



SOFIA MALUENDA

Los representantes de los mejores CVC y VC reconocidos en este ranking se reunieron para la ceremonia de premiación que se realizó esta semana en el ESE Business School.

LAS EMPRESAS BUSCAN TAMBIÉN UN ACOMPAÑAMIENTO ESTRÁTICO:

Los mejores CVC buscan invertir US\$ 30 millones al año y los Venture Client duplicaron su presupuesto

Tendencias que guiarán el futuro

Estas son 3 tendencias globales que marcarán los pasos CVC y el Venture Client en Chile en los próximos cinco años, según el Best Venture Builders Chile 2025.

CORPORATE VENTURE CAPITAL (CVC)

Enfoque en tecnologías emergentes: Prioridad en IA, robótica, cleantech y otras innovaciones disruptivas para obtener retornos y ventajas estratégicas.

Colaboración estratégica con startups: Relación más estrecha y cooperativa; las corporaciones tratan a las startups como partners para co-desarrollar innovación, no solo como inversiones financieras.

Inversión de impacto y ESG: Alineamiento de los portafolios CVC con objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social, foco en startups de energía limpia, salud, inclusión, etc., buscando doble beneficio (retorno financiero e impacto).

MODELO VENTURE CLIENT

Adopción masiva e integración estratégica: Creciente cantidad de corporaciones implementando el modelo venture client como parte central de su estrategia de innovación, por su rapidez y menor riesgo.

Impulso de la innovación sostenible (ESG): Uso del venture client para cumplir metas de sostenibilidad, asociándose con startups de impacto y adoptando sus soluciones en las operaciones para acelerar el logro de objetivos ESG.

Colaboración intersectarial y optimización digital: Evolución hacia modelos venture client multiempresa (inclusivo entre industrias distintas) y apoyados por herramientas digitales/IA para escalar y eficientar la identificación e integración de startups innovadoras.

Esta significativa expansión presupuestaria, observada en el 73,7% de los programas, refleja un creciente reconocimiento por parte de las empresas del valor estratégico y económico que implica apostar por la innovación externa, según destaca el Best Venture Builders Chile 2025. SOFIA MALUENDA

Quizás el hallazgo más llamativo que reveló la edición 2025 del ranking Best Venture Builders Chile —que es desarrollado por MIC Business Consulting con apoyo del ESE Business School de la U. de los Andes, en exclusiva para "El Mercurio"— tiene que ver con la expansión presupuestaria.

Los resultados dicen cuenta que, durante el año 2025, se observó un aumento en los presupuestos destinados por las empresas chilenas a sus programas de Corporate Venture Capital (CVC) y Venture Client (VC). Los mejores programas de CVC apuntan ahora a inversiones anuales de unos US\$ 30 millones, mientras que los VC prácticamente han duplicado su presupuesto, con montos que fluctúan comúnmente entre US\$ 110 mil y US\$ 500 mil, destacando inversiones puntuales en US\$ 180 mil, US\$ 320 mil y US\$ 500 mil.

Esta significativa expansión presupuestaria, observada en el 73,7% de los

CVC y VC. Este enfoque pone énfasis en obtener resultados concretos, medibles y auditables mediante la implementación generalizada de KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) y OKRs (Objetivos y Resultados Clave). En Chile, la adopción de este modelo se ha traducido en políticas más agresivas de incentivos contingentes. Actualmente, es común encontrar bonos directamente vinculados al logro de objetivos específicos.

IA DOMINA

El protagonismo de la Inteligencia Artificial (IA) es evidente en la estrategia de inversión de los programas CVC y Venture Client en Chile. En 2025, la IA/software/tecnología representa el 50% del total de las inversiones realizadas, consolidándose como el área con mayor atracción de recursos (ver página 11).

GOBERNANZA PROFESIONAL

Las empresas ya no solo buscan financiamiento, sino también un acompañamiento estratégico de alto valor. La tendencia emergente de 2025 es clara: la incorporación de expertos en startups en los comités de inversión es un factor crucial para el éxito. Hoy, se vuelve cada vez más habitual que empresarios exitosos—aquejlos que han construido y vendido startups con retornos significativos—se sumen a los comités aportando su experiencia en escalamiento rápido y desarrollo estratégico. Junto a ellos, se observa una fuerte presencia de ejecutivos provenientes de organizaciones como Endeavor y Start-Up Chile. La inclusión de ejecutivos de fondos de inversión es otro componente clave.

