

DESGLASADO DEL RANKING BEST VENTURE BUILDERS CHILE 2025

Ranking de los 10 mejores CVC de Chile: la propuesta de valor y tesis de inversión de estos premiados programas locales

Copec, CMPC, SQM, Wayra, Globant, Cencosud, Consorcio, Falabella, Bice y Enaex explican cómo no solo buscan aportar capital financiero a startups, sino también acelerar su transformación digital y colaborar activamente con estas empresas emergentes. Carozzi Ventures debuta además con una categoría nueva, siendo destacado como "Rising Star". **SOFÍA MALUENDA Y FRONNY DI GIAMMARINO**



Bryan Walsh, head de Copec Wind Ventures, y Leonardo Ljubetic, gerente de la División de Desarrollo de Copec.

COPEC WIND VENTURES LIDERA NUEVAMENTE EL RANKING

El propósito de Copec Wind Ventures es acelerar la transformación de Copec, detectando tecnologías y servicios relevantes para los sectores donde Copec participa provenientes de startups globales, entregándoles acceso privilegiado al mercado latinoamericano a través de las capacidades de Copec y sus filiales. El foco de inversión de Wind Ventures está en tres pilares estratégicos para Copec: nueva energía, nueva movilidad y nueva conveniencia. Se busca invertir de forma programática en 4 a 6 startups nuevas al año, con un scouting global y enfocado en series A, B, C y D+.

Creado en 2019, brinda acceso a un ecosistema "robusto" y condiciones preferenciales que potencian el crecimiento de startups, junto con una colaboración activa que incluye pilotos controlados para facilitar una escalabilidad efectiva. A través de inversión estratégica, se promueven vínculos de negocio que permiten a las compañías convertirse en proveedores clave o acceder a nuevos mercados.

Como startups destacadas de su portafolio mencionan Chipir, Turmitte y Wallbox. "En las 3 situaciones se ha cumplido el mandato del CVC, en el cual una inversión aceleró el despliegue de una tecnología dentro del ecosistema de Copec, con el objetivo de generar impacto económico, social y medioambiental en Chile", destacan desde Copec Wind Ventures, que tiene tres objetivos como CVC: explorar e identificar los mejores startups a nivel mundial, para dar acceso a Copec a nuevos modelos de negocio, tecnologías, productos, y servicios que generen valor económico sostenible, de largo plazo, más allá de su negocio tradicional; identificar tendencias globales en temas de energía, movilidad y conveniencia, que le permitan a Copec prepararse y estar a la vanguardia respecto de los desafíos y liderar los cambios tecnológicos; y catalizar la transformación de Copec como un actor relevante en los tres pilares de desarrollo.

Como aspecto relevante a destacar, señalan que su propuesta de entregar a las startups en las que se invierte no solo capital, sino un acceso preferente a Latinoamérica.

Sebastián González, gerente de Wayra-Movistar en Chile.



WAYRA CHILE Y UN ENFOQUE QUE SE ESTÁ SOFISTICANDO HACIA UNA INVERSIÓN MÁS FOCALIZADA

Los objetivos de Wayra se centran en generar impacto tangible tanto en el negocio de Telefónica Movistar como en el de sus clientes. Por un lado, busca comprender a fondo la estrategia corporativa de Telefónica, identificando oportunidades de crecimiento y desafíos operativos, para luego integrar o invertir en startups que aporten soluciones concretas. Por otro lado, aplica el mismo enfoque para apoyar a sus clientes, conectándolos con startups capaces de impulsar su transformación digital, generar eficiencias y abrir nuevas líneas de negocio.

Wayra realiza inversiones directas en startups en fases seed y growth, con capacidad de generar negocio con Telefónica Movistar. Con tickets que van desde los 350 mil hasta los 5 millones de euros, participa en rondas calificadas junto a otros fondos de capital de riesgo líderes, tomando participaciones minoritarias con un rol de inversor estratégico.

Creado en 2011, aseguran que su propuesta de valor se basa en una inversión estratégica que no solo aporta capital, sino también oportunidades de negocio como proveedor clave o puerta de entrada a nuevos mercados. A través de una colaboración activa y pilotos controlados, facilitan la validación y escalamiento efectivo de soluciones. Además, ofrecen acceso privilegiado a su ecosistema y condiciones preferenciales que permiten a las startups crecer con mayor agilidad y proyección.

Entre las startups destacadas de su portafolio mencionan a Perplexity, Airalo, Webbox y SimpliRoute.

