

## CONCEPTOS DE INCUBACION Y EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO<sup>1</sup>

### Emprendimiento por oportunidad y evolución de incubadoras

El rol central de la empresarialidad para el crecimiento económico y desarrollo ha sido ampliamente reconocido en la literatura económica. La teoría tradicional sobre los emprendedores como agentes de innovación y re-estructuración económica destaca la función transformativa que juegan los emprendedores al aumentar la competencia, innovación y promover el avance tecnológico.<sup>2</sup> Sin embargo, poca atención se ha puesto a la heterogeneidad entre estos individuos: aquellos que se convierten en emprendedores a fin de obtener ingresos de subsistencia; y aquellos que tratan de crear negocios que crecen más allá de sus necesidades de subsistencia. Mientras los emprendedores de subsistencia que operan negocios de tamaño pequeño y que no proyectan un crecimiento ni siquiera a escala mediana, abundan; los emprendedores dinámicos son muy escasos. Estos últimos, tienen una notable disposición a tomar riesgos durante el proceso de expansión, lo que permite generar rápidamente una gran cantidad de puestos de trabajo. La evidencia reciente indica que solo una pequeña fracción de emprendedores migra de un segmento a otro.<sup>3</sup> El mismo fenómeno se observa en los EEUU donde la mayoría de empresas de *start-ups* respaldadas por capital de riesgo han sido fundadas por ex-empleados de grandes empresas. Asimismo, casi ninguno de ellos estaba operando pequeños negocios de subsistencia antes.

Para estimular el surgimiento de emprendedores dinámicos, los países latinoamericanos requieren crear o identificar canales, mecanismos y organizaciones que efectivamente fomenten la identificación, selección, promoción y financiación de estos emprendedores. En este sentido, las medianas y grandes empresas pueden tener un rol muy importante, ya que dentro de su órbita (empresa + proveedores) surgen muchas ideas innovadoras, existe mucho talento y hay recursos financieros que se podrían asignar a estas nuevas actividades.

---

<sup>1</sup> Extraído de “Memorando de Donantes” Programa de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-12246-RG Promoción de Emprendimiento Corporativo.

<sup>2</sup> Knight, Risk, Uncertainty, and Profit (1921); Schumpeter, Capitalism, Socialism, and Democracy (1942); Acs and Audretsch “Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis” American Economic Review, (1988); Kortum and Lerner; “Assessing the Impact of Venture Capital and Innovation”, Rand Journal of Economics (2000).

<sup>3</sup> Mondragón-Velez and Pena-Parga, “Business Ownership and Self-Employment in Developing Economies; The Colombian Case”, NBER (2008).

Durante la última década, los mecanismos de generación de negocios con frecuencia se asocian a “incubadoras”, pero se puede observar claramente que el modelo de incubación ha evolucionado considerablemente debido a la globalización. Actualmente, en vista de generar economía de escala y espacio, las incubadoras están funcionando “en redes”, donde incubadoras de diferente especialización forman una alianza virtual para aumentar el flujo de emprendimientos y al mismo tiempo disponer de las redes de contactos especializados. Algunas incubadoras se han convertido en un puro “broker” que ofrecen tan solo contactos del mercado real tales como compradores, proveedores, distribuidores o socios potenciales, cobrando comisiones. Una nueva forma de incubación de gran potencia, por sus recursos instalados (infraestructura física y recursos humanos), son las mismas empresas. Este incipiente mecanismo de incubación surge principalmente debido a la recesión económica que durante los últimos años ha ocasionado una reducción significativa de recursos públicos y privados destinados a I+D. Al mismo tiempo, la incubación corporativa no requiere de una gran cantidad de recursos totalmente dirigidos a esta actividad. Algunas empresas establecidas, conscientes de los recursos disponibles internos, han tratado de desarrollar mecanismos orientados a la innovación y a generar nuevos emprendimientos con alto potencial de crecimiento.

### **Emprendimiento Corporativo**

Concretamente el emprendimiento corporativo (EC) supone que las empresas establecidas pueden poner a disposición del emprendedor activos tales como: infraestructura, marcas establecidas, redes de distribución, recursos humanos (acompañamiento de ejecutivos como mentores), información de mercado y *know-how*, redes de potenciales clientes, financiamiento como crédito de proveedores, primeras compras (compras ángel), capital ángel corporativo, y capital de riesgo corporativo (*corporate venture capital*).

El EC puede cuantificarse en términos de creación de empresas dinámicas, y se clasifica en dos tipos: (i) emprendimientos que surgen del interior de las empresas establecidas o desde su red de valor actual; y (ii) emprendimientos que surgen de la interacción entre la empresa pilar y su ecosistema de negocios (incluyendo los actores no directamente relacionados con cadenas de valor de la empresa pilar). Alternativamente pueden clasificarse según el origen de las iniciativas (internas o externas) y su relación con el núcleo central del negocio (parte del *core business* o complementario del mismo- *non core business*). En este contexto, el EC puede tomar diversas formas, resumidas en los siguientes modelos: (a) creación de una nueva firma (*spin off*); (b) creación de nuevas divisiones dentro de la empresa establecida (*adyacencias de negocios*); (c) potenciamiento de emprendimientos externos a la empresa establecida (*red de valor*); y (d) co-inversión (*joint venture*). Cabe destacar que aunque tienen enfoques distintivos, todos se orientan a la creación de emprendimientos dinámicos que de ser exitosos garantizan la creación de una gran cantidad de empleos de calidad. Además, las fases que todos estos modelos consideran son similares: identificación, evaluación y decisión de implementación.

