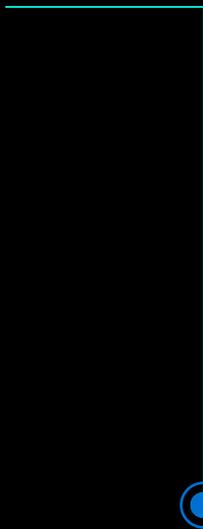


endeavor

AMERICAN
EXPRESS

DATA UNIT
REPORT

Innovación Abierta en México



Del por qué no,
al cómo sí.



Prólogo

En American Express creemos que la innovación es el componente clave que no debe faltar en la estrategia de los negocios para asegurar su éxito. Por ello, hemos unido esfuerzos con Endeavor para desarrollar este nuevo estudio y explorar cómo la innovación abierta, está redefiniendo el ecosistema en México y el impacto que tiene en las empresas, emprendedores y el crecimiento económico del país.

La innovación abierta, es un modelo que integra recursos internos y externos y que ha demostrado ser una herramienta clave para transformar la forma en que las organizaciones colaboran y crean valor. Este enfoque no solo facilita la creación de productos y servicios disruptivos, sino que también acelera el tiempo de respuesta ante los desafíos del mercado.

Este estudio profundiza en las oportunidades que surgen cuando las organizaciones abren sus puertas a ideas externas, creando un entorno donde la colaboración y la creatividad convergen. Los resultados muestran, entre otros hallazgos, cómo el 91% de las compañías encuestadas están ya explorando nuevas posibilidades a través de alianzas estratégicas con “startups”, universidades e instituciones. Además, revela las áreas de oportunidad y los retos que aún enfrentan, como los procesos burocráticos y la inversión limitada en innovación.

Estamos convencidos de que, este análisis no sólo arrojará luz sobre la evolución de la innovación en México, sino que también inspirará a más empresas a adoptar una mentalidad abierta y colaborativa, impulsando el crecimiento en un contexto global cada vez más desafiante.

Fomentar una cultura de experimentación, en la que se permita aprender del error y tomar riesgos calculados, es esencial para transformar industrias enteras. Este es un llamado a la acción: es momento de agilizar procesos, colaborar más estrechamente y aprovechar el potencial de la innovación abierta.

Este proyecto es parte del compromiso de American Express de respaldar a nuestras comunidades, puntualmente a corporativos y emprendedores, fomentar el desarrollo de nuevas ideas y fortalecer la competitividad de las empresas en el país.



Tabla de Contenidos

1	Sobre innovación	8
	Definiciones	
	Panorama mundial	
	Panorama mexicano	
2	Innovación abierta	18
	Definiciones	
	Beneficios	
	Modelos	
	Datos	
3	Inmersión al ecosistema emprendedor.....	38
	Panorama regional	
	Datos	
	Emprendedores	
	Casos	
4	Piezas claves	50
	Tiempo	
	Cultura	
	Estrategia	
	Estructura	
	Procesos	
	Presupuesto	
	Tech	
5	<i>Dos & don'ts</i>	69
	Por corporativos	
	Por emprendedores	
	Acerca de	78
	Equipo Endeavor	

Resumen ejecutivo

La innovación ha dejado de ser sólo una herramienta para convertirse en una **necesidad estratégica en un mundo altamente competitivo y en constante evolución**. Aunque los países desarrollados lideran los avances globales en este ámbito, México ha demostrado un progreso notable al consolidarse como uno de los países más innovadores de América Latina. Este crecimiento refleja el potencial del ecosistema mexicano, a pesar de los desafíos macroeconómicos.

La innovación abierta emerge como una solución colaborativa que supera los modelos tradicionales cerrados, ofreciendo beneficios tanto a startups como a grandes corporativos. Mientras que las *startups* se benefician del acceso a recursos y estabilidad, las grandes empresas obtienen agilidad y nuevas ideas que refrescan sus procesos internos. No obstante, el éxito de este enfoque depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para alinear la innovación con sus estrategias corporativas y fomentar una cultura que incentive la creatividad y el riesgo calculado.



Aunque hay desafíos importantes, como la **rigidez de los procesos internos o presupuestos limitados**, la innovación sigue siendo una poderosa fuente de **ventaja competitiva**. Para maximizar su impacto, la innovación no debe estar confinada a un sólo equipo, sino que **debe fluir por toda la organización**, promoviendo la participación activa de todos los colaboradores. Asimismo, es fundamental establecer expectativas realistas: muchas innovaciones no generan resultados inmediatos, pero el valor que aportan a largo plazo puede ser significativo tanto en términos de conocimiento como de ventaja competitiva.

Los emprendedores deben ver las **limitaciones corporativas como catalizadores de creatividad**, ya que estas restricciones pueden fomentar soluciones más innovadoras y ágiles. Es crucial no tener miedo a fallar, ya que **el fracaso es una parte fundamental del proceso de innovación**. Aprender de los errores y crear una cultura donde el fracaso sea aceptado como una oportunidad de mejora es esencial para avanzar. Además, es crítico buscar inspiración fuera de su propio sector, **explorar nuevas industrias** y mantener una visión global para adaptarse a tendencias internacionales. Colaborar con talento no convencional también puede traer perspectivas frescas que impulsen el proceso innovador.

1 Sobre innovación

La innovación es más clave que nunca y se extiende más allá de únicamente soluciones.

La innovación es mucho más que la creación de productos nuevos. Se define como la práctica sistemática de concebir, desarrollar, entregar y escalar productos, servicios, procesos y modelos de negocio **que generen valor y crecimiento sustancial** para los clientes. Aunque muchos pueden asociar la innovación con la introducción de dispositivos o tecnologías llamativas, la verdadera innovación empresarial implica **encontrar soluciones a necesidades no satisfechas y monetizarlas a través de modelos de negocio sostenibles.**

Elementos Clave de la Innovación

Existen tres elementos esenciales de la innovación:¹

01

El 'quién' (necesidad del cliente)

Se centra en identificar quién es el cliente y cuál es el problema que se necesita resolver. Esto puede estar influenciado por macro-tendencias como la automatización.

02

El 'qué' (la solución)

Debe ser una solución convincente que pueda ejecutarse eficazmente para resolver la necesidad identificada.

03

El 'cómo' (modelo de negocio)

Es el modelo de negocio que permite que la solución genere valor y sea económicamente viable.

Por ejemplo, Thomas Edison no sólo inventó el foco, sino que también desarrolló el filamento y el tubo de vacío que permitían su funcionalidad, junto con un proceso de producción en masa que permitió su comercialización.



Además de estos elementos universales, la innovación puede clasificarse en tres tipos según su alcance y propósito. **Incremental**, que mejora productos existentes; **evolutiva**, que adapta productos para satisfacer nuevas necesidades o mercados; y **revolucionaria**, que crea mercados completamente nuevos, como lo hicieron el Walkman de Sony o el iPod de Apple. Cada tipo de innovación cumple un rol esencial en la evolución y éxito de las empresas, aunque las innovaciones revolucionarias, son más raras, tienen un impacto transformador en sus respectivos mercados.

Importancia de la Innovación en los Negocios

El éxito de una empresa al innovar puede generar una ventaja de desempeño significativa. Aquellas empresas que dominan los elementos clave de la innovación obtienen un beneficio económico 2.4 veces mayor en comparación con sus competidores. Sin embargo, el 85% de los ejecutivos consideran que el miedo a fallar frena los esfuerzos de innovación en sus organizaciones. Crear un entorno seguro donde los empleados puedan experimentar sin miedo a las consecuencias es clave.²

Innovación Hoy

En cuanto a las tendencias actuales, se estima que la mitad de las empresas del S&P 500 serán reemplazadas en los próximos 10 años por compañías digitales que aprovechen tecnologías disruptivas como la automatización y la inteligencia artificial, lo que subraya la necesidad de reinventarse. La **creatividad**, según una encuesta de IBM a más de 1,500 CEOs, se considera la competencia de liderazgo más crucial para navegar en un entorno comercial global cada vez más complejo (2010). Sin embargo, según un estudio de Adobe Systems, aunque el 80% de las personas creen que liberar su potencial creativo es clave para el crecimiento económico, sólo el 25% siente que lo están logrando plenamente, lo que indica un área significativa de oportunidad tanto a nivel personal como organizacional.

“La innovación no se trata solo de adornos y detalles; se trata de nuevas formas de crear, entregar y capturar valor.”³

Scott Anthony, Tuck, Escuela de Negocios

INNOVAR requiere **identificar los problemas** que importan y **avanzar** a través de ellos **sistemáticamente** para ofrecer **soluciones elegantes**.⁴

1 **La innovación no es invención,** aunque puede involucrarla, pero requiere de otros componentes.

● La **innovación** es la creación de una **nueva oferta viable**.⁵

Las innovaciones **2** no tienen que ser nuevas para el mundo —solo para un mercado o industria.

4 **La innovación debe ser** capaz de sostenerse a sí misma y regresar su inversión.

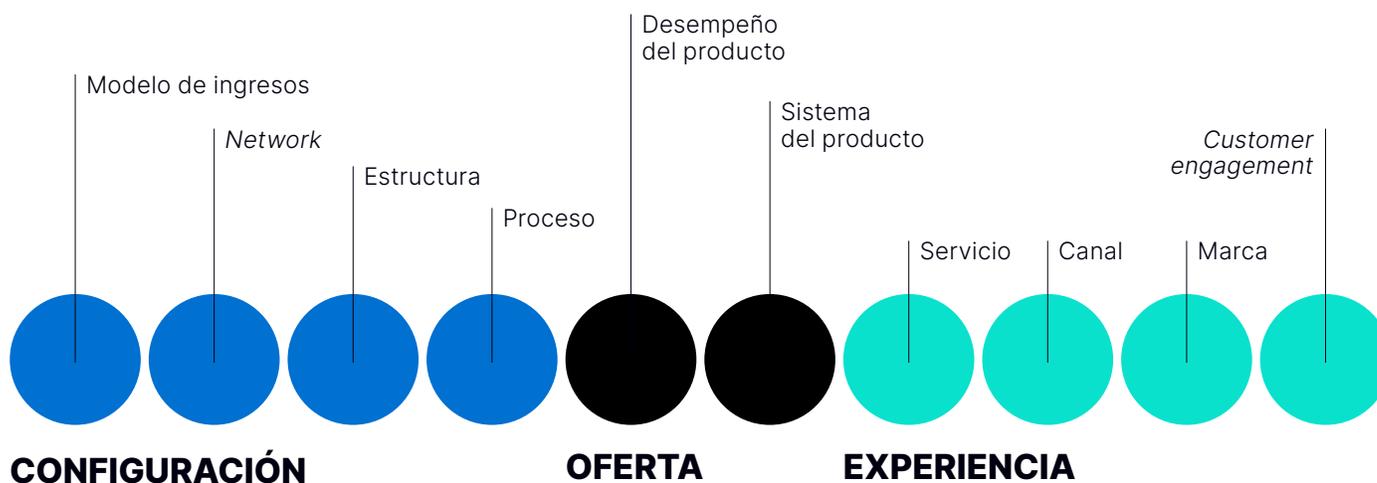
3 **Pensar más allá de productos:** nuevas formas de hacer negocios, modelos de ingresos, nuevas interacciones y formas de colaborar entre la empresa y sus clientes, etc.





● La creación de nuevos productos es solamente una forma de innovar.

Durante muchos años, los ejecutivos han equiparado la **innovación** con el desarrollo de nuevos productos. El marco *Ten Types of Innovation*[®] proporciona una forma de identificar nuevas oportunidades más allá de los productos y desarrollar innovaciones viables.⁶



● La innovación impacta significativamente tanto en la economía global como en su desarrollo futuro, realizando crecimientos consistentes versus otros sectores.

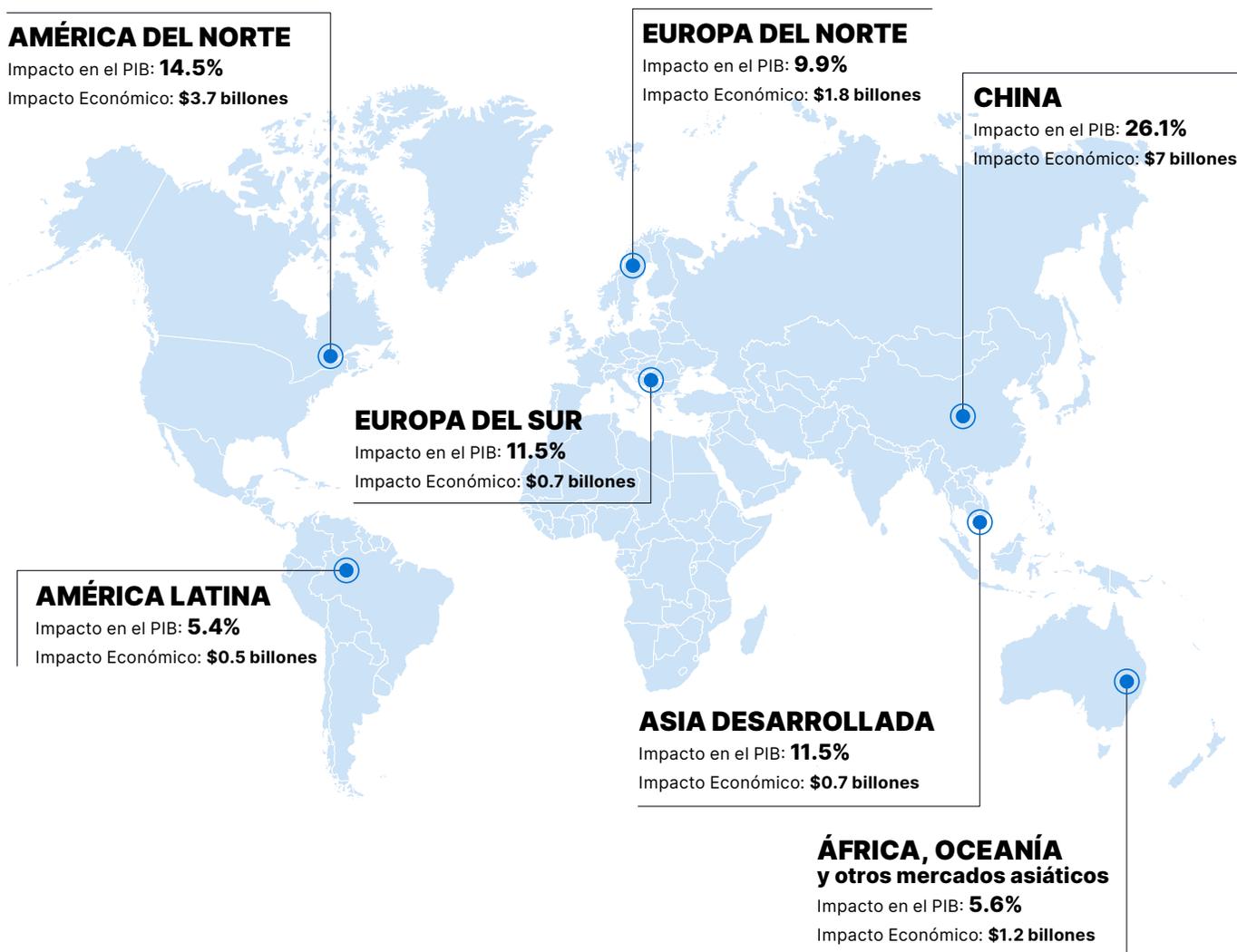
Desde la Segunda Guerra Mundial, la industrialización ha impulsado el desarrollo económico global, **umentando el Producto Interno Bruto (PIB) en un 2% anual.**⁷ Este proceso ha mejorado la eficiencia y los ingresos, facilitando el acceso a bienes y servicios y creando empleos. La innovación ha estado conectada con la industrialización al automatizar procesos y optimizar la producción. Sin embargo, la industrialización también ha generado desafíos como la desigualdad económica y el impacto ambiental, destacando la necesidad de un desarrollo más equitativo y sostenible, el cual exige innovación más que nunca.

Con estos aumentos de eficiencia, las empresas tecnológicas líderes han logrado **hasta un 70% más de productividad que sus competidores** gracias a la automatización y optimización de recursos.⁸ Esto ha creado una brecha significativa en la productividad y aumentado la demanda de habilidades técnicas como la programación y el análisis de datos.

A pesar de los desafíos económicos, **la inversión mundial en investigación y desarrollo (I+D) sigue creciendo a un ritmo constante del 10%**, reflejando la importancia de la innovación para mantener la competitividad.⁹ Esta inversión impulsa el desarrollo de talento especializado y fomenta la colaboración entre el sector público y privado.

Como resultado, las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial (IA), están transformando la economía. Se espera que la IA genere **\$15 billones de valor económico para 2030**, revolucionando industrias como la manufactura, la salud y la logística.¹⁰ Sin embargo, plantea retos éticos como la privacidad de los datos y el desplazamiento laboral, subrayando la necesidad de una gobernanza responsable.

Impacto económico de la IA para 2030 por geografía¹⁰



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con información de Pricewaterhouse Coopers.



● Los países desarrollados encabezan la innovación, mientras que las inversiones a escala mundial siguen aumentando.¹¹

Global Innovation Index clasifica 132 economías; Suiza, Suecia y EE. UU. lideran en innovación



Se proyecta que la inversión en IA alcanzará \$1.5 billones de dólares en 2024

Las solicitudes de patentes globales llegaron a 280,000 en 2023, lo que refleja un aumento de 0.3%

Singapur destinó más de \$1,000 millones en su presupuesto 2024 para IA y planes tecnológicos



Vivimos en un mundo en constante cambio, donde la población y la competitividad están creciendo, y donde también existe una tremenda urgencia de cambio e innovación como respuesta a los desafíos de la vida cotidiana.¹³

6%

De los ejecutivos, sin embargo, están satisfechos con su estrategia de innovación

Las compañías fallan a innovar gracias al dilema del innovador, por el cual no se adaptan por enfocarse en mejorar productos actuales.

Kodak

“Desarrollamos la primera cámara digital para consumidores del mundo, pero no pudimos obtener la aprobación para lanzarla o venderla por temor a los efectos en el mercado cinematográfico.”¹⁴

Don Strickland,
Exvicepresidente de Kodak

NOKIA

“No fue solo que Nokia no reconoció la creciente importancia del software. También subestimó la importancia de la transición a los teléfonos inteligentes. Y este fue, en retrospectiva, un caso clásico de una empresa cautivada (y, en cierto modo, impresionada) por su éxito pasado.”¹⁴

James Surowiecki,
Contribuidor
The New Yorker

BlackBerry

“BlackBerry pensaba que tenía más tiempo y margen de error del que realmente tenía.”¹⁴

“Al enfocarse en los millones de clientes que ya tenía, BlackBerry se perdió los miles de millones que estaban por venir.”¹⁴

Vlad Svov,
Contribuidor The Verge

GM

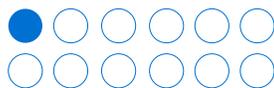
“GM fabrica autos que la gente no quiere. GM es demasiado lento para innovar debido a su tamaño. GM es demasiado burocrático e incapaz de adaptarse a los mercados cambiantes. La red de distribuidores de GM es demasiado grande.”¹⁴

**Harvard Business
Review**

En cualquier forma, la innovación revolucionaria es muy difícil de lograr; la competencia es alta y el mercado, muy exigente.

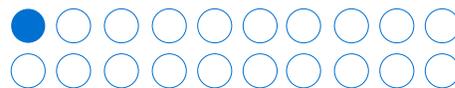
11 / 12

Startups fracasan¹⁵



19 / 20

Innovaciones de productos fallan¹⁶



México, en concreto, se destacó como el tercer país más innovador de América Latina en 2023, reflejando el progreso continuo del país y del ecosistema.¹⁷

La innovación en México ha crecido considerablemente en general pese a las condiciones macroeconómicas desfavorables. La inversión de capital de riesgo ha disminuido en años recientes después de crecer 4 veces desde 2017 a 2021, lo cual atrajo a inversores internacionales y el surgimiento de unicornios como Kavak, Bitso, Clip y Konfío. Los sectores de la inteligencia artificial y fintech dominan en términos de inversiones.¹⁸ Además de VC, áreas como infraestructura tecnológica, acceso a crédito e investigación universitaria también juegan un papel importante en el ecosistema mexicano. Sin embargo, el país aún enfrenta desafíos, como el bajo gasto en I+D, que en 2022 representó sólo el 0.26% del PIB, lo que limita la capacidad de innovación tecnológica en comparación con otros países innovadores.¹⁹

Para superar estas barreras, las empresas mexicanas están adoptando estrategias de innovación incremental, centrándose en mejorar productos y servicios existentes.

El **58%** de las compañías ya están inmersas en procesos de transformación digital, y el **76%** planea realizar cambios en sus ofertas durante los próximos tres años para garantizar competitividad.²⁰ Esta adopción de tecnología, como la inteligencia artificial generativa, busca mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la productividad, claves para el crecimiento empresarial.²¹

Asimismo, las ciudades mexicanas juegan un rol importante en la innovación. Según el IMCO, ciudades como Chihuahua, Monterrey y Guadalajara son líderes en cuanto a la concentración de grandes empresas y la generación de patentes, lo que refleja su capacidad para crear conocimiento nuevo y aplicar tecnología de vanguardia.²² Estas regiones destacan en el desarrollo de ecosistemas empresariales sólidos, donde la colaboración entre el sector privado y centros de investigación es clave para la innovación y el crecimiento.