Sobre sus aprendizajes, Sebastián González, gerente de Wayra-Movistar en Chile, menciona, por un lado, la importancia de generar una estructura para trabajar con las startups más allá de la inversión, siendo más ágiles en los procesos internos para no frenar el ritmo de innovación de los emprendedores. Lo segundo es ir a startups más maduras que puedan soportar un proceso de escalamiento asociado a una gran corporación.

"Vemos un crecimiento continuo y cada vez más estratégico. Nuestro enfoque se está sofisticando hacia una inversión más focalizada, con mayor integración con las áreas core del negocio. También, estamos explorando oportunidades para aprovechar nuestras capacidades para apoyar a otros corporativos en sus estrategias de inversión bajo vehículos del tipo CVC-as-a-service", adelanta González.

CMPC VENTURES Y LA BÚSQUEDA PARA ANTICIPARSE A LAS TENDENCIAS EMERGENTES

En CMPC trabajan para acelerar la adopción de nuevas tecnologías, desarrollar productos innovadores y explorar nuevas líneas de negocio. Buscan anticiparse a las tendencias emergentes, capitalizando innovaciones disruptivas que les permitan liderar la transformación del sector de valor agregado de la fibra de celulosa.

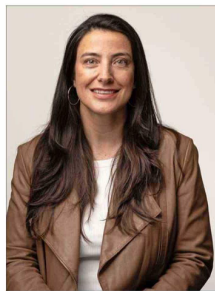
Bernardita Araya, gerente de CMPC Ventures asegura que contar con una estrategia formal de corporate venture capital les da una ventaja estratégica para diversificar el crecimiento en nuevas líneas de negocio e identificar tendencias emergentes que moldean su industria, a través de inversión y colaboración.

CMPC impulsa su tesis de inversión enfocada en startups desde serie semilla hasta Serie A, con tickets de US\$ 1 millón a 6 millones y foco en modelos disruptivos, equipos excepcionales y propuestas alineadas con su estrategia. Las verticales clave incluyen: fibras textiles basadas en celulosa, packaging sostenible, madera para construcción y nuevos biomateriales como lignina y nanocelulosa, así como digitalización y circularidad industrial.

Explican que su propuesta de valor para startups consiste en impulsar el crecimiento de empresas innovadoras mediante una inversión estratégica que no solo entrega capital, sino también acceso a nuevas oportunidades de negocio como proveedores o en nuevos mercados. Ponen a disposición su experiencia, un equipo de soporte integral y un ecosistema colaborativo que permite desarrollar pilotos controlados, escalar de forma efectiva y acceder a condiciones preferenciales. Además, facilitan el contacto con inversionistas para futuras rondas y brindan apoyo clave en la conexión con proveedores de tecnología y maquinaria esencial para el escalamiento.

Como startups destacadas de su portafolio mencionan a Rubi, Modvion, Pulpex y Strong by Form.

La gerente de CMPC Ventures menciona que han aprendido que la colaboración "es clave" para conectar con el ecosistema, coinvertir y potenciar el crecimiento de su portafolio. "Visualizamos un crecimiento sostenido, con nuevas inversiones alineadas a la innovación de CMPC, y un enfoque fuerte en seguir apoyando el escalamiento de las compañías del portafolio", asegura Araya.



Bernardita Araya, gerente de CMPC Ventures.

GLOBANT VENTURES Y LA IMPORTANCIA DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

El desarrollo del área de CVC en los próximos años dentro de Globant será un pilar cada vez más fuerte en la innovación y expansión global de la compañía. Así lo cree Joaquín Morixe, VP de Globant Ventures, cuyos objetivos son claros: llevar más y mejor tecnología a sus clientes, impulsando su competitividad y eficiencia, y al mismo tiempo agregar valor real a los emprendedores mediante colaboraciones que potencien sus soluciones y aceleren su crecimiento.

Creado en 2018, su tesis de inversión se centra en identificar y respaldar startups que cuenten con productos validados y escalables, con el potencial de ser ofrecidos a una base significativa de sus clientes, generando valor tanto para ellos como para su negocio.

Su propuesta de valor para startups, dicen, combina inversión estratégica con oportunidades de negocio concretas, ya sea como proveedores clave o a través del acceso a nuevos mercados. Además, ofrecen el respaldo de su experiencia operativa y equipo experto, junto con condiciones preferenciales dentro de su ecosistema. Suman a esto un acompañamiento "integral", diseñado para acelerar su crecimiento mediante acceso exclusivo a tecnologías avanzadas y soporte continuo.

