campo de especialidad. El comportamiento emprendedor ayuda, entonces, a promover la generación de redes y una comunidad en torno al desarrollo de tecnologías específicas. El resultado de esta cooperación con el tejido productivo es el crecimiento de una empresa joven, la generación de un nuevo producto tecnológico, su exportación y el desarrollo de la cadena de valor en base a una tecnología que antes se importaba.

En resumen, los casos permiten visualizar la importancia de la cooperación entre empresas y de éstas con las instituciones, así como la empresariedad institucional, en las experiencias coreanas de emprendimiento corporativo. En este sentido, la inclusión de la innovación dentro de la cadena de valor define un campo propicio para estimular el compromiso de las empresas grandes, jóvenes, PyMEs, instituciones de investigación y desarrollo, y fundaciones afines con una estrategia de emprendimiento corporativo.

Estas lecciones son especialmente relevantes para los países de América Latina dada la importancia que reviste completar la cadena de valor e incrementar los niveles de innovación, en un contexto en el cual las capacidades innovadoras y tecnológicas de las empresas son limitadas. En consecuencia, es importante complementar las capacidades individuales de las empresas entre sí y con las de las instituciones tecnológicas. Un programa de fomento al emprendimiento corporativo deberá por lo tanto contemplar la posibilidad de operar sobre las dimensiones endógenas a las empresas beneficiarias, así como también estimular la generación de un ecosistema fértil basado en la formación de redes con otras empresas e instituciones.

**Cuadro 1. Tipologías de Emprendimiento Corporativo relevadas**

Tipologías de Emprendimiento Corporativo	E.C. de Gran Empresa		E.C. de Empresa Joven		
	Spin Off	Venture Fund Nuevos Proveedores	Spin Off	Internal Venture	Asociativo / ICMS
Motivación / Propósito	Samsung - Partron Outsourcing de actividad no contemplada en el núcleo de negocios del grupo	LG Diversificación de beneficios del grupo económico	SYPrecision / NeoNB Crecimiento vía diversificación de clientes requería nueva empresa (exclusividad)	VTS Nuevo emprendimiento basado en tecnología innovadora	Global Motors Crecimiento asociativo
Origen de la iniciativa	Alta gerencia	Alta gerencia	Gerencia media / Jefatura	Alta gerencia	Mixto
Equipo emprendedor	Gerente I+D y equipo colaborador	N/A	Gerente I+D	Ingeniero	Socios de las PYMEs del consorcio
Apoyo					
Privado	Samsung: Financiamiento de Largo Plazo vía crédito a baja tasa + Compras (relación comercial) Indirecto vía desarrollo del mercado de capital de riesgo	LG: Financiamiento vía Capital de Riesgo + Compras (relación comercial)	SYPrecision: Financió Salarios del personal hasta punto de equilibrio + Ceditó Laboratorio de I+D y equipamiento técnico + RRHH Marketing SMBAs: Subsidio para desarrollo de nuevos productos	Socialización de redes personales del staff para networking externo (externalidades) SMBAs: Subsidio para desarrollar Laboratorio de I+D	Consortio: Complementariedad + Escala KICMS: Información sobre oportunidades de negocio + Presentación a subsidio SMBA
Público	Desinterés de la gran empresa como origen de nueva empresa dinámica por diferencial de escala El espacio de negociación para establecer las condiciones de transferencia de propiedad de la empresa fue flexible Importancia de la cultura de la empresa madre como fuente de motivación Importancia de la empresa madre como cliente inicial Importancia del emprendedor y su reputación previa Importancia del involucramiento de los empleados / esquema de incentivos pro-cultura	Baja fertilidad de proyectos desde la cadena de valor Limitar el programa a nuevos proveedores aparece como una restricción fuerte Asimetría de escalas entre las expectativas de beneficios de la corporación y la realidad de los proyectos Bajo nivel de ejecución del programa / esquema de sostenibilidad cuestionada	El spin-off como una estrategia de crecimiento posible para empresas jóvenes Mantiene la propiedad y el control de la nueva empresa el fundador de la empresa joven Autonomía asignada al generador de la idea para el armado del equipo inicial	La ausencia de la empresa madre en cuanto al apoyo brindado fue suplida con cooperación del sector público y know-how fundadores Emprendimiento Corporativo como estrategia de crecimiento de una empresa joven Modelo de gestión innovador: Esquema de Incentivos al personal + Horizontalidad recursos (externalidades) + Fuentes externas de innovación (cooperación universidad-empresa joven)	Proyecto asociativo como fuente de aprendizaje para empresa joven Acceso a redes y ganancia de especialización útil para nuevas empresas Limitaciones: Falta de mecanismos de coordinación del desarrollo y sostenibilidad de las alianzas
Lecciones del caso y elementos de interés					

Figura 1. Tipos de Spin Off según Condiciones Organizacionales



### 3. ¿DÓNDE ESTAMOS EN AMÉRICA LATINA? TENDENCIAS ACTUALES Y PERSPECTIVAS

#### 3.1. METODOLOGÍA

Para responder a este interrogante se relevó información secundaria de los países de América Latina que diera cuenta de la potencialidad del Emprendimiento Corporativo (EC) en los distintos países de la región (sección 2.1) y que permitiera establecer un ranking en función de su potencial. Se ha tomado la totalidad de los países de la región y se realizó el análisis de acuerdo a un conjunto de indicadores relevantes para el EC. El resultado de esta fase de relevamiento fue una lista de nueve países preseleccionados y rankeados según dichos indicadores (Sección 2 del presente documento).

En la siguiente fase, se profundizó el análisis en los países preseleccionados en base a la realización de una encuesta electrónica a informantes clave realizada durante los meses de abril y mayo de 2008. Se diseñó una encuesta que fue respondida por cerca de 400 referentes del mundo empresarial (gerentes de empresas, consultores organizacionales, especialistas en desarrollo empresarial) en siete países mejor ubicados a nivel regional: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, México y Uruguay. El proceso de identificación de los referentes del mundo empresarial fue el siguiente: se partió de la red de contactos especializada de cada país disponible en la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), a partir del cual se solicitó colaboración en la confección de una lista de informantes clave con perfil especializado. A la vez, cada uno de estos referentes aportó nuevos contactos. En Chile, se utilizaron los contactos de UAI-Octantis e IGT, quienes a su vez aportaron su propia red de contactos<sup>19</sup>.

19 - En el anexo 1 se incluye una lista con los informantes clave en cada país y se destacan las instituciones que forman parte de la red de apoyo al estudio del emprendimiento corporativo que logró generarse en torno a la investigación.

La encuesta permitió captar las percepciones de los encuestados acerca de cuestiones tales como el nivel de emprendimiento corporativo y los factores que inciden en el mismo en cada país. La Figura 2 resume el proceso descrito. En cada país se buscó contar con al menos unos 30 encuestados, cifra que fue ampliamente superada en la mayoría de los casos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada etapa.

**Figura 2. Proceso de selección de países con alto potencial de EC**



### 3.2. INDICADORES DISPONIBLES PARA APROXIMARSE AL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO (EC) EN AMÉRICA LATINA: PRINCIPALES DIMENSIONES E INDICADORES SELECCIONADOS

De la revisión de la literatura se identificaron tres dimensiones relevantes para el EC, acerca de las cuales fue posible obtener información de fuentes secundarias. Dichas dimensiones se han agrupado de acuerdo a los principales conceptos de interés:

- **Input – RRHH:** Se refiere a los antecedentes de la población adulta de los países que indican la existencia de capacidades básicas sobre las cuales se puede formar recursos humanos con perfil intrapreneur y desarrollar procesos de innovación.
- **Contexto de Negocio y Cultura empresarial:** Se refiere a las condiciones del entorno que hacen más o menos favorable el surgimiento de nuevos emprendimientos. Esto incluye, entre otros elementos, cuestiones tales como la mayor o menor facilidad para iniciar ne-

gocios, el grado de sofisticación de la demanda, el dinamismo de la economía y aspectos culturales que influyen en la capacidad de los agentes para llevar adelante nuevos proyectos o empresas.

- **Output de EC:** Se refiere a evidencias acerca de la fuerza emprendedora de las empresas del país. La información disponible permite basarse en indicadores ligados a la innovación y la internacionalización.

Una vez definidas estas tres dimensiones se llevó cabo una búsqueda exhaustiva de indicadores en fuentes de información secundaria que sirvieran como variables proxy en cada caso. Se consultaron más de 15 fuentes y se preseleccionaron alrededor de 80 indicadores potencialmente útiles para los países de la región y Corea, en este último caso con el propósito de comparar, donde sea posible, la brecha de valores de cada indicador entre los países. La información fue recolectada de bases de datos cuyas variables son comparables a nivel internacional, tomándose los datos para el último año disponible. En países donde no había información para ese año, se pudo completar con información de años anteriores. Como resultado de este ejercicio, se constituyó una base de datos sobre la cual se seleccionaron un total de 14 indicadores.

Los indicadores que se seleccionaron en cada dimensión son:

DIMENSIÓN	CÓDIGO - INDICADOR
<b>INPUT – RRHH</b>	<p>SLE- Expectativa de años de escolaridad Fuente: UIS</p> <p>ETE- Tasa de enrolamiento en educación terciaria Fuente: UIS</p> <p>RTLf- Investigadores por cada 1.000 trabajadores Fuente: RICYT</p>
<b>CONTEXTO (DE NEGOCIOS Y CULTURA EMPRESARIAL)</b>	<p>CREC- Tasa de crecimiento del PBI Fuente: CEPAL (Anuario Estadístico 2007)</p> <p>PBI- Ingreso per cápita Fuente: CEPAL (Anuario Estadístico 2007)</p> <p>COMP- Ranking de Competitividad del WEF Fuente: Global Competitive Report (GCR) 2007 – World Economic Forum</p> <p>DB- Ranking de facilidad para realizar negocios – “Doing Business” Fuente: Doing Business del Banco Mundial</p> <p>IDV- Individualismo de Hofstede Fuente: Hofstede’s Work Related Values Database</p> <p>PDI- Distancia al poder de Hofstede Fuente: Hofstede’s Work Related Values Database</p>
<b>OUTPUT</b>	<p>PAT - Patentes de invención cada 100 mil habitantes Fuente: Innovation Outlook – Banco Mundial</p> <p>GE500 - Presencia de 500 firmas más grandes de AL/PEA Fuente: Elaboración propia en base a Revista América Economía y Anuario Estadístico de la CEPAL 2007</p> <p>I+D Priv - Gastos efectuados en I+D por empresas/ GDP Fuente: RICYT</p> <p>XTEC - % Exportaciones tecnológicas / eXpo’s totales Fuente: Comtrade – Naciones Unidas.</p> <p>KEI - Índice de Economía basada en conocimiento Fuente: Knowledge Economy Index – Banco Mundial</p>

Cada uno de estos indicadores fue considerado en función de que permite dar cuenta de los siguientes aspectos:

### 3.2.1. Input – RRHH

1. **SLE – ETE:** Brindan información sobre la expectativa de años de educación de esa sociedad y sobre el nivel de enrolamiento de la población en estudios terciarios, respectivamente.
2. **RTLTF:** Ilustra la proporción de trabajadores realizando actividades de I+D que pueden contribuir a la innovación.

La presencia de población con cierto nivel educativo y recursos humanos dedicados a la I+D tiene directa vinculación con el potencial surgimiento de iniciativas innovadoras.

### 3.2.2. Contexto de negocios y cultura empresarial

1. **PBI:** Se refiere al nivel de producto bruto per cápita de la economía que puede brindar indicios respecto del nivel de sofisticación de la demanda y el tamaño del mercado para la generación de nuevas ideas y negocios innovadores.
2. **CREC:** Se refiere al crecimiento del PBI de la economía, poniendo de relieve el contexto macroeconómico en el cual podrían surgir estas iniciativas, siendo favorable una situación de expansión de la economía que disminuya las barreras para la generación de nuevas iniciativas a través del crecimiento del mercado.

*Estos dos primeros indicadores ilustran el contexto macroeconómico en el que se desarrollan los negocios, con particular incidencia en las oportunidades.*

3. **DB<sup>20</sup>:** Indicador que a través de diversas variables combinadas sobre barreras regulatorias a la entrada y la salida de negocios, evalúa cuán favorable es el entorno de negocios para la promoción y desarrollo de nuevas ideas y proyectos.
4. **COMP<sup>21</sup>:** A través de este indicador se pretende considerar un conjunto de factores que impactan en el nivel de competitividad de los países de la región. Dichos factores evalúan aspectos que están en relación con el desempeño competitivo de un país, tales como el grado de innovación, el entorno institucional, las regulaciones y políticas de

---

20 - El índice surge de la ponderación simple de 10 dimensiones: 1. Facilidad de iniciar un negocio; 2. Facilidad de obtención de licencias; 3. Contratación de empleados; 4. Registro de la propiedad; 5. Obtención de financiamiento; 6. Protección de los inversores; 7. Sistema impositivo; 8. Comercio exterior; 9. Mecanismos de cumplimiento de contratos y 10. Cierre de una empresa. Todos estos indicadores dan cuenta de cuán sencillo resulta generar una nueva empresa en esa economía.

21 - El índice elaborado por el World Economic Forum pondera 12 pilares básicos vinculados a la competitividad de los países, entre los cuales destacan: A. Instituciones; B. Infraestructura; C. Estabilidad Macroeconómica; D. Salud y Educación primaria; E. Educación Superior y Capacitación; F. Eficiencia de los mercados de bienes; G. Eficiencia del mercado de trabajo; H. Sofisticación del mercado financiero; I. Plataforma tecnológica disponible; J. Tamaño del Mercado; K. Sofisticación de los negocios; L. Innovación. El ranking considerado surge de ponderar todas estas dimensiones, obteniendo un puntaje final que luego permite elaborar el ranking que ocupa cada país en el GCR. Para mayor información sobre la metodología del GCR, puede consultarse <http://www.wef.com>

promoción vigentes y la productividad de los países. Un país con mayores niveles de competitividad presenta un entorno más favorable para el desarrollo de ideas y proyectos innovadores e intrapreneurs.

*Los indicadores 3 y 4 se refieren a indicadores de contexto microeconómico que dan una noción acerca del entorno, permitiendo analizar si el mismo facilita u obstaculiza la realización de nuevos negocios.*

5. **IDV:** Este índice permite evaluar los rasgos culturales presentes en los ámbitos laborales de cada país en relación a la concepción del individuo y su responsabilidad por los resultados que obtiene en su trabajo cotidiano (si lo asume como una responsabilidad individual o lo delega en una responsabilidad colectiva). Indicadores de mayor nivel de individualismo en la cultura tenderían a favorecer la propensión a emprender por parte de los miembros de esa sociedad.
6. **PDI:** El indicador de distancia al poder permite evaluar qué percepción tienen los niveles más bajos de una sociedad sobre su capacidad de modificar la realidad. Cuanto mayor es la distancia al poder, más difícil es establecer vínculos y nexos con los estratos inferiores desde los cuales pueden surgir nuevas iniciativas. Un nivel de PDI bajo disminuye barreras a la innovación y el desarrollo de proyectos novedosos.

*Los indicadores 5 y 6 se refieren al entorno sociocultural vigente en las empresas que opera como un factor cultural al interior de las organizaciones en los respectivos países.*

### 3.2.3. Output

1. **PAT:** Se refiere a los resultados concretos de procesos de innovación. Este indicador brinda una aproximación a la capacidad revelada del país de capitalizar esfuerzos de innovación a través del patentamiento.
2. **GE500:** Revela la presencia de empresas del país entre las mayores empresas de la región (500 más importantes de AL) con relación a la población económicamente activa de ese país. Este indicador permite ilustrar en alguna medida el protagonismo de las grandes empresas de esa economía relativizado a su tamaño poblacional.
3. **I+D Priv:** Los esfuerzos de las empresas en I+D van en dirección a su orientación más o menos innovadora, así como también dan una noción del nivel de complejidad de la oferta de productos y servicios, en relación al tamaño de esa economía.
4. **XTEC:** Las exportaciones tecnológicas revelan la capacidad de esa economía de colocar productos de alto valor agregado en el resto del mundo, tomando como indicador su porcentaje respecto de la exportación de productos tradicionales con menor contenido tecnológico. Revela cuán compleja es la oferta de productos exportables generada por las empresas del país.
5. **KEI:** El Knowledge Economy Index es un indicador que evalúa el potencial que la economía posee para la generación de una trama productiva más intensiva en conocimiento e innovación, en base a indicadores de tecnología, productividad, recursos humanos y el entorno institucional existente. Además de ser un indicador de potencial, también revela la capacidad de esa economía de generar conocimiento e innovación<sup>22</sup>.