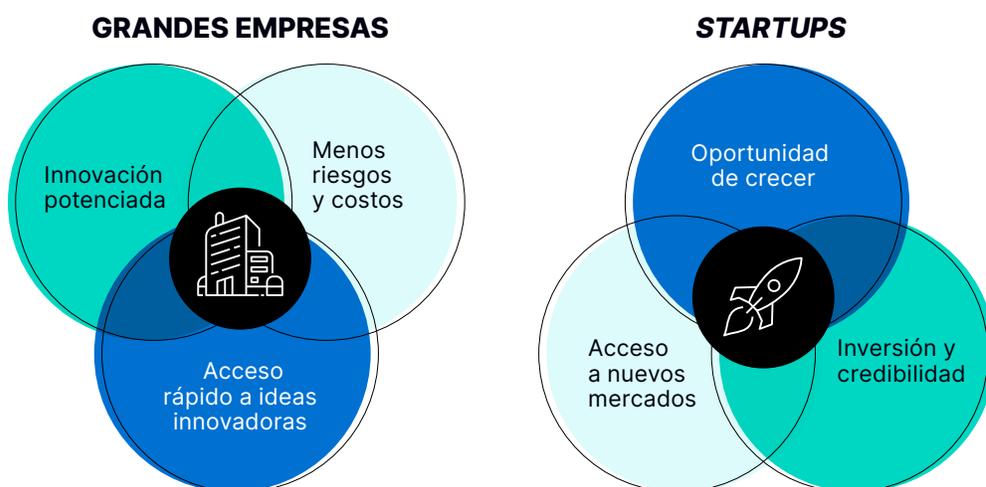
2 Innovación abierta

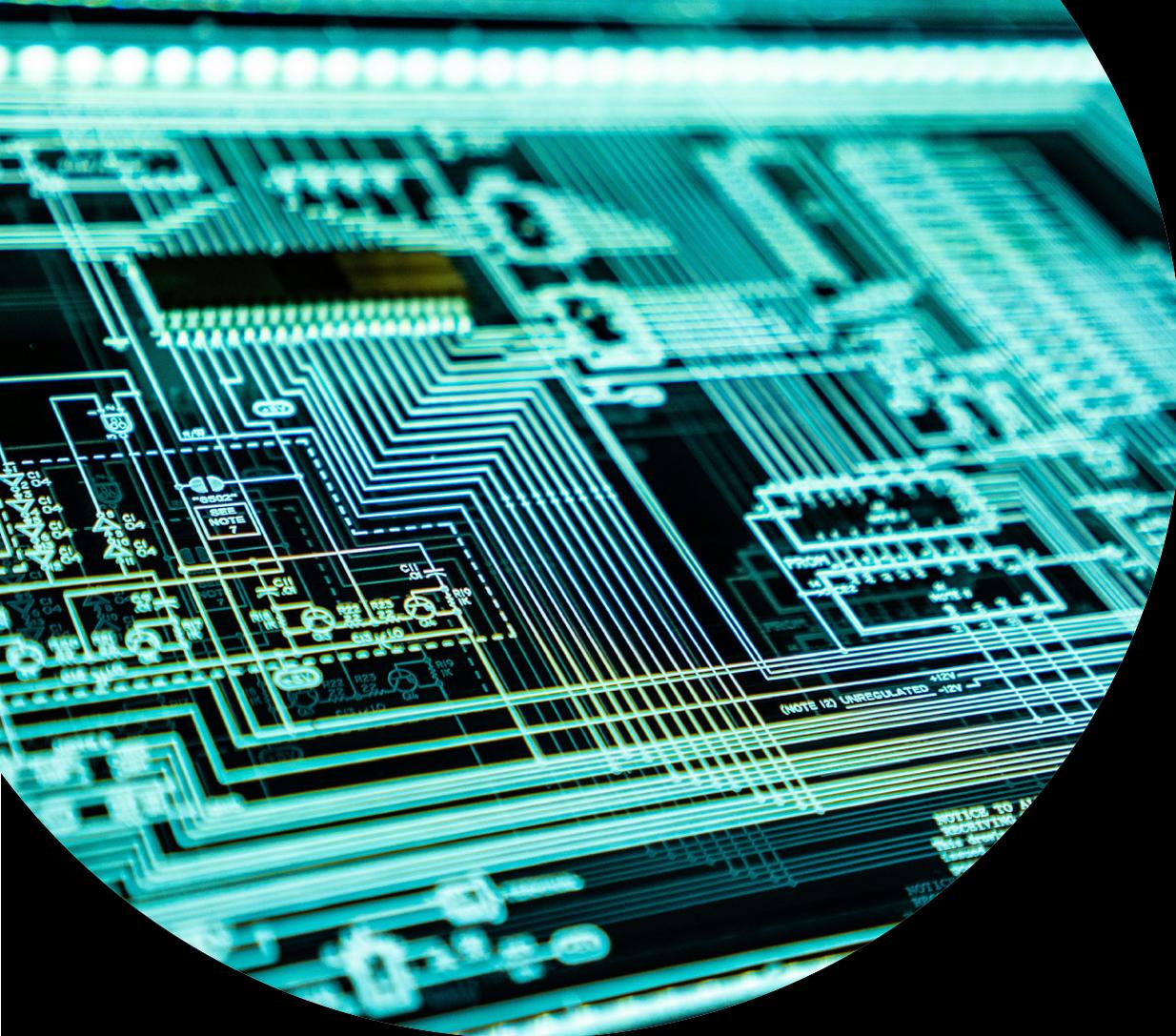
- **La innovación abierta crea beneficios mutuos, superiores a los modelos cerrados.**

Consiste en **crear un diálogo** con otras empresas, *startups* y *scaleups* **para generar conexiones de colaboración y garantizar más novedades para el sector.** Este modelo busca acelerar los resultados de innovación de una empresa.

- »» **Disminuye** los costos y riesgos de I+D mediante el desarrollo compartido²³
- »» **Acelera** el tiempo de lanzamiento al mercado por medio de tecnología y experiencia externa²³
- »» **Aumenta** la diferenciación y los factores de novedad en el mercado²³

Beneficios





● El síndrome *Not Invented Here* promueve modelos cerrados.

Se produce cuando los profesionales se resisten a una idea o tecnología ajena porque asumen que si no la idearon ellos mismos, no debe ser muy valiosa.²⁴

Cada unidad tiende a acumular su propio conocimiento y rara vez busca ideas de sus contrapartes. Énfasis exagerado en tecnologías, ideas o conocimientos internos.

Esto implica un análisis deficiente de lo que se está haciendo afuera.

¿Por qué elegir la innovación abierta? Es una situación en la que todos ganan.²⁵



CORPORATIVOS



- »» Acceso a los mercados
- »» Conocimiento de los mercados
- »» Fuerza laboral
- »» Economías de escala
- »» Recursos y poder
- »» Capital
- »» Viabilidad
- »» Canales



- »» Lentitud
- »» Falta de creatividad
- »» Fomento de la continuidad
- »» Estandarización de procesos
- »» Motivación limitada
- »» Crecimiento lento
- »» Aversión al riesgo
- »» Operar en mercados maduros
- »» Ideas de innovación incremental
- »» Secuencial, gradual y evitar el fracaso



STARTUPS



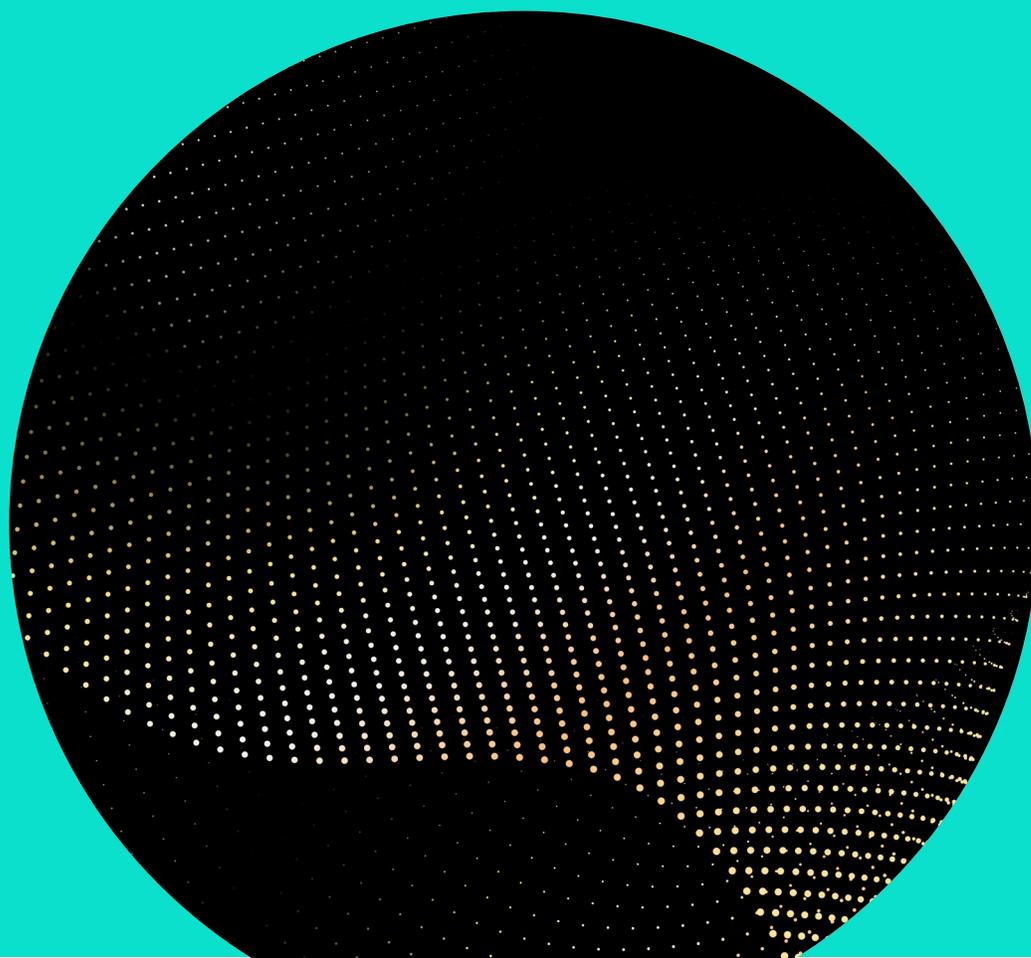
- »» Agilidad organizacional
- »» Nuevas ideas continuas
- »» Desafía el *status quo*
- »» Entorno versátil
- »» Equipo altamente motivado
- »» Potencial de crecimiento rápido
- »» Orientado al riesgo
- »» Capilaridad para entrar en nuevos mercados
- »» Ideas de innovación disruptiva
- »» Prototipar rápidamente y fallar rápido



- »» Dificultades para acceder a nuevos mercados
- »» Nuevo en el mercado
- »» Fuerza laboral limitada
- »» Falta de recursos y socios
- »» Necesidad de recursos adicionales para escalar
- »» Falta de dinero
- »» Falta de visibilidad

● La innovación abierta trasciende una fase para integrarse en el tejido empresarial.

La innovación abierta se define inicialmente como un proceso de innovación distribuida basado en flujos de conocimiento gestionados intencionalmente a través de los límites organizacionales.²⁶ La definición actual se refiere a todo el ciclo de innovación de una organización, en lugar de enfocarse únicamente en una fase, como el concepto original. Las empresas pueden optar **por invertir en fuentes externas de conocimiento, lo que les permite explorar y aprovechar nuevas tecnologías, modelos de negocio y mercados para obtener una ventaja competitiva.** Este enfoque debe entenderse como una apertura inicial de los departamentos de I+D.²⁷ La innovación abierta rechaza el concepto tradicional de depender exclusivamente de la I+D interna, en su lugar, se plantea como un proceso de búsqueda y resolución a varios niveles que involucra tanto a la organización como a actores externos.²⁸ De esta manera, la innovación abierta ofrece un espectro más amplio de fuentes alternativas que las limitadas por los límites organizacionales tradicionales.²⁹



Cultura Organizacional

Sin embargo, integrar el conocimiento externo en los procesos de innovación internos puede generar tensiones dentro de la organización. Para evitarlo, **las empresas deben establecer mecanismos que faciliten el flujo del conocimiento externo hacia sus sistemas internos de innovación.**³⁰ Factores como **la cultura organizacional, la capacidad de absorción y el sistema de incentivos juegan un rol importante** en cómo los empleados perciben las ideas y tecnologías externas. Para reducir las barreras a la innovación abierta, las organizaciones pueden implementar contramedidas como fomentar una cultura organizacional que promueva la apertura al conocimiento externo.

Esto implica educar a los empleados que inicialmente podrían rechazar esas fuentes externas de innovación, convenciéndolos de su valor, integrándolos en los procesos de innovación y fortaleciendo la cohesión interna. Este enfoque es crucial para superar el síndrome del “no inventado aquí”.³¹ Así, una cultura organizacional con una orientación emprendedora es esencial para implementar exitosamente prácticas de innovación abierta.³²

Arquetipos de Innovación Abierta

Las organizaciones que abordan de manera efectiva los desafíos relacionados con la adopción de innovación abierta pueden obtener grandes beneficios.³² **Aquellas que se concentran principalmente en innovaciones internas, mediante una búsqueda local de soluciones, corren el riesgo de quedarse atrás en el desarrollo tecnológico** del mercado.³³ Este enfoque limitado tiende a generar soluciones cercanas al conocimiento ya existente en la organización, lo que reduce el potencial para innovaciones disruptivas.³⁴ En cambio, la innovación abierta permite acceder al conocimiento que poseen fuentes externas como otras empresas, proveedores o clientes, lo cual expande el rango de posibilidades y aumenta el rendimiento de la innovación.³⁵

La innovación abierta se puede manifestar de diversas formas. Este proceso, que implica desarrollar nuevas tecnologías o aprovechar las existentes a través de la colaboración con socios externos, se divide en **tres mecanismos de transferencia de conocimiento:** (i) **Outside-In**, donde se absorbe e integra el conocimiento externo, (ii) **Inside-Out**, que implica externalizar y compartir el conocimiento interno, y (iii) **Coupled**, una combinación de ambos enfoques.³⁶



● Los beneficios para los corporativos son polifacéticos.

Un estudio realizado por la Universidad de Berkeley reveló que las empresas que implementan prácticas de innovación abierta tienen un rendimiento financiero **un 30% superior** en comparación con aquellas que no lo hacen.³⁷ Esto subraya cómo la colaboración externa, ya sea con *startups* o socios académicos, puede desbloquear nuevos caminos para el crecimiento. La clave del éxito de la innovación abierta radica en su capacidad para integrar **ideas externas que de otra manera no habrían sido accesibles para una empresa**. Henry Chesbrough, en su trabajo seminal *Open Innovation*, definió este enfoque como una nueva forma de capitalizar la tecnología al ampliar el horizonte de investigación y desarrollo más allá de los muros de la empresa.

Ahorro en Costos

Empresas globales han cosechado beneficios tangibles a partir de la innovación abierta. Al integrar esta metodología, una empresa multinacional logró aumentar su productividad en I+D en un 60%, a la vez que redujo sus costos de investigación en un 33%.³⁸ Este caso de estudio refleja cómo la innovación abierta puede racionalizar los procesos y reducir la duplicación de esfuerzos, lo que en última instancia conduce a menores costos operativos. A través del modelo, las empresas se asociaron con investigadores externos, pequeñas empresas y universidades, creando una red global de colaboración que sustituyó el tradicional modelo interno de investigación.

Velocidad de Desarrollo

Además de mejorar el rendimiento financiero y reducir costos, la innovación abierta acelera la velocidad de desarrollo de nuevos productos. Deloitte reporta que las empresas que adoptan este enfoque pueden reducir el tiempo de desarrollo de sus productos en un 20%.³⁹ Esta rapidez es especialmente relevante en sectores como el tecnológico, donde la capacidad para llevar productos innovadores al mercado antes que los competidores puede determinar el éxito o fracaso de una empresa. El acceso a una amplia red de innovadores externos permite a las empresas resolver desafíos más rápido, eliminando cuellos de botella internos y proporcionando una ventaja competitiva en términos de tiempo de comercialización.

Colaboración y Alianzas Estratégicas

McKinsey & Company destaca que las alianzas estratégicas dentro del marco de la innovación abierta han aumentado un 50% en la última década.⁴⁰ Esto refleja un cambio en la mentalidad corporativa: en lugar de proteger las innovaciones internas, muchas empresas ahora reconocen el valor de colaborar con *startups*, instituciones académicas y otros socios estratégicos. La naturaleza multidisciplinaria de estas alianzas permite a las corporaciones acceder a nuevas ideas y tecnologías que de otro modo habrían tardado años en desarrollar por su cuenta.





Adopción por Sectores: El Caso de la Industria Farmacéutica

La adopción de la innovación abierta ha sido particularmente destacada en sectores como el farmacéutico, donde más del 70% de las grandes empresas emplean plataformas de innovación abierta para el desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos.⁴¹ La colaboración con *startups* y centros de investigación permite a las farmacéuticas acelerar los procesos de descubrimiento de fármacos y reducir los costos de desarrollo. Este enfoque es crucial en una industria donde los tiempos de investigación y aprobación pueden ser extremadamente largos, y las colaboraciones externas pueden ofrecer enfoques más ágiles.

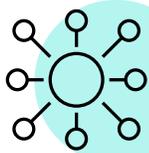
Participación del Consumidor: Democratizando la Innovación

Empresas como LEGO y Dell han adoptado un enfoque único en su implementación de innovación abierta al involucrar directamente a los consumidores en el proceso de desarrollo de productos.⁴² Esta participación no solo genera productos más alineados con las expectativas del mercado, sino que también fomenta una mayor fidelidad a la marca. Por ello, incluso las herramientas de código abierto pueden beneficiar a la empresa que ayuda a mantenerlas.⁴³

“La mayoría de las innovaciones fracasan. Y las empresas que no innovan mueren.”³⁹

Henry Chesbrough,
Berkeley Haas

Las *startups* aprovechan la estabilidad de organizaciones establecidas para innovar.



Recursos

Las *startups* acceden a **recursos clave**, como **tecnología avanzada**, **laboratorios de investigación y desarrollo**, y **conocimientos especializados** que no estarían a su disposición debido a limitaciones de presupuesto y escala. Ellas **aceleran sus procesos de innovación** sin la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en infraestructura tecnológica. Además, las corporaciones ofrecen acceso a **redes de expertos** y profesionales con vasta experiencia en el sector, lo que les permite **evitar errores comunes** y **optimizar sus operaciones** desde una fase temprana.



Financiamiento

Grandes corporaciones han creado **programas de aceleración e incubación** que no solo ofrecen capital, sino también asesoramiento estratégico. Estos programas permiten a las *startups* recibir la **inversión necesaria** para escalar sus operaciones, mientras se benefician de la **red de contactos y el prestigio** que proviene de ser respaldadas por una marca reconocida a nivel global. Además, aceleradoras privadas se han destacado en América Latina por su enfoque en la financiación de *startups* tecnológicas, aportando tanto capital como apoyo en las fases iniciales.



Redes y Conexiones

Programas de innovación abierta permiten a las *startups* **conectarse con otros emprendedores, inversores y líderes de la industria**, abriendo puertas a oportunidades de colaboración y crecimiento estratégico, lo que a su vez potencia sus oportunidades de negocio y facilita el acceso a nuevos mercados. Este tipo de interacción no solo es beneficioso desde el punto de vista de la expansión empresarial, sino también para la creación de alianzas estratégicas que pueden durar en el largo plazo.



Probar el mercado

Al trabajar con grandes corporaciones, las *startups* pueden obtener una validación crucial que mejora su **credibilidad y las posiciona favorablemente ante inversores y clientes** potenciales. Este tipo de colaboración no solo ofrece una validación de mercado, sino que también puede proporcionar visibilidad adicional para las *startups* en su sector. El respaldo de una corporación establecida permite que las *startups* demuestren la viabilidad de sus soluciones a una escala mucho mayor de la que podrían lograr por sí solas.



Escalabilidad

Las corporaciones ofrecen a las *startups* acceso a **infraestructuras de producción y distribución globales**, lo que les permite escalar rápidamente sin tener que invertir en estos recursos por su cuenta. Esto es particularmente importante para las *startups* que buscan expandirse a nivel internacional, ya que pueden aprovechar la presencia global y las redes comerciales de las corporaciones para **ingresar a nuevos mercados**. Este apoyo no solo reduce el riesgo asociado con la expansión, sino que también proporciona a las *startups* una plataforma para crecer de manera orgánica.



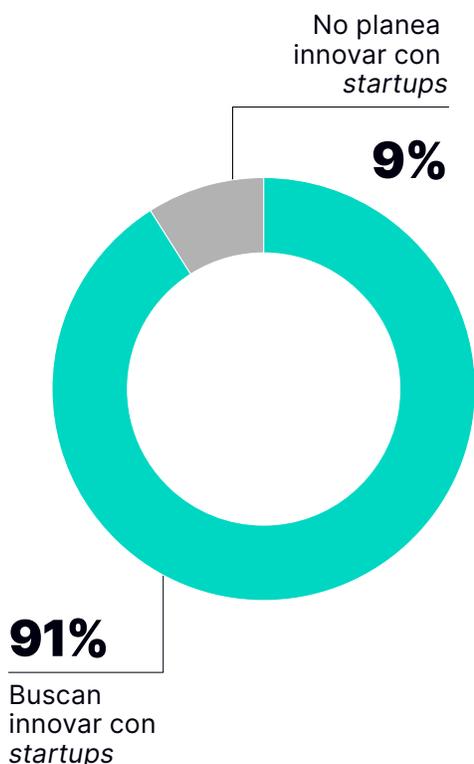
Co-Desarrollo

La colaboración a través de la innovación abierta también facilita **el co-desarrollo de soluciones** entre corporaciones y *startups*. Esta relación simbiótica permite que las *startups* participen en proyectos de desarrollo conjunto, donde pueden beneficiarse **del conocimiento técnico y la experiencia** de las corporaciones.

Los corporativos suelen considerar la innovación abierta como estrategia en innovación para lograr sus metas de eficiencia y novedad.

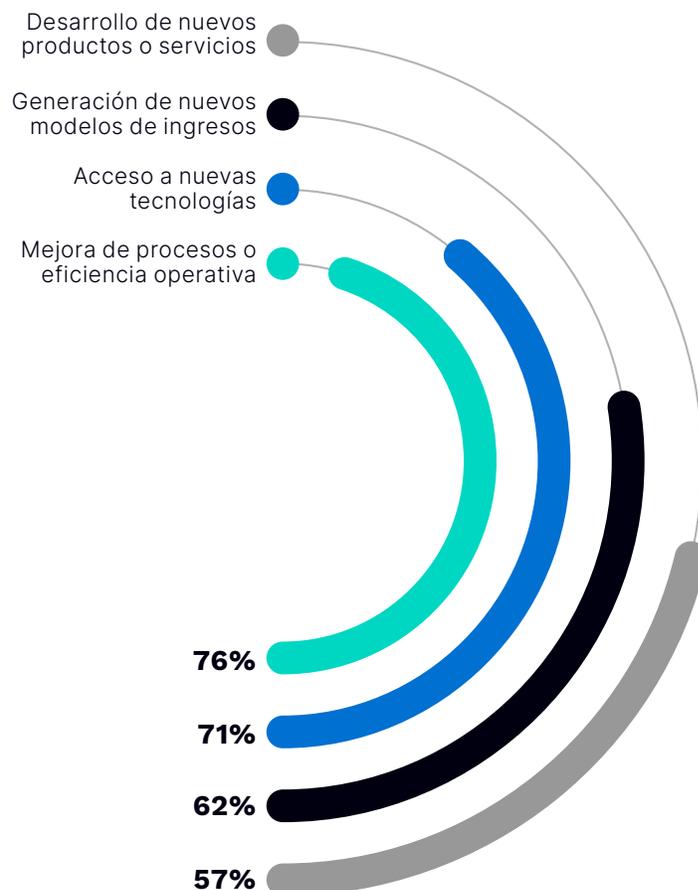
La mayoría de las empresas están dispuestas a explorar nuevas oportunidades a través de asociaciones estratégicas de innovación abierta con *startups*. En cada colaboración las empresas establecen los objetivos de la colaboración, que se centran principalmente en mejorar, acceder o desarrollar productos o servicios.

Prevalencia de intenciones y estrategias de innovación abierta



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Objetivos estratégicos de corporativos en innovación abierta



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

No existe un único modelo de innovación abierta ni las organizaciones que lo usan.

La innovación abre diversas puertas en la creación de productos y servicios. En este contexto, las corporaciones han integrado a múltiples opciones que van desde universidades hasta aceleradoras, lo que ha generado un impacto significativo en los altos índices de adopción de modelos de innovación.