Como algunas de las startups destacadas de su portafolio mencionan a VU Security, Connectly y BunkerDB. El principal diferenciador que tiene Globant Ventures con respecto a otros CVC, aseguran desde la compañía, es que su "absoluta prioridad" es llevar el producto de las startups que invierten a sus más de 1.000 clientes activos en todo el mundo. "Tenemos un enfoque comercial/estratégico, que hasta es prioritario por sobre el financiero", aseguran. Sus industrias de interés abarcan tecnología, software, finanzas, fintech, retail, e-commerce, entretenimiento y medios.

"Aprendimos que sumar valor estratégico es clave para una relación de largo plazo", dice Morixe sobre qué aprendizajes clave han obtenido desde que iniciaron su actividad como CVC.



María de los Ángeles Romo, directora de SQM Lithium Ventures.

SQM LITHIUM VENTURES Y FORTALECER LA CADENA DE VALOR DEL LITIO

SQM Lithium Ventures es el brazo de capital de riesgo corporativo de SQM Internacional Lithium (SQMI). El equipo de venture investing invierte en startups alrededor del mundo que resuelven desafíos relacionados con la cadena de valor del litio, desde procesos de producción hasta electromovilidad, baterías, almacenamiento de energía y reciclaje. El objetivo de SQM Lithium Ventures —creado en diciembre de 2022— es identificar, invertir y colaborar con startups y tecnologías emergentes que fortalezcan la cadena de valor del litio y aceleren la transición energética global, alineando innovación externa con los desafíos estratégicos y sostenibles de SQM.

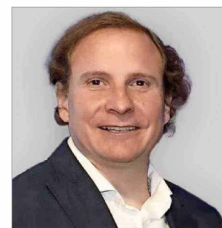
"Contar con una estrategia formal de corporate venture capital nos permite acceder a tecnologías tempranas, nos da velocidad y eficiencia para responder a nuestros clientes de mejor manera, adelantarnos a las tendencias de mercado y monitorear los cambios en las percepciones de los clientes. Nos permite reaccionar con mayor velocidad y anticiparnos a cambios en la industria. Es una herramienta clave para diversificar y fortalecer nuestro posicionamiento en la cadena de valor del litio", dice María de los Ángeles Romo, directora de SQM Lithium Ventures.

Su tesis de inversión se enfoca en startups tecnológicas y escalables, en etapas series A, B, C, que aborden desafíos del litio, la electromovilidad y el reciclaje de baterías. Invierte entre US\$ 3 y 5 millones, con posibilidad de follow-on, participando como lead, co-lead o follow-on.

Aseguran ofrecer a las startups una propuesta de valor "integral" que combina inversión estratégica con oportunidades reales de colaboración y escalamiento. Buscan generar vínculos de largo plazo, ya sea como socios comerciales, proveedores estratégicos o facilitando el acceso a nuevos mercados. Ponen a disposición su experiencia industrial, capacidad técnica y el respaldo de un equipo especializado para potenciar su crecimiento, validación tecnológica y eficiencia operativa en el mundo.

Como startups destacadas de su portafolio mencionan: Altitude Clean Technology (Reino Unido), Electric Era (EE.UU.), Moventer (Chile), Salinity Solutions (Reino Unido), Kite Magnetics (Australia) y Terra-liner (EE.UU.).

"Uno de los aprendizajes más relevantes ha sido confirmar que el aporte principal de un CVC no es el capital, sino en la capacidad de construir puentes entre la empresa y el ecosistema emprendedor. Esto requiere flexibilidad, escucha activa y una mentalidad abierta desde ambas partes", dice Romo.



Joaquín Morixe, VP de Globant Ventures.

Fecha: 29-05-2025
Medio: El Mercurio
Supl.: El Mercurio - Innovacion
Tipo: Noticia general
Título: Ranking de los 10 mejores CVC de Chile: la propuesta de valor y tesis de inversión de estos premiados programas locales

Pág.: 8
Cm2: 1.250,6

Tiraje: 126.654
Lectoría: 320.543
Favorabilidad: ☐ No Definida

CENCOSUD VENTURES Y ACELERAR LA EVOLUCIÓN DIGITAL DE SU ECOSISTEMA

A través de su área de capital de riesgo corporativo, Cencosud se vincula con *startups* que le permitan acelerar la evolución digital de su ecosistema y potenciar las distintas iniciativas asociadas a los pilares estratégicos de la compañía. Como ejemplo mencionan la reciente toma de control de Vopero, *marketplace* de compra y venta de ropa de segunda mano que busca fortalecer la propuesta de moda circular y sostenibilidad de tiendas París en Chile.