Una vez seleccionados los indicadores se los combinó por dimensión (input, contexto, output), para calcular la posición de cada país en el *ranking* de potencialidad de EC. Para ello se desarrolló una metodología que permite establecer un ordenamiento en base a países con mejores indicadores y a su vez, dar cuenta de las distancias relativas entre los países. En primer lugar, se estableció un índice con base 100 respecto al mejor valor entre los países de la región, es decir, que cada país tiene un valor expresado en función de ese índice base 100. Luego, en cada dimensión se efectuó un promedio simple de cada indicador y se llegó a un ranking para cada dimensión. Finalmente, se ponderaron los resultados de cada una de las dimensiones (en tercios) para arribar a la posición final del país en el *ranking*<sup>23</sup>.

### 3.2.4. Resultados

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la metodología descrita para la primera selección de países latinoamericanos. En primer lugar, se presenta una tabla agregada por cada una de las dimensiones, que además muestra el ranking general representado por la columna Total. El orden en el que se ha confeccionado la tabla va de mayor a menor nivel de potencialidad de EC de acuerdo a su posición en el ranking final. Además, se incluyen el ranking de cada país en cada dimensión.

Como se observa en las Tablas 1.a. y 1.b., los primeros nueve países, considerando las dimensiones "Inputs", "Output" y "Contexto" en su conjunto son: Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, México, Costa Rica, Panamá, Venezuela y Colombia. Se refleja en las tablas la distancia en relación a Corea, que presenta valores por encima de todos los países de AL en las tres dimensiones de análisis y por ende en el ranking global.

---

22 - Es un índice agregado que representa diferentes aspectos en los que el país puede utilizar potencial hacia una economía más basada en conocimiento. Se calcula sobre el promedio normalizado de los puntajes de cada país o región sobre la base de cuatro pilares relacionados con la economía del conocimiento: incentivos económicos, régimen institucional, educación y recursos humanos y sistema nacional de innovación.

23 - En los casos en los que no se disponía de información, se le computó el valor promedio de la región.

**Tabla 1a. Ranking de Potencialidad de EC en América Latina**

RANKING DE POTENCIALIDAD DE EC								
	País	RK-I	Input	RK-C	Contexto	RK-O	Output	TOTAL
Benchmark	Corea		150		191		385	254
1	Chile	3	86	2	100	1	100	100
2	Argentina	1	100	1	100	5	57	90
3	Uruguay	2	88	3	82	6	54	78
4	Brasil	4	61	7	60	2	95	75
5	México	9	51	4	76	3	80	73
6	Costa Rica	13	45	5	71	4	74	66
7	Panamá	7	56	6	62	10	38	54
8	Venezuela	8	54	9	54	8	41	52
9	Colombia	11	48	10	54	7	42	50
10	Perú	10	50	8	58	17	26	47
11	Bolivia	6	56	16	41	11	36	47
12	Rep. Dominicana	5	57	17	39	12	35	46
13	El Salvador	15	36	11	51	9	40	44
14	Ecuador	12	48	14	42	14	31	42
15	Nicaragua	17	34	12	44	15	29	38
16	Honduras	16	35	13	44	16	28	37
17	Paraguay	14	41	15	42	18	21	37
18	Guatemala	18	27	18	31	13	32	31
	<b>Promedio AL</b>		<b>54</b>		<b>58</b>		<b>48</b>	<b>56</b>

*RK Total: Ranking General; RK-I: Ranking en la dimensión Input; RK-O: Ranking en la dimensión Output; RK-C: Ranking en la dimensión Contexto*

Tabla 2. Ranking de Potencialidad de EC en América Latina, desagregado por indicadores seleccionados

País	Input - RRRH				Output						Contexto de Negocios y Cultura Empresarial							
	ST	SLE	ETE	RTLF	ST	PAT	GE500	I+D priv	XTEC	KEI	ST	CREC	PBI	COMP	DB	PDI	IDV	TOTAL
República de Corea		106	140	200	385	148	Nc	697	137	112	191	54	304	260	110	58	39	254
Chile	86	92	74	90	100	59	100	94	2	100	100	54	72	100	100	56	50	100
Argentina	100	100	100	97	57	47	21	45	10	79	100	100	100	31	30	71	100	90
Uruguay	88	97	62	100	54	15	31	52	2	92	82	77	75	35	34	57	78	78
Brasil	61	93	37	50	95	100	24	100	33	80	60	14	47	36	27	51	83	75
México	51	82	37	33	80	1	76	52	77	80	76	18	78	50	75	43	65	73
Costa Rica	45	76	39	20	74	15	23	36	100	87	71	45	58	41	29	100	33	66
Panamá	56	87	68	12	40	7	11	52	0	73	62	54	56	44	51	37	24	55
Venezuela	54	78	63	19	42	23	13	52	1	60	54	59	60	27	19	43	26	52
Colombia	48	77	45	20	41	4	18	52	8	64	54	37	28	38	50	52	28	50
Bolivia	56	93	62	12	38	23	3	52	5	52	41	17	13	25	24	51	46	47
Perú	50	85	51	13	26	1	8	15	2	65	58	46	30	30	57	55	35	47
República Dominicana	57	81	51	39	36	23	0	52	0	54	39	28	39	34	36	51	46	46
El Salvador	36	75	29	3	35	8	5	52	4	56	51	9	28	39	48	53	41	43
Ecuador	48	84	54	5	32	6	5	52	3	46	42	49	20	25	26	45	17	43
Nicaragua	34	70	28	4	29	10	0	52	1	41	44	23	11	23	35	51	46	38
Honduras	35	71	25	7	28	3	0	52	1	44	44	21	13	31	27	51	46	37
Paraguay	41	75	38	10	21	2	11	9	2	52	42	14	17	21	32	51	46	37
Guatemala	27	62	15	4	31	2	0	52	11	44	31	2	23	30	29	37	13	31
Promedio AL	54	82	48	30	48	19	19	51	15	65	58	37	43	37	40	53	46	56

ST: SUBTOTAL de la dimensión

### 3.2.5. Resultados generales

En esta sección se presentan los resultados generales de la aplicación de la metodología para la selección de países <sup>24</sup>. El ranking final ha sido resultado de la combinación de distintas posiciones de cada país, respecto a cada una de esas dimensiones y variables. Los principales resultados son los siguientes:

- Los países mejor posicionados en el ranking general revelan valores de indicadores relativamente homogéneos –aunque no estrictamente idénticos en su posición final– en cada una de las dimensiones. Analizando el ranking por dimensiones, los primeros nueve países en el ranking general también suelen serlo en el ranking de Input, de Contexto y de Output. Esto ilustra que el resultado final refleja estándares superiores de estos países en la mayoría de las dimensiones y no sólo en alguna de ellas.
- La brecha de los valores de los indicadores correspondientes a los primeros nueve países de América Latina y el resto, es de importancia. Es decir, el ranking no sólo señala que se trata de países con mejores indicadores, sino que además muestra una superioridad relativa relevante de este grupo respecto del resto.
- La distancia de valores de indicadores de los países mejor posicionados de América Latina y los de Corea es importante. En las tres dimensiones de análisis, particularmente en la de Output, Corea presenta valores de indicadores claramente superiores. En este marco, es importante considerar que la transferencia de prácticas coreanas de EC a América Latina requerirá de adaptaciones y/o modificaciones sustantivas de acuerdo a las condiciones de oportunidad y posibilidad de los países de la región.

Con base en el marco conceptual y tomando los resultados del ranking presentado en esta sección se diseñó y realizó una encuesta electrónica a referentes del mundo empresarial de los siete países seleccionados de la región. Sus resultados se presentan en la siguiente sección.

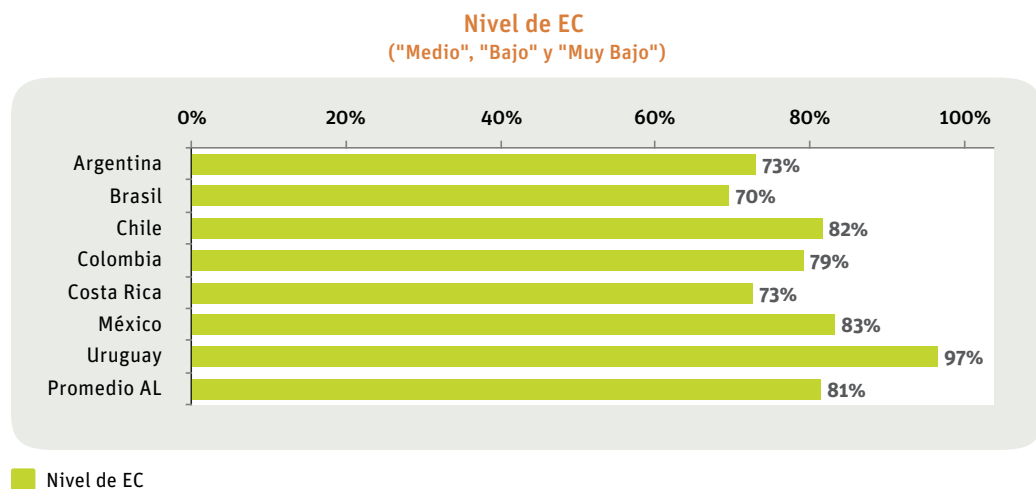
---

24 - Para mayores detalles de la metodología y de los resultados del análisis ver Informe 2 elaborado en el marco de este proyecto: Current Indicators of Approximation Towards Corporate Entrepreneurship in Latin America: Definition of Base Line Assumptions for Fieldwork Location.

### 3.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA ELECTRÓNICA SOBRE EMPRESARIALIDAD CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta electrónica suministrada a referentes del mundo empresarial de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Uruguay, quienes actuaron como informantes clave sobre el nivel de emprendimiento corporativo verificado en sus países y los factores que facilitan u obstaculizan el surgimiento de las iniciativas.

La mayoría de los encuestados tiene una experiencia de al menos diez años en empresas (70%) y casi todos han ocupado cargos jerárquicos (93%). La mitad de los encuestados lo ha venido haciendo en grandes empresas (nacional o transnacional), una proporción menor en PyMEs (42%) y algo más de un tercio en consultoría organizacional (35%). Además, una porción menor ha venido desempeñando alguna actividad en el ámbito académico (42%) o en instituciones de apoyo a las empresas (29%). En otros términos, la gran mayoría exhibe una experiencia combinada en más de un ámbito laboral, lo que les permite contar con una mirada ampliada sobre el EC y corroborar el escaso desarrollo del mismo en las empresas grandes nacionales y transnacionales.



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

#### El nivel de emprendimiento corporativo en los países<sup>25</sup>

En primer lugar, cabe destacar que muy pocos encuestados consideraron que el nivel de emprendimiento corporativo existente en su país es elevado. De hecho, el 81% lo calificó de medio hacia abajo y algo más de un tercio (34%) como muy bajo o bajo. Uruguay es el país con la percepción más negativa (51% bajo o muy bajo).

<sup>25</sup> - Los porcentajes en los que se basa el análisis a nivel regional se basan en el cálculo del promedio simple de los porcentajes obtenidos en cada país. De esta manera, el promedio regional asigna igual peso a cada uno de los países donde la encuesta fue completada.

No obstante, dos de cada tres encuestados manifestó tener presente al menos cuatro experiencias de emprendimientos corporativos ocurridas en los últimos tres años. En general se trataba de iniciativas que no dieron lugar a la creación de una nueva firma (59%), o bien que sí dieron lugar a una

### Las oportunidades de negocios que se cierran/abren por cambios en las regulaciones

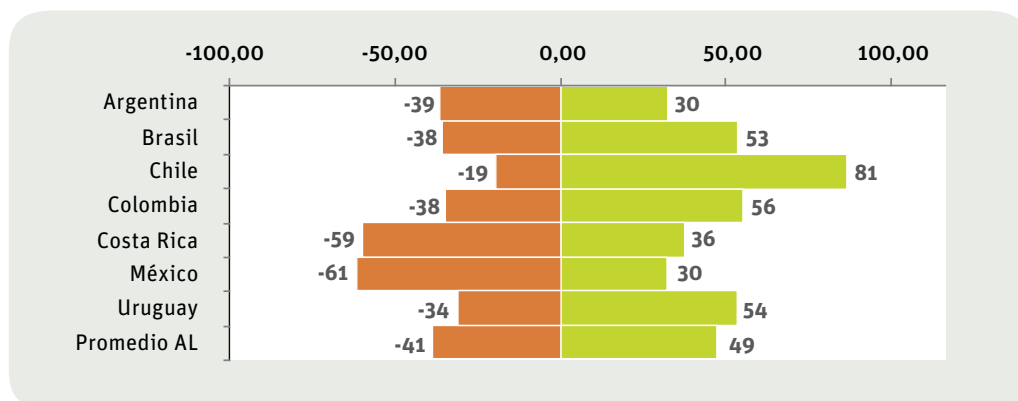


Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Sin embargo, estas percepciones permiten definir una primera brecha entre el potencial para el desarrollo del emprendimiento corporativo y los niveles de emprendimiento corporativo registrados por los encuestados. Está claro que el emprendimiento corporativo depende de muchas otras variables y que se trata de un fenómeno complejo. Explican esta brecha diferentes factores, tanto externos como internos a las empresas, que pueden ayudar a construir una primera radiografía regional.

Uno de los factores que juega un papel en la brecha son las cuestiones macroeconómicas que, con sus más y sus menos según la coyuntura, afectan los climas en los cuales se toman las decisiones corporativas. En tal sentido, el 61% de los encuestados apreció que los niveles de incertidumbre respecto del rumbo futuro de la economía, afectan negativamente sobre la potencialidad de EC. Además de cuestiones específicas inherentes a cada país, también existe incertidumbre con respecto a la evolución de la economía internacional. Por otra parte, en algunos países como Argentina, Costa Rica y México, los encuestados percibieron un débil apoyo de las políticas públicas para promover la expansión de las empresas.

### La existencia de apoyo público a las estrategias de expansión de las empresas



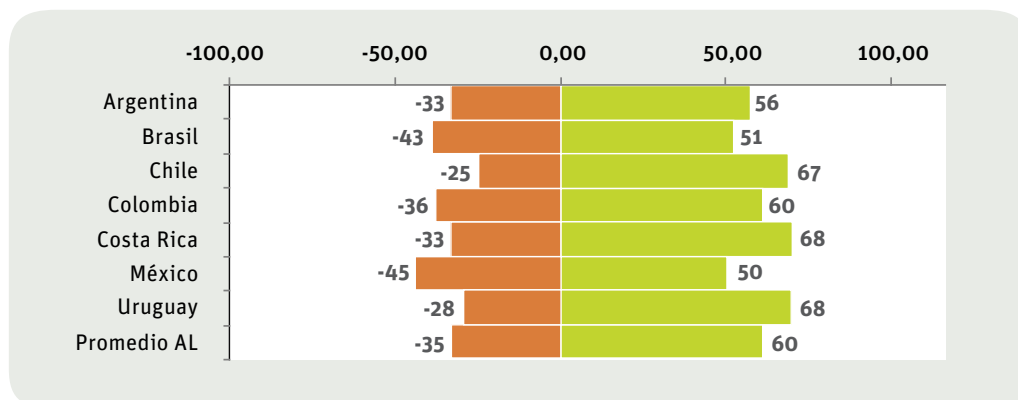
■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Todo ello ocurre en el marco de estructuras productivas que no contribuyen a favorecer el surgimiento de proyectos de emprendimiento corporativo basados en la innovación tecnológica. Los sistemas de innovación suelen ser débiles y los niveles de I+D, por ejemplo, muy bajos (ello puede verificarse en la sección de indicadores de potencialidad de EC). Adicionalmente, es muy importante la presencia de filiales de compañías transnacionales que concentran la gestación de la actividad innovadora y las definiciones de estrategia de negocios en sus casas matrices. En consecuencia, no sorprende que el grueso de las experiencias identificadas por los encuestados haya tenido lugar en empresas nacionales.

Las respuestas de los encuestados parecen revelar la existencia de espacios para avanzar en la cooperación entre las empresas y las instituciones. Este aspecto es destacable ya que establece una plataforma favorable para el desarrollo de programas institucionales de fomento al emprendimiento corporativo.