Modelos de innovación abierta más usados por empresas con estrategias de innovación



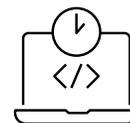
67%

Colaboraciones con universidades o diferentes instituciones



57%

Concursos para buscar ideas o soluciones



43%

Hackathons



29%

Incubadora de *startups*



24%

Aceleradora corporativa de *startups*



24%

CVC:
Corporate
Venture Capital

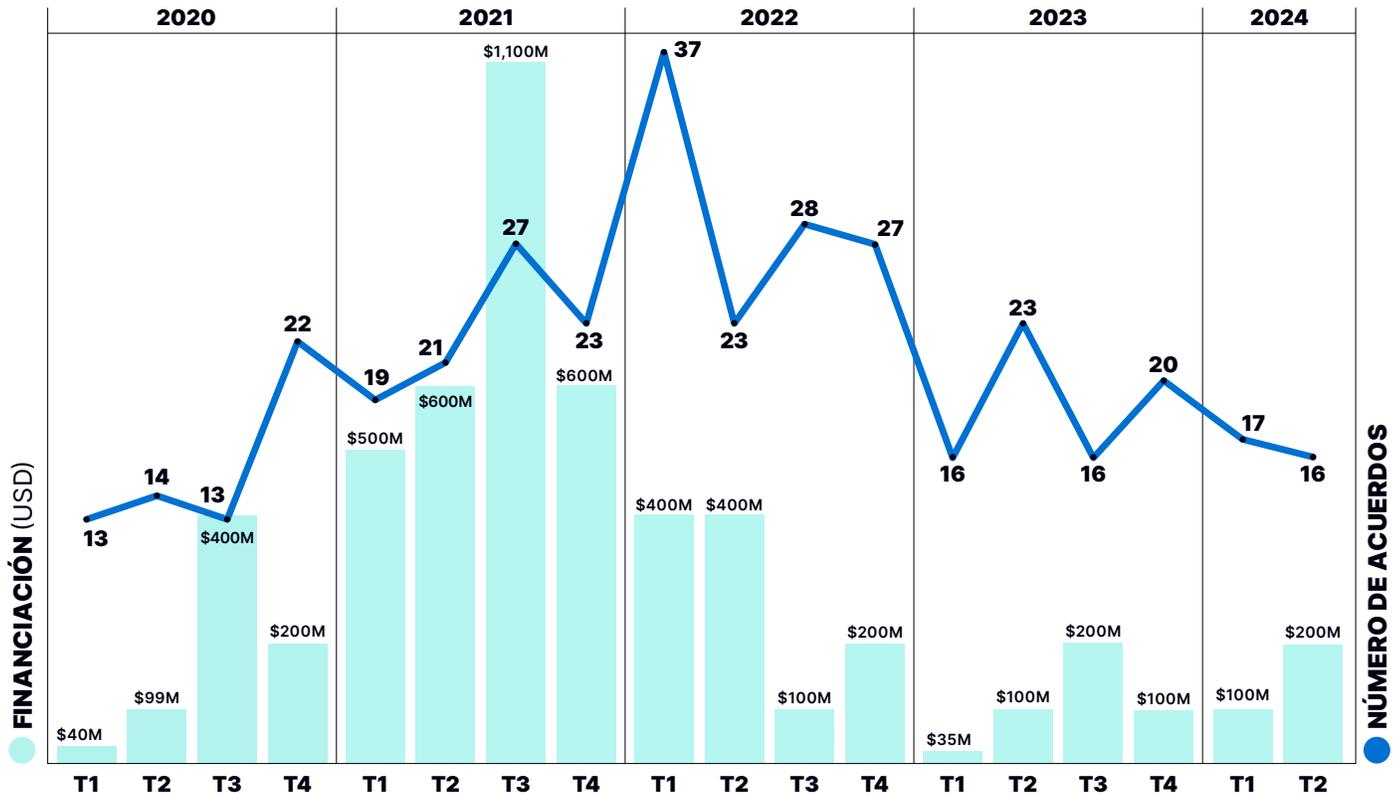
Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

El *corporate venture capital* es un enlace estratégico entre corporativos y *startups*.

La financiación del CVC se alinea con el patrón del VC, con un máximo en el año 2021 seguido por una caída en los próximos años. Sin embargo, la variación de los acuerdos es menor que la del financiamiento, lo cual implica que las *startups* continúan buscando fondos a pesar de la menor disponibilidad.

Financiación y acuerdos trimestrales de CVC en América Latina^{44, 45}



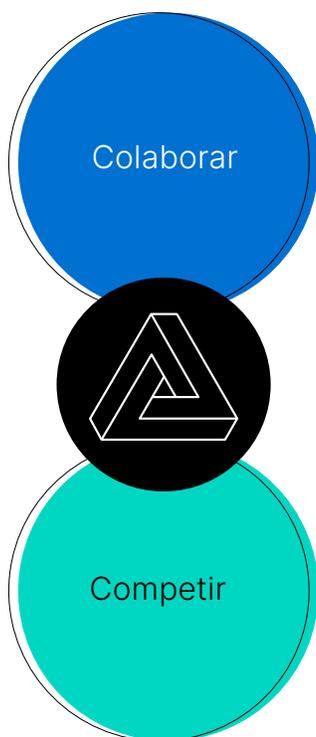
Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con información de CB Insights y Crunchbase. N = 95.

“Es importante comenzar con una implementación ágil, aunque sea pequeña, y generar visibilidad interna sobre el éxito y su impacto para inspirar a toda la organización.”

Véronique Billia,
Roche

LA PARADOJA DE LA INNOVACIÓN COLABORATIVA



Las estrategias de innovación abierta tienen que equilibrar tanto la asimetría organizacional como las tensiones colaborativas inherentes a la asociación.

La colaboración entre *startups* y corporaciones ha emergido como una estrategia crucial para fomentar la innovación disruptiva. Esta sinergia permite a las *startups* acceder a recursos financieros y de mercado, mientras que las grandes empresas obtienen conocimientos y tecnologías novedosas. Sin embargo, **estas colaboraciones deben gestionarse con cuidado debido a la asimetría organizacional y las diferencias culturales entre las partes**. Modelos como la co-creación y programas de aceleración corporativa han mostrado ser efectivos para integrar estas innovaciones en las grandes organizaciones, facilitando la adopción de nuevas tecnologías.⁴⁶

En Europa, las grandes corporaciones están cada vez más comprometidas con la adopción de estrategias de innovación abierta, donde colaboran activamente con *startups* para mantenerse competitivas. La mayoría de las empresas han adoptado estrategias de bajo compromiso, como eventos únicos con *startups*, mientras que otras se aventuran en adquisiciones y proyectos de innovación conjuntos. **Este enfoque permite una mayor flexibilidad y rapidez en la implementación de innovaciones disruptivas, aunque la falta de recursos y la falta de familiaridad con las *startups* siguen siendo barreras para algunas medianas empresas.**⁴⁷

A pesar de los beneficios que ofrece la colaboración entre corporaciones y *startups*, **estas relaciones presentan desafíos intrínsecos debido a la diferencia en objetivos y métodos de trabajo**. Las empresas que logran equilibrar estas tensiones mediante principios de colaboración dual (colaboración y competencia simultáneas) pueden maximizar sus resultados en términos de innovación. Este enfoque requiere un entendimiento profundo de las paradojas inherentes a estas relaciones, lo que facilita una colaboración más efectiva y duradera.⁴⁸

Es crítico seleccionar el modelo que mejor se alinee con las metas corporativas.

Ventajas y desventajas de modelos de innovación abierta

	Ventajas	Desventajas	
<p>Más sofisticación</p> <p>↑</p> <p>Menos sofisticación</p> <p>↓</p>	<p>Los hackathons son eventos en los que corporaciones y <i>startups</i> colaboran durante un corto periodo de tiempo para resolver problemas concretos.</p>	<p>A pesar de su dinamismo, los <i>hackathons</i> suelen estar limitados por el tiempo, lo que puede llevar a soluciones apresuradas. Además, la falta de continuidad en la implementación de las ideas generadas es un desafío común, ya que los proyectos muchas veces no tienen un seguimiento adecuado después del evento.⁴⁹</p>	
	<p>Las colaboraciones con universidades ofrecen a las empresas el conocimiento científico y tecnológico de las instituciones académicas.</p>	<p>Ayuda a resolver problemas complejos gracias al conocimiento avanzado. Las universidades también proporcionan una fuente constante de talento calificado y nuevos enfoques para abordar desafíos industriales.⁵⁰</p>	<p>Este modelo enfrenta desafíos relacionados con la burocracia y la diferencia en los objetivos entre las instituciones académicas y las empresas comerciales. Además, la implementación de soluciones basadas en investigaciones académicas puede ser más lenta debido a los largos ciclos de investigación y desarrollo.⁵⁰</p>
	<p>Las aceleradoras corporativas proporcionan apoyo a <i>startups</i> en etapas tempranas mediante mentoría, financiamiento y acceso a redes.</p>	<p>Facilita la escalabilidad rápida de nuevas empresas en un entorno estructurado y con el apoyo de corporaciones bien establecidas. A su vez, las aceleradoras crean vínculos que pueden transformar las soluciones innovadoras en productos reales.⁵¹</p>	<p>Este modelo a menudo está enfocado en resultados a corto plazo, lo que puede sacrificar el desarrollo a largo plazo de tecnologías emergentes. Las <i>startups</i> pueden sentir presión para entregar resultados inmediatos, lo que podría desviar el enfoque de la innovación radical hacia soluciones más incrementales.⁵¹</p>
	<p>El corporate venture capital (CVC) es cuando las grandes corporaciones invierten en <i>startups</i>, proporcionando capital y conocimiento.</p>	<p>No solo diversifica las fuentes de ingresos, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de la empresa a las nuevas tecnologías. Además, las corporaciones pueden apoyar proyectos más disruptivos que podrían no ser financiados por capital de riesgo tradicional.⁵²</p>	<p>Un reto clave es la alineación estratégica entre las <i>startups</i> y las corporaciones. Las diferencias en objetivos y tiempos pueden llevar a fricciones, especialmente cuando las <i>startups</i> perciben una pérdida de autonomía o riesgos de apropiación de propiedad intelectual.⁵²</p>

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

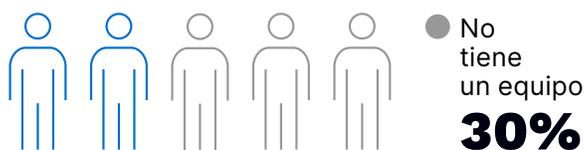
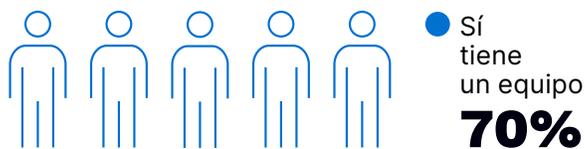
Cada uno de estos modelos de innovación abierta presenta un conjunto de ventajas y desventajas.

Mientras que los **hackathons** ofrecen una vía rápida para la creatividad, el **corporate venture capital** y las **aceleradoras** proporcionan una estructura más formal para el crecimiento a largo plazo. Las colaboraciones con **universidades** añaden una capa de rigor científico.

La clave del éxito en la innovación abierta radica en **la selección del modelo adecuado que mejor se alinee con los objetivos estratégicos de las empresas** involucradas y la naturaleza de la industria en la que operan.

Aunque muchas empresas cuentan con un equipo que gestiona y participa en la innovación abierta, hay margen para maximizar los beneficios.

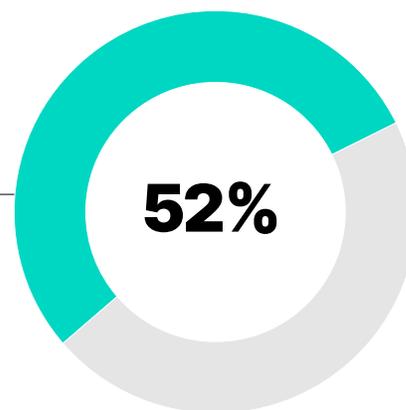
Presencia de un equipo dedicado a la gestión de iniciativas de innovación abierta



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Participación del equipo directivo en las iniciativas de innovación abierta que gestionan

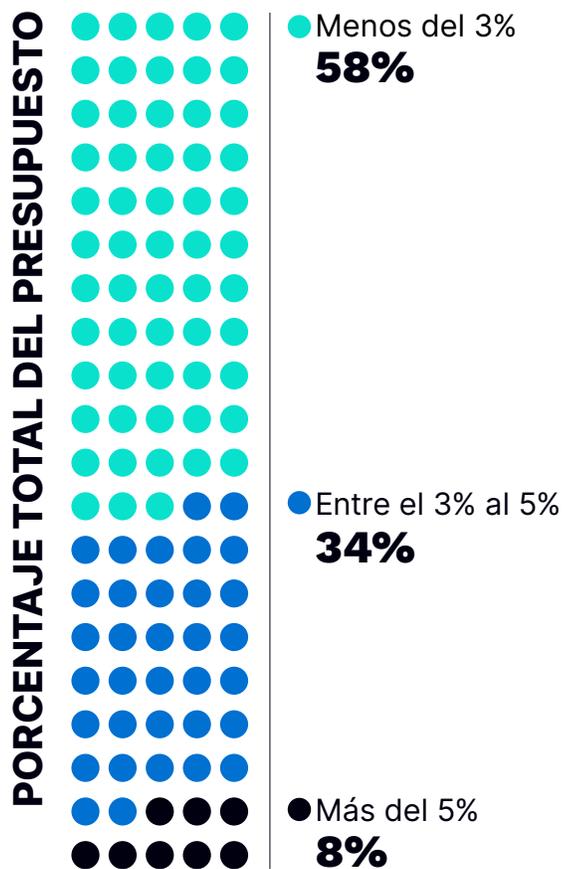
Del equipo está involucrado a las iniciativas de innovación abierta



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

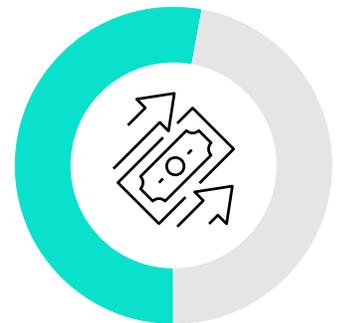
● **La mayoría de las empresas invierten menos del 3% de presupuesto en innovación abierta, pero el monto sigue aumentando.**

Porcentaje del presupuesto de innovación destinado a iniciativas de innovación abierta para México

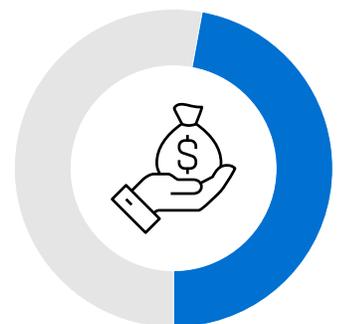


Planes para aumentar, mantener o disminuir la inversión en innovación abierta en los próximos 2 años

54%
De las empresas planea **aumentar** la inversión en innovación abierta en menos de dos años.



46%
De las empresas planea **mantener** la inversión en innovación abierta en los próximos años.



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

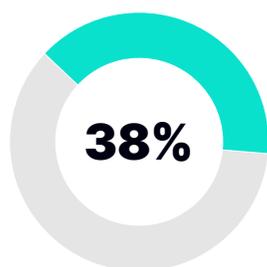
Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

“Nos empezamos a dar cuenta de que no toda la innovación debería de venir por aquí... ¿por qué no estamos innovando más allá del producto, en la forma en la que nos comunicamos con los consumidores, en los empaques, en la operación?”

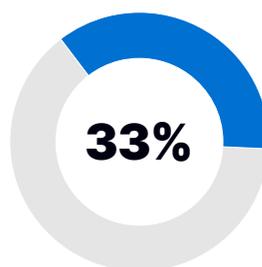
Mónica Campos, Nestlé

● Las iniciativas de innovación abierta suelen solucionar un problema real en diferentes ámbitos.

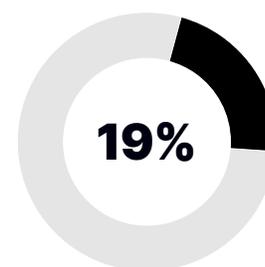
Satisfacción con los resultados de las iniciativas de innovación abierta hasta ahora



Solucionó una necesidad con impacto estratégico



Solucionó una necesidad a corto plazo u operativa



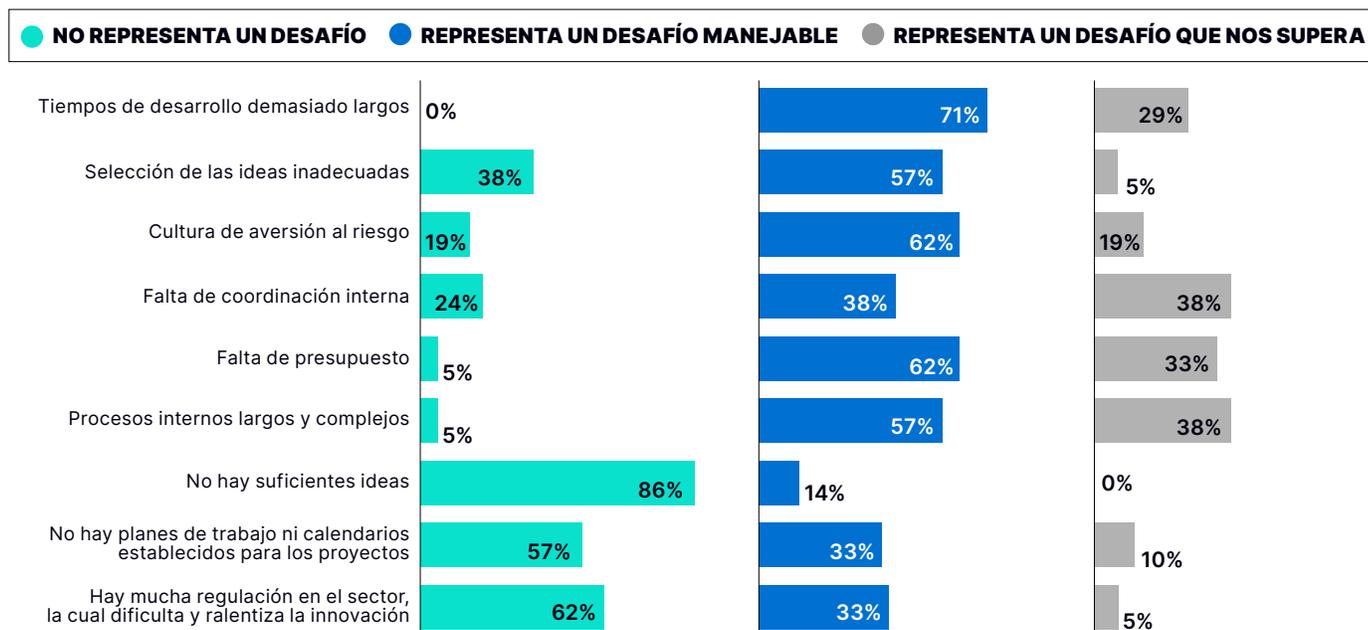
Se está implementado, aún sin resultados

Fuente:
Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

● En cualquier caso, la falta de presupuesto, procesos internos sobrecargados y tiempos de desarrollo largos representan los mayores retos.

La colaboración con una *startup* requiere la integración de múltiples variables para alcanzar el éxito del producto o servicio. Aunque las corporaciones generalmente pueden manejar retos como tiempo de desarrollo y falta de presupuesto, para cierto porcentaje, estos desafíos pueden ser difíciles de superar.

Desafíos que enfrentan las empresas en la implementación de estrategias de innovación abierta



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

● **Como siempre, es fundamental contar con recursos, liderazgo y estrategia que estén en línea con objetivos innovadores.**

Desafíos corporativos en la implementación de estrategias de innovación abierta

Liderazgo y alineación organizacional	Sinergia colaborativa entre las dependencias <i>Buy-in</i> y <i>sponsorship</i> de los líderes del negocio.	Alineación entre incentivos de corto plazo con visión e impacto de largo plazo.	Alineación entre equipos de IT internos y proveeduría externa.
Inversión y asignación de recursos	En un entorno político y económico retador, mantener e incrementar la inversión.	Inversión en R&D y apoyo en regulaciones.	La rentabilidad de la misma. Hemos encontrado eficiencias importantes en la innovación abierta, pero en general el costo y distracción nos ha redituado.
Continuidad e implementación de proyectos	Proyectos no se consolidan y ya sale uno nuevo.	Llegar hasta la implementación del proyecto, que no se quede únicamente como una buena idea.	
Estrategia de innovación: interna vs. externa	Convencimiento de que es mejor traer de afuera empresa que desarrollar internamente las innovaciones.	El pensar que la podemos llevar a cabo internamente.	
Adaptación a necesidades del cliente	Mantenernos a la vanguardia en los requerimientos de clientes.		

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

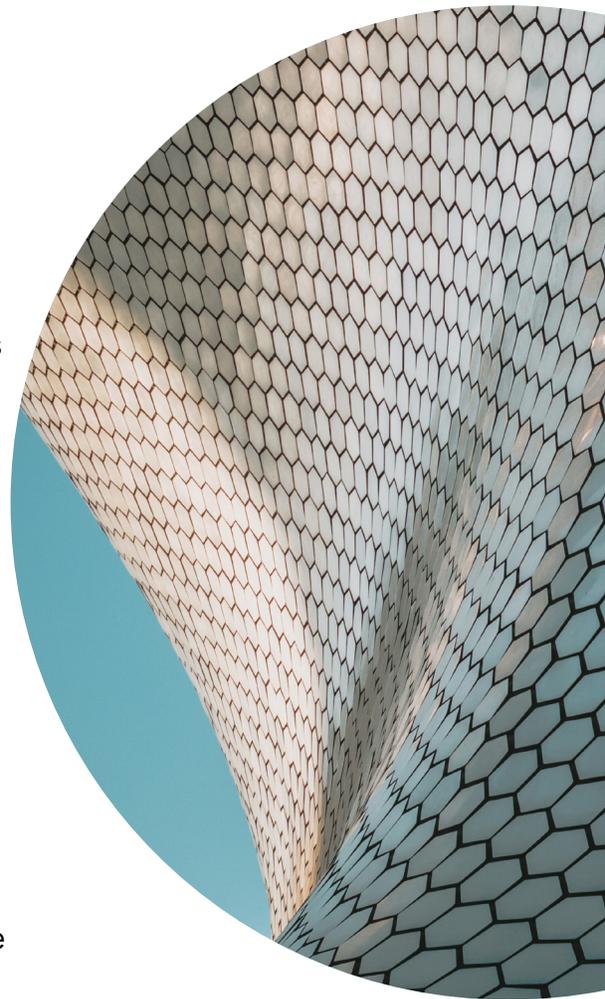
3

Inmersión al ecosistema emprendedor y colaboraciones previas

El ecosistema latinoamericano sigue madurando pese a menos capital disponible.

El ecosistema emprendedor en América Latina **ha crecido significativamente** en la última década, **convirtiendo a la región en un centro de innovación.** Países como Brasil, Colombia y México han liderado este crecimiento, atrayendo la atención global gracias a sus dinámicas escenas de *startups*.⁵³ La aparición de nuevas empresas no solo ha generado empleo y crecimiento económico, sino que también ha fomentado una cultura de innovación a la que cada vez más corporativos buscan acceder.

En particular, los sectores fintech y e-commerce han sido clave en este crecimiento. **El ecosistema de startups en América Latina multiplicó su valor por 32 en la última década,** pasando de \$7 mil millones en 2010 a \$221 mil millones en 2020. La mayoría de este crecimiento ocurrió en los últimos cuatro años, con empresas como Nubank en Brasil y Kavak en México destacándose como unicornios, es decir, *startups* con un valor superior a \$1 mil millones.⁵⁴ Este auge fue impulsado por el capital de riesgo, que alcanzó los \$16 mil millones en 2021, aunque los niveles de inversión han disminuido desde 2022 hasta 2024 debido a las alzas globales en las tasas de interés y el descenso mundial de la financiación de capital riesgo. A pesar de ello, el capital de riesgo sigue siendo un motor crítico para estas empresas de alto crecimiento, que pueden escalar internacionalmente con relativa facilidad.



En respuesta a este auge emprendedor, los corporativos en América Latina han buscado cada vez más colaborar con *startups* para fomentar la innovación. El capital de riesgo corporativo (CVC) ha ganado popularidad, con empresas invirtiendo o asociándose con *startups* para beneficiarse de tecnologías disruptivas. Considerando la presencia de empresas multinacionales, este capital puede venir de entidades que operan mundialmente, lo cual amplifica la potencia de escalabilidad para las innovaciones que vienen de la región.

