



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

De motores tácticos a orquestadores de ecosistema

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 escucho 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 Ebitda incremental, 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 ineludible para avanzar a piloto, exigido por el 84% de las unidades VC, mientras que el 75% 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* (58%) 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

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

verdaderos orquestadores de ecosistema. La gestión de portafolio basada en inteligencia artificial, la emisión de *venture debt* corporativo para impulsar *startups climáticas*, 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

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 testimonial y cultural. La segunda que es la orientada al impacto concreto 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 fuente 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 pilotadas 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 clave para transformar el *venturing* en una fuerza estructural de creación de valor y no solo en un vehículo de exploración.

Agradezco 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 quedo 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 tímidamente 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.