En el 2008 el FOMIN lideró la ejecución de un estudio sobre el tema de EC<sup>4</sup> con la finalidad de: (i) identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas de experiencias exitosas internacionales; (ii) analizar la situación actual y potencial de la Región respecto a dicha área temática; y (iii) evaluar cómo las experiencias internacionales exitosas -sus prácticas, cultura, procesos e incentivos- podrían ser transferidas a América Latina y el Caribe.

A través de este estudio, se han identificado tres factores que influyen directamente en la promoción de EC: (i) condiciones del entorno; (ii) perfil de las personas; y (iii) características internas de las empresas. Se concluyó que para promover el desarrollo de EC deben existir procesos transparentes que permitan captar ideas (internas o externas), seleccionarlas e implementarlas utilizando “activos” de la empresa madre y el potencial dinámico del nuevo emprendimiento. El estudio ha identificado varias empresas de la Región que tienen experiencia en haber desarrollado modelos de desarrollo empresarial y que podrían liderar un proceso de generación de EC.<sup>5</sup> El mismo estudio desarrolló un mecanismo de puntuación (*score*) de condiciones mínimas necesarias a nivel país para promover EC, de acuerdo a variables tales como calidad de recursos humanos, ambiente de negocios y cultura corporativa, así como evidencias concretas de inversión en I+D, exportación de tecnología, e innovación. Este estudio concluye mencionando que Chile, Argentina y Uruguay dentro de América Latina y el Caribe son quienes lideran el ranking y, por ende, los propuestos para esta iniciativa piloto regional.

Por último, es pertinente mencionar que Chile fue considerado por el estudio como un país relativamente avanzado en la temática. El Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad Chilena estableció como una de las líneas de acción para fomentar el emprendimiento el apoyo al desarrollo de *spin-off* y, posteriormente, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) ha proporcionado apoyo financiero a esta iniciativa, realizando un concurso con el fin de establecer plataformas de emprendimiento corporativo para diseñar e implementar planes de trabajo de spin off.<sup>6</sup> Este programa está actualmente en ejecución y pretende compartir y escalar sus resultados en colaboración con el FOMIN.

## Problema

América Latina y el Caribe poseen sistemas de innovación poco desarrollados y, por sobre todo, una limitada y deficiente cooperación entre empresas e instituciones y empresas con empresas, ambos factores considerados críticos para la promoción y

---

<sup>4</sup> Como parte de este estudio financiado por el Fondo Coreano (RS-T1293), se realizó una encuesta en siete países de América Latina a más de 400 ejecutivos y expertos para indagar sobre las condiciones para desarrollar pilotos de EC, que incorporen principalmente los aprendizajes de las experiencias de los casos coreanos.

<sup>5</sup> Dos de cada tres encuestados manifestaron tener presente al menos cuatro experiencias de EC ocurridas en los últimos tres años, 59% de los cuales dieron lugar a una nueva empresa: la propiedad exclusiva de la empresa madre (43%), *joint ventures* (21%), la propiedad exclusiva de los empleados (19%) y *spin-off* (17%).

<sup>6</sup> Se implementaron 5 plataformas de emprendimientos corporativos, involucrando a: Universidad Adolfo Ibañez; Universidad Católica; Fundación Chile; Universidad de Concepción; y Federico Santa María.

desarrollo del EC. El principal motivo es la falta de conocimiento de las oportunidades derivadas de esquemas colaborativos e inversión en emprendimientos corporativos. Si bien los países seleccionados tienen condiciones mínimas y particularmente Chile puede ser considerado como el líder en la Región, todavía el EC es muy incipiente en estos países, comparando con las actividades en otros países más desarrollados.

Asimismo, en el interior de las empresas, el potencial emprendedor se encuentra mayormente bloqueado, dado que el proceso de surgimiento de las iniciativas está muy centralizado en la alta dirección. Los factores más deficitarios han sido identificados como: (i) ausencia de una cultura de riesgo y de una gestión estratégica orientada a la innovación; (ii) elevado nivel de centralización en la toma de decisiones; (iii) falta de cultura de colaboración dentro de las organizaciones; (iv) rigidez de las organizaciones para procesar positivamente los aportes de su personal; (v) falta de condiciones internas que ayuden a promover la iniciativa *intrapreneur* (iniciativas que nacen de los empleados); y (vi) miedo a perder el foco en el negocio principal de la empresa.

### **Justificación del Programa Promoción de Emprendimiento Corporativo**

Emprendimiento Corporativo (EC) se define como el proceso por el cual un individuo o un grupo de individuos de una organización existente impulsan la renovación estratégica o la innovación dentro de esa organización o crea una nueva organización a partir de la empresa ya existente. Sin embargo, la esencia del EC, es desarrollar e implementar instrumentos que generen las condiciones para la creación de nuevas empresas a partir del conocimiento que tiene una compañía de sus mercados, clientes y procesos involucrados. Estos instrumentos pueden ser incluso puestos a disposición de emprendedores externos a la empresa o compartidos con otra empresa a través de distintos mecanismos colaborativos.

Al mismo tiempo, cabe destacar que la promoción de EC generará externalidades positivas derivadas de la cooperación empresarial, fortaleciendo los vínculos entre las empresas y las instituciones de I+D en torno a tecnologías, desarrollo de servicios, y cambio organizacional empresarial.

Dado que se trata de un concepto novedoso para América Latina y el Caribe, el Programa regional Promoción de Emprendimiento Corporativo, busca probar la efectividad de distintos esquemas de EC. Para ello se desarrollarán y aplicarán distintos modelos en cada uno de los países participantes (Argentina, Chile y Uruguay), tratando de aprovechar las ventajas comparativas de cada uno de ellos.