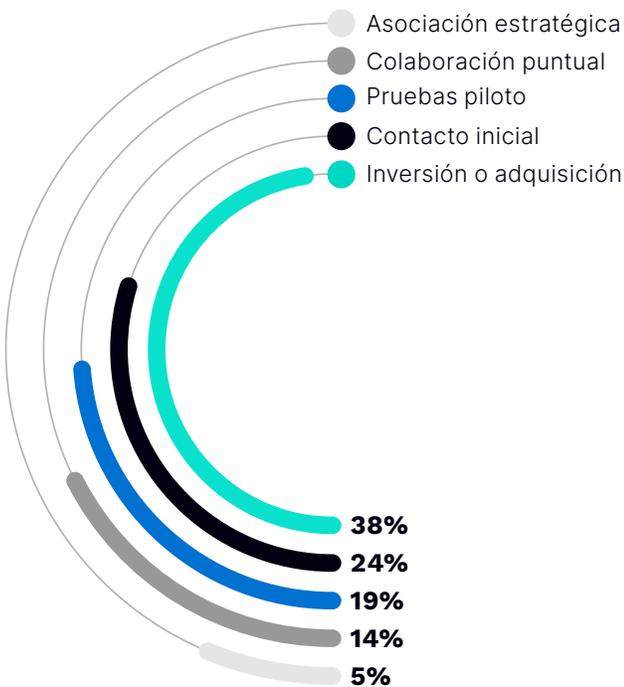
Los gobiernos también han desempeñado un papel clave en el apoyo al ecosistema emprendedor a través de aceleradoras de negocios e iniciativas políticas. Un ejemplo destacado es el programa “Start-Up Chile” del gobierno chileno, que ha sido particularmente exitoso en mejorar el desempeño de *startups* con alto potencial, aumentando su capacidad para recaudar capital y generar empleo.⁵⁵ A pesar de estos esfuerzos, aún existen desafíos, especialmente en la descentralización de la innovación fuera de grandes ciudades como Santiago y Ciudad de México. La mayoría de las oportunidades siguen concentradas en estas áreas metropolitanas, y expandir los ecosistemas de *startups* hacia regiones menos desarrolladas es un paso crítico para el crecimiento de América Latina.

Una tendencia notable es la **internacionalización de las *startups***. Mientras que las *startups* brasileñas tienden a enfocarse en su gran mercado local, las *startups* de otros países de América Latina se ven obligadas a expandirse regional o globalmente para escalar.⁵⁶ Esto crea una dinámica interesante, donde las estrategias internacionales no son solo una opción, sino una necesidad para muchas empresas en la región. Las *startups* fuera de Brasil obtienen el 95% de su valor de estrategias globales, en contraste con las empresas brasileñas más enfocadas en el ámbito local.

En última instancia, la colaboración entre *startups* y corporativos en América Latina representa una **vía prometedora para el crecimiento futuro**. A medida que el ecosistema continúa madurando, es probable que más corporativos adopten asociaciones con *startups* disruptivas, aprovechando su agilidad e innovación para mantenerse competitivos en un mercado global en rápida evolución.

● El acercamiento de las empresas con las *startups* se ha concretado a través de diversas colaboraciones.

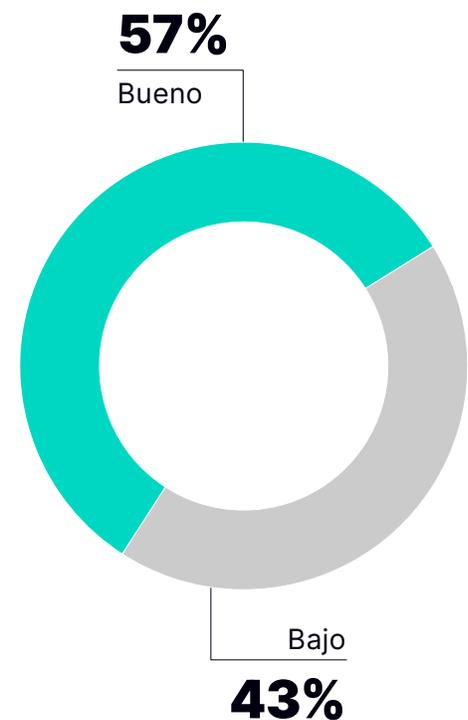
Niveles de colaboración con emprendedores para la implementación de soluciones empresariales



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

El acercamiento de las empresas con las *startups* se ha concretado a través de diversas colaboraciones. Estas interacciones incluyen desde pruebas piloto e inversiones y adquisiciones, hasta asociaciones estratégicas (38%) que logra integrar las soluciones de los emprendedores en los procesos o productos de la empresas.

Autoevaluación sobre conocimiento e interacción con el ecosistema emprendedor



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

El ecosistema emprendedor ha sido, en gran medida, bien recibido por las empresas como una fuente de nuevas soluciones y oportunidades. No obstante, algunas organizaciones señalan que aún enfrentan desafíos dentro de este entorno.

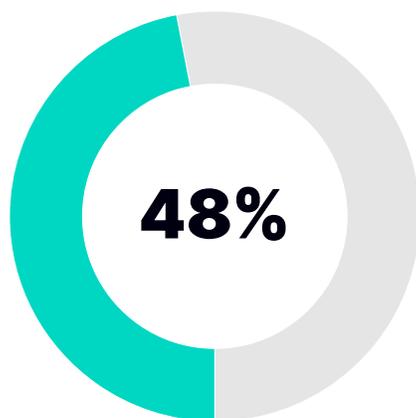
Cuando se colabora, una inversión es posible, aunque generar ingresos suele tomar alrededor de un año. Estos ingresos, a su vez, son la métrica más comúnmente utilizada para evaluar el éxito.

12

Meses

Es el tiempo promedio en crear un proyecto de colaboración con *startups* hasta obtener ingresos.

Porcentaje de las empresas que han adquirido o invertido en una *startup* como resultado de una colaboración de innovación abierta

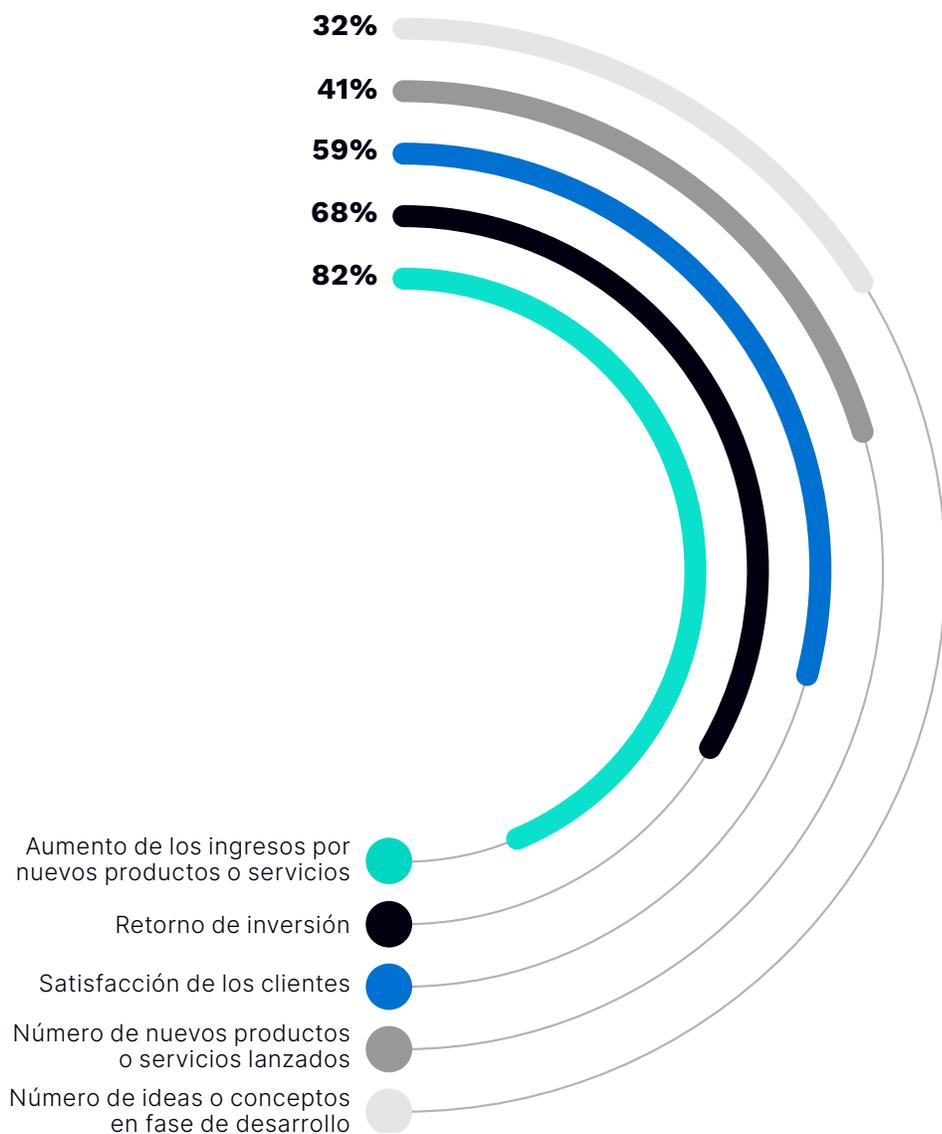


Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Las empresas que participan en iniciativas de innovación abierta utilizan diversas métricas para evaluar el impacto de las colaboraciones y optimizar los procesos de innovación, de las cuales destacan.

Métricas utilizadas para medir el éxito de las iniciativas de innovación abierta

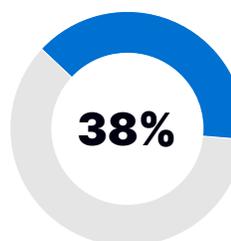
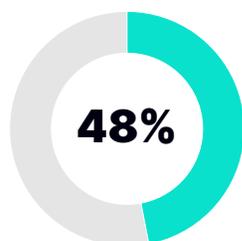


Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

● **Estas colaboraciones tienden a producir nuevas ofertas, especialmente nuevos productos u operaciones mejoradas.**

Área de negocio con mayor impacto positivo debido a la colaboración con startups

Porcentaje de impacto por la colaboración con startups en diferentes áreas de las empresas.



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Lanzamiento empresarial de un producto o servicio en los últimos tres años debido a la colaboración con startups

Sin productos.

29%

+9 productos

5%

4-8 productos

17%

1-3 productos

49%

De las empresas han lanzado un producto o servicio con una startup.

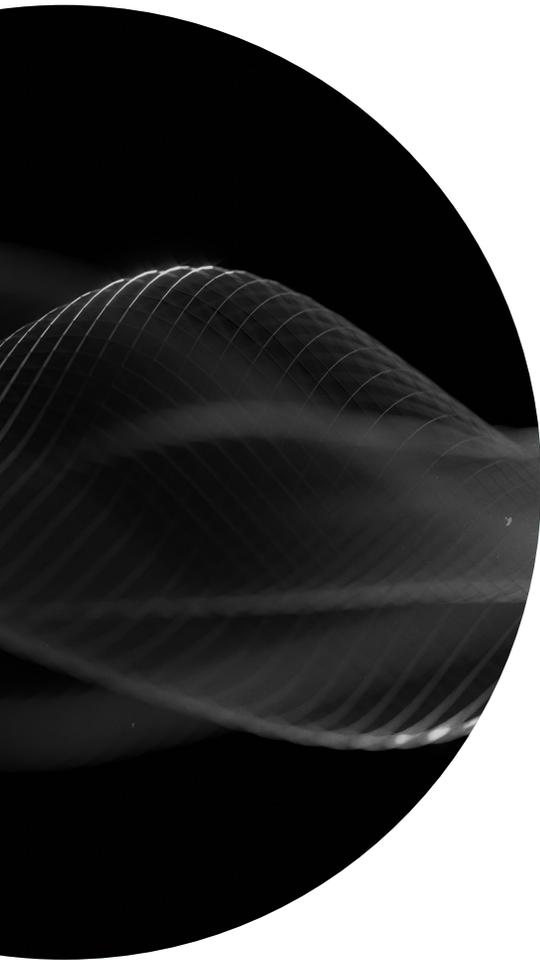
71%

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

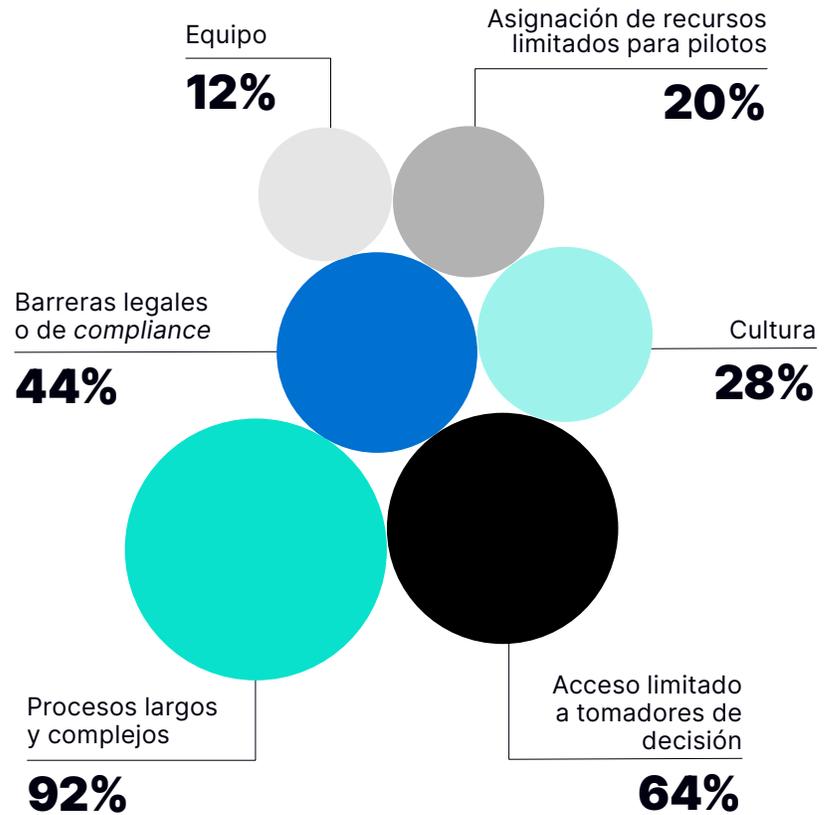
“Ver algún esquema de ganar-ganar
teniendo en mente el beneficio que podemos
brindar a través de la innovación.”

Patricia Florencia, Pilou

● Procesos burocráticos desafían la gran mayoría de emprendedores.



Principales barreras enfrentadas por las startups al trabajar con corporativos



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

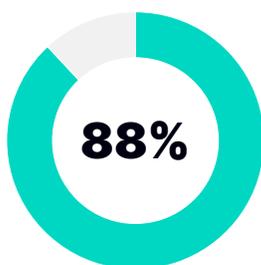
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

"Es importante estar preparados desde un punto de vista de capital para ciclos de venta largos y lentos"

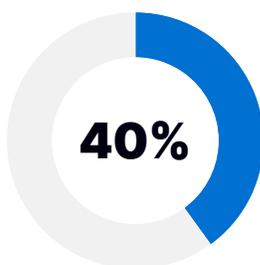
Diego Solórzano, Auba

● Emprendedores por ende se alinean a las prácticas corporativas.

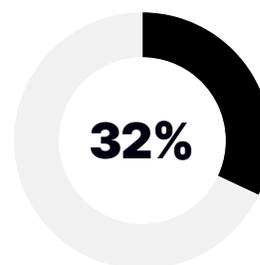
Cambios hechos por emprendedores para adaptarse a los corporativos



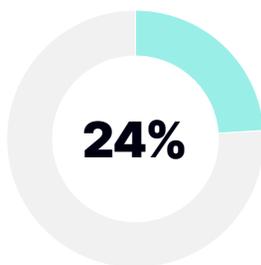
Involucramiento del emprendedor, CEO en el proceso de ventas



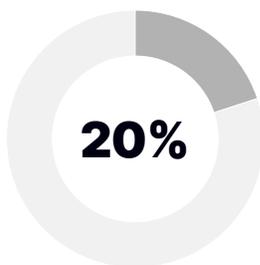
Acortar proyecciones o alcance de pilotos



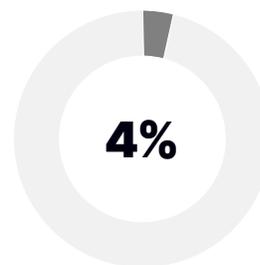
Formación en ventas B2B



Reclutamiento de talento que conocen el mundo corporativo



Capacitación del equipo en temas relacionados con *compliance*

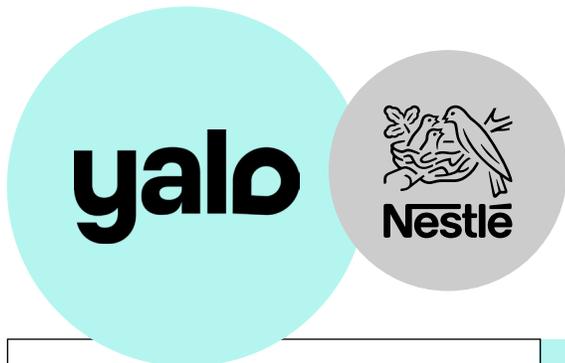


Estrategia de *partners*

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Yalo una empresa que ha sabido colaborar con corporativos de manera exitosa.



Nestlé México aumenta sus ventas en menos de 6 meses con un modelo de recomendación de productos por Yalo.⁵⁸

Fundación: 1867	HQ: Suiza	Empleados: 270,000	Modelo de negocio: B2B, B2C
---------------------------	---------------------	------------------------------	---------------------------------------

HQ: México

Año de Fundación: 2015

Empleados: 300

Capital levantado: US \$93M

Modelo de negocio: B2B

Yalo es una plataforma de venta conversacional que permite a las empresas gestionar relaciones y vender productos a través de apps como WhatsApp, usando inteligencia artificial para personalizar la atención y recomendar productos.⁵⁷

"La forma que íbamos a interactuar con empresas sería por conversaciones inteligentes. Todos los negocios iban a necesitar tener un genio detrás para darles a los clientes lo que necesitan."

Javier Mata, Yalo

Algunas marcas que confían en Yalo



PEPSICO



Unilever

P&G

Mondelēz
International



Colaboración estratégica: Ventas conversacionales



Incremento de ventas para corporativos

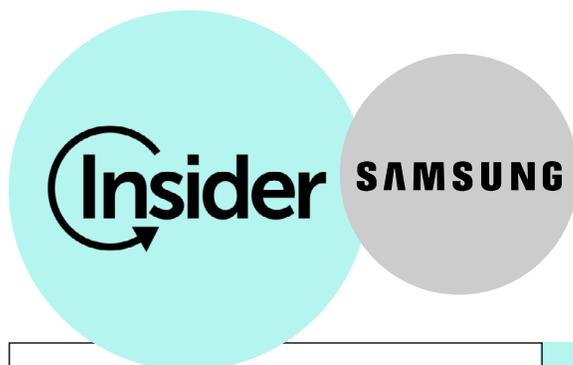
Yalo permite a empresas optimizar sus estrategias de *upselling* y venta cruzada.



Interacción personalizada en tiempo real

Nestlé aumentó la lealtad y satisfacción de los clientes por WhatsApp, ofreciendo una experiencia personalizada.

Insider ofrece herramientas de conversión y personalización, mientras que Samsung aporta su red de compras global.



Samsung es una empresa multinacional surcoreana conocida por su innovación en tecnología y electrónica de consumo, como electrodomésticos y smartphones.⁶⁰

Fundación: 1938	HQ: Corea del Sur	Empleados: 260,000	Modelo de negocio: B2B, B2C
---------------------------	-----------------------------	------------------------------	---------------------------------------

HQ: EE.UU.

Año de Fundación: 2012

Empleados: 1001-5000

Capital levantado: US \$270M

Modelo de negocio: B2B

Insider permite a las empresas de marketing conectar los datos de los clientes, predecir su comportamiento con IA y crear experiencias de cliente.⁵⁹

The flexibility and openness to innovation that you get when working with a smaller startup is a huge advantage."

Moritz Wolff, Insider

Colaboración estratégica: Compras mejoradas



Recuperación de carritos aumentó un 24% y la conversión en abandono de navegador un 4%

Se aplicó notificaciones, prueba social y cupones dinámicos.



Incremento en confianza y reducción del abandono

La prueba social generó el miedo a perderse, mejorando la experiencia de compra y las conversiones.

A través de su ecosistema de innovación All In, Nestlé México busca soluciones innovadoras para continuar impactando positivamente a las familias, comunidades y el planeta a través de los alimentos.

Re·generación

allIN



Nestlé México aumenta sus ventas en menos de 6 meses con un modelo de recomendación de productos por Yalo.⁵⁸

Fundación: 1867	HQ: Suiza	Empleados: 270,000	Modelo de negocio: B2B, B2C
---------------------------	---------------------	------------------------------	---------------------------------------

Todo empezó con esta pregunta: *¿Cómo podemos aprovechar la innovación para acelerar la transformación de la industria y disminuir el impacto de nuestras operaciones?*

Regeneración por All In es la iniciativa de innovación en sostenibilidad de Nestlé México, una convocatoria abierta para buscar *startups* y *scaleups* con propuestas disruptivas que puedan contribuir al cuidado y la preservación del planeta.⁶¹

"All in se crea en México como un esfuerzo en el que Nestlé apuesta todo por la innovación en la industria y con el objetivo de buscar soluciones en 3 pilares: (1) Consumidores al centro (2) Sustentabilidad en la industria (3) Aceleración digital de la compañía"

Mónica Campos, Nestlé

Como parte de la estrategia de re·generación:

» Se clasificaron las brechas que podrían ser atendidas con capacidades ya instaladas; aquellas para las que no se identificaron soluciones fueron consideradas **oportunidades para la innovación**. A partir de esto, se analizaron las tendencias de innovación en sostenibilidad en LATAM.

Los pilares del proyecto:

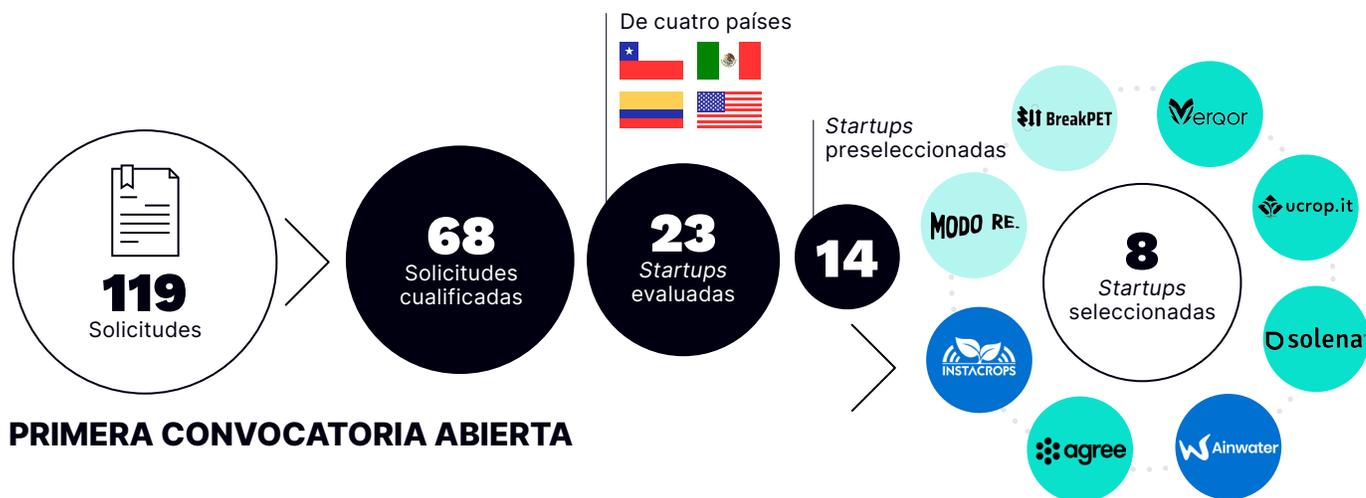
» **Champions:** All In cuenta con un equipo de "champions" que se encargan de implantar las soluciones e integrarlas en las operaciones

» **Stakeholders:** Líderes clave que impulsan la innovación en la empresa con su experiencia.