### Esfuerzos de las empresas por cooperar con otras instituciones



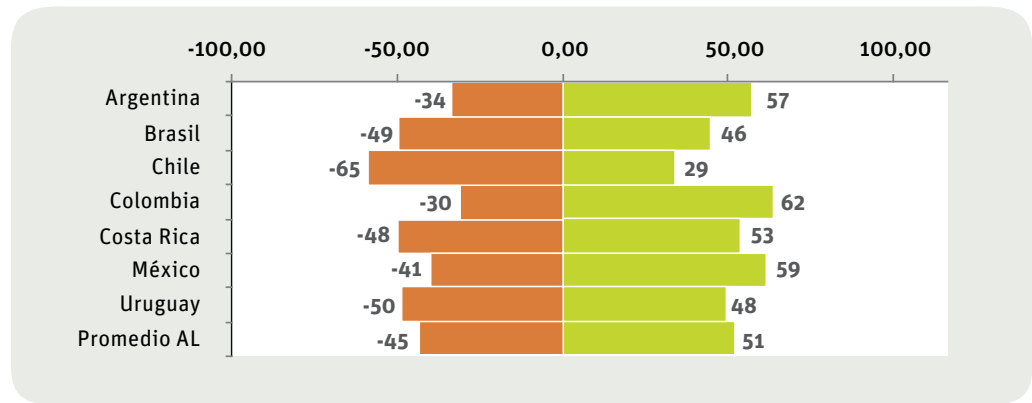
■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.



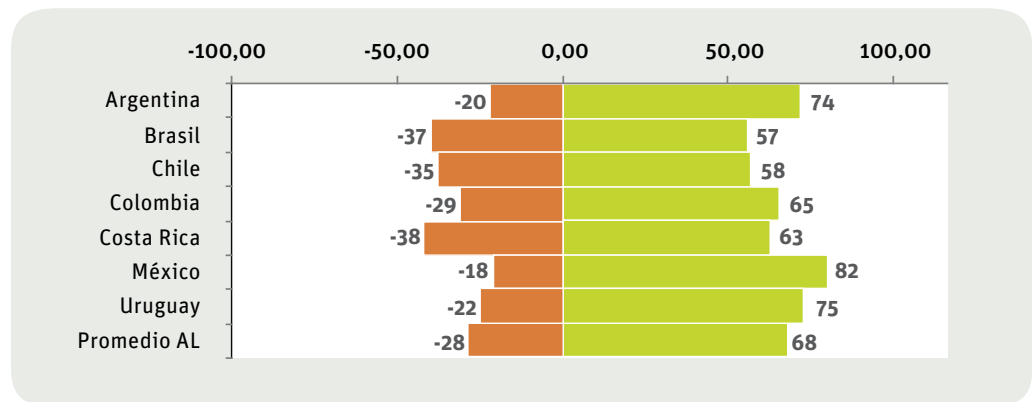
Sin embargo, con la excepción de Chile, la visión de los encuestados acerca de los esfuerzos para cooperar entre las empresas ha sido menos positiva, una cuestión relevante dado que el desarrollo del emprendimiento corporativo podría verse favorecido por la existencia de un tejido empresarial más proclive al desarrollo de redes y alianzas con otras firmas, incluyendo

### El perfil profesional forjado por las universidades



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### El perfil profesional forjado en los posgrados / programas de formación de ejecutivos



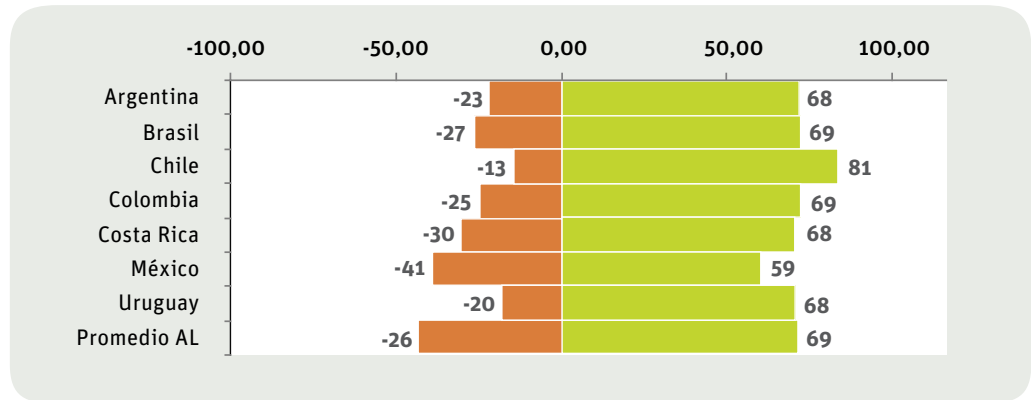
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### Factores internos a las empresas

La encuesta ha permitido detectar numerosas debilidades endógenas a las empresas que podrían estar inhibiendo el surgimiento de las iniciativas intrapreneur o bien trabar su implementación.

En primer lugar, si bien las empresas suelen dedicar esfuerzos para captar la información sobre oportunidades de mercado, tienden a predominar conductas estratégicas defensivas y de corto plazo que limitan la posibilidad para el surgimiento de proyectos innovadores. En este marco, cabría esperar el predominio de iniciativas orientadas hacia la obtención de ganancias de productividad, reducción de gastos y la introducción de mejoras incrementales de producto y proceso, más que al desarrollo de nuevos negocios innovadores.

### Esfuerzos de las empresas para captar información del mercado

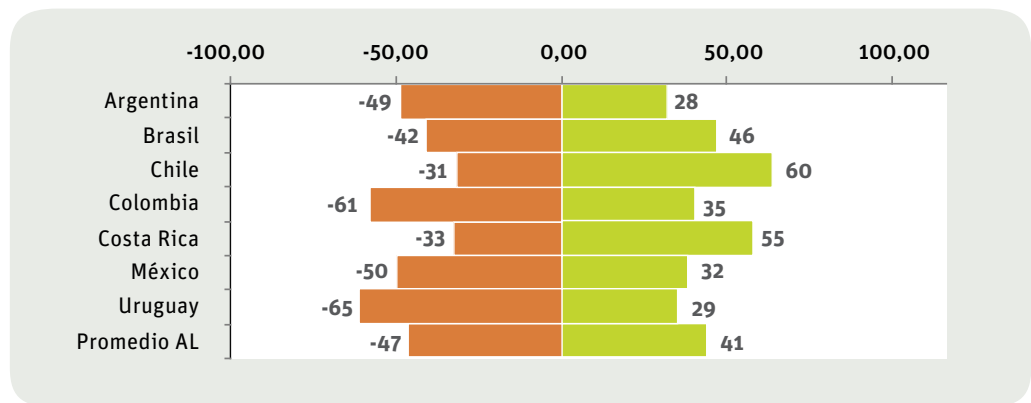


Desfavorable Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Chile es el país con mayor consenso entre los encuestados tanto en lo que respecta a los esfuerzos para captar información como en el predominio de conductas estratégicas ofensivas y mayor orientación de largo plazo mientras que las de Uruguay se ubican entre las más defensivas y cortoplacistas.

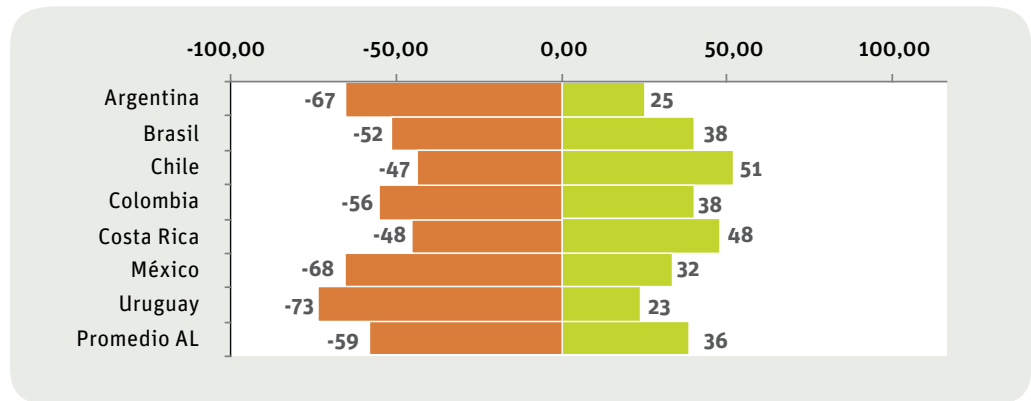
### Perfil predominante de las estrategias de las empresas



Desfavorable Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### Cultura Empresas – Horizonte de planificación

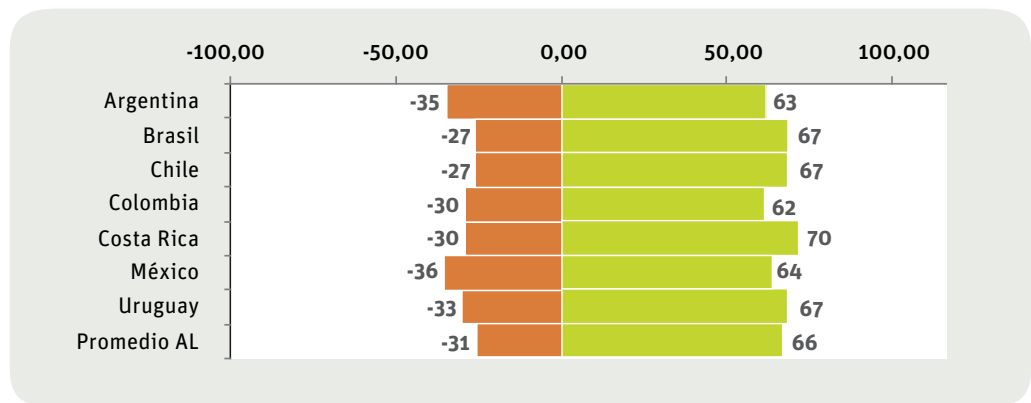


Desfavorable Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Por otra parte, si bien la valoración de las capacidades y actitudes emprendedoras de los gerentes de las empresas es positiva (y homogénea entre países), experiencias concretas de proyectos de emprendimiento corporativos revelan un aporte bien desparejo entre los distintos niveles jerárquicos y entre las etapas de surgimiento e implementación de los proyectos.

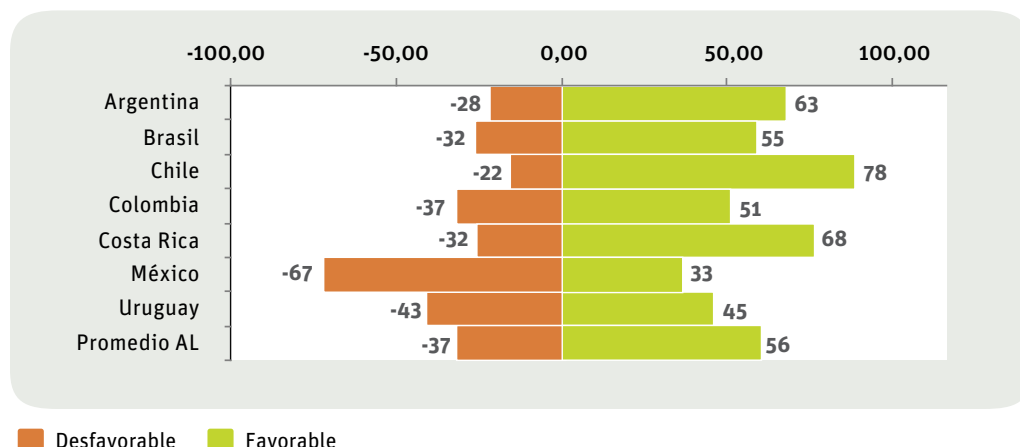
### Capacidades y actitudes emprendedoras - Gerentes



Desfavorable Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### Capacidades y actitudes emprendedoras - Empleados



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

En la fase de surgimiento de las iniciativas, por ejemplo, fue posible observar que las mismas suelen originarse principalmente en la alta gerencia, siendo especialmente limitada la contribución efectuada desde los niveles de jefatura hacia abajo. Brasil y Colombia fueron los países con menor percepción positiva acerca del aporte de las gerencias medias tanto en términos individuales como con relación al rol de la alta gerencia (más de un tercio). En el otro extremo, Argentina registra niveles de contribución más parejos entre gerencia media y alta (5% de diferencial) aunque ello se debe al menor protagonismo de la alta gerencia en la gestación de las iniciativas dado que el rol de la gerencia media es similar al promedio regional. A la hora de la implementación, el rol de la alta gerencia suele disminuir, pero los mandos medios no ganan espacio o inclusive lo pierden como es el caso de Argentina, Costa Rica, México y Uruguay.

#### APORTES DE LOS DISTINTOS NIVELES DE LA EMPRESA EN LA ETAPA DE SURGIMIENTO

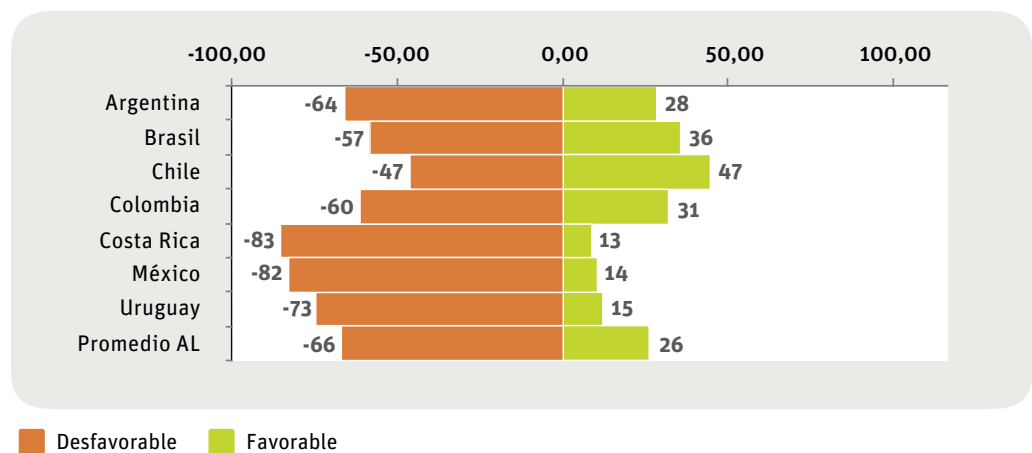
País	Alta Gerencia		Gerencia Media		Jefaturas		Resto de empleados	
	S	I	S	I	S	I	S	I
<b>Argentina</b>	59%	52%	56%	44%	34%	40%	22%	38%
<b>Brasil</b>	61%	47%	44%	44%	30%	32%	21%	32%
<b>Chile</b>	64%	33%	55%	60%	37%	59%	28%	39%
<b>Colombia</b>	61%	58%	46%	53%	22%	31%	30%	31%
<b>Costa Rica</b>	69%	63%	53%	46%	29%	32%	29%	36%
<b>México</b>	77%	32%	62%	45%	29%	29%	24%	30%
<b>Uruguay</b>	86%	76%	67%	59%	19%	36%	9%	20%
<b>Am. Latina</b>	<b>68%</b>	<b>51%</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>	<b>28%</b>	<b>37%</b>	<b>23%</b>	<b>32%</b>

S: Seguimiento; I: Implementación

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

La cultura empresarial es otra dimensión que juega un rol desfavorable para el surgimiento de iniciativas emprendedoras. El principal factor negativo para el desarrollo de conductas intrapreneurs es, excepto en Chile, la actitud de la dirección ante el fracaso de los proyectos novedosos. Este resultado sugiere que los intrapreneurs podrían estar colocando en riesgo su carrera en la empresa cuando deciden comprometerse con la generación de iniciativas innovadoras; un verdadero desincentivo para el emprendimiento corporativo. México y Costa Rica fueron los países con mayor consenso negativo en torno a este punto.