Creado en 2021, Cencosud Ventures busca realizar inversiones enfocadas en desarrollar oportunidades regionales con Cencosud, siempre alineadas a los pilares estratégicos de la compañía: crecimiento y rentabilidad, innovación y

experiencia; ecosistema *retail*, y sostenibilidad. Se enfocan en *retailtech*. En caso de ser necesario, "sponsorean" equipos que trabajen con las *startups* del portafolio.

Como propuesta de valor para *startups*, ofrecen oportunidades de negocio como proveedor estratégico, brindando acceso a nuevos mercados. Su propuesta incluye colaboración directa con las *startups* y la posibilidad de realizar pilotos controlados para escalar de manera efectiva dentro de su ecosistema. Por lo mismo, reiteran que su motivación detrás del lanzamiento de su programa CVC fue fortalecer el ecosistema de Cencosud en línea con sus pilares estratégicos.



Equipo de capital de riesgo corporativo de Cencosud.

CONSORCIO VENTURES Y LA BÚSQUEDA DE LA SIMBIOSIS BENEFICIOSA

En Consorcio Ventures, su tesis de inversión se centra en identificar y asociarse con *startups* que no solo presenten un alto potencial de innovación tecnológica, sino que también exhiban un ajuste estratégico con alguno de los negocios del grupo Consorcio. Buscan que estas asociaciones resulten en una simbiosis beneficiosa para ambas partes, donde el valor añadido no se limite a lo financiero, sino que también se refleje en mejoras operativas, estratégicas y de mercado para ambas entidades.

Una de las destacadas del portafolio de Consorcio Ventures es Soylo, una *startup* chilena que se especializa en soluciones que empoderan a los usuarios a gestionar sus datos personales, permitiéndoles decidir qué empresas acceden a ellos y con qué propósito, alineándose con la creciente demanda de cumplimiento de normativas. Recientemente, Soylo recibió una inversión liderada por Consorcio Ventures, junto a otros socios. Aunque, en general, Consorcio Ventures no invierte en etapas tempranas, la fuerte simbiosis estratégica con esta *startup* justificó una excepción a su tesis de inversión, lo que aseguran que demuestra su flexibilidad. Hoy en día, trabajan activamente con Soylo.

El objetivo primordial de su programa de CVC es fomentar una integración profunda entre las *startups* en las que invierten y las unidades de negocio de Consorcio, mientras que el segundo objetivo es utilizar las inversiones de CVC como catalizadores para la modernización de sus operaciones. Asimismo, aunque su enfoque es primordialmente estratégico, también son exigentes en generar retornos financieros robustos.

"Hemos aprendido que colaborar con *startups* desde sus primeras etapas es la

mejor forma de conseguir un buen *fit* estratégico. El *feedback* de nuestros objetivos es crucial: al abordar necesidades específicas de la compañía, confirmamos que las *startups* tienen un *product/market fit* sólido, y al mismo tiempo, el hecho de que un corporativo como Consorcio se asocie o sea cliente de la *startup* le da a esta un sello de calidad y valida su modelo de negocios", destaca Carmen Schmidt, CVC Manager de Consorcio, y agrega: "Además, el CVC impulsa la modernización, incorpora tecnologías emergentes, optimiza procesos y nos posiciona como líderes innovadores en el mercado, ayudándonos a entrar en áreas nuevas como seguros paramétricos o salud, ayudando a cumplir nuestra misión como grupo financiero de resolver todas las necesidades financieras de nuestros clientes".

Carmen Schmidt,
CVC Manager de
Consorcio.



FALABELLA VENTURES Y EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DEL GRUPO

El programa de Corporate Venture Capital de Falabella tiene como propósito fortalecer las capacidades estratégicas del grupo mediante inversiones en *startups* que desarrollen soluciones tecnológicas innovadoras, escalables y con los desafíos y oportunidades del negocio. Asimismo, busca acceder a conocimiento y tendencias emergentes, conectando a Falabella con los principales ecosistemas de innovación a nivel global. Sumado a eso, explican, el programa contempla la generación de retornos financieros "atractivos", mediante una estrategia de conversión con fondos de capital de riesgo de referencia internacional, combinando valor estratégico con disciplina inversora.