- ▶ **Sponsors:** que definen la estrategia, patrocinan la iniciativa y respalda a las *startups* seleccionadas.
- ▶ **Mentores:** Expertos de otras empresas como Endeavor que guían al equipo sobre cómo trabajar con *startups* y seleccionar las mejores.
- ▶ **Catalizadores:** Equipo que conecta los puntos de dolor internos con oportunidades de innovación externa, facilitando su adopción dentro de nuestra comunidad.

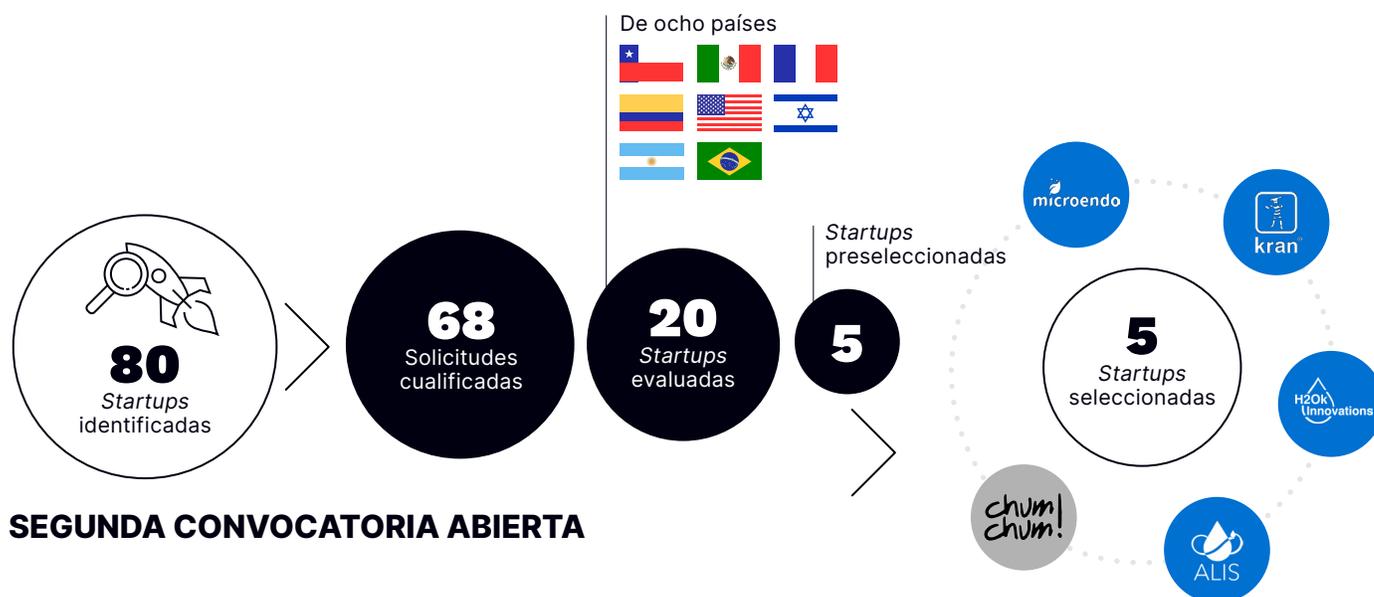
All In utiliza convocatorias abiertas para atraer la innovación.

Estructura de las convocatorias abiertas⁶⁴



PRIMERA CONVOCATORIA ABIERTA

- REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES DE CARBONO
- MEJORAR EL USO DEL AGUA
- AUMENTAR LA CIRCULARIDAD DE LOS ENVASES
- REDUCIR LOS RESIDUOS ALIMENTARIOS



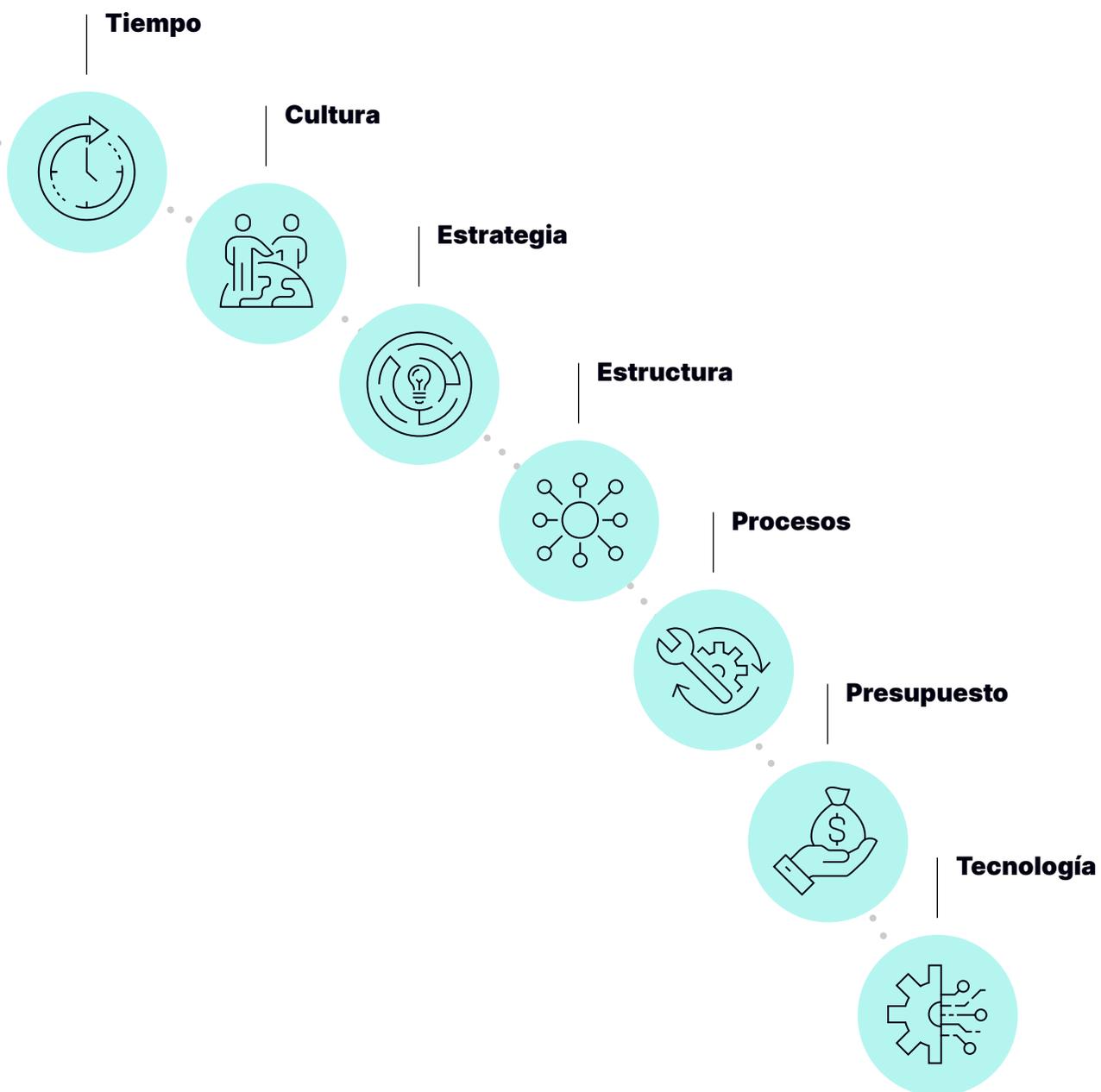
SEGUNDA CONVOCATORIA ABIERTA

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con información de Nestlé.

4

Piezas clave para liderar la disrupción

Existen 7 aspectos clave que se tienen que evaluar para llevar a cabo una innovación empresarial exitosa.





Tiempo

El tiempo para innovar ocurre fuera del “modo de ejecución”, aparte de los competidores y considerando el nivel de incertidumbre.

El tiempo en la búsqueda de innovación, en relación con los competidores, afecta de manera significativa los resultados. Las empresas que buscan innovar después de sus rivales introducen más productos nuevos, mientras que las que buscan hacerlo antes logran productos más disruptivos. El éxito se maximiza cuando no coinciden en la fase de búsqueda con sus competidores.⁶⁴

Además, la correcta sincronización en el momento de entrada de una innovación tecnológica es crucial para maximizar los resultados. Las empresas que retrasan la introducción de innovaciones bajo incertidumbre tienden a obtener mejores resultados en innovación, mientras que en condiciones de baja incertidumbre, la ventaja tiende a favorecer a los pioneros.⁶⁵ Finalmente, la innovación lanzada en el momento y lugar correctos es clave para el éxito. Los recursos y el contexto temporal juegan un rol crucial, y una idea que funciona en un lugar puede no tener éxito en otro debido a la diferencia en el timing de su implementación.⁶⁶

El mejor momento para innovar es cuando el negocio está funcionando bien. Durante épocas de crisis o problemas, resulta más difícil dedicar tiempo o recursos a la innovación, ya que la prioridad se centra en resolver los desafíos inmediatos.

“Startups often operate in ‘execution mode,’ which leaves little space for innovation. To innovate, teams need time and space to think creatively. However, constant tasks and changing goals can make this difficult.”

Patrick Strange, Kueski

“El mejor día para empezar a innovar, fue ayer. Y si no empezaste, es hoy.”

Paqui Casanueva,
Interprotección

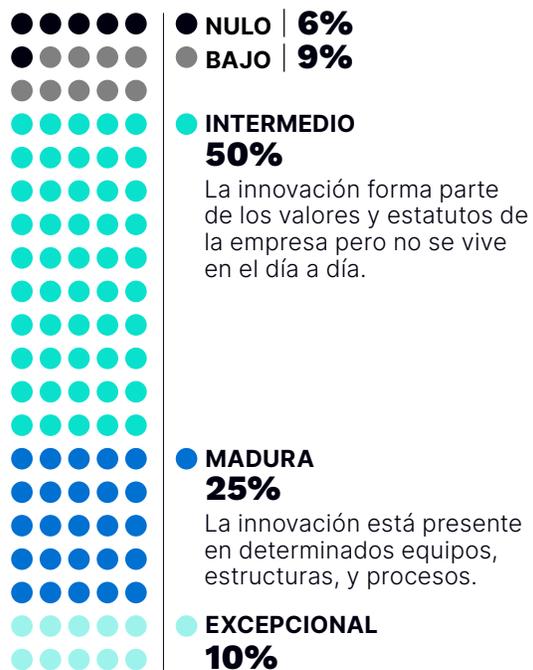


Cultura

La innovación fracasa sin una receptividad **ya establecida por la cultura.**

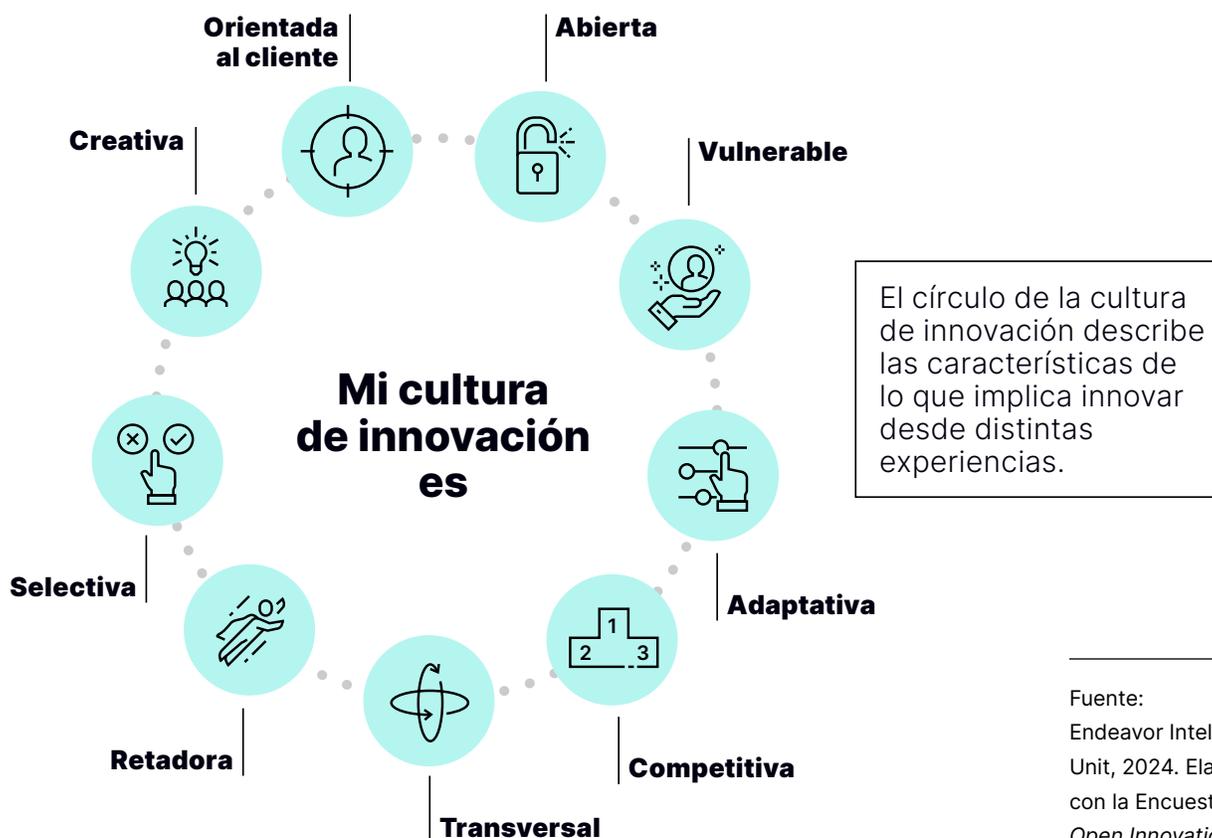
Es esencial promover una cultura que acepte el fracaso como parte del proceso de aprendizaje, para poder adoptar ideas disruptivas de las *startups*. Las organizaciones que valoran la flexibilidad y el aprendizaje continuo tienden a integrar mejor las innovaciones externas.⁶⁷ La resistencia al cambio es una barrera significativa cuando las corporaciones intentan implementar ideas innovadoras provenientes de *startups*. Esta resistencia puede deberse a una falta de alineación entre los objetivos corporativos y las nuevas ideas disruptivas que traen las *startups*.⁶⁸ Para contrarrestar esta resistencia, es necesario fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y vea el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.

Desarrollo de la innovación dentro de la cultura de la empresa

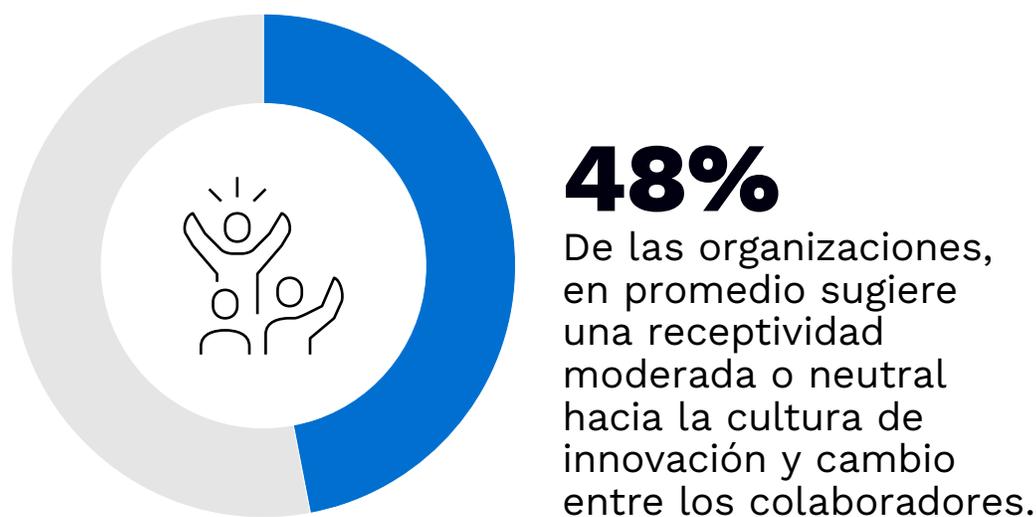


Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Adjetivos que caracterizan la innovación en tu empresa



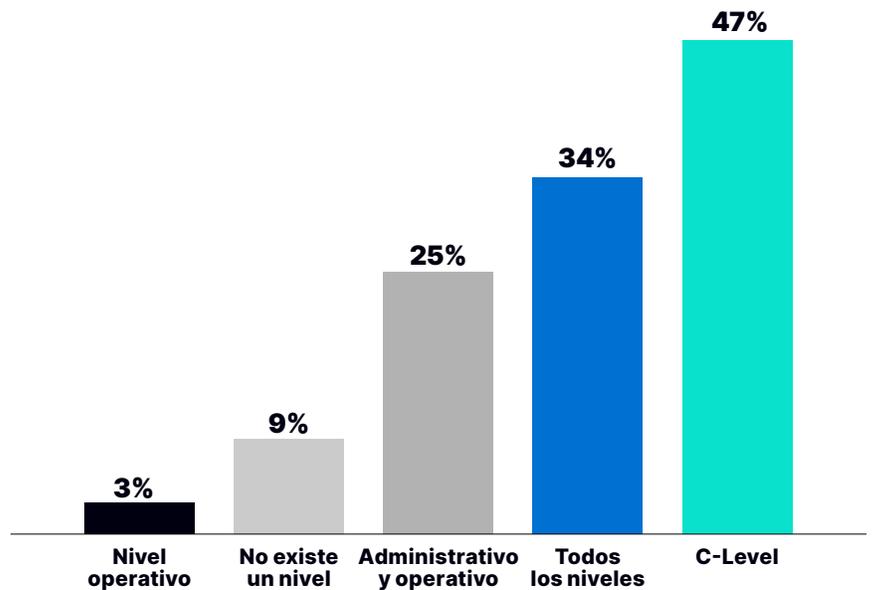
Receptividad de los colaboradores con la cultura innovadora



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

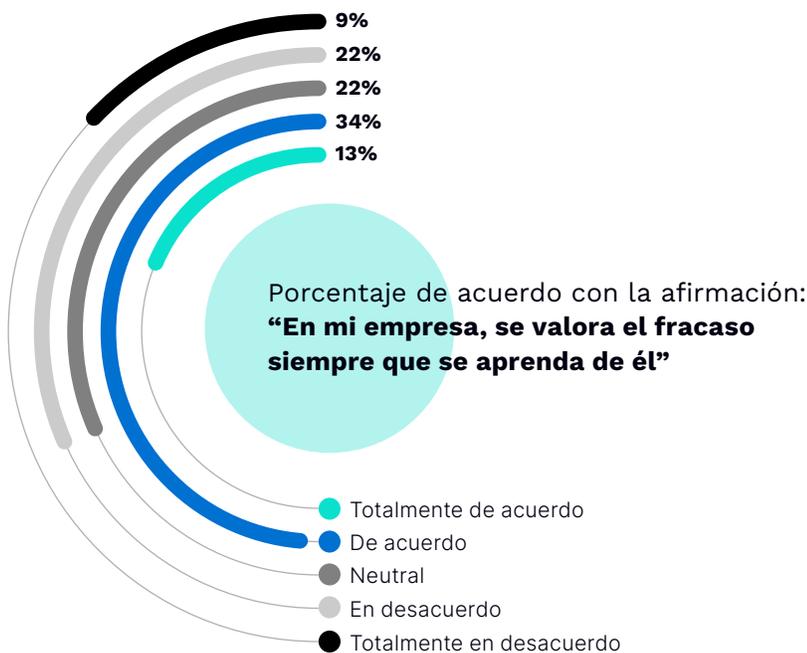
Presencia de innovaciones en niveles distintos

La mayor concentración de innovación se encuentra en el C-Level con un **47%**, lo que sugiere que el impulso viene desde la cúpula de la organización; en contraste, el nivel operativo presenta el porcentaje más bajo de innovación (**3%**), lo que puede indicar una oportunidad de mejora en su participación en estos procesos. Además, un **9%** de las organizaciones reportan que "no existe un nivel" de innovación, lo que puede deberse a diversos factores que afectan su enfoque en la innovación.



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

El valor de los fracasos constructivos



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.



Esta cultura debe impregnar toda la organización.

La innovación debe estar presente en todos los niveles de una organización. Esto significa que no solo los directivos, sino también los colaboradores en todos los departamentos deben estar facultados para contribuir con ideas disruptivas.⁶⁹ Los programas de mentoría y colaboración entre *startups* y empleados pueden fomentar una mentalidad innovadora más ágil, generando beneficios para ambas partes.

La participación de los equipos es crucial para el éxito de las iniciativas de innovación dentro de las corporaciones. Cuando los colaboradores están comprometidos, no solo aumentan su productividad, sino que también contribuyen de manera significativa a la creatividad corporativa y a la generación de ideas disruptivas.⁷⁰ El entorno laboral juega un papel fundamental en este compromiso: un ambiente de trabajo positivo y empoderador fomenta la creatividad y la innovación. Las organizaciones que promueven un compromiso activo entre su talento, logrando que se sienta parte del proceso de innovación, son más propensas a tener éxito en sus colaboraciones con *startups*.

“Solamente es un fracaso si no aprendiste y si aprendiste, eso te da la oportunidad de iterar o de aplicar ese conocimiento; lo cual genera rentabilidad en las pruebas que haces.”