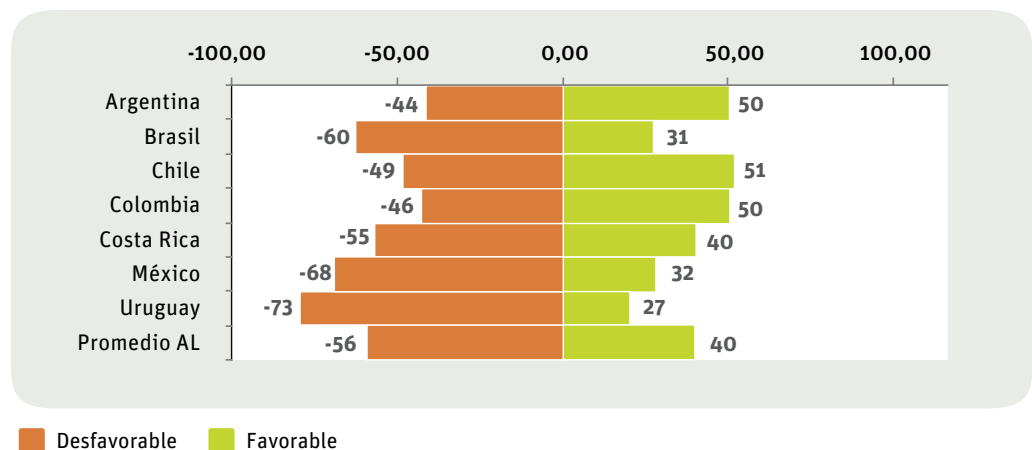
### Cultura Empresas - Actitud de los superiores frente al fracaso de las iniciativas



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

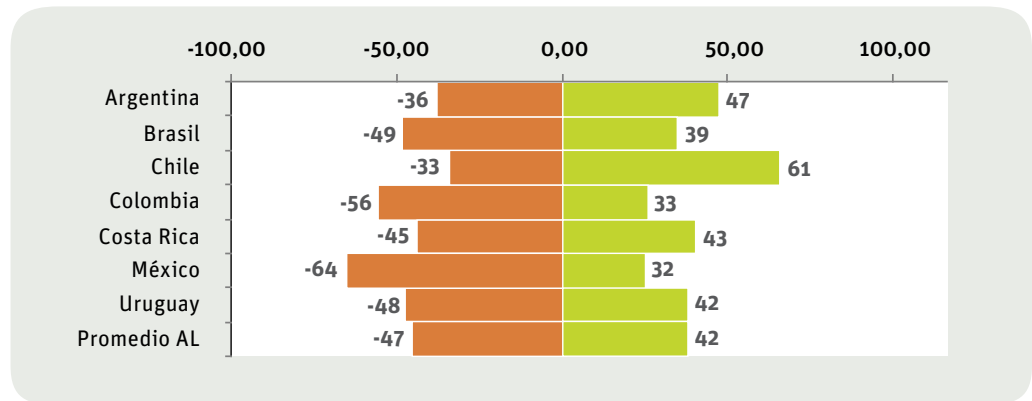
Este resultado es coherente con otros que indican la ausencia de una cultura de riesgo en las empresas, especialmente en Uruguay, y con el predominio de un estilo jerárquico en las vinculaciones existentes entre el personal que trabaja en las mismas. México presenta fuertes debilidades en ambos factores, que limitan las posibilidades de construir redes fértiles para la generación de ideas novedosas y para su concreción en emprendimientos corporativos.

### Cultura Empresas - Actitud frente al riesgo



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### Cultura Empresas - Nivel de jerarquía - Horizontalidad de los vínculos entre personas

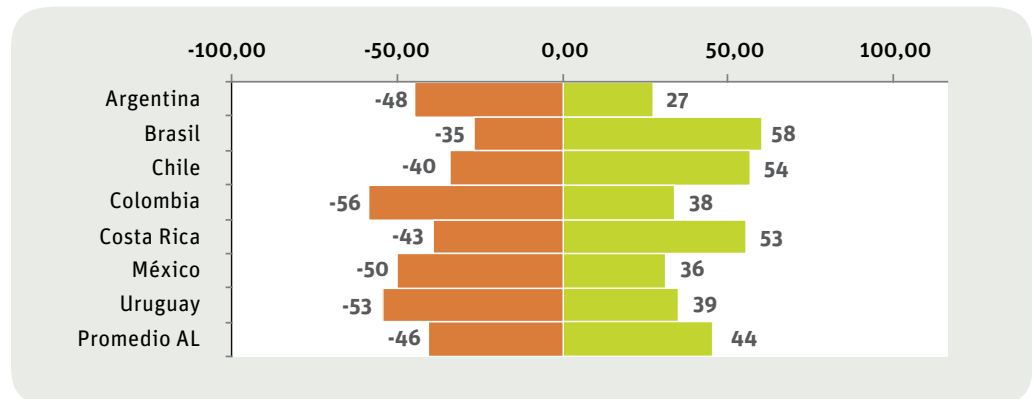


■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Además, la comunicación interna constituye un ámbito en el cual muchas empresas presentan deficiencias, especialmente en Argentina, Colombia, México y Uruguay. A ello se suma la existencia de sistemas decisorios muy centralizados y de normas y procedimientos muy rígidos para canalizar los proyectos innovadores.

### Fluidez de las comunicaciones internas

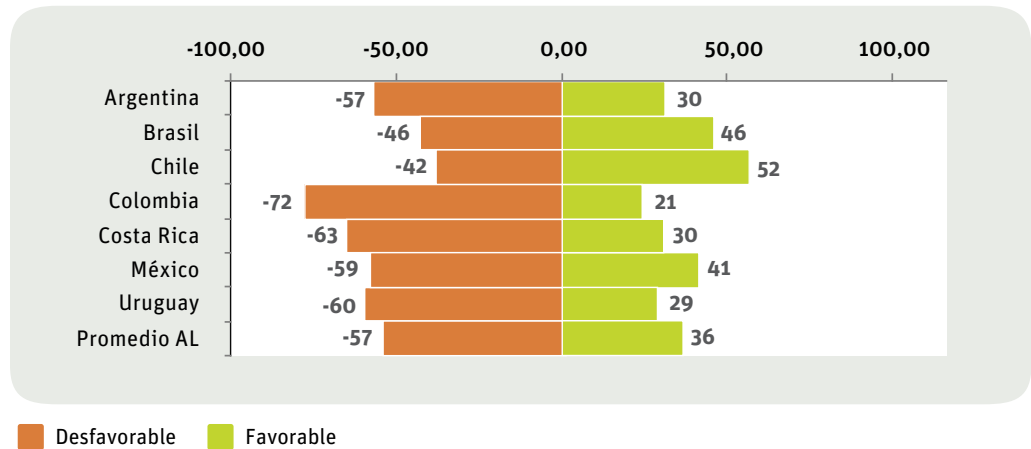


■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Las empresas de Colombia fueron las que mayores deficiencias exhibieron en materia de comunicaciones y niveles de centralización en la toma de decisiones mientras que Uruguay y México se destacan por el efecto desfavorable de la rigidez organizacional.

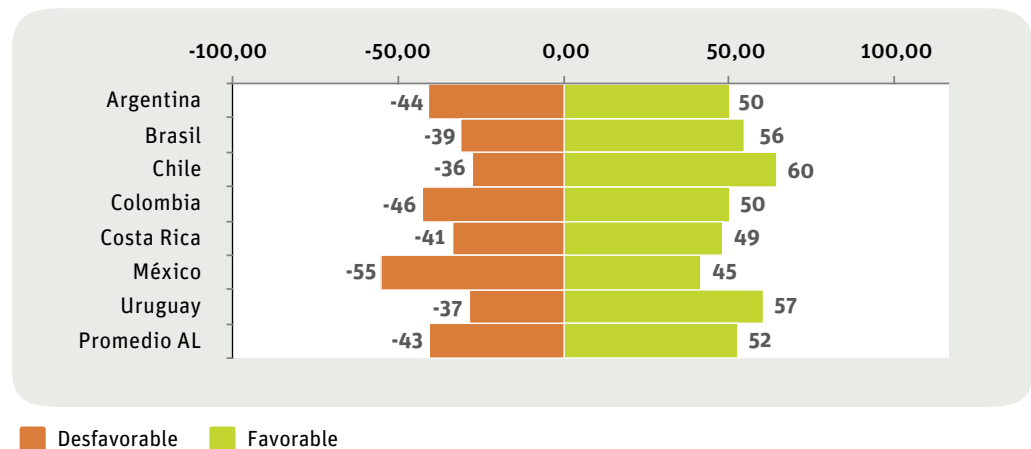
### Nivel de centralización de las decisiones



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Otra cuestión relevante a considerar ha sido la valoración de las iniciativas de los empleados por parte de sus superiores. La encuesta revela que, en algunos países existe un amplio espacio de mejora en este sentido, aún cuando las opiniones positivas suelen superar por cierto margen a las negativas. Sólo en Chile y Uruguay existe una apreciación netamente favorable; mientras que México se ubica en el otro extremo.

### Cultura Empresas - Valoración y receptividad de los superiores a iniciativas de los empleados

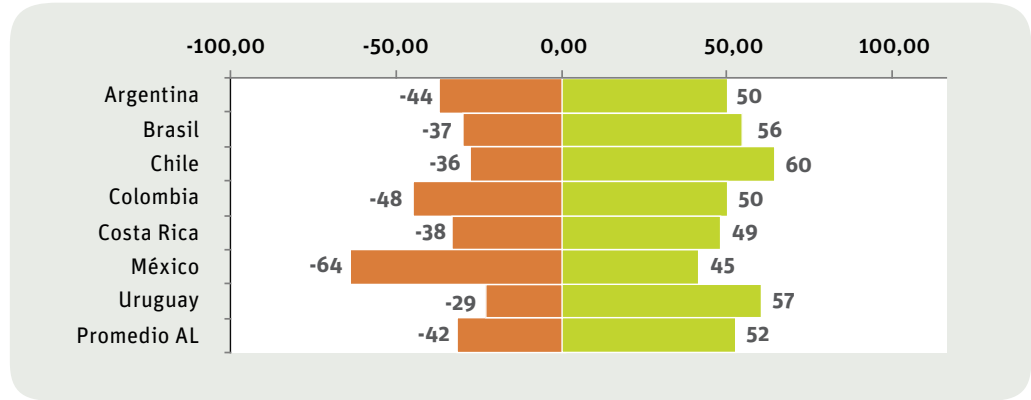


Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Con frecuencia, los superiores parecen no respetar la autoría de las iniciativas, fenómeno que suele desincentivar fuertemente la realización de aportes por parte de los empleados. Por un lado, se castiga el fracaso, por el otro, cuando los resultados son positivos, los méritos son apropiados de manera ilegítima. Tal parecería ser, por ejemplo, la situación en México.



**Cultura Empresas**  
**Respeto de los superiores a la autoría de las iniciativas innovadoras de los empleados**



■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Otro tanto suele ocurrir con los niveles de autonomía asignada a los intrapreneurs para liderar sus proyectos. Los mejores registros en este caso los tienen Chile y Colombia, siendo muy dispares las opiniones en los demás países.

**Cultura Empresas - Autonomía decisoria asignada a los líderes del proyecto**

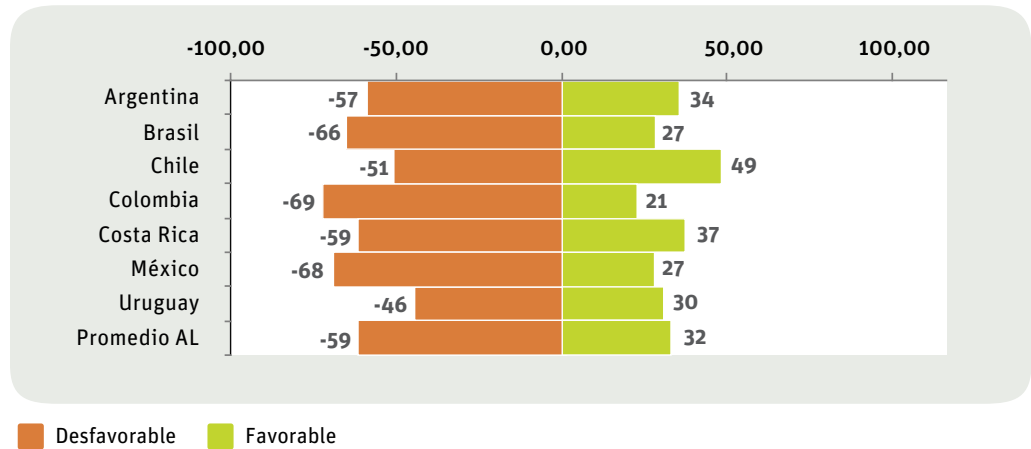


■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

La encuesta revela que el apoyo es especialmente restringido cuando se trata de un proyecto para crear su propia empresa.

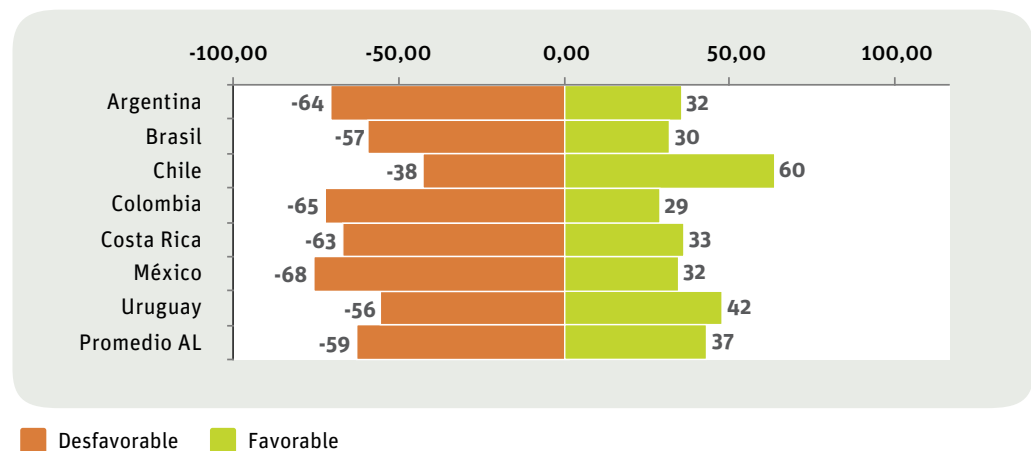
### El apoyo a los proyectos de sus empleados para crear nuevas empresas



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

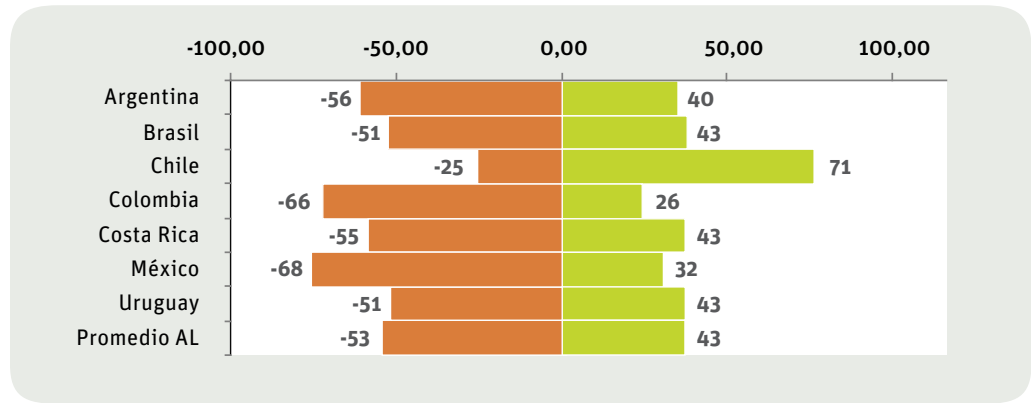
Un limitante para el surgimiento e implementación de proyectos novedosos en la mayoría de los países ha sido identificado como la falta de tiempo de los gerentes para identificar y dedicarse a los mismos, además de la falta de disponibilidad de recursos para desarrollar estas iniciativas, con la excepción de Chile. México y Colombia han sido identificados como países en los que esta restricción es más acentuada.

### Disponibilidad de tiempo de los gerentes para encarar nuevos proyectos



Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

### Disponibilidad de recursos para encarar nuevos proyectos



■ Desfavorable ■ Favorable

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Al mismo tiempo, muchos intrapreneurs pueden apoyarse en las redes informales existentes en las empresas más que en los dispositivos organizacionales explícitos. Su rol ha sido especialmente destacado por los referentes de Chile y Brasil, mientras que en Colombia predomina una visión desfavorable respecto del apoyo efectivo de estas redes.