CONCLUSIONES GENERALES

Más allá de los hallazgos y tendencias detectadas en esta versión, también hubo ciertas conclusiones generales sobre el corporate venture que se detectaron. Una de ellas tiene que ver con la orientación a resultados inmediatos. A diferencia de años anteriores, en los CVC un 67% espera resultados sin un período de fecha definido, teniendo alta flexibilidad, donde la principal importancia es que la startup se alinee con la compañía. En el caso de los VC, un 69,5 % de las empresas espera ver resultados en un plazo de uno a dos años. Además de esto, se mantiene la importancia de centrarse en innovaciones core, pero cobra mucha más fuerza la innovación adyacente, donde un 100 % de las empresas mostró interés.

ESTE AÑO, CERCA DE LA MITAD DE LOS CVC PARTICIPANTES DEL ESTUDIO REPORTA INVERTIR EN SEED O SERIE A, PRIORIZANDO LA INFLUENCIA TEMPRANA EN LAS STARTUPS. EL RESTO SE REPARTE EN RONDAS DE MAYOR MADUREZ O SIN PREFERENCIA ESTRÍCTA, AUNQUE MUY POCOS SUPERAN LA SERIE B EN SU TESIS DE INVERSIÓN.

programas, refleja un creciente reconocimiento por parte de las empresas del valor estratégico y económico que implican apostar por la innovación externa. Según el informe, este incremento se sustenta en los retornos positivos demostrados en años previos, donde aquellas compañías que decidieron aumentar su presupuesto lograron resultados financieros sustancialmente superiores al promedio del mercado.

Específicamente respecto del CVC, entre 2024 y 2025 hay una clara tendencia hacia inversiones más grandes. Se observa una reducción en inversiones pequeñas (menores a US\$ 500 mil), que disminuyeron significativamente del 25 al 9%. Al mismo tiempo, las inversiones mayores (US\$ 2 a 5 millones) aumentaron notablemente (16,7% a 36%), al igual que las inversiones muy grandes (más de US\$ 5 millones), que más que duplicaron su relevancia (8,3% a 18%).

LA NUEVA FORMA DE PAGAR BONOS A LOS EQUIPOS

Otro descubrimiento del estudio fue que las compañías chilenas están adoptando con fuerza el modelo denominado "pay-for-impact" en sus programas de

De motores tácticos a orquestadores de ecosistema

PATRICIO CORTÉS
Socio principal y líder del área de Corporate Venturing en MIC Business Consulting



Tengo el agrado de presentar el Ranking Best Venture Builders 2025, fruto de una investigación que recoge la visión de los principales ejecutivos de estos programas en el país y analiza 76 programas activos: uno menos que en 2024, pero sustancialmente más sofisticados. La evidencia confirma que los modelos de *corporate venture capital* (CVC) y *venture client* (VC) han dejado de ser meros pilotos para convertirse en motores de la agenda estratégica de las grandes compañías chilenas. Las preguntas que hoy escuché en la alta dirección ya no giran en torno a si conviene entrar en el *venturing*, sino a cómo exprimir su máximo potencial para generar ventajas competitivas duraderas.

Los programas operan ahora con estructuras de gobernanza renovadas, reglas de inversión definidas y métricas de impacto homologadas al resto del negocio. La señal más nítida de madurez proviene de los esquemas de compensación contingente: el 42% de los equipos de VC y el 33% de los de CVC vinculan sus bonos al cumplimiento de KPI y OKR estrictamente económicos. Este enfoque *pay-for-impact* se traduce en auditorías que miden cada piloto y cada inversión con la misma rigurosidad aplicada a cualquier unidad operativa, considerando el Ebitdaircremental, la reducción de la huella de carbono y la aceleración de la digitalización. En paralelo, el ticket medio casi se duplicó respecto de 2024, pasando de 1,8 a 3,0 millones de dólares, y un 73% de los programas VC amplió su presupuesto, reflejo de la confianza corporativa en el retorno financiero y estratégico del *venturing*.