Paqui Casanueva,
Interprotección



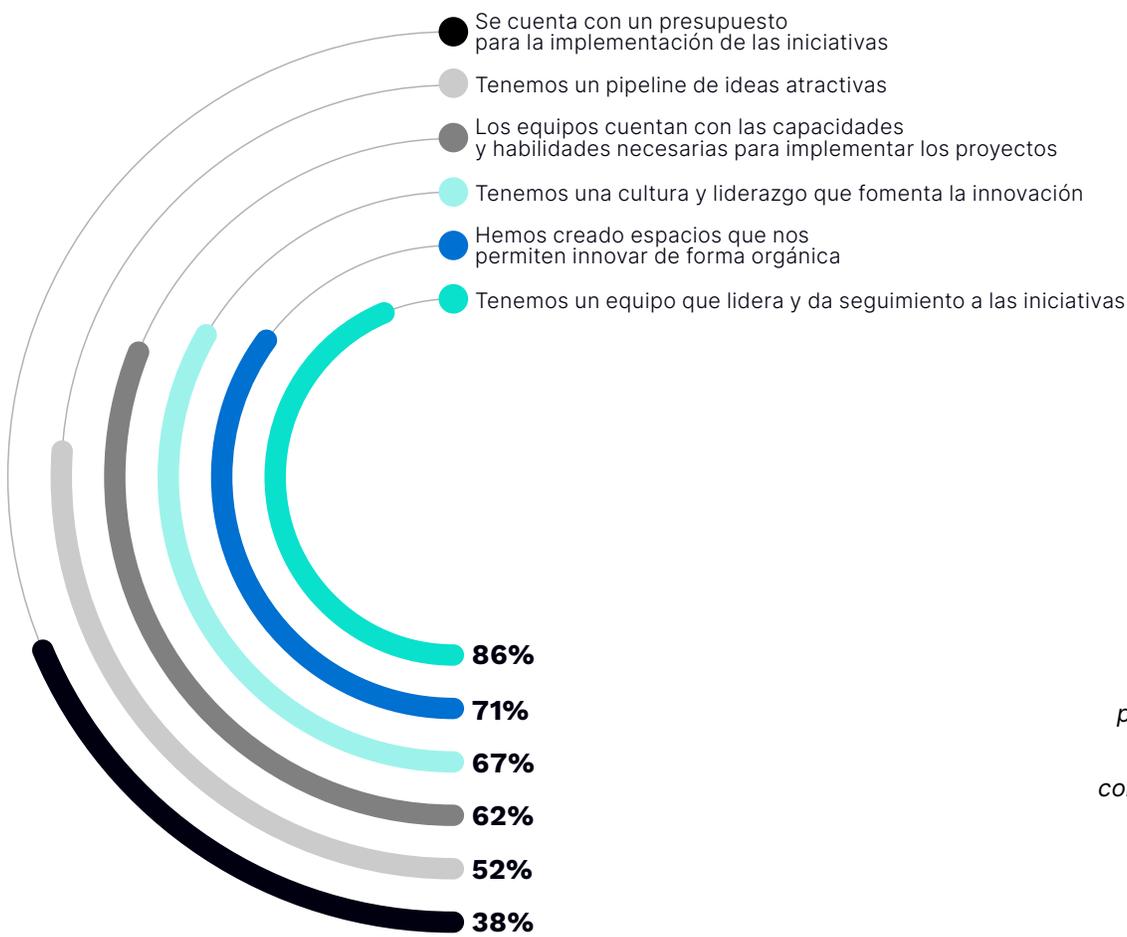
Estrategia

Es crítico tener equipos y espacios dedicados a la innovación dentro de una empresa sin innovar por innovar, siempre teniendo claro un propósito.

“El gran problema de esto es que muchas veces creamos cosas que están separadas de nuestras necesidades reales como organización o de los clientes. Te devuelves y dices: ‘Antes de arrancar, ¿esto resuelve un problema real?’”

Daniel Buriticá,
Solve Next

Factores clave que impulsan a innovar en la empresa



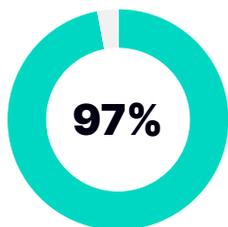
“Que todo lo que se proponga desde el área de innovación sea con base en un dolor que tenga el negocio.”

Mónica Campos,
Nestlé

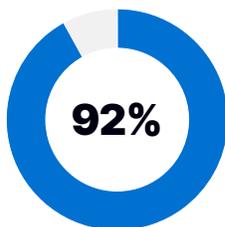
Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

● La tecnología sigue a la estrategia.

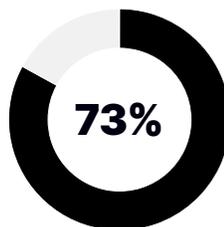
Áreas de impacto más focalizadas con la innovación abierta⁷¹



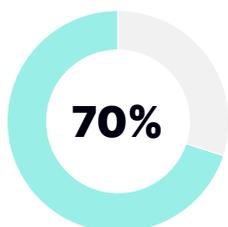
ESTRATEGIA



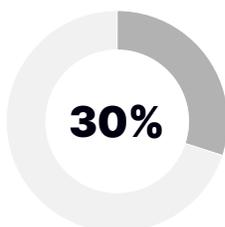
TECNOLOGÍA



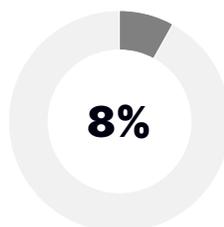
SOSTENIBILIDAD



FINANZAS



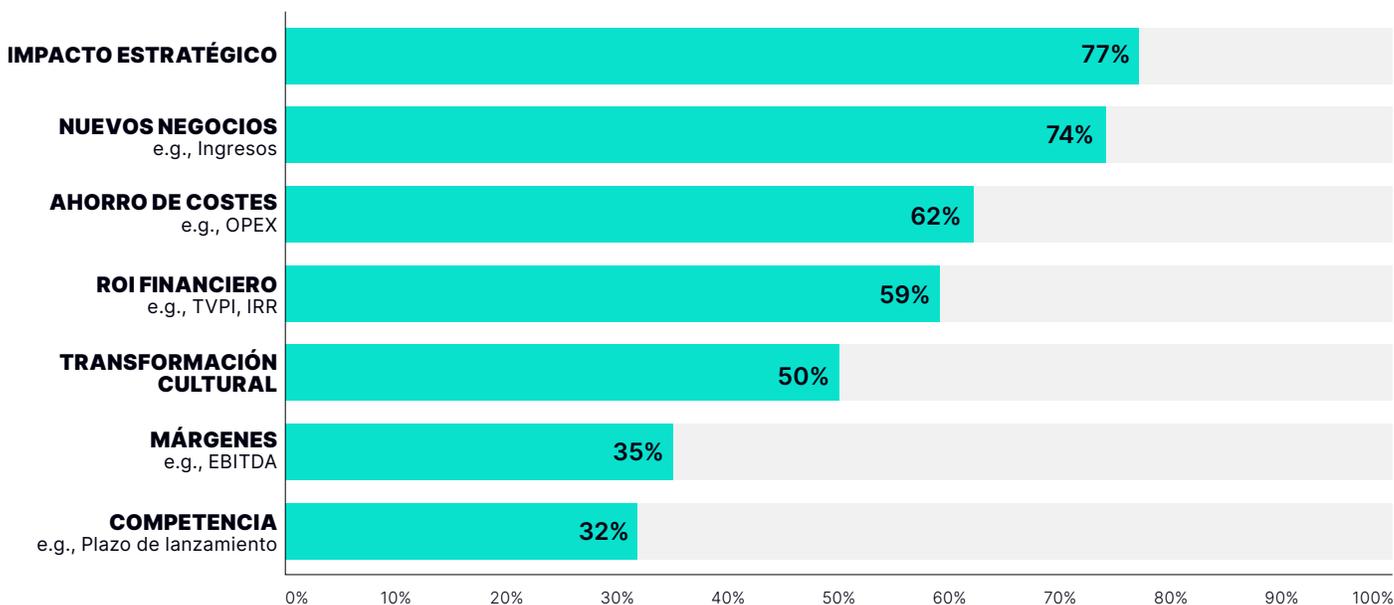
DIVERSIDAD



CULTURA

Fuente:
 Endeavor Intelligence
 Unit, 2024. Elaborado
 con la Encuesta sobre
 Open Innovation.

Indicadores clave de rendimiento más usados para evaluar la innovación empresarial⁷¹

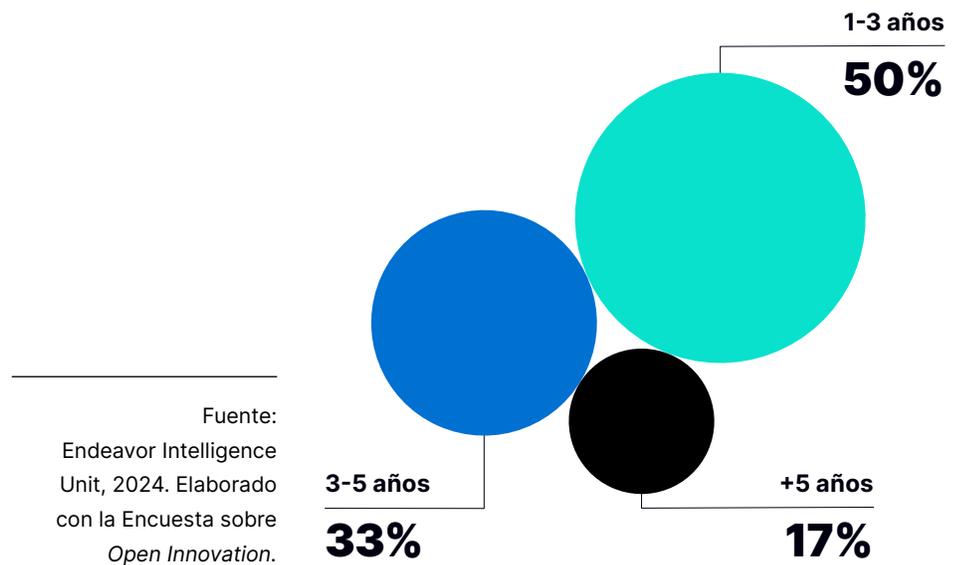


Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre Open Innovation.

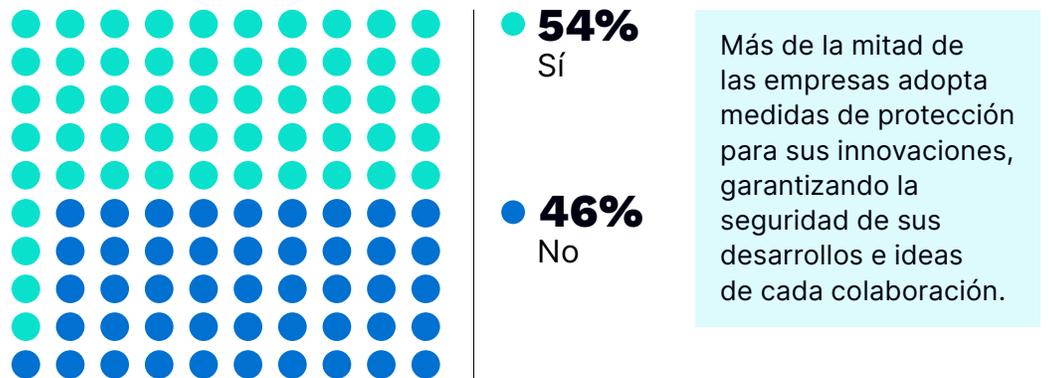
La mayoría de los esfuerzos de innovación empresarial son recientes pero tienen sistemas de propiedad intelectual, lo que indica que hay margen de crecimiento.



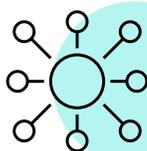
Tiempo en el que las empresas iniciaron sus esfuerzos formales de innovación



Existencia de una estrategia formal de propiedad intelectual para los proyectos de innovación abierta



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.



Estructura

Las iniciativas corporativas necesitan **estructuras sostenibles y flexibles** para mitigar cambios internos.

La estructura organizacional juega un papel clave para asegurar que las colaboraciones sean sostenibles y efectivas a lo largo del tiempo. Hay dos modelos principales: por un lado, un equipo de innovación externo al core que presta servicios a las unidades de negocio, con la desventaja de no estar tan inmerso en las dinámicas del negocio; por otro lado, un equipo formado por personas del negocio, donde el desafío es que, al estar enfocados en construir el presente, les resulta más complicado desarrollar la empresa del mañana.

Las corporaciones que adoptan una estructura flexible y abierta logran integrar mejor las innovaciones y garantizar que estas se difundan internamente en la organización.⁷² Por ejemplo, “FirstBuild”, una plataforma de innovación lanzada por General Electric en 2014 como una microfábrica y espacio colaborativo, funciona como un laboratorio de innovación abierto en el que GE colabora con *startups*, diseñadores, ingenieros y la comunidad en general para crear y probar nuevos electrodomésticos—lo cual demuestra un compromiso consistente.

En el contexto de transformación digital, las corporaciones han adoptado estructuras híbridas como joint ventures internas o alianzas estratégicas. Estas permiten absorber la innovación externa de *startups*, manteniendo la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno de mercado en constante cambio. Las corporaciones que establecen estructuras colaborativas que facilitan la integración de *startups* dentro de sus procesos internos pueden capitalizar más efectivamente el potencial innovador.⁷³

“Se han hecho muchas iniciativas de innovación.

Sin embargo, sin las estructuras adecuadas, muy probablemente esa iniciativa se pierda en el camino.”

Mónica Campos,
Nestlé

“Hay muchas áreas relacionadas con la innovación, que están distribuidas por el corporativo y las organizaciones. Algunas están muy enfocadas en la innovación en producto, de manera más incremental y otras con vocación más disruptiva. En este último grupo, estamos Bimbo Ventures, nuestra área de Investigación y Desarrollo y un área denominada Global Technology Development que incuba proyectos de alta tecnología.”

Constantino Matouk,
BIMBO

Otro enfoque estructural importante es el uso de principios paradójicos para gestionar las tensiones internas. Este modelo permite equilibrar la necesidad de autonomía de las *startups* con la integración estratégica de sus innovaciones en la estructura corporativa más amplia. Las empresas que logran implementar estas estructuras colaborativas pueden asegurar que la innovación no solo ocurra de manera puntual, sino que se mantenga como un proceso continuo y alineado con los objetivos corporativos.⁷⁴

Las **empresas más innovadoras** exhiben estructuras dedicadas a la innovación con poca separación entre la cúpula directiva y ellas mismas.

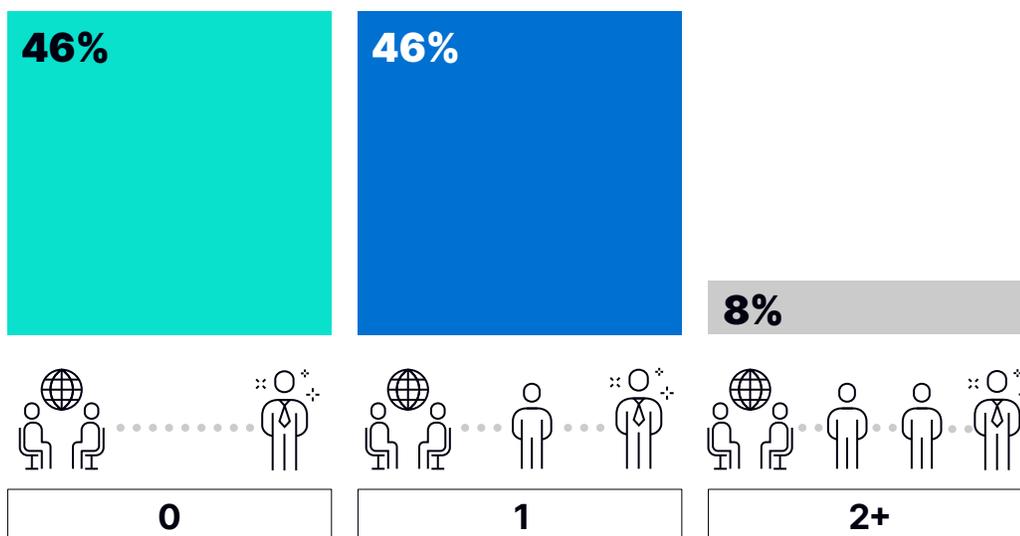
Estructuras corporativas de innovación abierta por existencia y niveles de separación⁷⁵



“Si el líder no está encabezando o involucrado en el proceso de transformación y de innovación seguramente no va a funcionar.”

Paqui Casanueva,
Interprotección

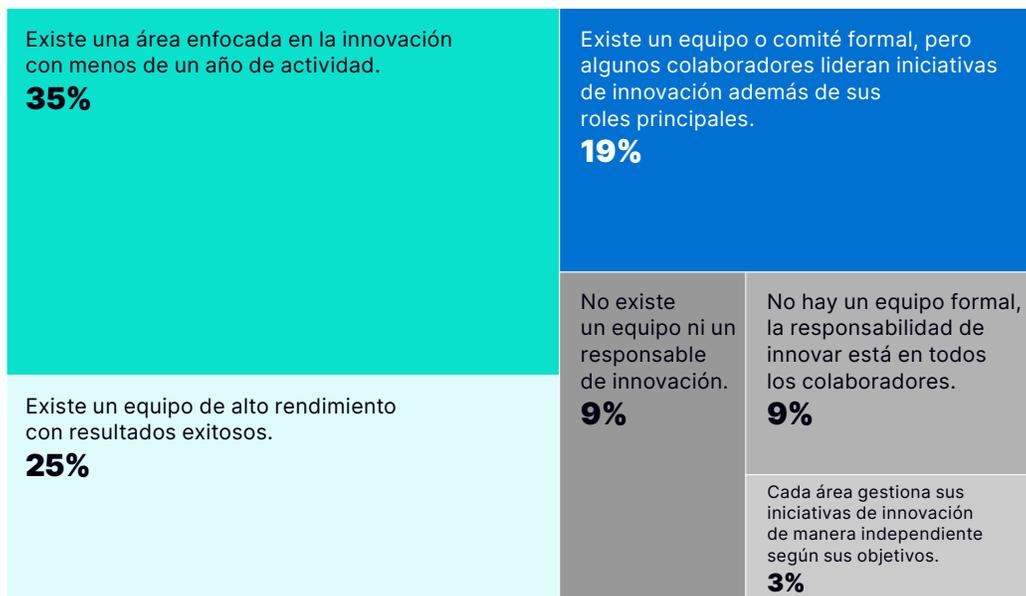
Niveles de separación entre la unidad de innovación abierta y la alta dirección



Fuente:
Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Más de la mitad de las empresas cuenta con un equipo exitoso o dedicado a la innovación; el tamaño promedio implica eficiencia.

Existencia de una área específica para la innovación en México



Las empresas mexicanas cuentan con diversas estructuras de innovación, que van desde equipos dedicados hasta enfoques colaborativos.

Fuente:
 Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

Número de personas que forman parte de la entidad empresarial específica para el tema de innovación en México



Fuente:
 Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.



Procesos

Los procesos tienen que ser ágiles, sincronizados y estructurados.

La implementación de procesos flexibles y estructurados es esencial para complementar una cultura innovadora. Un ejemplo claro es cómo algunas empresas europeas están adoptando prácticas de innovación abierta y colaborando con *startups* para aprovechar sus capacidades ágiles.⁷⁶ Estas colaboraciones requieren procesos que permitan la rápida adopción y adaptación de nuevas ideas dentro de estructuras corporativas más grandes y complejas. Sin embargo, la mayoría de las corporaciones han optado por estrategias de bajo compromiso, como la organización de eventos esporádicos con *startups*, mientras que otras han avanzado hacia enfoques más profundos como adquisiciones o aceleradoras corporativas, lo que exige procesos más elaborados y comprometidos dentro de la organización. Estos procesos, aunque complejos, son vitales para asegurar la integración fluida de la innovación en todos los niveles empresariales.

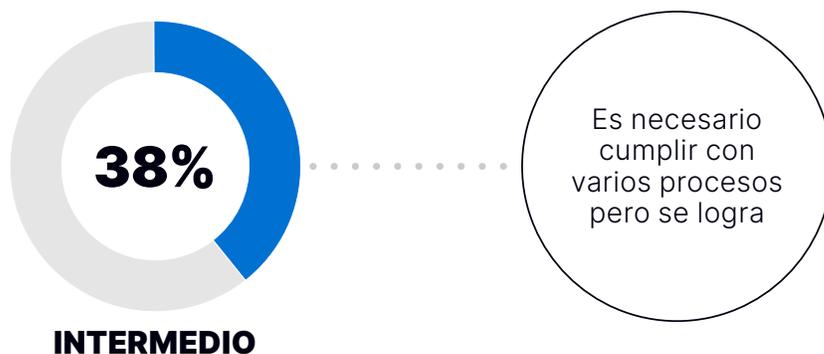
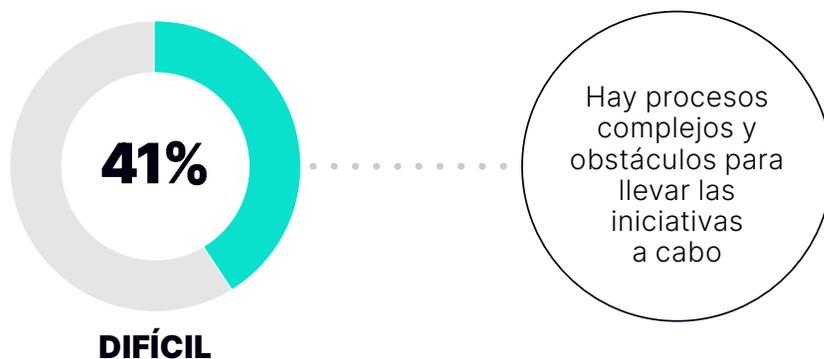
Por otro lado, la colaboración entre *startups* y corporativos necesita que los procesos organizacionales se alineen con los objetivos estratégicos, y esto incluye la implementación de estructuras que permitan una comunicación eficiente y una toma de decisiones ágil. Aunque estas alianzas ofrecen enormes beneficios, también presentan desafíos operativos debido a la diferencia en los procesos y culturas entre *startups* y corporaciones.⁷⁷ La falta de sincronización en los procesos puede generar fricciones que afectan negativamente el éxito de la colaboración. Por lo tanto, es esencial que ambos actores adapten sus metodologías de trabajo y definan claramente los flujos de procesos.

“El sistema de operaciones de una empresa está diseñado para producir lo que ya produce, no para innovar. Por eso, es crucial crear un segundo sistema complementario que permita experimentar, aprender y adaptarse al futuro.”

Daniel Buriticá,
Solve Next

Finalmente, los procesos colaborativos tienen que ser bien estructurados para lograr una integración efectiva entre *startups* y grandes empresas. Investigaciones sobre el ecosistema de *startups* en Brasil revelan que los programas de colaboración más exitosos implementan procesos que facilitan el aprendizaje mutuo y el crecimiento conjunto, lo que se traduce en beneficios tanto para la *startup* como para la corporación.⁷⁸ Sin embargo, advierten que la implementación de procesos de innovación en organizaciones grandes puede ser compleja y requiere ajustes constantes para mantener la agilidad en un entorno de disrupción.

Complejidad al implementar las iniciativas de innovación



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.



Presupuesto

Es crítico equilibrar la holgura y revisar el presupuesto en todos los ámbitos.

El concepto de holgura presupuestaria (*budget slack*) ha sido un tema de debate en la literatura. Un análisis reciente resuelve este debate al demostrar que la relación entre la holgura presupuestaria y el desempeño de la innovación sigue una curva en forma de U invertida.⁷⁹ Tanto un presupuesto demasiado ajustado como uno demasiado laxo pueden ser perjudiciales para el rendimiento innovador. Una holgura moderada en el presupuesto permite a las empresas experimentar sin perder el enfoque estratégico necesario para innovar.

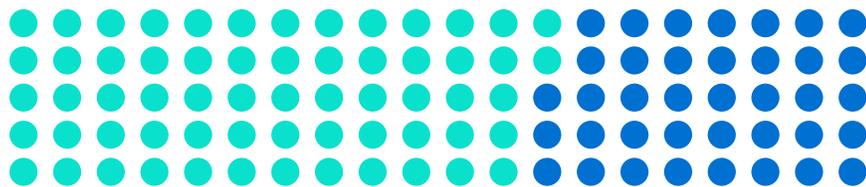
Por otro lado, estudios también muestran que la frecuencia de preparación del presupuesto y su uso interactivo tienen un impacto positivo en la innovación de productos. Las empresas que preparan presupuestos con mayor frecuencia y utilizan este proceso de manera interactiva para ajustar sus estrategias de innovación tienden a mostrar un mejor desempeño en la creación de nuevos productos y una mejora general en su rendimiento empresarial.⁸⁰

Además, la insatisfacción generalizada de los presupuestos sugiere la necesidad de revisar y potencialmente aumentar los presupuestos para fortalecer las estrategias de innovación. La percepción sobre la aceptación del presupuesto asignado para innovación sugiere que la mayoría considera que no es del todo aceptable.