### Redes informales internas como fuente de apoyo/bloqueo a las iniciativas/ proyectos novedosos



■ Desfavorable ■ Favorable

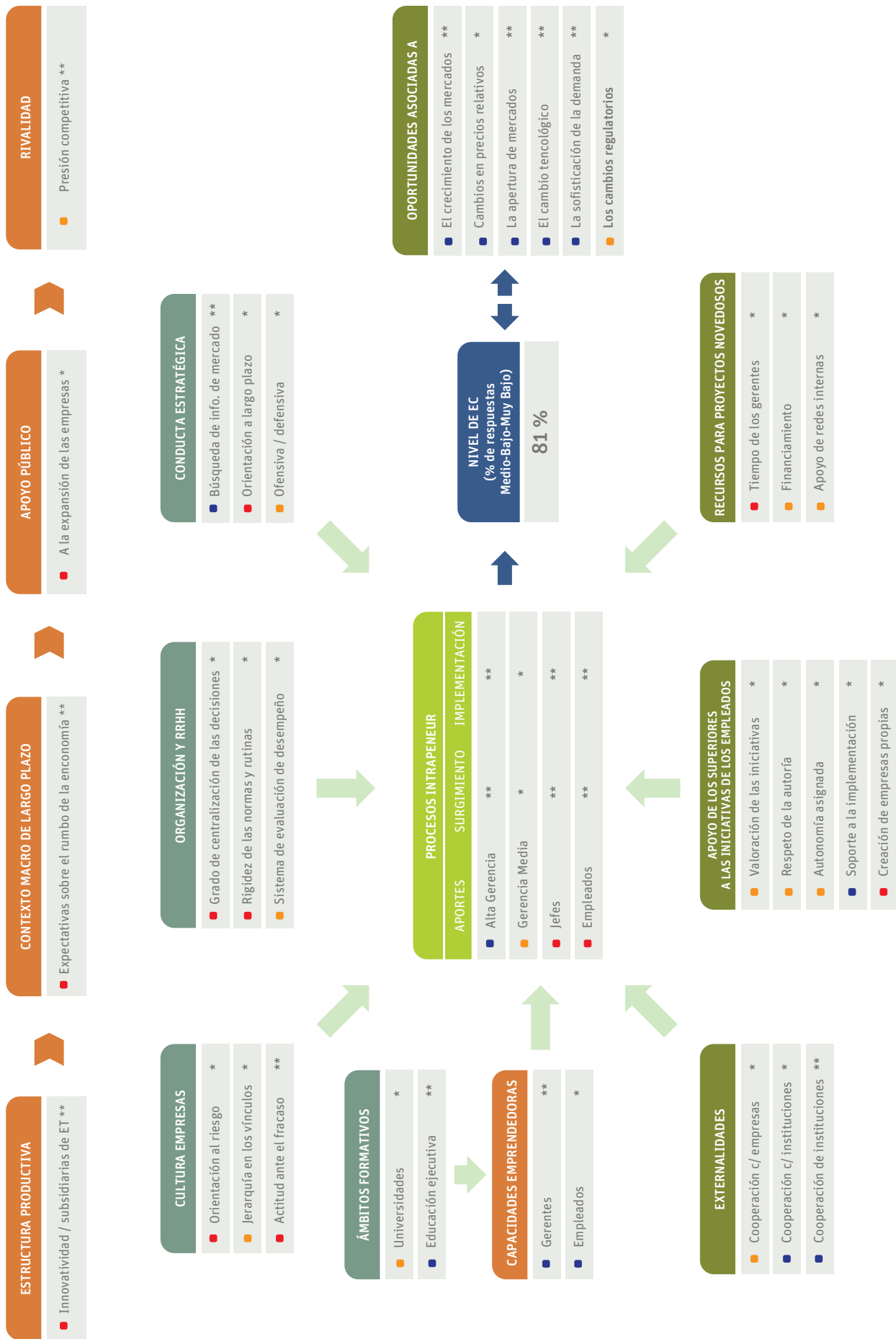
Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

En otros términos, la encuesta parece revelar la existencia de un potencial emprendedor bloqueado en las empresas dado que el proceso de surgimiento de las iniciativas y proyectos está muy centralizado en la alta dirección, existiendo una contribución muy desigual de los distintos niveles, desde la cúpula de la pirámide hacia abajo. Ello, a pesar de la percepción positiva que existe entre los encuestados acerca de las capacidades y actitudes emprendedoras de los gerentes.

El siguiente gráfico permite obtener una visión panorámica de los distintos factores que inciden en el desarrollo del emprendimiento corporativo a nivel regional. En él es posible visualizar la existencia de una doble brecha: por un lado entre el nivel de oportunidades de negocios y el grado de desarrollo efectivo del emprendimiento corporativo, por otro, entre el capital humano emprendedor existente en las organizaciones y su grado de contribución al surgimiento de iniciativas y proyectos de emprendimiento corporativo.

En resumen, en el marco de estructuras productivas concentradas en sectores poco intensivos en conocimiento, los factores internos más deficitarios han sido identificados como la ausencia de una cultura de riesgo y de una gestión estratégica orientada al largo plazo y a la innovación, el elevado nivel de centralización en la toma de decisiones que inhibe la participación, la rigidez de las organizaciones para procesar positivamente los aportes de su personal y la falta de recursos internos que ayuden a promover la iniciativa intrapreneur. No sólo se trata de recursos financieros sino también del recurso de tiempo disponible por parte de los gerentes. También han sido identificadas debilidades importantes en buena parte de las empresas en lo que respecta a la fluidez de las comunicaciones entre el personal, en la existencia de un estilo de gestión muy dominado por las jerarquías y en las capacidades de las empresas para generar estrategias ofensivas.

# FACTORES QUE INCIDEN SOBRE EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA



Observaciones: 1. ■ opinión desfavorable ■ opinión favorable ■ opiniones repartidas

2. Intensidad: \* Alto ■ \*\* Muy alto

### 3.4. EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ARGENTINA, BRASIL, CHILE Y URUGUAY

---

En base al ranking obtenido en la selección de países con mayor potencial para el desarrollo del emprendimiento corporativo (secciones 2.1 y 2.2) y de acuerdo a la receptividad percibida tanto en la fase de la encuesta electrónica como de contactos establecidos con informantes clave, oportunamente se definieron cuatro países para la realización de una indagación más profunda a través de entrevistas personales: Argentina, Brasil, Chile y Uruguay. A continuación se presentan algunas impresiones que surgen de este trabajo de campo.

#### 3.4.1. Argentina

Los resultados de la encuesta reflejaron la existencia de un importante nivel de desaprovechamiento de recursos humanos. Esta percepción surge de valorar positivamente las capacidades y actitudes de gerentes y empleados, mayor al promedio de la región. Sin embargo, ello pocas veces se traduce en conductas intrapreneurs o en concreciones de emprendimientos corporativos. Por otra parte, el aporte de los distintos niveles jerárquicos de la empresa al surgimiento de las iniciativas ha sido visto como muy desigual.

Las debilidades más frecuentes son el cortoplacismo que caracteriza a la gestión de las empresas, por encima de lo observado en la región, la existencia de una cultura que sanciona el fracaso, la ausencia de recursos para proyectos novedosos -la falta de tiempo de los gerentes y de financiamiento de las iniciativas-, y la rigidez de las normas y procedimientos de las empresas que limitan la canalización adecuada de ideas y proyectos.

Otros factores que también funcionan como inhibidores de las conductas intrapreneurs en muchas empresas son el elevado nivel de centralización de las decisiones y la falta de fluidez en las comunicaciones internas (horizontales y verticales), el carácter defensivo de las estrategias, la ausencia de soporte gerencial a las iniciativas de los empleados (valoración y receptividad de las ideas, respeto de la autoría de las mismas, asignación de autonomía a los líderes de los proyectos, apoyo a la implementación) y esfuerzos de cooperación con otras empresas en torno a proyectos novedosos.

Las entrevistas personales aportaron elementos adicionales que ayudan a comprender mejor este panorama organizacional, especialmente en el caso de las empresas medianas y grandes. Por un lado, el horizonte de corto plazo colisiona con el timing que requiere la gestación de proyectos innovadores. Adicionalmente, los gerentes se ven muy presionados a cumplir las metas planificadas sobre la base del núcleo de negocio de la empresa, en tanto que la dirección no suele tener interés en proyectos innovadores.

No se constató la existencia de esquemas de incentivos adecuados. Muy pocas empresas contarían con esquemas de incentivos que efectivamente promocionen el surgimiento de nuevas iniciativas. No existen premios por desarrollar nuevos proyectos, ni se les asigna tiempo ni recursos a los empleados para potenciar sus ideas. Ninguna de las experiencias relatadas por los entrevistados habían surgido como resultado de algún tipo de mecanismo de incentivo otorgado por las empresas, sino que por el contrario, se trataba de casos de individuos audaces que trabajaron por sí mismos.

El sistema de premios y castigos vigentes (resultado de los incentivos y sanciones explícitas e implícitas) no opera en la dirección de las conductas intrapreneurs y del desarrollo de proyectos innovadores. Los informantes indicaron que la percepción de los gerentes es que "...si una idea o proyecto resulta, más allá de cierto reconocimiento oficial, los beneficios son para la empresa, pero si fracasa, la culpa es del responsable de la idea". En este sentido, según algunos entrevistados existe una cultura que desalienta la toma de riesgos, en un contexto cultural a nivel país que se caracteriza por una baja tolerancia al fracaso.

Muchas empresas han tendido a incorporar un discurso orientado a estimular los aportes de los empleados, pero ello solamente queda en el plano formal ya que la realidad marcha en otra dirección. Los desestímulos más escuchados por parte de los entrevistados fueron: la falta de comunicación entre distintas áreas y niveles de la empresa, la ausencia de tiempos para pensar y dedicarse a nuevos proyectos, la falta de implementación de iniciativas - aún en casos en que han sido aprobadas por la conducción- por falta de prioridad o de recursos, la existencia de bonificaciones individuales que desalientan el trabajo en equipo o de premios a la iniciativa para generar acciones a nivel micro, más que proyectos novedosos de nuevos negocios<sup>26</sup>.

Por otra parte, cuando el espíritu emprendedor de algún personal lo lleva a detectar una oportunidad y a generar un proyecto, frecuentemente sufre la falta de apoyo concreto, enfrentándose al riesgo de descuidar sus metas y actividades centrales para dedicarse a un proyecto para el cual no se le asignan recursos humanos ni se le redefine su agenda de compromisos con la empresa.

En este contexto, buena parte de los emprendimientos surgen desde la alta conducción, mientras que aquellos que incluyen un alto involucramiento e iniciativa por parte de los empleados suelen ser iniciativas destinadas a mejorar costos o hacer más eficiente determinados procesos, más que a generar nuevos negocios o desarrollar innovaciones. Cuando se trata de creación de empresas alentadas por la conducción de la firma, suele tratarse de tercerizaciones principalmente destinadas a flexibilizar/racionalizar procesos que están fuera del núcleo de las compañías (ej.: servicios de limpieza o transporte).

---

26 - Un ejemplo es el de los sistemas del estilo buzón de sugerencias que incluyen premios tales como una cena para dos personas sea cual fuere el resultado de la idea propuesta.

### Arcor: una empresa que rompe el molde

Arcor es la 15<sup>o</sup> compañía de golosinas más grande del mundo y la 1<sup>a</sup> exportadora mundial de caramelos. Cuenta con una red de distribución en el cono sur de América y oficinas comerciales en América, Europa, Asia y África. La estrategia de Arcor ha sido la de integrar verticalmente sus insumos estratégicos. En este contexto, la compañía produce en distintas empresas y unidades azúcar, leche, papeles y cartones y envases flexibles. Arcor también trabaja con unas 8.000 pequeñas y medianas empresas proveedoras. Parte de este importante número, lo constituyen empresas que están comenzando a incorporar innovación a los productos de la compañía. En palabras del Gerente Corporativo de Innovación de Arcor, Manuel San Pedro, "La compañía desarrolla sus innovaciones incrementales en sus propias unidades de investigación y desarrollo. Como la empresa desea continuar siendo una empresa global, debe realizar esfuerzos en innovación disruptiva y para ello cuenta con un plan de innovación que contempla realizar importantes esfuerzos en forma articulada con agentes externos, tales como su entorno científico, proveedores de base tecnológica y con potencial innovador". Para llevar a cabo esta actividad innovadora, Arcor está lanzando, por ejemplo, el primer concurso de solución a retos específicos, dirigido a mejoras de especies agrícolas y desarrollo de biomateriales de empaque. Los premios de estos concursos serán recursos para escalar soluciones a nivel de prueba de mercado y potencialmente, como apunta San Pedro, la "incubación de las soluciones que pudieran constituirse en emprendimientos de base tecnológica".

Un caso particular es el de las subsidiarias de las empresas transnacionales. En estos casos los entrevistados tendieron a coincidir acerca de las limitaciones existentes para generar proyectos innovadores o nuevos negocios, dado que las estrategias y normas vienen dictadas desde las matrices. Aún en casos de empresas altamente innovadoras, los márgenes de acción son restringidos dado que la I+D y la generación de innovaciones – en un sentido más amplio – se encuentran muy centralizadas en las casas matrices. Sin embargo, también se mencionaron algunas tendencias más recientes que podrían operar en un sentido positivo, por ejemplo, la valoración de vínculos con algunas instituciones tecnológicas y de I+D, generados con el objeto de desarrollar iniciativas/proyectos de EC (el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas – CONICET, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA, o el Instituto Nacional de Tecnología Industrial – INTI), que han tenido roles importantes en el apoyo al desarrollo e implementación de ciertos productos/proyectos. Algunas instituciones públicas (sobre todo tecnológicas y de I+D) se han preocupado por la importancia de apoyar la generación de nuevas empresas y nuevos desarrollos al interior de las existentes con la finalidad de propiciar una estructura productiva más dinámica y diversificada. Programas de universidades y posgrados también están incorporando la temática emprendedora en sus planes de estudio e investigaciones.

Según algunos informantes, en los últimos años se viene desarrollando un cambio de paradigma en las firmas multinacionales, bajo el cual, desde las casas matrices se comienza a visualizar a los países emergentes no solamente como países de bajos costos para ejecutar acciones, sino como potencial fuente de ideas e innovación. Este sería un fenómeno novedoso a contemplarse a



la hora de desarrollar estrategias de EC en este estrato de firmas.

A continuación se destacan las principales áreas/ejes de trabajo que podría contemplar un proyecto de apoyo al emprendimiento corporativo que suscitaron un mayor nivel de coincidencia entre los entrevistados. El espacio de acciones para trabajar con las empresas es amplio y sugiere la necesidad de actuar de manera integral desde la promoción de la génesis de las ideas hasta el apoyo para su concreción. Este resultado guarda coherencia con los obtenidos en el estudio del proceso emprendedor<sup>27</sup> en América Latina aunque en el caso del desarrollo del intrapreneurship, al existir la mediación organizacional, sus implicancias concretas son más específicas al contexto de las empresas.

#### Las principales áreas/ejes de trabajo sugeridos incluyen:

- Capitalizar las oportunidades de proyectos ligadas al desarrollo de eslabones faltantes en la cadena de valor y trabajar en espacios donde existen agrupamientos del estilo cluster.
- Sensibilizar acerca de la importancia del emprendimiento corporativo para los beneficios de las empresas y la retención de talentos (contrariando la percepción empresarial dominante).
- Promover el cambio cultural en las empresas (generar modelos de comportamiento).
- Desarrollar capacidades gerenciales para emprender, adaptadas a lo que es requerido en una empresa (identificar, investigar mercados, negociar, formular, comunicar y vender internamente el proyecto, mejorar la gestión del proyecto, etc.).
- Ayudar a las empresas a alinear el sistema de incentivos con las conductas intrapreneurs.
- Generar espacios que fomenten la creatividad y la identificación de iniciativas.
- Desarrollar concursos internos para identificar proyectos.
- Establecer apoyos al desarrollo de los proyectos (ej.: facilidades de tiempos para los gerentes, financiamiento de los proyectos, etc.).
- Promover el vínculo entre empresas e instituciones científicas y tecnológicas.
- Explorar el interés de las empresas grandes en promover la salida emprendedora entre el segmento de gerentes en los últimos tramos de su carrera dentro de la firma (50 años en adelante).

#### 3.4.2. Brasil

Las principales debilidades para la promoción del emprendimiento corporativo identificadas por los informantes se refieren al factor cultural relacionado con la ausencia de una cultura de riesgo, el predominio de sistemas de valores jerárquicos, estilos de gestión concentrados en el corto plazo y la sanción del fracaso de los responsables de los proyectos. En algún caso, inclusive se señaló a las prácticas de calidad de defecto cero como sancionadoras de hecho de los errores cometidos por parte del personal.

---

27 - Para mayor detalle de los resultados sobre el proceso emprendedor en América Latina, véase "Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional", Hugo Kantis, Pablo Angelelli y Virginia Moori Köenig, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., E.E.U.U. (2004).

El exceso de burocracia fue destacado en muchos casos como una traba en el ámbito de las grandes empresas, debido a la existencia de estructuras complejas y comunicaciones poco fluidas.