Creado en 2022, su tesis de inversión se orienta a identificar y apoyar *startups* tecnológicas con soluciones innovadoras, escalables y con potencial de generar sinergias estratégicas con el ecosistema de Falabella. Priorizan compañías que fortalezcan sus capacidades en



Carolina del Campo, analista senior de Falabella Ventures, y Joaquín Urrutia, gerente de M&A y Falabella Ventures.

fintech, *retailtech*, logística, *e-commerce*, sostenibilidad y experiencia del cliente. Invierten en etapas *early growth* (Series A y B), con tickets entre US\$ 1 y 5 millones por *startup*, y un presupuesto anual de hasta US\$ 10 millones, convirtiéndolo junto a fondos institucionales. Buscan construir relaciones de largo plazo con emprendedores que compartan su visión de transformar el comercio y los servicios financieros en América Latina, aportando conocimiento, redes y oportunidades de negocio dentro del grupo.

"El CVC nos permite explorar soluciones disruptivas que generan valor al Grupo Fala-

bella. Buscamos *startups* que agilen nuestras capacidades y aceleren nuestra oferta en la región para los 36 millones de clientes", sostiene Joaquín Urrutia, gerente de M&A y Falabella Ventures.

Como parte de su propuesta de valor para *startups*, mencionan la inversión estratégica y oportunidades de negocio como proveedor estratégico o acceso a nuevos mercados, además que ponen a disposición su experiencia y equipo para impulsar el crecimiento y la mejora operativa de sus aliados. Además, brindan acceso a su ecosistema y condiciones comerciales preferenciales.

ENAEX Y EL FOCO EN IMPULSAR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y OPTIMIZAR LA SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL

Los objetivos del CVC de Enaex, que fue creado en 2017, son impulsar la innovación tecnológica, fomentar la colaboración y el ecosistema de innovación, y optimizar la sostenibilidad operacional.

Sus propuestas de valor incluyen inversión estratégica y oportunidades de negocio como proveedor o acceso a nuevos mercados; el respaldo de su experiencia y equipo para crecer y mejorar operativamente; colaboración a través de pilotos controlados para escalar soluciones de forma efectiva; acceso a su ecosistema con condiciones preferenciales; y un apoyo integral orientado a acelerar el crecimiento mediante tecnologías avanzadas y oportunidades exclusivas.

Sus industrias de interés son tecnología, *software* y minería, y la motivación detrás del lanzamiento del programa de CVC fue fortalecer el *core business*.



Diego Garetto, jefe de Innovación en Enaex.

BICE VENTURES BUSCA SEGUIR INVIRTIENDO EN NUEVAS STARTUPS

Creado en 2022, sus objetivos son: complementar y/o desarrollar nuevos negocios entre el grupo y las *startups*, generando sinergias y *know-how*; resolver dolores internos y generar nuevas capacidades en las distintas filiales del grupo; fomentar el involucramiento continuo de las filiales en cada inversión, y obtener rendimientos financieros que permitan que el programa sea autofinanciado en el largo plazo.

Bice Ventures y su equipo dedicado tiene por objetivo invertir y/o generar alianzas (*Client Venturing*) en *startups* tecnológicas e innovadoras que complementen sus negocios y generen oportunidades de crecimiento mutuo. A través de su CVC, apoyan a las empresas a escalar, promueven la colaboración mediante pilotos controlados y entregan acceso preferencial al ecosistema Bice, junto con soporte especializado y condiciones que aceleran su desarrollo.

Contar con una estrategia formal de CVC permite a Bice resolver desafíos internos y acelerar el crecimiento orgánico del grupo mediante nuevas tecnologías, además de expandirse hacia nuevos modelos de negocio, destaca Cecilia Martínez, principal de BICE Ventures. "Esto no solo nos da flexibilidad para adaptarnos a los cambios del mercado, sino que también permite participar activamente en el ecosistema *tech* con una mirada estratégica, anticipando oportunidades y amenazas, y

posicionándonos como líderes en la industria", dice Martínez. Agrega que también fortalece su capacidad para impulsar una cultura de innovación y "desafiar el *status quo*", tanto dentro del grupo, como en la industria.