Esta disciplina interna se complementa con una operación "de cirugía fina". El ajuste estratégico es requisito indispensable para avanzar a piloto, exigido por el 84% de las unidades VC, mientras que el 73% diseña pruebas caso a caso y el mismo porcentaje aplica KPI específicos por iniciativa. Gracias a ello, la tasa de escalamiento posterior supera el 45%, colocando a Chile en el rango de ecosistemas *benchmark* como Israel o Finlandia. Casi la mitad de los CVC locales participa ya en rondas seed o Serie A para influir tempranamente en el rumbo de las startups, con una concentración de interés en tecnología y software (38%) y fintech (50%), seguidas por energía, logística y retail, siempre con la vista puesta en la doble agenda de eficiencia operativa y transición sostenible. No menos relevante es la expansión multigeográfica: los 76 programas chilenos mantienen presencia activa en Estados Unidos, Europa y Asia-Pacífico, abriendo la puerta a hubs de scouting global y laboratorios de codesarrollo regionales.

Mirando hacia 2026-2028, todo indica que los programas evolucionarán desde motores tácticos a verdaderos orquestadores de ecosistema. La gestión de portafolio basada en inteligencia artificial, la emisión de *venture debt* corporativo para impulsar startups climattech, la incorporación de talento híbrido con perfil de "operating partner", la tokenización de equity para facilitar la conversión minorista y la adopción de métricas de

"LA COMBINACIÓN DE CORPORACIONES CON STARTUPS REPRESENTA EL CATALIZADOR ESENCIAL DE LA ECONOMÍA CHILENA ACTUAL Y SU MAYOR FUENTE DE OPTIMISMO A FUTURO".

impacto social como KPI núcleo delinean la próxima fase de sofisticación.

En estos 16 años trabajando con corporaciones he sido testigo de cada una de las olas de innovación. La primera que era tecnológica y cultural. La segunda que es la orientada al impacto, concerniente sobre el Ebitda y que tuvo como centro la innovación incremental. La tercera de negocios digitales, que fue impulsada por la pandemia. Y la cuarta que es la del emprendimiento en grandes corporaciones. Estoy convencido de que la combinación de corporaciones con startups representa el catalizador esencial de la economía chilena actual y su mayor frente de optimismo a futuro. Es por esto por lo que no me extraña ver como las mejores empresas están en contacto con más de 200 startups al año, donde en promedio el 45% de las ideas piloteadas se incorporan con eficiencia en las compañías.

En este contexto, invito a las primeras líneas de las organizaciones a elevar el nivel de gobierno mediante comités de inversión mixtos con poder de veto, alinear incentivos más allá de los equipos de *venturing* para incluir a los líderes funcionales, robustecer la infraestructura analítica que permita contrastar resultados de portafolio con los OKR corporativos en tiempo real y consolidar redes internacionales de scouting en los hubs donde ya compiten sus pares globales. Estas acciones son claves para transformar el *venturing* en una fuerza estructural de creación de valor y no solo en un vehículo de exploración.

Agradeczo profundamente al ESE Business School por su respaldo logístico y académico, así como a todas las empresas que, con transparencia y espíritu colaborativo, compartieron sus datos y aprendizajes. Su apertura ha sido fundamental para capturar con precisión el estado del corporate venturing en Chile y ofrecer una hoja de ruta a quienes lideran —o planean liderar— esta apasionante ola de innovación colaborativa.

Confío en que este reporte será una herramienta valiosa para maximizar el impacto de sus propias iniciativas y quedar a su disposición para profundizar en cualquiera de los hallazgos aquí expuestos.

También quiero extender mi reconocimiento a todas las empresas que generosamente participaron en él. Su disposición para compartir su experiencia y sus perspectivas ha sido fundamental para enriquecer nuestro entendimiento del estado actual del *corporate venturing* en nuestro país. Estoy seguro de que la colaboración efectiva y transparente evidenciada en este documento refleja un ecosistema de innovación en Chile que es tanto próspero como influyente.

Para concluir, quiero enfatizar que estoy plenamente convencido de que este tercer estudio consolidará la Cuarta Ola de Innovación que partió timidamente hace cinco años y que hoy podemos llamar propiamente el Ecosistema de Corporate Venturing en Chile. La información y las ideas recopiladas aquí tienen el potencial de impulsar y acelerar el crecimiento de este sector. Espero que tanto los actuales participantes del *corporate venturing* como aquellos que están pensando en sumarse a esta emocionante aventura encuentren en este estudio una fuente de inspiración y orientación.