Otra debilidad tiene que ver con la falta de incentivos a la creatividad y a la generación de ideas innovadoras, y los recursos humanos suelen tener un nivel considerablemente bajo, como empleados que acaban de entrar al mercado laboral tanto en el plano de sus conocimientos y capacidades en general como en el caso específico de las actitudes emprendedoras. Esto hace que haya dificultades para el surgimiento e implementación de proyectos innovadores. En el campo del capital humano también se identificó la carencia de capacidades gerenciales para estimular y conducir a personal emprendedor y administrar las tensiones que ello supone. Los entrevistados indicaron que tampoco suele ser fácil encontrar personal con capacidades para gestionar proyectos una vez que los mismos se generan.

En el plano de los recursos, las empresas no suelen disponer de presupuestos para estimular y apoyar el desarrollo e implementación de nuevos proyectos generados por su personal y la disponibilidad de tiempo de los gerentes para generar iniciativas innovadoras es muy limitada. De hecho, el aporte de las gerencias medias al surgimiento de las iniciativas ha sido menor que en el promedio de los países de la región. Al igual que en el resto de los países, la brecha entre la contribución que realizan los diferentes niveles jerárquicos es disímil, concentrándose principalmente en los niveles superiores del management.

Es posible que este comportamiento también esté relacionado con el perfil profesional que forman las universidades en los niveles de grado y posgrado, acerca del cual opinaron en forma menos favorable que en otros países de la región.

Otro aspecto en el cual las opiniones de los informantes brasileños fueron menos favorables es en lo que refiere a la cooperación con otras empresas en torno a proyectos innovadores, así como el escaso vínculo existente entre universidades y empresas.

Por último, se señaló que en las subsidiarias de las transnacionales existe menos margen para innovar debido a que la innovación se origina en las casas matrices.

Las principales áreas/ejes sugeridos para la mejora de un programa de apoyo a emprendimientos corporativos en el país, incluyen:

- Promover la educación y la cultura emprendedora.
- Crear programas de incentivos que ayuden a promover una cultura a favor del emprendimiento corporativo, reconociendo las mejores ideas y la divulgando resultados, para despertar mayor interés en el tema.
- Incrementar la divulgación de conceptos de emprendimiento corporativo entre las grandes empresas (ej.: campañas, programas de divulgación, conferencias, difusión de role models y foros de discusión con gerentes y directores de empresas).
- Promover la inclusión del tema en la agenda de la política pública.
- Creación de incubadoras especializadas para fomentar negocios corporativos basados en la tecnología. Estas incubadoras representarían un puente entre las universidades, los institutos de investigación y las empresas privadas, permitiendo que las innovaciones

generadas en estas instituciones (frecuentemente por pedido o sugerencias de las empresas) puedan ser desarrolladas e implementadas. De esta forma, no habría conflicto de recursos, surgiría un estímulo a la cooperación público-privada y se podría fomentar el surgimiento de spin-off corporativo basado en estas innovaciones.

### 3.4.3. Chile

A juzgar por la opinión de los informantes clave vertidas en las encuestas y en las entrevistas, Chile presentaría condiciones más ventajosas que la mayoría de los países de la región. Ello puede observarse en buena parte de las variables consideradas por la encuesta electrónica. Asimismo, en las entrevistas se pudieron identificar algunas empresas con alto nivel de emprendimiento corporativo y fomento de la innovación, lo cual indicaría la existencia de un incipiente proceso de transición en algunas empresas favorable al emprendimiento y la innovación<sup>28</sup>.

Sin embargo, fuera de estas experiencias puntuales, las entrevistas personales aportaron información que llevaría a ser cautelosos a la hora de sacar conclusiones. Por un lado se destacó como positivo el apoyo público a la expansión de las empresas y el clima favorable a la cooperación entre las empresas y, en menor medida, con las instituciones. Respecto a este último caso, sin embargo, la opinión debe ser matizada por algunas visiones más escépticas respecto del vínculo de las empresas con los proveedores, según las cuales algunas corporaciones practican una lógica de minimización de costos que limita las posibilidades desarrollar nuevos negocios del tipo ganar-ganar en la cadena.

También fueron críticos a la hora de evaluar el perfil de profesionales que se genera desde las universidades en términos de sus capacidades emprendedoras, incluyendo los niveles de posgrado. Las universidades también fueron criticadas por su escaso aporte a la I+D, una fuente de insumos clave para el emprendimiento corporativo, en la cual Chile no supera el promedio latinoamericano.

En el plano interno, las estrategias de las empresas aparecen menos dominadas por las de tipo defensivo que en los otros países de la región aunque, de todas formas, en buena parte de ellas el horizonte de planificación es cortoplacista. También se reiteran con frecuencia algunos rasgos como la ausencia de una cultura orientada al riesgo o la sanción del fracaso, aunque en forma menos significativa que en otros países de la región. Los entrevistados destacaron como un elemento especialmente negativo, la existencia de una cultura paternalista y autoritaria en muchas empresas.

Por otra parte, las opiniones fueron positivas en otros factores internos, en los que en el resto de los países la visión fue más negativa. Tal es el caso de la disponibilidad de recursos, ya sea de tiempo por parte de los gerentes para pensar y dedicarse a la generación de ideas y proyectos, o bien de recursos monetarios para financiarlos. También fue positiva la opinión de la mayoría con respecto a la valoración, receptividad y apoyo a las iniciativas de los empleados a la hora de la implementación. Ello no significa que el panorama sea homogéneo, ya que este predominio positivo coexiste con la opinión de un grupo cuya visión es más crítica, indicando que existe un espacio de trabajo importante en torno a la mejora de las condiciones para la promoción del em-

---

28 - Tal es el caso de CHILECTRA y CLARIANT Chile, las cuales cuentan con procesos internos a tal efecto. Por ejemplo, en el caso de CHILECTRA, cuenta con un fondo de capital de riesgo interno. También existen esfuerzos incipientes de la MUTUAL y experiencias concretas de la Corporación Nacional del Cobre –CODELCO- y DERCOC.

prendimiento corporativo en Chile.

De hecho, es interesante observar que a pesar de haber juzgado positivamente las capacidades y actitudes emprendedoras de gerentes y empleados, su aporte al proceso intrapreneur en la fase de generación es similar al resto de la región, desplegándose significativamente recién en la fase de ejecución.

Los desincentivos concretos para emprender parecerían estar en la cultura más profunda de las empresas dado que existe una fuerte asimetría entre ejecutivos y empleados y en algunos casos quienes emprenden toman importantes riesgos. Si el proyecto va bien, y los intrapreneurs brillan más que sus pares surgen celos profesionales que se traducen en críticas a la menor falla. Si el intrapreneur se destaca más que su jefe, arriesga su empleo. Si el proyecto va mal, la empresa empieza a buscar culpables y esto puede implicar un despido y desprestigio a su dignidad profesional. En consecuencia, muchos optan por cumplir con las exigencias mínimas, cumplir horarios y emprender negocios laterales.

En términos de resultados, los niveles de emprendimiento corporativo son limitados, sin que se observen diferencias significativas con respecto al promedio regional. Los entrevistados en el trabajo de campo consideraron que las iniciativas intrapreneur se concentran principalmente en mejoras operacionales y de procesos más que en desarrollar nuevos productos o mercados, y que también se verifica que muchos proyectos no llegan a concretarse por falta de capacidades emprendedoras, por el cortoplacismo imperante o por falta de libertad y respaldo a los intrapreneurs.

Es frecuente que las iniciativas emprendedoras se generen desde la cúpula de la organización, por parte de directores que carecen después del tiempo o de equipos que consigan llevar adelante los proyectos. Estas opiniones confirman la existencia de heterogeneidad entre empresas, tal como fuera señalado anteriormente.

A la hora de proponer acciones, la mayoría de los encuestados propuso que el desarrollo de iniciativas debería darse a través de:

- Acciones de sensibilización para comprometer a los empresarios y directores de las empresas.
- Capacitación a gerentes.
- Desarrollo de una oferta de consultoría que ayude a transformar las condiciones culturales, de estructura, procesos e incentivos en las empresas, complementando estas acciones con un fondo de capital de riesgo corporativo.

Un proceso de cambio organizacional de esta naturaleza requiere de la participación de los dueños y la alta gerencia pero también de la generación y transferencia de procesos, canales abiertos para promover innovaciones y emprendimientos internos, acompañamiento al proceso de cambio mediante acciones de capacitación, apoyo a emprendedores líderes a través del coaching y sistemas de medición del impacto.

### Programa de Spin-off de CORFO

La Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, su Potenciadora de Negocios, Octantis, IGT (especialista en gestión de innovación) y Neos (especialista en transferencia tecnológica) están iniciando un programa para habilitar plataformas corporativas de spin-off dinámicos en el marco de un programa de CORFO. Estas instituciones tienen una importante trayectoria en el campo del emprendimiento dinámico y la gestión de la innovación (ej.: Club de Innovación, diseño e implementación de herramientas de medición, apoyo a las empresas dinámicas). El programa de spin-off contempla tres etapas y dos filtros en los cuales las empresas van avanzando hacia la implementación de los emprendimientos con alto potencial de crecimiento. Para encontrar su propia modalidad de plataforma, las empresas pasan por una etapa de entrenamiento en la que al menos dos ejecutivos asisten a seminarios, trabajan en talleres y tienen reuniones con expertos para visualizar oportunidades, determinar modelos de apoyo y definir la forma de convertirlos en spin-off. Luego de esta etapa, las empresas trabajan en la adaptación de sus prácticas internas para lograr condiciones favorables para el emprendimiento corporativo.

A su vez, propusieron medidas que faciliten las condiciones financieras de las PYMES, para así apoyar indirectamente a los proveedores de las corporaciones, aliados estratégicos y fuentes de potenciales emprendimientos corporativos de éstas, de forma tal que tengan fondos para desarrollar nuevas iniciativas.

#### 3.4.4. Uruguay

Los resultados de la encuesta ubican a Uruguay entre los países en los que existirían mayores espacios para el cambio empresarial, dado que la visión de los informantes ha sido predominantemente negativa y, con frecuencia, con un grado de generalización por encima del promedio regional.

Sin embargo, las entrevistas en campo han permitido detectar una particularidad en la realidad del mundo de las empresas que operan en el sector de TIC o en sectores tradicionales pero orientados a la exportación, en las cuales el mayor dinamismo permite un protagonismo mayor de los empleados.

En particular, en la industria de TIC, de acuerdo a un conjunto de informantes, los niveles de motivación del personal están influenciados por un conjunto de factores entre los cuales se destacan: (i) los incentivos monetarios (i.e., la existencia de premios económicos, ya sea en forma de bonos, o de remuneraciones variables en base al cumplimiento de objetivos); (ii) incentivos de crecimiento en la organización, no sólo en términos de potenciales cargos jerárquicos que puedan ocupar en el futuro, sino también en la posibilidad de gerenciar los proyectos con altos niveles de autonomía en la toma de decisiones, una vez que la empresa ha decidido implementarlos.

Este conjunto de incentivos permite que los recursos humanos mantengan un alto compromiso con la compañía y estén dispuestos a involucrarse en la generación de proyectos innovadores. Estas empresas, si bien no cuentan con esquemas formales de incentivos, tienen un grado mayor de alerta respecto de la importancia de mantener al personal motivado a través de un esquema de incentivos que les permita canalizar sus inquietudes y necesidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Aún cuando casi no existen esquemas de incentivos monetarios frente a las iniciativas de los empleados, los informantes señalaron que la ausencia de un esquema concreto permitía una negociación entre quienes generaban la idea y la alta dirección de la empresa, que en general resultaba la posibilidad de la concreción del proyecto, a través de un esquema de ganancias compartidas.

Algunos informantes, inclusive, señalaron la existencia de fondos disponibles para la generación de nuevos proyectos innovadores al interior de las empresas, particularmente en las empresas grandes. En principio, el financiamiento de estas iniciativas no sería un limitante en un sentido estricto.

En la industria de TIC existen espacios de cooperación interesantes en el desarrollo de negocios en conjunto, ya sea en forma vertical, a través del diseño y la gestión de una cadena de valor, así como también en cuanto a la posibilidad de generar productos y servicios de manera conjunta. En este sentido, las experiencias de EC señaladas por los informantes apuntan en dirección a este sector como el más activo y el que mayor variedad de esquemas y formas de organización ha manifestado. Es en estos sectores en los que se estarían capitalizando en mayor medida las oportunidades de negocios que el contexto ofrece a los empresarios.

### El caso de Artech

Artech es uno de los principales actores en el desarrollo de la industria de software de Uruguay. A comienzos de los años 90s, Artech desarrolló Genexus, una herramienta para el diseño de software multiplataforma, es decir un software que permite diseñar y desarrollar software. Esta herramienta, ha permitido a cientos de emprendedores uruguayos, desarrollar sus propias empresas a partir de su uso. Así, han surgido cerca de 130 nuevas empresas (un tercio de todas las empresas uruguayas relacionadas con TIC) a partir del desarrollo de soluciones, plataformas y distribución de Genexus. Artech colabora con el éxito de sus empresas asociadas (usuarios y complementadores del principal producto de la empresa y distribuidores del mismo), por ejemplo, mediante el respaldo de la imagen de la empresa "madre" y el aporte de conocimientos y de redes comerciales. Esto les permite disminuir en forma crítica el riesgo tecnológico asociado a este tipo de nuevos emprendimientos.

No obstante, existen aspectos culturales deficitarios para promover el emprendimiento corporativo, como son la falta de toma de riesgo y la sanción del fracaso. En coherencia con ello, el cortoplacismo y la prevalencia de estrategias defensivas constituyen restricciones importantes. También la centralización de decisiones y la burocracia existente en las empresas grandes frenan la iniciativa intrapreneur y se carece de sistemas de evaluación de desempeño que la estimulen.

Por otra parte, los gerentes carecen de tiempo para dedicarse a nuevos proyectos y la disponibilidad de recursos para proyectos nuevos sólo se da en forma parcial. Las redes informales internas suelen ser un factor de apoyo en algunos casos aunque no es una situación generalizada.

Asimismo, existe un abismo entre las capacidades y actitudes emprendedoras de los gerentes por un lado, y los jefes y empleados, del otro. Ello se traduce en los limitados aportes concretos al surgimiento e implementación de proyectos novedosos en el marco del proceso intrapreneur.

El panorama es más favorable en el campo de los factores externos a las empresas. Además de la actitud favorable a la cooperación entre empresas y, especialmente, con las instituciones, se

suma la percepción de un incipiente esfuerzo del sector público para promover la expansión de las empresas a través de iniciativas como la Agencia de Investigación e Innovación o de la misma Corporación Nacional para el Desarrollo.

Sin embargo, existen otros factores más restrictivos, uno de los cuales es el tamaño del mercado doméstico, que limita la innovación o la formación de profesionales por parte de las universidades, y que completa el cuadro deficitario del sistema educativo en materia de desarrollo de capacidades emprendedoras. Inclusive en los sectores de TIC, las limitaciones en la oferta de recursos humanos a nivel técnico generan un celo importante de los empresarios por evitar la fuga de talentos. En el corto plazo esto podría estar desalentando la práctica la promoción de actitudes emprendedoras en los empleados.

En este contexto, existe consenso acerca de los bajos niveles de emprendimiento corporativo, limitando el fenómeno intrapreneur al ámbito de las iniciativas de mejora incremental o de generación de outsourcing o de spin-off con fines de reducción de costos.

Entre las acciones destacadas para promover el emprendimiento corporativo, los entrevistados indicaron: la generación de actividades de concientización de la importancia del EC de la alta dirección de las empresas, a través de talleres y actividades que den cuenta de su impacto potencial en las empresas. Esto fue destacado como una actividad prioritaria por los informantes, debido a que según su visión, sin el apoyo de la cúpula directiva la probabilidad de que surjan proyectos es muy baja.

En segundo término, destacaron la necesidad de dotar a las empresas de marcos o esquemas generales de trabajo en línea con lo que denominarían buenas prácticas de fomento al EC. Respecto del contenido de dichas buenas prácticas de EC se mencionaron: talleres de capacitación, diseño de esquemas de incentivos (monetarios y no monetarios), apoyo a la ejecución de los proyectos mediante servicios de tutoría, otorgamiento de financiamiento en proyectos con riesgo más elevado (fondos no reembolsables), y asistencia en el diseño de campañas de comunicación interna dirigida a los empleados para fomentar un mayor nivel de EC, entre otros.

## 4. LA PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LA REGIÓN: PLATAFORMA CONCEPTUAL Y ESTRATÉGICA

En base a los resultados planteados en las secciones anteriores es posible plantear un conjunto de ejes conceptuales y estratégicos -más que un modelo acabado o receta única- que sirvan como marco y como menú de iniciativas para promover el emprendimiento corporativo en la región. En primer lugar es relevante establecer con claridad que el emprendimiento corporativo cobra sentido como destinatario de acciones promocionales (a través de proyectos, programas y políticas) en la medida en que sea capaz de generar "juegos del tipo ganar-ganar", en los cuales se generen impactos significativos en favor del emprendimiento dinámico, del ecosistema emprendedor y del tejido de la PYME, y no sólo beneficios para la empresa madre.