“Las organizaciones suelen centrarse en el capital financiero, lo cual llamamos ‘capital tonto.’ Pero en realidad hay seis tipos de capital: financiero, humano, intelectual, político, reputacional, y social. Cada uno puede ser un área de innovación.”

Daniel Buriticá,
Solve Next

Aceptabilidad del presupuesto de innovación asignado



● No **62%**
● Sí **38%**

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

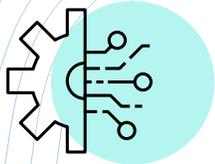
La preponderancia de presupuestos del **5%** o menos indica una necesidad de aumentar la inversión para fortalecer la competitividad y capacidad innovadora.

Presupuesto anual dedicado específicamente a la innovación

PRESUPUESTO



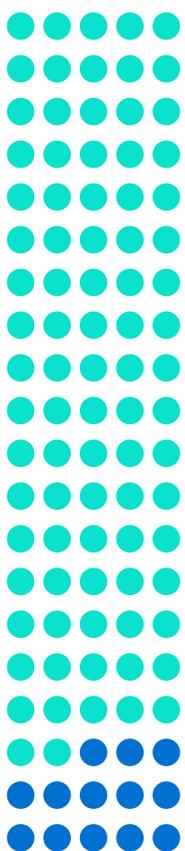
Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.



Tecnología

La gran mayoría de las organizaciones encuestadas completó una transformación digital recientemente, lo cual refleja la evolución constante de la innovación.

Proporción de empresas que experimentaron una transformación digital en los últimos dos años



● Sí
87%

● No
13%

87%

De las organizaciones **han registrado un alto porcentaje en transformaciones digitales** en los últimos dos años.

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.

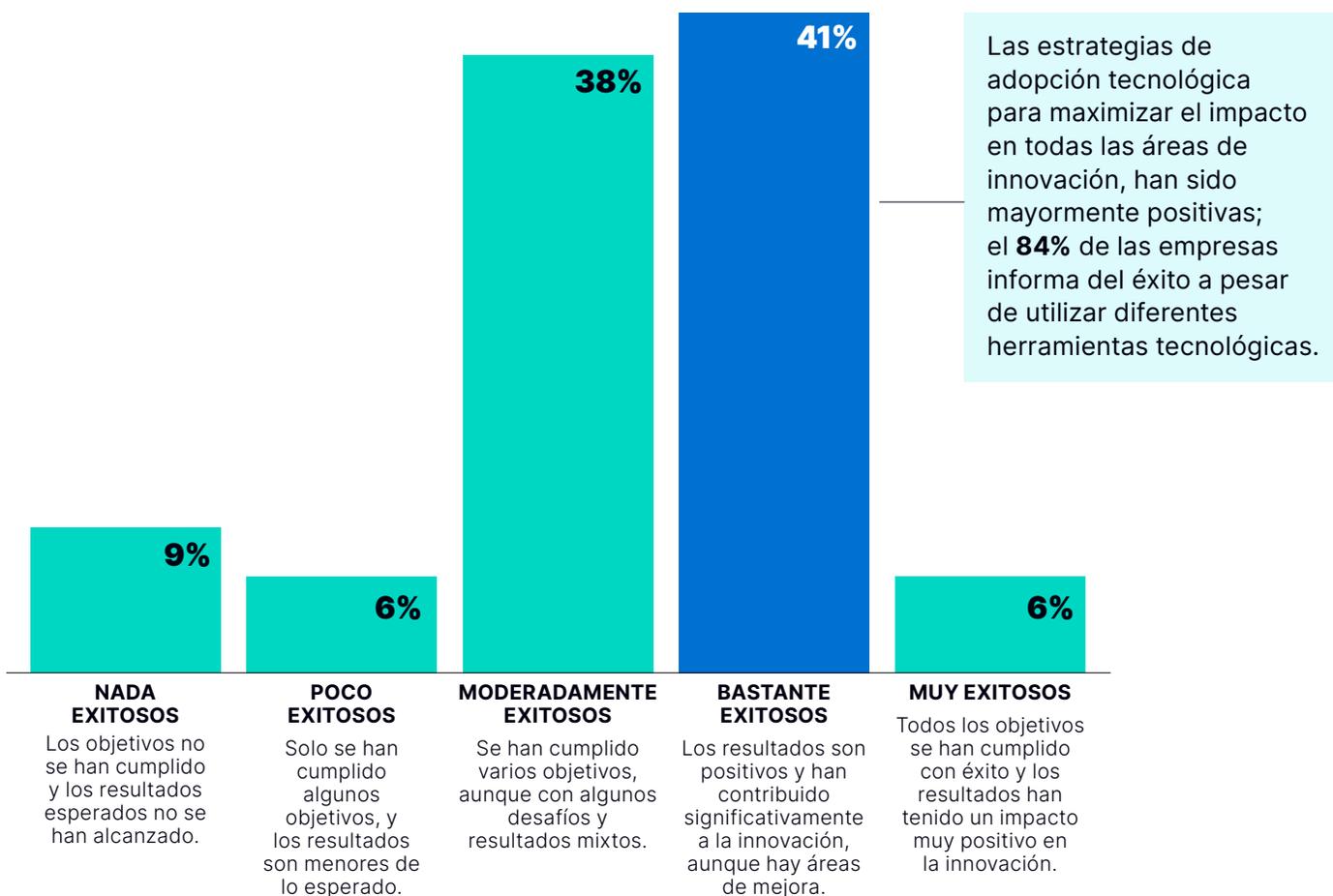
Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

“La innovación es el componente clave que no debe faltar en la estrategia de los negocios para asegurar su éxito. En American Express mantenemos una cultura de innovación que se potencializa mediante el uso de la tecnología, lo que nos ha llevado a impulsar el crecimiento de nuestro negocio frente a los desafíos actuales y a fortalecer nuestros productos con una oferta de valor que se adelanta a las necesidades de nuestros clientes, siempre con el servicio de clase mundial que nos distingue.”

Patricio Mendoza, Presidente y Director General American Express México.

En general, las innovaciones tecnológicas realizadas producen beneficios para las empresas.

Éxito de la adopción tecnológica con relación a las metas logradas



Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024.
Elaborado con la Encuesta sobre Open Innovation.

● La IA sigue siendo la innovación más implementada.

Plataformas y herramientas aplicadas al adoptar una nueva tecnología

Herramientas exitosas utilizadas por las empresas para la innovación de productos o servicios

Inteligencia Artificial

Se posiciona como una herramienta clave para la innovación empresarial, permitiendo a las organizaciones avanzar en áreas como marketing, ventas, recursos humanos, atención al cliente y más. Las empresas utilizan IA para la investigación de mercados y la experiencia del cliente, junto con chatbots que faciliten la comunicación y RPA para automatizar procesos, optimizando la eficiencia operativa.

Microsoft

El conjunto de aplicaciones que ofrece esta herramienta respalda el proceso de innovación y facilita la interacción virtual entre colaboraciones y equipos, además, potencializa la transformación digital en cualquier área de la empresa.

Plataformas CRM

Estas plataformas ofrecen un amplio abanico de servicios para que las compañías logren desarrollar nuevos productos o servicios que impacten en áreas como atención al cliente, ecommerce marketing y más.

ORACLE[®] CLOUD

Oracle ofrece un abanico de aplicaciones empresariales en la nube creadas para respaldar todo el ciclo de vida de los proyectos de innovación, desde la idea inicial hasta fabricar los productos y servicios.

Dynamics 365

Las funcionalidades que ofrece esta aplicación permite crear servicios o productos innovadores en áreas como finanzas y operaciones, commerce, ventas y más, que aporten soluciones significativas a las empresas.

5 Dos & Dont's

"La innovación tiene que estar basada en necesidades reales de clientes... debe ser una serie de habilitadores que permitan a las áreas cercanas al cliente detectar y solucionar esos pain points."

Mauricio Braverman, Liverpool

Sugerencias de corporativos para corporativos cubren puntos ciegos

Dos	Don'ts
<p>Alinear la innovación con la estrategia corporativa: La innovación debe estar alineada con los objetivos estratégicos para garantizar que aporte valor al negocio y sea sostenible a largo plazo.</p> <p>Daniel Buriticá: "Tienes que montar un sistema para que las ideas se lleven a la acción y resulten en productos o servicios."</p>	<p>No aislar la innovación en un solo equipo La innovación no debe estar confinada a un equipo específico, sino que debe fluir por todas las áreas de la organización para maximizar su impacto.</p> <p>Mauricio Braverman: "La innovación viene de cada uno de los 80,000 colaboradores, no sólo de un área central."</p>
<p>Conciliar las mentalidades y tiempos distintos A pesar del compromiso en los dos lados, las startups y los corporativos tienen formas de pensar y operar muy distintas.</p> <p>Mónica Campos: "La colaboración con las corporaciones es un proceso largo, pero necesario."</p>	<p>No innovar sólo en el producto Aunque el lanzamiento de un nuevo producto es común, las empresas deberían considerar los ámbitos distintos en los que pueden innovar como procesos o personas.</p> <p>Daniel Buriticá: "Puedes innovar no sólo para crear productos, sino para retener capital humano, proteger tu capital reputacional o aumentar tu capital financiero."</p>
<p>Apoyar la innovación con recursos: Las corporaciones deben asegurar que sus equipos de innovación cuenten con los recursos necesarios para experimentar, fallar y aprender.</p> <p>Mauricio Braverman: "Proveemos herramientas y plataformas para que nuestros colaboradores puedan proponer ideas innovadoras."</p>	<p>No tener miedo a fallar Es vital aprender de los errores y no detenerse ante el fracaso, dado que las startups operan en condiciones de incertidumbre que se extienden más allá de la tolerancia corporativa.</p> <p>Paqui Casanueva: "El fracaso es una mala palabra que no debería estar en el diccionario a menos que no aprendas."</p>
<p>Fomentar la colaboración externa: Buscar colaboración con startups, universidades y otros socios externos permite a las corporaciones innovar más allá de sus capacidades internas.</p> <p>Patrick Strange: "We were constantly looking at what everyone else was doing... at products that you wouldn't actually think would be your competitor."</p>	<p>No forzar la innovación en equipos no comprometidos Intentar implementar innovación en áreas que no están listas o interesadas en el cambio puede ser contraproducente.</p> <p>Véronique Billia: "En los equipos siempre hay promotores de la innovación, y es clave enfocar esfuerzos en quienes muestran interés y compromiso desde el principio para maximizar el impacto."</p>
<p>Aprender por experimentar La idea equivocada del aprendizaje dentro de una organización consiste en calibrar métricos cuantitativos en vez de cambios cualitativos. Las startups ofrecen este último.</p> <p>Daniel Buriticá: "Las organizaciones no saben aprender. Hay que estructurar un proceso que permita experimentar y aprender."</p>	<p>No tratar a los emprendedores como proveedores Trabajar con un empresario es una colaboración. Si se reduce a los empresarios a un canal de productos, no habrá oportunidad de crecer juntos.</p> <p>Constantino Matouk: "Necesitamos desarrollar procesos alternativos para tratar con startups."</p>

“Es importante que no se sobre emocionen cuando trabajan con un grupo o un corporativo... porque hay una tendencia a decir, “¡como ya trabajo con ellos, todo saldrá bien!”

Constantino Matouk, BIMBO

Sugerencias de corporativos para emprendedores facilitan la cooperación

Dos	Don'ts
<p>Reconocer al cliente que el corporativo sirve Los emprendedores deben entender el modelo de negocio y los procesos de la corporación antes de ofrecer soluciones. El corporativo es un canal para acercarse al cliente. Mauricio Braverman: “La innovación tiene que estar cercana al negocio y al cliente.”</p>	<p>No enfocarse solo en asegurar inversión Los emprendedores deben evitar centrarse únicamente en el financiamiento. En lugar de eso, deben posicionarse como socios que aportan soluciones a desafíos empresariales. Mónica Campos: “Las startups deben comprender que los procesos corporativos llevan tiempo.”</p>
<p>Crear alianzas estratégicas Colaborar con <i>startups</i> permite a las corporaciones aprovechar su agilidad y capacidad de innovación, mientras que las <i>startups</i> se benefician del apoyo y los recursos de la corporación. Constantino Matouk: “Creamos Bimbo Ventures para colaborar con startups en áreas como tecnología alimentaria.”</p>	<p>No asumir la universalidad de la innovación Si un emprendedor tiene éxito con una innovación, los nuevos mercados en los que quiere aplicar la idea pueden ser diferentes y requerir un enfoque distinto. Véronique Billia: “Si lo tuviera que repetir, yo creo que lo haría por país, por olas.”</p>
<p>Enfatizar la habilidad de escalar Las <i>startups</i> se adaptan a las necesidades de una gran empresa gracias a la escala. Las empresas quieren socios que puedan expandirse a través de la red existente. Moritz Wolff: “There is not one transition that you go from startup to scale-up to corporation... inside the startup, you have many startups.”</p>	<p>No ignorar las metas corporativas Los emprendedores deben ser conscientes de la cultura organizacional para evitar fricciones y resistencia interna que pueden obstaculizar la colaboración. Mónica Campos: “El error que llevan las áreas de innovación es no entender que nuestro trabajo es aportar al crecimiento de la empresa de manera medible.”</p>
<p>Ofrecer soluciones alineadas con el negocio Es esencial que los emprendedores presenten soluciones que resuelvan desafíos específicos de la corporación, no sólo ofrecer un producto genérico.. Mauricio Braverman: “Nos enfocamos en innovaciones que realmente mejoren la experiencia del cliente.”</p>	<p>No esperar resultados inmediatos No todas las innovaciones generan resultados rápidos; algunas soluciones necesitan tiempo para integrarse y generar valor. Es crítico saber lo que quiere una empresa con una colaboración. Constantino Matouk: “Tienen que ser siempre cuidadosos con las expectativas... no todos los proyectos funcionan, no todos los pilotos salen bien... la clave, para no afectar a las startups, es dejar expectativas, costos y riesgos muy claros desde el inicio.”</p>
<p>Escuchar las necesidades del cliente corporativo Los emprendedores deben centrarse en las necesidades del cliente y ajustar su oferta a los problemas reales que enfrentan las corporaciones. Mónica Campos: “Los emprendedores deben tener un plan claro de cómo agregan valor y resuelven problemas corporativos.”</p>	<p>No entender la industria en la que opera el corporativo Aunque los corporativos suelen trabajar con las <i>startups</i> en su propia industria, los emprendedores a veces no tienen la experiencia para entender por qué existen tantas barreras. Véronique Billia: “Es fundamental alinear la innovación con las métricas clave del negocio para asegurar que aporte valor medible.”</p>

“Simplificar procesos de alta, premiar (o por lo menos no castigar) el usar nuevas soluciones, acelerar los pagos”

Evaristo Babé, Pulpo

Sugerencias de emprendedores para corporativos

Dos	Don'ts
<p>Aclarar la responsabilidad y propiedad de los proyectos Con varias partes interesadas, equipos de innovación y emprendedores, las responsabilidades pueden llegar a ser confusas. Objetivos claros y conversaciones transparentes disuelven la complejidad. Pablo Ibar: “Cuando están claramente definidos los owners de cada lado en estos proyectos, los mismos tienen mejores resultados en su concreción y los tiempos en que se desarrollan.”</p>	<p>Proteger la propiedad intelectual de los pilotos La burocracia empresarial puede retrasar la rapidez de las pruebas iniciales, las cuales son imperativas para verificar las soluciones colaborativas. Diego Solorzano: “Fomentar la creación de pruebas piloto bajo solamente NDAs.”</p>
<p>Colaborar para penetrar en los mercados locales y escalar Es importante que las corporaciones reconozcan los beneficios de las <i>startups</i> locales que ya tienen una presencia en el mercado local y al mismo tiempo una oferta que escala. Moritz Wolff: “If you have regional or or global players that you can partner with... you can scale.”</p>	<p>Asignar recursos para la innovación Los emprendedores se benefician de estructuras corporativas de innovación, ya que hay un equipo específico para dar seguimiento a los emprendedores. Alejandro Salazar: “Asignar recursos, especialmente recurso humano y un líder de proyecto dedicado al emprendimiento.”</p>
<p>Abrir las puertas de los líderes que toman las decisiones finales Es crítico que el proceso de aprobación de este tipo de iniciativas sea más ágil y eficiente, fomentando las conversaciones con los líderes que pueden dar el sí final. Santiago Arroyo: “Acceso a tomadores de decisiones y cultura en pro de trabajar con emprendedores.”</p>	<p>No imponer reglas operativas estrictas a la innovación: La innovación necesita flexibilidad, y aplicar las mismas reglas operativas que al resto del negocio puede ralentizar el progreso. Controlar en exceso a los equipos puede frenar la innovación. Patrick Strange: “Micromanagement will kill a lot of things, but innovation will be the first to go.”</p>
<p>Buscar talento no convencional: Las corporaciones deben colaborar con organizaciones o universidades que apoyan a talentos de orígenes humildes. Esto no solo contribuye a la diversidad, sino que trae perspectivas. Moritz Wolff: “I've partnered with some institutions, mostly NGOs, to find hidden talent.”</p>	<p>No tratar la innovación como trabajo adicional Innovar requiere compromiso y idealmente un equipo dedicado. Si alguien con responsabilidades conservadoras dirige un proyecto innovador, ¿de dónde viene la revolución? Vera Makarov: “No asignar proyectos de innovación como de tiempo parcial o trabajo opcional para alguien que está compensado por ejecución del status quo.”</p>
<p>Aprovechar la diferencia en cultura La cultura de una <i>startup</i> suele ir en contra de las estructuras que pueden ocurrir en un ambiente corporativo. Los procesos organizacionales tienen que respetar esta diferencia. Jean Bernier: “Aprender sobre la mentalidad y agilidad startup.”</p>	<p>No complicar los procesos La sencillez puede resolver no sólo la burocracia sino también la lentitud. Es también posible probar más opciones y corregir los errores más rápido. Alexis Patjanel: “Sean más flexibles ya que pierden mucha innovación por burocracia.”</p>

Nube de palabras de sugerencias de emprendedores para corporativos

“Implementar programas específicos para *startups* (incubación, aceleración, etc.)”

“Ser más flexibles para evitar la pérdida de innovación por burocracia”

“Fomentar una cultura de apertura y colaboración”

“Aprender sobre la mentalidad y agilidad *startup*”

“Fomentar esquemas de ganar-ganar con enfoque en innovación”

“Recordar que son emprendedores”

“Crear pruebas piloto bajo NDAs”

“Asignar líderes dedicados para iniciativas de gran impacto”

“Ser ágiles y directos en definir propuestas”

“Facilitar acceso a tomadores de decisiones y promover la colaboración con emprendedores”

“Simplificar procesos y requisitos para agilizar la colaboración”

“Involucrar a quienes tienen el “dolor” en el negocio junto con innovación en el trabajo con *startups*”

“Facilitar el trabajo con *startups*, incluyendo procesos y papeleo”

“Abrir espacio para escuchar propuestas y soluciones”

“Evaluar las habilidades de los emprendedores más allá de la antigüedad y tamaño de la empresa”

“Realizar más proyectos piloto como prueba/error”

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

"Writing poetry without rules is like playing tennis without a net... we need to have something to play against, to be creative."

Patrick Strange, Kueski

Sugerencias de emprendedores para corporativos

Dos	Don'ts
<p>Aclarar la responsabilidad y propiedad de los proyectos Con varias partes interesadas, equipos de innovación y emprendedores, las responsabilidades pueden llegar a ser confusas. Objetivos claros y conversaciones transparentes disuelven la complejidad. Pablo Ibar: "Cuando están claramente definidos los owners de cada lado en estos proyectos, los mismos tienen mejores resultados en su concreción y los tiempos en que se desarrollan."</p>	<p>Proteger la propiedad intelectual de los pilotos La burocracia empresarial puede retrasar la rapidez de las pruebas iniciales, las cuales son imperativas para verificar las soluciones colaborativas. Diego Solorzano: "Fomentar la creación de pruebas piloto bajo solamente NDAs."</p>
<p>Colaborar para penetrar en los mercados locales y escalar Es importante que las corporaciones reconozcan los beneficios de las startups locales que ya tienen una presencia en el mercado local y al mismo tiempo una oferta que escala. Moritz Wolff: "If you have regional or or global players that you can partner with... you can scale."</p>	<p>Asignar recursos para la innovación Los emprendedores se benefician de estructuras corporativas de innovación, ya que hay un equipo específico para dar seguimiento a los emprendedores. Alejandro Salazar: "Asignar recursos, especialmente recurso humano y un líder de proyecto dedicado al emprendimiento."</p>
<p>Abrir las puertas de los líderes que toman las decisiones finales Es crítico que el proceso de aprobación de este tipo de iniciativas sea más ágil y eficiente, fomentando las conversaciones con los líderes que pueden dar el sí final. Santiago Arroyo: "Acceso a tomadores de decisiones y cultura en pro de trabajar con emprendedores."</p>	<p>No imponer reglas operativas estrictas a la innovación: La innovación necesita flexibilidad, y aplicar las mismas reglas operativas que al resto del negocio puede ralentizar el progreso. Controlar en exceso a los equipos puede frenar la innovación. Patrick Strange: "Micromanagement will kill a lot of things, but innovation will be the first to go."</p>
<p>Buscar talento no convencional: Las corporaciones deben colaborar con organizaciones o universidades que apoyan a talentos de orígenes humildes. Esto no solo contribuye a la diversidad, sino que trae perspectivas. Moritz Wolff: "I've partnered with some institutions, mostly NGOs, to find hidden talent."</p>	<p>No tratar la innovación como trabajo adicional Innovar requiere compromiso y idealmente un equipo dedicado. Si alguien con responsabilidades conservadoras dirige un proyecto innovador, ¿de dónde viene la revolución? Vera Makarov: "No asignar proyectos de innovación como de tiempo parcial o trabajo opcional para alguien que está compensado por ejecución del status quo."</p>
<p>Aprovechar la diferencia en cultura La cultura de una startup suele ir en contra de las estructuras que pueden ocurrir en un ambiente corporativo. Los procesos organizacionales tienen que respetar esta diferencia. Jean Bernier: "Aprender sobre la mentalidad y agilidad startup."</p>	<p>No complicar los procesos La sencillez puede resolver no sólo la burocracia sino también la lentitud. Es también posible probar más opciones y corregir los errores más rápido. Alexis Patjanel: "Sean más flexibles ya que pierden mucha innovación por burocracia."</p>

Nube de palabras de sugerencias de emprendedores para emprendedores

“Identificar y acercarse a los *decision makers*”

“**Buscar alianzas estratégicas con otras startups o emprendedores**”

“Identificar actores clave en el proceso”

“**Entender los procesos corporativos y seguir un plan de negocio ordenado**”

“**Demostrar impacto y resultados con métricas**”

“Tener una visión clara para resolver problemas en un sector específico”

“**Aprender a escuchar mejor**”

“**Contratar un buen equipo de ventas**”

“Investigar y comprender las necesidades de la corporación”

“Alinear soluciones con las principales prioridades del C-Suite”

“**Llevar un plan de negocios bien definido**”

“Ser flexible y abierto a retroalimentación”

“Construir credibilidad, más allá de la antigüedad y tamaño de la empresa”

“Estar preparados para ciclos de venta largos y lentos”

“**Buscar casos de uso similares y compartir éxitos**”

“Mantener paciencia y perseverancia en la comunicación con corporativos”

“Mantener en orden el papeleo legal y contable para respaldar al corporativo”

Fuente: Endeavor Intelligence Unit, 2024. Elaborado con la Encuesta sobre *Open Innovation*.