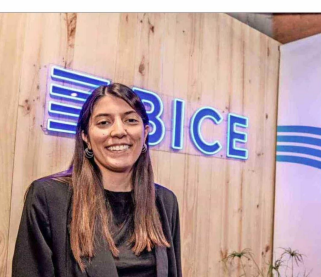
Sus áreas de interés son finanzas: *fintech*, *insurtech*, *wellness*, IA & Datos e infraestructura financiera, y la motivación detrás del lanzamiento del programa fue fortalecer el *core business*.

Entre las *startups* destacadas de su portafolio se encuentran Shinkansen y Fintoc. Con el primero, los apoyaron para desarrollar su primer producto de dispersión de pagos automatizada de la mano de Bice Connect (su plataforma de *banking-as-a-service*) y fueron su primer cliente. Con Fintoc, siguen potenciando la estrategia de Bice Connect.

"Hemos aprendido la importancia de definir objetivos claros para cada inversión y priorizar la construcción de relaciones estratégicas que permitan potenciar al máximo la colaboración y desarrollar nuevos negocios en conjunto. También hemos visto el valor de mantener una interacción continua y cercana con las *startups*", dice Martínez respecto a los aprendizajes.

En los próximos años, el foco estará en seguir invirtiendo en nuevas *startups* y profundizando desarrollo de nuevos negocios con su portafolio. También buscan seguir fortaleciendo el ecosistema en Chile.

Cecilia Martínez,
principal de BICE
Ventures.



Gerardo Zahartu lidera Carozzi Ventures, que fue premiado como "Rising Star".

CAROZZI VENTURES: EL MEJOR PROGRAMA EMERGENTE DE CVC EN EL PAÍS EN 2025

Este año, se sumó una categoría nueva. Por primera vez, se buscó destacar a programas que tienen menos de un año de vida, pero que apuntan en alto: el premio "Rising Star", al mejor programa emergente de CVC en Chile en 2025, que este año recayó en Carozzi Ventures, liderado por Gerardo Zahartu.

"Quiero agradecerle a todos ustedes por el premio que nos ganamos, la *Rising Star*. En general, nosotros observamos a todos los programas, y también nos reunimos con muchos de ustedes. Nadie en esta mesa me dijo que no cuando le escribí para conversar. Es súper bueno porque hay mucha camaradería en esta industria", destacó Zahartu durante el desayuno de premiación.

El objetivo de Carozzi Ventures lo definen como "co-construir el futuro de la alimentación en torno a la salud, bienestar y sostenibilidad". Fue creado en 2024 y si bien todavía no realizan su primera inversión, dicen estar convencidos que tienen una de las propuestas de valor "más potentes" para las *startups* que se desarrollan en torno a la industria de alimentos en la región, puesto que Carozzi tiene presencia en tres países, exporta a los cinco continentes y participa en más de 25 categorías, de las cuales en 14 de ellas es número uno o número dos del mercado.

Su propuesta de valor, más allá de inversión, dicen que es poner a disposición su *knowhow*, activos y cadena de suministros para desarrollar, validar y escalar soluciones innovadoras.

Su motivación detrás del lanzamiento del

programa de CVC fue justamente generar sinergias con sus operaciones, anticipar tendencias y abrir nuevas verticales de negocio. Sus industrias de interés son *agrifood*, cadenas de suministros, manufactura avanzada y mascotas.

Dicen ser un CVC que no solo busca rentabilizar sus inversiones a través de potenciales *exits*, sino también a través de Ebitda incremental que sea resultante de sinergias desarrolladas junto con las *startups*. Lo anterior les obliga a enfocarse en soluciones que tengan fuertes sinergias con el corporativo.

Así, adelantan que junto a algunas están estructurando pilotos para tener *data* empírica que justifique una inversión. Con otros, están estructurando proyectos de I+D para desarrollar soluciones inéditas que puedan transformar la industria de la alimentación. Por ello, dicen, lo anterior brinda al ecosistema un catalizador de *startups* en una industria que se encuentra "desatendida" por la gran mayoría de los fondos de inversión.

Sobre el desafío hacia adelante, Zahartu indicó: "Las rentabilidades no están siendo las mismas ni en Chile ni en el mundo, así que tenemos que repensar un poco el modelo y cómo empezamos a poder generar valor, dado que los grandes actores del mundo no lo están teniendo, no están teniendo resultados, hay pocos *exits*, pocos M&A, así que creo que ese es el gran desafío que tenemos. Estamos trabajando para crear un formato que le funcione a la empresa para poder también validar nuestra presencia en ella".