Si bien la investigación reveló la existencia de fenómenos organizacionales que estarían inhibiendo las prácticas intrapreneurs de manera recurrente en distintos países, iniciativas específicas de EC deberían contemplar los intereses de actores concretos que estén dispuestos a comprometerse en torno a un proyecto de promoción de emprendimiento corporativo. Al respecto, cabe considerar la existencia de diferencias sectoriales importantes. La investigación ha permitido comprobar que las condiciones organizacionales e interorganizacionales que influyen sobre la promoción del emprendimiento corporativo se comportan de manera muy heterogénea en las empresas de sectores tradicionales y en las del campo tecnológico. Otro tanto ocurre entre las empresas subsidiarias de transnacionales y las medianas o grandes nacionales. Por lo tanto, aunque no en forma determinista, cabe esperar mayores reflejos y resultados ante convocatorias a participar en acciones de fomento al emprendimiento corporativo por parte de las empresas de sectores tecnológicos, orientadas a mercados internacionales, y por parte de las empresas medianas o grandes nacionales.

Los ejes de actuación que se presentan a continuación y las actividades que le siguen, tienen como propósito establecer un marco estratégico orientador.

### a) Ejes de actuación

Los ejes incluyen dos dimensiones. Algunos de ellos buscan fortalecer las bases para la promoción del emprendimiento corporativo en el largo plazo, otros pretenden trabajar con los proyectos ya existentes para fomentar su concreción en plazos más cortos y un tercer grupo sirve a ambos propósitos.

Los ejes planteados son ocho y abarcan: (i) sensibilización de los niveles de dirección y gerencias en las empresas en torno a los beneficios y experiencias de emprendimiento corporativo; (ii) establecimiento de alianzas adecuadas para la penetración del tema del emprendimiento corporativo y el cambio organizacional en las empresas; (iii) expansión de la base de recursos humanos intrapreneurs y desarrollo de sus capacidades para generar y liderar proyectos; (iv) establecimiento de canales y mecanismos para identificar, seleccionar y divulgar experiencias empresariales exitosas de emprendimientos corporativo; (v) desarrollo de servicios profesionales para promover el cambio organizacional en las empresas; (vi) instalación de canales y mecanismos para la iden-



tificación, selección y apoyo a los proyectos de emprendimiento corporativo; (vii) promoción de espacios organizacionales orientados a fortalecer los vínculos entre el mundo de las empresas y de las instituciones de I+D+i (investigadores, tecnólogos, profesionales de empresa y, (viii) evaluación de las iniciativas y lecciones para la promoción del emprendimiento corporativo.

En lo que respecta al primer eje, de sensibilización de los niveles de dirección y gerencias en las empresas en torno a los beneficios y experiencias de emprendimiento corporativo, es posible prever la existencia de mayor permeabilidad en empresas del sector tecnológico o bien en aquellas que estén orientadas hacia mercados externos, especialmente si cuentan con una cadena de proveedores con cierta complejidad tecnológica, debido a las mayores presiones competitivas que enfrentan. El resultado buscado es el de lograr que las empresas estén más abiertas al fomento del emprendimiento corporativo.

Por su parte es fundamental el establecimiento de alianzas adecuadas para la penetración del tema del emprendimiento corporativo y el cambio organizacional en las empresas (por ejemplo con las entidades en las que participan los profesionales de recursos humanos y los consultores organizacionales). Este eje busca generar promotores del emprendimiento corporativo en las empresas y espacios de trabajo, con profesionales para fortalecer sus capacidades en este campo.

También es muy importante expandir la base de recursos humanos intrapreneur y favorecer el desarrollo de sus capacidades para generar y liderar proyectos. Se requiere contar con más y mejor capital humano intrapreneur. En línea con los ejes anteriores, sería muy interesante poder contar con mecanismos para identificar y seleccionar experiencias empresariales exitosas de emprendimientos corporativo, avanzando en su documentación y difusión para contribuir a la sensibilización y al aprendizaje en base a casos reales.

Los ejes anteriores buscan generar las condiciones necesarias para una mayor permeabilidad hacia el emprendimiento corporativo en las organizaciones y una base de recursos humanos emprendedores más amplia.

Las organizaciones deben asumir proyectos de cambio respecto a las condiciones internas, es decir, aquellas que alimentan o inhiben el desarrollo emprendedor en las empresas. Se busca por esta vía promover la transformación organizacional y generar condiciones naturales para el surgimiento de intrapreneurs y el desarrollo del emprendimiento corporativo.

Asimismo, es fundamental instalar dispositivos organizacionales que actúen como canales y mecanismos para la identificación, selección y apoyo a los proyectos de emprendimiento corporativo que prometan impactar sobre la cadena de valor y el ecosistema (p.ej.: spin-offs; internal ventures, joint ventures, consorcios, proyectos de innovación de la empresa, etc.). Estos dispositivos funcionarían como verdaderas incubadoras organizacionales de los emprendedores y sus emprendimientos.

Es posible prever la existencia de empresas interesadas principalmente en el anteúltimo punto, aunque no en la generación de una agenda de cambio organizacional más profunda. En la medida en que las condiciones organizacionales identificadas en el diagnóstico lo hagan recomendable y factible para el éxito de la iniciativa, podrá avanzarse de manera focalizada, es decir, solamente en el desarrollo de servicios externos para la promoción de proyectos de emprendimiento y no en la agenda de cambio organizacional. En otros casos, sin embargo, cabe prever que la ausencia de cambio organizacional tornará poco efectivo el desarrollo de dichos servicios más focalizados.

Para promover el emprendimiento corporativo innovador también es fundamental desarrollar espacios organizacionales orientados a fortalecer los vínculos entre el mundo de las empresas y

de las instituciones de I+D+i (investigadores, tecnólogos, profesionales de empresa) en torno a tecnologías específicas. Esto es muy importante para fomentar el desarrollo de redes de conocimiento; de redes personales y para avanzar en la identificación de proyectos conjuntos entre empresas e instituciones de I+D+i. Los casos exitosos de emprendimientos corporativos innovadores capitalizan la articulación con fuentes de conocimiento e innovación externas a las empresas para ensanchar las bases de la innovación.

Por último, deberá realizarse un seguimiento y evaluación de las iniciativas a los efectos de realizar los aprendizajes correspondientes e introducir los ajustes necesarios, dado que se trata de un área que requiere acumular experiencia antes de consolidar modelos de intervención.

A continuación se presentan algunos ejemplos de actividades para cada eje:

## Ejes

- i) Sensibilización de los niveles de dirección y gerencias en las empresas en torno a los beneficios y experiencias de emprendimiento corporativo
- ii) Establecimiento de alianzas adecuadas para la penetración del tema del emprendimiento corporativo y el cambio organizacional en las empresas
- iii) Expansión de la base de recursos humanos intrapreneur y desarrollo de sus capacidades para generar y liderar proyectos
- iv) Establecimiento de canales y mecanismos para identificar, seleccionar y divulgar experiencias empresariales exitosas de emprendimientos corporativo
- v) Desarrollo de servicios profesionales para promover el cambio organizacional en las empresas
- vi) Instalación de canales y mecanismos para la identificación, selección y apoyo a los proyectos de emprendimiento corporativo

## Ejemplos de actividades

- Desarrollo de conferencias y seminarios en asociaciones y cámaras empresariales (presentación de experiencias, modelos de rol)
- Desarrollo de acciones de prensa y difusión en medios especializados
- Desarrollo de conferencias y seminarios en las asociaciones que nuclea a los profesionales de recursos humanos
- Exploración de posibilidades de involucrarlos en la iniciativa de desarrollo de EC
- Desarrollo de acciones de prensa y difusión en medios especializados
- Diseño de un programa formativo para el desarrollo de intrapreneurs (combinando bases conceptuales, herramientas y experiencias con la elaboración asistida de proyectos en sus empresas)
- Desarrollo de cursos para formar intrapreneurs con cámaras empresariales e instituciones universitarias (a nivel de grado, posgrado y cursos ad hoc)
- Desarrollo de cursos para formar intrapreneurs en instituciones de ciencia y tecnología (para incrementar las capacidades de identificación de proyectos comercializables y desarrollar la articulación con el sector empresarial al estilo del observado en Corea en KRISS)
- Establecimiento del Premio a las buenas prácticas de intrapreneurship y emprendimiento corporativo (concurso a nivel nacional y regional en América Latina)
- Elaboración de una encuesta sistemática y de un ranking de empresas latinoamericanas según sus condiciones para el emprendimiento corporativo (Good place to be an intrapreneur)
- Realización de acciones de difusión en los medios de comunicación
- Documentación y publicación de casos de buenas prácticas
- Diseño de una plataforma metodológico-herramental para la intervención
- Búsqueda y compromiso de empresas clientes
- Realización del diagnóstico organizacional
- Elaboración de una agenda de cambio organizacional con base en el diagnóstico anterior, en conjunto con el cliente, para generar condiciones favorables al emprendimiento corporativo.
- Diseño e implementación de Programas In Company para el fomento de proyectos de emprendimiento corporativo.
- Realización de un concurso nacional de proyectos empresariales de emprendimiento corporativo con impacto sobre la cadena de valor. Podrían establecerse diferentes categorías de proyectos para

vii) Promoción de espacios organizacionales orientados a fortalecer los vínculos entre el mundo de las empresas y de las instituciones de I+D+i (investigadores, tecnólogos, profesionales de empresa)

viii) Evaluación de los pilotos y lecciones para la promoción del emprendimiento corporativo

Estas actividades pueden ser clasificadas en tres grupos. Por un lado, estarían aquellas acciones destinadas a invertir en la infraestructura, es decir, en generar mejores condiciones estructurales para el surgimiento de emprendimientos corporativos en el futuro. El propósito es expandir las bases y las fronteras de oportunidades para que haya más y mejores intrapreneurs y proyectos. Tal es el caso de algunas de las acciones mencionadas, como la construcción de espacios institucionales para fortalecer la vinculación entre el mundo de las empresas y las instituciones de I+D+i, o el diseño e inserción de una oferta formativa de intrapreneurs en las instituciones universitarias. Otro tanto ocurre con las acciones de consultoría in company orientadas a transformar las condiciones organizacionales internas y generar un ambiente más propicio para los intrapreneurs y el emprendimiento corporativo en las empresas. Este tipo de acciones son fundamentales para modificar, en el largo plazo, el escenario del emprendimiento corporativo en la región.

Otro grupo de acciones busca apalancarse sobre los intrapreneurs e ideas existentes en plazos más cortos. El propósito en este caso es ayudar al nacimiento y desarrollo de emprendimientos corporativos. Tal es el caso de los concursos de proyectos presentados por empresas o, alternativamente, el diseño de programas de fomento al emprendimiento corporativo in company. Finalmente, un tercer conjunto de acciones son necesarias para poder desarrollar cualquiera de las anteriores. Es el que incluye aquellas cuyo propósito es sensibilizar, construir alianzas institucionales, difundir, evaluar.

Las acciones de infraestructura son las más promisorias desde un punto de vista estratégico pensando en horizontes extendidos. Para generar resultados en el futuro es preciso comenzar hoy. Sin embargo, desde un punto de vista táctico es posible pensar en etapas dado que los recursos no son ilimitados, siendo razonable priorizar las acciones centradas en los intrapreneurs y la plataforma de ideas y proyectos existentes a la vez que se construyen alianzas sólidas para encarar las acciones cuyo horizonte de maduración es más largo.

En lo que respecta a los actores clave para el desarrollo de un programa de esta naturaleza se requiere conformar una cadena de valor institucional que integre en distintos roles (unidad ejecutora, entidades promotoras, proveedores de servicios, aliado) dependiendo del modelo institucional que se adopte en cada caso, a los siguientes actores clave: las empresas como actores privilegiados en el centro de las convocatorias, los siguientes agentes del ecosistema: las instituciones que brindan apoyo a emprendimientos dinámicos; las consultoras organizacionales, los proveedores de servicios de consultoría especializada, las instituciones de CyT+i; las cámaras empresariales; las asociaciones de profesionales de RRHH; las agencias de gobierno ligadas a la innovación; las instituciones del campo del financiamiento; las instituciones universitarias y los medios de comunicación.

En resumen, el campo de acción para el fomento del emprendimiento corporativo es amplio tanto en lo que refiere a la agenda de intervención como a la serie de actores potencialmente relevantes. Los trabajos de campo permitieron identificar un mapa preliminar más preciso de empresas e instituciones potencialmente relevantes que fueron oportunamente presentados en las secciones correspondientes. Por lo tanto, a la hora de diseñar los proyectos piloto será necesario actuar con flexibilidad.

## Agradecimientos especiales

Este trabajo contó con el apoyo de diversas instituciones y profesionales que facilitaron y orientaron la búsqueda de informantes claves en los distintos países que se abordan en el documento. Para ellos va nuestro agradecimiento por la colaboración brindada completando la encuesta y/o en la provisión de listados de informantes y apertura de contactos con referentes empresariales. También deseamos agradecer la colaboración de los referentes empresariales que respondieron la encuesta y aceptaron ser entrevistados.

### Argentina

- Alejandro Melamed (Gerente de RRHH- Coca Cola Argentina)
- Alejandro Mashad (Director Ejecutivo- Endeavor Argentina)
- Javier González (Consultor Dinámica SE- FOMIN)
- Diego Kirschenbaum (Director- Capital Humano)
- Ricardo Ferraro (Experto en Desarrollo Empresarial y Tecnológico)
- Guillermo Occhipinti (Consultor en RRHH)
- Lisandro Bril (Director Holdinvest)
- José Cerra (Consultor en RRHH)
- Leonardo Rial (Empresario UIPBA)

### Brasil

- Miguel Juan Bacic (Profesor UNICAMP)
- Renato Caporali (Relaciones Internacionales- CNI)
- Marcos Hashimoto (Profesor IBMEC Sao Paulo)
- Mauro Arruda (Consultor)

### Chile

- Alan Farcas (Director Endeavor Chile)
- Cámara de Comercio y Producción

### Colombia

- Jorge Enrique Jimenez Prieto (Profesor Universidad Javeriana)
- Rodrigo Varela Villegas (Profesor Universidad ICESI)
- Pablo Vanegas (Fundación Corona)
- Oriana Torres (Endeavor Colombia)

### Costa Rica

- Lizette Brenes Bonilla (Profesor TEC)

- Juan Carlos Leiva Bonilla (Profesor TEC)
- Leonardo Gutiérrez (Grupo Aldesa Costa Rica)

### **México**

- Fernando Fabr  (Director Endeavor México)
- Clemente Ruiz Dur n (Profesor UNAM)
- S rvulo Rojas (Profesor TEC Monterrey)

### **Uruguay**

- Carmen Correa (Endeavor Uruguay)
- Roberto Villamil (Gerente de la Cámara de Industrias del Uruguay)
- Alejandro Minatta (Coordinador Programa Emprender-FOMIN)
- Marcelo Lombardi (Tres Cruces)

## Anexo 1 - Bibliografía

- Federico, Juan (2008); "The State of the art in Research about Corporate Entrepreneurship (CE): A Review Of The Empirical Literature", documento elaborado en el marco de este proyecto.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990); "Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship". Strategic Management Journal, vol. 11 (5): 5-11.
- Kantis, H., Angelelli, P. y Moori-Koenig, V. (2004): "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional", Banco Interamericano de Desarrollo.
- Korean Small Business Institute (2008) "Financial Support System for Technology SMEs: The Case of C-motech".
- Korean Small Business Institute (2008) "The Integrated Contract Manufacturing and Services: The Case of Global Motors Consortium".
- Korean Small Business Institute (2008) "Cooperation between Large Enterprises and Small- and Medium-sized Enterprises: The Case of LG Electronics Co., Ltd.".
- Korean Small Business Institute (2008) "The Growth Trajectory and the Major Success Factors of a Start-Up: The Case of KDPower".
- Korean Small Business Institute (2008) "Case 1: VTS Co., Ltd. and the Korea Research Institute of Standards and Science".
- LG Corporation (2008), "Action Creates Value: Sustainability Report 2006-2007".
- Schollhammer, Hans (1982): "Internal Corporate Entrepreneurship", In C. Kent, D. Sexton and K. Vesper (eds.), Encyclopaedia of Entrepreneurship, Prentice Hall, Englewood Clipp, NJPinchot (1985), Vesper, K.H. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship: a pilot study", In Hornaday, F. Tarpley Jr., T. Timmons and K. Vesper (eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College.