6 Agradecimientos

Agradecemos la participación de los siguientes líderes de innovación en la investigación, mediante entrevistas.

- »» **Constantino Matouk**, Vicepresidente Global, BIMBO Ventures
- »» **Daniel Buriticá**, Director de Operaciones, Solve Next
- »» **Mauricio Braverman**, Director de Innovación, Liverpool
- »» **Mónica Campos**, Director del Ecosistema de Innovación, Nestlé
- »» **Moritz Wolff**, Director Ejecutivo Regional, Insider
- »» **Paqui Casanueva**, Presidente, Interprotección
- »» **Patrick Strange**, Jefe de Diseño, Kueski
- »» **Véronique Billia**, LATAM Innovación Estratégica, Roche

Un agradecimiento especial por su colaboración y revisión de este estudio:

- »» **Adrián Fernández**, CEO y Co-founder, Fully

7

Reconocemos los siguientes objetivos, fuentes, limitaciones y sesgos

Para el desarrollo del estudio “Innovación Abierta”, se utilizó una metodología de recolección de datos mixta, con fuentes primarias y secundarias, con los siguientes objetivos:

Difundir el gran potencial de la innovación abierta en empresas de diversos sectores, identificando mejores prácticas, obstáculos comunes y el valor agregado que esta estrategia aporta tanto a grandes corporativos como a emprendedores.

Fuentes de Información:

- » Fuentes secundarias
- » Entrevistas semi estructuradas en línea o en persona con 8 expertos en innovación, incluyendo emprendedores y líderes corporativos.
- » Encuesta de 49 preguntas con 31 respuestas recolectando datos con las siguientes audiencias principales:
 - ▶ Directores de Innovación (e.g., CIOs)
 - ▶ Altos Ejecutivos (e.g., CEOs)
 - ▶ Emprendedores de Alto Impacto (e.g., líderes en sus sectores o negocios multinacionales)

- » Encuesta de 4 preguntas con 25 respuestas recolectando datos con la audiencia principal de los Emprendedores de Alto Impacto.
- » Gráfica de **95 entidades** de CVC usando base de datos de Endeavor (compuesto de datos propietarios, de CB Insights y de Crunchbase).
- » Gráfica de **50 expertos en innovación** usando base de datos de Endeavor (compuesto de datos propietarios y de Mind The Bridge).

La información presentada en el estudio muestra los análisis y conclusiones de un proceso de investigación de las fuentes citadas anteriormente, no representa una postura institucional de American Express México

Limitaciones:

Parte de la información contenida en el presente documento se obtuvo de diversas fuentes públicas y privadas. El contenido de este documento es meramente informativo y se debe consultar a profesionales calificados para justificar la toma de decisiones.

Sesgo de selección:

Las empresas analizadas en el estudio, fueron aquellas que respondieron a la encuesta o aquellas conectadas con las empresas encuestadas. Los entrevistados no necesariamente representan las opiniones de sus empresas.

Sesgo de información:

El sesgo de información en este estudio podría deberse a la interpretación subjetiva de los participantes en las entrevistas y encuestas, quienes podrían tener una predisposición a compartir experiencias más favorables hacia la innovación abierta. Además, la dependencia de fuentes secundarias, como la base de datos de Endeavor y plataformas como CB Insights y Crunchbase, podría introducir sesgos relacionados con la calidad y actualidad de los datos. Esto debe considerarse al interpretar los resultados del estudio.

Si deseas conocer más acerca de la metodología o el instrumento de investigación, escribe a **contacto@endeavor.org.mx**

Acerca de

Endeavor

Desde hace 25 años, Endeavor lidera el movimiento global de emprendimiento que promueve la transformación económica, social y cultural en más de 40 mercados alrededor del mundo. Endeavor es una comunidad de, por y para emprendedores que une a las personas a través de sus comunidades, la conexión con fondos de capital, sesiones de mentoría con expertos en la industria y acompañamiento en la toma de decisiones en puntos de inflexión.

Proporciona una plataforma de confianza mutua para apoyar, colaborar y construir relaciones significativas. Selecciona a founders que piensan en grande y que escalan sus scaleups de manera rápida y sostenible, creando un círculo virtuoso de *pay it forward*. El éxito de los Emprendedores Endeavor no solo se limita a escalar sus scaleups, ya que se comprometen en retribuir al ecosistema de emprendimiento para crear un multiplier effect: inspiran, mentorean e invierten en la siguiente generación de emprendedores de alto impacto.

Hasta la fecha, Endeavor ha creado más de 4 millones de empleos y ha generado ingresos que superan los 50 mil millones de dólares a nivel mundial a través de sus emprendedores seleccionados. *More Than Scale Multiply*.

© Todos los derechos reservados, Endeavor Mexico 2023.

Endeavor es la comunidad líder de, por y para emprendedores de alto impacto.

Endeavor Data Unit

Desde 2017, Endeavor Data Unit ha sido la división de investigación y análisis de Endeavor, impulsando el progreso del ecosistema emprendedor en México y LATAM mediante datos confiables y análisis estratégico. Se distingue por su metodología robusta, que equilibra investigación cualitativa y cuantitativa, asegurando profundidad y precisión en los hallazgos. A través de colaboraciones con expertos de diversas industrias, Endeavor Data Unit genera conocimiento que no solo informa, sino que transforma. Su compromiso con la transparencia y accesibilidad lo posiciona como la fuente confiable de insights estratégicos, generando valor y promoviendo una cultura de crecimiento basada en datos para emprendedores, inversionistas y líderes de la industria.

Endeavor Data Unit se enfoca en dos tipos de investigación que abordan distintas necesidades del ecosistema:

»» **Insights Estratégicos y de**

Tendencia: Investigaciones rápidas y específicas sobre las principales tendencias emergentes y temas futuros, proporcionando análisis claros y accesibles que permiten a emprendedores y aliados anticiparse a los cambios y tomar decisiones informadas en un entorno dinámico.

»» **Investigación Profunda y Mapeo de**

Industria: Estudios exhaustivos que incluyen análisis detallados sobre el potencial de crecimiento, mapeo de sectores clave y oportunidades de inversión. Estas investigaciones destacan casos de éxito y áreas de alto impacto, ofreciendo una visión estratégica del mercado y ayudando a identificar oportunidades a largo plazo para fortalecer decisiones de negocio.

Para más información sobre el trabajo de Endeavor, visita: www.mexico.endeavor.org

American Express

American Express México es una compañía global de Servicios Integrados de Viajes y Financieros diversificada con operaciones en más de 200 países y con presencia en México desde 1852.

Se caracteriza por ofrecer Servicios Superiores que exceden las expectativas de los Clientes en productos financieros, como Tarjetas personales de servicio y crédito, Tarjetas corporativas y en servicios de viajes de placer y de negocios. American Express proporciona a sus Clientes acceso a productos, ideas y experiencias que enriquecen la vida y contribuyen al éxito empresarial.

VISIÓN: Brindar la mejor experiencia a nuestros clientes, todos los días, en todo el mundo.

MISIÓN: Convertirnos en esenciales para nuestros clientes al proporcionarles productos y servicios diferenciados para ayudarlos a alcanzar sus metas.

Nos impulsa nuestro compromiso de ofrecer productos, servicios y experiencias excepcionales a nuestros clientes. Valoramos nuestras sólidas relaciones con los clientes y nos define lo bien que los cuidamos. Entregamos un estándar de excelencia sin precedentes en todo lo que hacemos, manteniéndonos enfocados en las mejores oportunidades para ser significativos para nuestros clientes.

Desde nuestros innovadores productos hasta nuestro servicio de primera clase, nuestros clientes esperan lo mejor, y nuestros equipos se enorgullecen de entregarlo.

● Equipo Endeavor

Management & Leadership Team

Vincent Speranza

LATAM Region Managing
Director

Cynthia Torres

Chief Innovation
Officer

Marina Lagunas

Chief Financial Officer

Gimena Sánchez

Entrepreneur Experience
Director

Patricia Gameros

Chief Marketing Officer

Data & Co.LABS Team

Carol Martínez

Head of Data

Marisela Cuacuas

Data & Analytics Associate

Alex Renkis

Co.LABS Fellow

Marketing Team

Lily Flores

Head of Advocacy

Mariana Guzmán

Brand Experience
Sr. Associate

Carmen Gutiérrez

Editorial Designer

Pablo Rodríguez

Brand Experience Manager

Nadia Torres

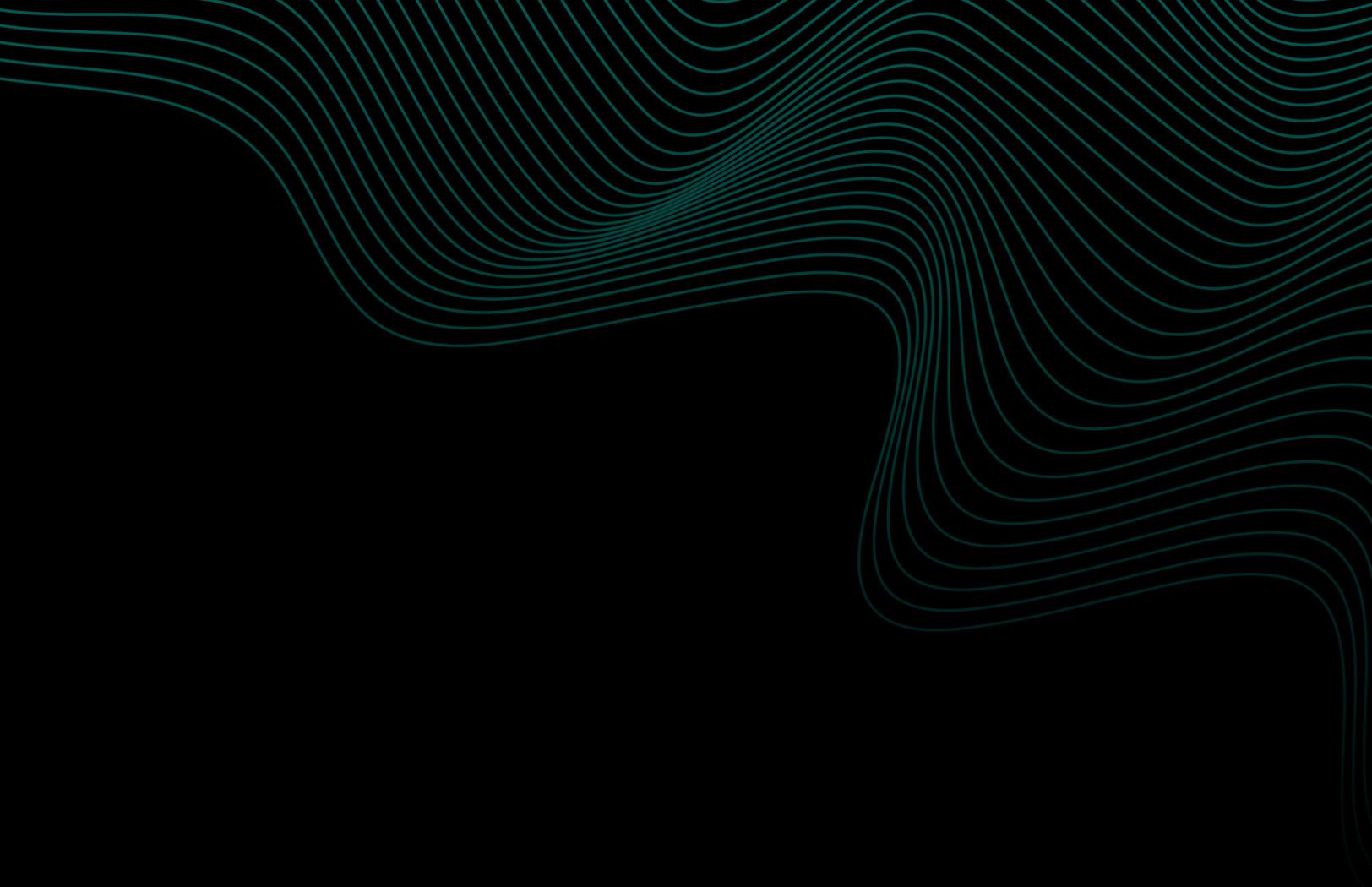
Marketing Communications
Associate

Referencias

- ¹ McKinsey & Company (2022). *What is innovation?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>
- ² IDEO (2021). *Innovation*. <https://www.ideo.com/pages/innovation>
- ³ Innosight (2011). *Innovation lessons from the life of Steve Jobs*. <https://www.innosight.com/insight/innovation-lessons-from-the-life-of-steve-jobs/>
- ⁴ van der Steen, W. (2016). *What is innovation?* <https://www.linkedin.com/pulse/what-innovation-willem-van-der-steen/>
- ⁵ Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. https://www.researchgate.net/publication/364591484_Ten_Types_of_Innovation_The_Discipline_of_Building_Breakthroughs
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Boyd, T. (2015). *Innovation and economic growth: the bottom line*. https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2015/06/article_0004.html
- ⁸ Busch, R. (2021). *How technology can drive a sustainable economic recovery*. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/how-technology-can-drive-a-sustainable-economic-recovery/>
- ⁹ Suter, D. (2023). *Global investments in engineering and R&D to grow at 10% CAGR despite downturn*. <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/global-investments-in-engineering-and-rd-to-grow-at-10-cagr-despite-downturn/>
- ¹⁰ PricewaterhouseCoopers (2017). *PwC's global artificial intelligence study: sizing the prize*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>
- ¹¹ World Intellectual Property Association (2023). *Global innovation index 2023, 16th edition*. <https://doi.org/10.34667/tind.48220>
- ¹² Mind the Bridge (2023). *Open innovation outlook 2024*. <https://research.mindthebridge.com/report/2023-open-innovation-macro-trends>
- ¹³ Bughin, J., & Woetzel, L. (2019). *Global trends: navigating a world of disruption*. <https://www.mckinsey.com/innovation-and-growth/navigating-a-world-of-disruption>
- ¹⁴ Valuer (2022). *50 brands that failed to innovate*. <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance>
- ¹⁵ Vidra, E. (2023). *Startup death rates spike as we approach Q4 2023*. <https://www.vccafe.com/2023/09/28/startup-death-rates-spike-as-we-approach-q4-2023/>
- ¹⁶ Brickner, T. (2019). *Placing human-centric design at the heart of your value creation plan*. <https://www.raconteur.net/sponsored/placing-human-centric-design-at-the-heart-of-your-value-creation-plan>
- ¹⁷ Forbes (2023). *México es el tercer país con mayor innovación de Latinoamérica*. <https://www.forbes.com.mx/mexico-es-el-tercer-pais-con-mayor-innovacion-en-latinoamerica-senala-estudio-global/>
- ¹⁸ Endeavor Intelligence Unit (2024). *Venture capital y growth equity en LATAM 2024*. <https://mexico.endeavor.org/venture-capital-latam/>
- ¹⁹ CEPAL (2023). *Gastos en investigación y desarrollo en proporción al PIB (en porcentajes)*. https://statistics.cepal.org/portal/databank/index.html?lang=es&indicator_id=3915
- ²⁰ Pulso Capital (2023). *La innovación en México y Centroamérica en 2023*. <https://www.pulsocapital.com/la-innovacion-en-mexico-y-centroamerica-en-2023>
- ²¹ Strategy& (2023). *Ecosistema de startups en México*. <https://www.strategyand.pwc.com/mx/es/archivo/1125072-ms-2021-Startup-Ecosystem-STGY-Ing.pdf>
- ²² El CEO (2023). *Estas son las 10 ciudades más innovadoras de México en 2023 según el IMCO*. <https://elceo.com/economia/estas-son-las-10-ciudades-mas-innovadoras-de-mexico-en-2023-segun-el-imco/>
- ²³ Ades, C., Figlioli, A., Sbragia, R., Porto, G., Plonski, G. A., & Celadon, K. (2013). *Implementing open innovation: the case of Natura, IBM, and Siemens*. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300057>
- ²⁴ Katz, R., & Allen, T. (1982). *Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>

- 25** Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*.
- 26** Herskovits, R., Grijalbo, M., & Tafur, J. (2013). *Understanding the main drivers of value creation in an open innovation program*. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0267-2>
- 27** Vanhaverbeke, W., van de Vrande, V., & Chesbrough, H. W. (2008). *Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00499.x>
- 28** Yun, J. J., & Liu, Z. (2019). *Micro- and macro-dynamics of open innovation*. <https://doi.org/10.3390/su11123301>
- 29** Yun, J. J., Kim, D., & Yan, M.-R. (2020). *Open innovation engineering*. <https://doi.org/10.3390/electronics9050791>
- 30** Antons, D., & Piller, F. T. (2015). *Opening the black box of 'Not Invented Here'*. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0091>
- 31** Hannen, J., Antons, D., & Piller, F. (2019). *Containing the Not-Invented-Here syndrome*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103822>
- 32** Yun, J. J., Zhao, X., & Jung, K. (2020). *The culture for open innovation dynamics*. <https://doi.org/10.3390/su12125076>
- 33** West, J., & Bogers, M. (2014). *Leveraging external sources of innovation*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12125>
- 34** Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). *Beyond local search*. <https://doi.org/10.1002/smj.160>
- 35** Poetz, M. K., & Prügl, R. (2010). *Crossing domain-specific boundaries in search of innovation*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00759.x>
- 36** Pinkow, F., & Iversen, J. (2020). *Strategic objectives of corporate venture capital as a tool for open innovation*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122011325>
- 37** Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*.
- 38** Huston, L., & Sakkab, N. (2006). *Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation*.
- 39** Deloitte (2015). *Global human capital trends 2015: Leading in the new world of work*.
- 40** McKinsey & Company (2016). *How to make a great strategic alliance*.
- 41** Lichtenthaler, U. (2011). *Open innovation: Past research, current debates, and future directions*.
- 42** Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*.
- 43** West, J., & Gallagher, S. (2006). *Challenges of open innovation: The paradox of firm investment in open-source software*.
- 44** Crunchbase (2024). *Latin America corporate VC investors*. <https://www.crunchbase.com/hub/latin-america-corporate-vc-investors>
- 45** CB Insights (2024). *State of CVC Q2'24 report*. https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_CVC-Report-Q2-2024.pdf
- 46** Gupta, V., Rubalcaba, L., Fernandez-Crehuet, J. M., & Pereira, L. F. (2021). *Innovation through startup collaboration: Build a relationship with your peer startups*. <https://doi.org/10.1109/emr.2021.3101116>
- 47** Onetti, A. (2019). *Turning open innovation into practice: Trends in European corporates*. <https://doi.org/10.1108/jbs-07-2019-0138>
- 48** Kager, N. V., Sparr, J. L., & Grote, G. (2022). *Looking for guidance? Five principles for leveraging tensions in corporate-startup collaboration*. <https://doi.org/10.1177/00218863221117850>
- 49** Schaedler, C., Wegner, D., & Brambilla, F. R. (2022). *Hackathons as a strategy for open innovation: Insights from events in Brazil and Canada*. <https://doi.org/10.5902/1983465969319>
- 50** Ivascu, L., Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). *Business model for the university-industry collaboration in open innovation*. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30288-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30288-X)
- 51** Martins, M. C. K., Padilha, R. O., & da Silva, S. M. (2022). *Corporate venture capital and corporate accelerators: Differences and similarities*. <https://doi.org/10.1590/0101-31572022-3037>
- 52** Pinkow, F., & Iversen, J. (2020). *Strategic objectives of corporate venture capital as a tool for open innovation*. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040157>
- 53** Endeavor Intelligence Unit (2024). *Venture capital y growth equity en LATAM 2024*. <https://mexico.endeavor.org/venture-capital-latam/>
- 54** Elcano Royal Institute (2023). *Latin America's flourishing tech enterprise ecosystem and startups: Current situation and challenges*. <https://www.realinstitutoelcano.org/en/analyses/latin-americas-flourishing-tech-enterprise-ecosystem-and-startups-current-situation-and-challenges/>

- 55** LATAM Republic (2023). *The top 10 entrepreneurial and startup ecosystems in LatAm*. <https://www.latamrepublic.com/the-top-10-entrepreneurial-and-startup-ecosystems-in-latam>
- 56** Peña, I. (2021). *Tecnolatinas 2021: The LAC startup ecosystem comes of age*. <https://publications.iadb.org/en/tecnolatinas-2021-lac-startup-ecosystem-comes-age>
- 57** Crunchbase (2024). Yalo. <https://www.crunchbase.com/organization/yalochat>
- 58** Yalo (2024). *Estudio de caso Nestlé*. <https://es.yalo.ai/case-studies/nestle-case-study>
- 59** Crunchbase (2024). *Insider*. <https://www.crunchbase.com/organization/useinsider>
- 60** Crunchbase (2024). *Samsung*. <https://www.crunchbase.com/organization/Samsung>
- 61** Crunchbase (2024). *Nestlé*. <https://www.crunchbase.com/organization/nestl>
- 62** Nestlé (2024). *Regeneración por All In*. <https://www.all-in.com.mx/regeneracion>
- 63** Nestlé (2024). *Regeneración por All In*. <https://www.all-in.com.mx/regeneracion>
- 64** Katila, R., & Chen, E. (2008). *Effects of search timing on innovation: The value of not being in sync with rivals*. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.593>
- 65** Kim, B., Kim, E., Miller, D. J., & Mahoney, J. T. (2016). *The impact of the timing of patents on innovation performance*. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2016.01.017>
- 66** Beckett, R., & O'Loughlin, A. (2016). *The impact of timing in innovation management*. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.003_0005
- 67** Gupta, V., Rubalcaba, L., Fernandez-Crehuet, J. M., & Pereira, L. F. (2021). *Innovation through startup collaboration: Build a relationship with your peer startups*. <https://doi.org/10.1109/emr.2021.3101116>
- 68** Liakhovych, L. (2020). *Strategies for overcoming resistance of personnel to changes in the enterprise*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-9>
- 69** Steiber, A., & Alänge, S. (2020). *Corporate-startup co-creation for increased innovation and societal change*. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja1000>
- 70** Felix, O., & Augustine, A. (2021). *Dynamic employee engagement and corporate creativity: Theoretical and extant literature approach*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i1/bm2008-025>
- 71** Mind the Bridge (2023). *Open innovation outlook 2024*. <https://research.mindthebridge.com/report/2023-open-innovation-macro-trends>
- 72** Steiber, A. (2020). *Corporate-startup collaboration: Its diffusion to and within the firm*. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10005>
- 73** Steiber, A., & Alänge, S. (2020). *Corporate-startup collaboration: Effects on large firms' business transformation*. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2019-0312>
- 74** Kager, N. V., Sparr, J. L., & Grote, G. (2022). *Looking for guidance? Five principles for leveraging tensions in corporate-startup collaboration*. <https://doi.org/10.1177/00218863221117850>
- 75** Mind the Bridge (2023). *Open innovation outlook 2024*. <https://research.mindthebridge.com/report/2023-open-innovation-macro-trends>
- 76** Onetti, A. (2019). *Turning open innovation into practice: Trends in European corporates*. <https://doi.org/10.1108/jbs-07-2019-0138>
- 77** Gutmann, T., & Lang, C. (2022). *Unlocking the magic of corporate-startup collaboration: How to make it work*. <https://doi.org/10.1109/emr.2022.3158490>
- 78** Ching, H., & Caetano, R. M. (2021). *Dynamics of corporate startup collaboration: An exploratory study*. <https://doi.org/10.5296/JMR.V13I2.18217>
- 79** Yang, M., Wang, A., & Cheng, K. (2009). *The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.01.004>
- 80** Laitinen, E., Lämsiluoto, A., & Salonen, S. (2016). *Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: Empirical evidence from Finnish firms*. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0237-3>



endeavor