## Bibliografía ampliatoria consultada

- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2001); "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation". Journal of Business Venturing, vol. 16 (5): 495-527.
- Audretsch, D. & Thurik, R. (2001); "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies". Industrial and Corporate Change, vol. 10(1): 267-315.
- Birkinshaw, J. (1997); "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives". Strategic Management Journal, vol. 18 (3): 207-229
- Birkinshaw, J. (1999); "The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations". Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 24 (1): 9- 36.
- Brazeal, D. (1993); "Organizing for internally developed corporate ventures". Journal of Business Venturing, vol. 8(1): 75-90
- Bruining, H. and Wright, M. (2002); "Entrepreneurial orientation in Management Buy-Outs and the contribution of venture capital". ERIM Report Series Research in Management, ERS-2002-67-ORG.
- Brundin, E., Patzelt, H. & Shepherd, D. (2008); "Manager's emotional displays and employees'

willingness to act entrepreneurially". *Journal of Business Venturing*, vol. 23 (2): 221-243.

Covin, J. & Slevin, D. (1989); "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, vol. 10 (1): 75-87.

Covin, J. & Slevin, D. (1991); "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 16 (1): 7-25.

Covin, J. & Miles, M. (1999); "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23 (3): 47-63.

Day, D. (1994); "Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures". *Organization Science*, vol. 5 (2): 148-172

Floyd, S. & Wooldridge, B. (1999); "Knowledge creation social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23 (3): 123-143.

Hitt, M., Ireland, D., Camp, M. and Sexton, D. (2001); "Guest Editors' introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic Management Journal*, vol. 22 (6/7): 479-491.

Hornsby, J., Naffziger, D., Kuratko, D. & Montagno, R. (1993); "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 17 (2): 29-37.

Hornsby, J., Kuratko, D. & Montagno, R. (1999); "Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 24 (2): 11-26.

Hornsby, J. Kuratko, D. & Zahra, S. (2002); "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (3): 253-273.

Jennings, D. & Lumpkin, J. (1989); "Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis". *Journal of Management*, vol. 15 (3): 485-502.

Kanter, R. (1985); "Supporting innovation and venture development in established companies". *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (1): 47-60.

Kanter, R. Richardson, L. North, J. & Morgan, E. (1991); "Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies. The New Venture Process at Eastman Kodak, 1983-1989". *Journal of Business Venturing*, vol. 6 (1): 63-82.

Kuratko, D., Montago, R. & Hornsby, J. (1990); "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment". *Strategic Management Journal*, vol. 11 (5): 49-58.

Kuratko, D. Ireland, D. & Hornsby, J. (2001); "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy". *Academy of Management Executive*, vol. 15 (4): 60-71.

Lumpkin, G. & Dess, G. (1996); "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, vol. 21 (1): 135-172.

Macmillan, I., Block, Z. & Narashima, P. (1986); "Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects". *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (2): 177-191.

Miller, D. (1983); "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29: 770-791.



- Miller, D. & Friesen, P. (1982); "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum". *Strategic Management Journal*, vol. 3 (1): 1-25.
- Miller, D. & Camp, B. (1985); "Exploring determinants of success in corporate ventures". *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (1): 87-105.
- Morris, M. Davis, D. & Allen, J. (1994); "Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism". *Journal of International Business Studies*, vol. 25 (1): 65-89.
- Ohe, T., Honjo, S. & Macmillan, I. (1990); "Japanese entrepreneurs and corporate managers: A comparison". *Journal of Business Venturing*, vol. 5 (3): 163-176.
- Sharma, P. & Chrisman, J. (1999); "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23 (3): 11-27.
- Sorrentino, M. & Williams, M.L. (1995); "Relatedness and corporate venturing: Does it really matter?". *Journal of Business Venturing*, vol. 10 (1): 59-73.
- Stevenson, H. & Jarillo, J.C. (1990); "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1): 17-27.
- Stopford, J. & Baden-Fuller, C. (1994); "Creating corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, vol. 15 (7): 521-536.
- Sykes, H. (1986); "The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success". *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (3): 275-293.
- Sykes, H. & Block, Z. (1989); "Corporate venturing obstacles: Sources and solutions". *Journal of Business Venturing*, vol. 4 (3): 159-167.
- Verbeke, A., Chrisman, J. & Yuan, W. (2007); "A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 31 (4): 585-600.
- Yiu, D. & Lau, C. (2008); "Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 32 (1): 37-57.
- Zahra, S. (1991); "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study". *Journal of Business Venturing*, vol. 6 (4): 259-285.
- Zahra, S. (1993); "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach". *Journal of Business Venturing*, vol. 8 (4): 319-340.
- Zahra, S. & Covin, J. (1995); "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, vol. 10 (1): 43-58.
- Zahra, S. & Garvis, D. (2000); "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility". *Journal of Business Venturing*, vol. 15 (5/6): 469-492.
- Zahra, S. Nielsen, A. & Bogner, W. (1999); "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development". *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23 (3): 169-189.
- Zahra, S. Ireland, D. Gutierrez, I. & Hitt, M. (2000); "Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda". *Academy of Management Review*, vol. 25 (3): 509-524.

Zahra, S. Dharwadkar, R. & George, G. (2000a); "Entrepreneurship in multinational subsidiaries: The effects of corporate and local environmental contexts". GT CIBER Working Paper 27 [[http://www.ciber.gatech.edu/workingpaper/99\\_00-27.pdf](http://www.ciber.gatech.edu/workingpaper/99_00-27.pdf)]

## Anexo 2. Metodología para la realización de las encuestas y listado de entrevistados y encuestados en cada país.

Los países en los que se administró la encuesta fueron escogidos mediante la evaluación de diversos indicadores basados en fuentes secundarias (ver Informe 2: Current Indicators of Approximation Towards Corporate Entrepreneurship in Latin America: Definition of Base Line Assumptions for Fieldwork Location). También en base al mismo y a la disponibilidad de información y contactos se seleccionaron los países en los que se desarrolló un trabajo de entrevistas con referentes escogidos en función de la amplitud de sus experiencias en el campo empresarial y del emprendimiento corporativo.

La realización de la encuesta electrónica demandó una tarea muy laboriosa para identificar a estos referentes del mundo empresarial, que se realizó mediante un fuerte esfuerzo en base a técnicas de "bola de nieve", partiendo de actores clave básicos muy reconocidos en cada país. En varios países se aprovecharon las redes de contacto con instituciones del ámbito empresarial (ver agradecimientos al comienzo del trabajo). De esta forma fue posible conformar una lista extensa de referentes y, en base a un trabajo sistemático de reiteración de pedido de una muy elevada tasa de respuesta, del orden del 85%<sup>30</sup>. Las encuestas fueron procesadas y analizadas en base a análisis divariado de frecuencias relativas.

A continuación se detalla el listado de informantes claves que completaron la encuesta electrónica y/o que fueron entrevistados en forma personal en los relevamientos en campo.

Se trata de informantes que reunían alguna o varias de las siguientes características y fueron referidos por instituciones y/u otros informantes:

- Contaban con experiencia en el ámbito empresarial (PYMES, grandes corporaciones)
- Contaban con experiencia en el estudio/investigación del emprendimiento corporativo en el ámbito académico
- Se desempeñan o desempeñaron en instituciones de apoyo público vinculadas al soporte de nuevas empresas orientadas al crecimiento

**Argentina:** Agustín Matienzo, Alberto Alejandro Pellegrino, Alejandro Melamed, Alejandro Ochoa, Carlos Reinaudo, Christian Urreli, Claudio A. Couselo, Claudio Tantignone, Constanza Hernández, Diego Bazurro, Diego Kirschenbaum, Edgardo Donato, Eduardo Garrido, Eleonora Bauer, Enrique Brusco, Enrique Nastro, Ernesto Gore, Ernesto Krawchik, Etkin Jorge, Gabriel Dana, Gastón Nicolás Acevedo, German Romano, Gustavo Herrero, Irina Talamoni, Javier González, Jorge Grad, José Cerra, José Marcial Melián, José Sánchez Miragaya, Leonardo Rial, Lisandro Bril, Lucio Bellora, Luis María Cravino, Marcelo Barrios, Marcelo de Arrechea, María Lucila Berisso, Miguel Ruano, Pablo Anadón, Pablo E. Lunazzi, Pablo Madrid, Pablo Reale, Paula Marra, Raul Bauer, Ricardo Alberto Cravero, Ricardo Czikk, Ricardo Ferraro, Rosa María Giménez, Rubén José María Sosa, Santiago Sacerdote, Saulo Diego, Silvia Ferrando, Víctor Eduardo Sieiro.

---

<sup>30</sup> - La consistencia de las respuestas recibidas fue analizada contemplando un tiempo mínimo requerido para contestar. En aquellos casos que demoraron menos de dicho tiempo las encuestas no fueron tenidas en cuenta.

**Brasil:** Airton Capellari, Alexandre Freitas, Alexandre Manzato, Ana Maria Martins de Souza, André Saito, Antonio Carlos de Freitas Espeleta, Antonio Carlos Teixeira Álvares, Antonio Cláudio, Armando Antonio Monteiro de Castro, Armando Moreira Filho, Carlos Alberto Dos Santos, Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Carlos Tavares D Amaral, Celina Miyaji, Celina Sayuri Fujiwara, Charles Schwanke, Clarissa Aguiar, Cristiane Marques de Mello, Davi Sales, Edmundo Escrivão Filho, Edson Fermann, Eduardo Giacomazzi, Elisabeth Saldanha, Emerson Morais Vieira, Enrique Pablo Garcia, Fábio Mitteslaedt, Fernando Antonio Prado Gimenez, Francisco Costa, Gâmel Said Eduardo Ayub, Ingrid G. M. van Bussel, Ismael Gílio, Ivo Marcos Theis, Ivo Tobias Wagner, Jairo Campos Dos Santos, João Alfredo Saraiva Delgado, João Mengaldo, Jose Antonio Lerosa de Siqueira, Jose Dornelas, Jose Mauro Floriano, Juliana Veiga Mendes, Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira, Laercio Cosentino, Lázaro Guilherme Rangel, Licio Nogueira, Luciano Schweizer, Luis Aniceto S. Cavicchioli, Luiz Carlos Jacob Perera, Márcia Rocha, Marco Aurélio Bedê, Marcos Hashimoto, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza, Maria Valeria Jacques de Medeiros, Mariana Savedra Pfitzner, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, Mauricio Guedes, Mauro Arruda, Milton Inaba, Milton Ribeiro, Moacir de Miranda Oliveira Junior, Moema Mirada de Siqueira, Natalino Uggioni, Paulo Afonso Ferreira, Paulo Cesar Rezende de Carvalho Alvim, Renato Augusto Abdo, Renato Fonseca de Andrade, Renato Garcia, Renato Jose Borducchi, Ricardo Menna barreto Felizzola, Rodolfo Baccarelli, Rodrigo Gomes Marques Silvestre, Rose Mary Almeida Lopes, Roy Martelanc, Rui Leopoldo Hess de Souza, Sergio Oliveira, Silvia Teresa Ferreira de Frick, Simara Maria de Souza Silveira Greco, Toshiyuki Yashiro, Valdecir de Melo, Valeria Leite, Valeria Mieke Nakamura, Yolanda Neves.

**Chile:** Alan Farcas, Aldo Siri Fretes, Alejandro Morales Freire, Alfonso Barros, Alfredo Cárdenas, Alfredo Fingle, Alvaro García, Andrés Peñafiel, Andrés Vergara, ,Angélica Torre Correa, Camilo Cerda, Carla Loyl, Carmen Zamorano, Carolina del Castillo, Caroline Royche, Cesar Gimenes Pérez, Cristián Moral, Cristian Urreola, Cristina Rivera, Daniel Krauss, Daniel Messenen, Eduardo Scheuch L, Eric Moreno Juica, Esteban Vicente Huerta Gutiérrez, Fabio Deleuse, Felipe Valeno Gonzales, Fernando Alvarez Marksuovic, Gonzalo Labbé, Gonzalo Medina, Guillermo Gitman, Guillermo González Morales, Gustavo Díaz Santis, Jorge Gana, Jorge Saavedra, José Antonio Barrigas, José Rojas, Juan Pablo Restimi, Loreto Arce, Luciano Claude, Luis Gonzalo Robert Montenegro, Marcelo Añazco, Marcelo Guerrero, Marco Rossel, María José Galvez, Marlina Murillo, Mateo Burgos Fontealba, Matias Lagos, Maximiliano López, Mercedes Ortiz, Milton Díaz, Nabil Cleadud, Nelson Rodríguez Harvey, Nicolas Gumucio, Pablo Daud, Pablo Pino, Pablo Sánchez Kohn, Pablo Villalobos, Patricio Morales, Patricio Oyanader, Patricio Perez, Patricio Reyes Osorio, Paula Ortega, Rafael López, René Muga, Roberto Bulgarini, Rodolfo Retamales del Campo, Rodrigo Alvarez Seguel, Rodrigo Letelier, Rodrigo Sánchez Raccaro, Rodrigo Velarde, Rodrigo Venegas, Rosemarie Vetter, Till Heinichen, Víctor Balbontín, Víctor Hugo López Leirz.

**Uruguay:** Adolfo Fernández, Adrian Edelman, Alejandro Ferrari, Alejandro Minatta, Alfredo Belo, Alvaro Lamé, Alvaro Sorondo, Andrés Jung, Andres Szafran, Ariel Pfeffer, Beatriz Moratorio, Bernardo Juan Aguerre Sordelli, Carlos Folle, Carola Saavedra, Catherine Krauss, Cecilia de Soto, Cecilia Ventre, Daniel Nestor Cosentino Ferraro, Dario Andrioli, Diego Vallarino, Eduardo Barreiro, Eduardo Mangarelli, Enrique De Martini, Ernesto M.Carlotta Vidal, Federico Muttoni, Fernando Añón, Fernando Barcia, Fernando Pombo, Fernando Vieites, Gabriel Andrade, Geraldine Delfino, Germán Martínez, John Saegaert, Jorge Luis Bardier, Jorge Luis Paolino Varela, Jorge M. Naya

Busto, Jorge Macadar, Jorge Speranza, José Abó, José Luis Benedictti, José Pedro Casagrande, Juan Carlos González, Juan Ignacio Tastas, Julio Fernandez, Leonardo Veiga, Ma. Paula Valente, Manuel Moldes, Marcel Mordezki, Marcelo Lombardi, Matilde Carrasco, Miguel Vilariño, Pablo Enrique Thiele Mérola, Pablo Karawacki, Ricardo Pereiras, Ricardo Zerbino, Roberto Villamil, Ruben Héctor Ordoqui, Teresa Aishemberg, Vannesa García Casaus, Carolina Grunberg, Barbara Salaberry.

**Colombia:** Adriana Mantilla, Alberto Fonseca, Alejandro Bermudez Restrepo, Alejandro Cardenas,

### Anexo 3. Metodología para el cálculo de los indicadores para cada país.

#### 1. Indicador para cada variable Argentina

$$\text{Indicador} = [\text{Valor del Indicador país} / \text{Valor del mejor indicador para AL}] * 100$$

Ej.: SLE para México

$$\text{SLE (Méx)} = (12,7 / 15,4) * 100 \approx 82.$$

#### 2. Subtotal por dimensión de análisis

$$\text{Subtotal Dimensión} = \left[ \sum_{i=1}^n \text{Indicador } i / \text{Máximo (Subtotal Dimensión)} \right] * 100$$

Ej. Input para MÉXICO

SLE = 82; ETE= 37; RTLF= 33;

$$\sum \text{Subtotal Input} = 153$$

Máximo Total= 297 (País: Argentina)

Puntaje México Input  $\approx$  51.

#### 3. Total general

$$\text{Total} = \left[ \sum_{i=1}^n \text{Subtotal Dimensión } i / \text{Máximo (Total)} \right] * 100$$

Ej.: MÉXICO

Input = 51; Output = 85; Contexto de Negocios = 76

$$\sum \text{Subtotal Dimensiones} = 213$$

Máximo Total = 286 (País: Chile).

TOTAL MÉXICO= 213 / 286  $\approx$  75 PUNTAJE GENERAL.

POSICIÓN EN EL RANKING: 4.



**Fondo Multilateral de Inversiones**  
**Banco Interamericano de Desarrollo**  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/fomin](http://www.iadb.org/fomin)