



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ACCIÓN SOBRE LOS FACTORES  
QUE IMPIDIERON LA CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA DE  
INNOVACIÓN ABIERTA BINNARIO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ULISES ALEXI LAZCANO GARRIDO

PROFESOR GUÍA:  
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
HUGO SÁNCHEZ RAMÍREZ

SANTIAGO DE CHILE  
2015

## **RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL**

**TITULO DE:** Ingeniero Civil Industrial

**POR:** Ulises Lazcano Garrido

**FECHA:** 2015

**PROFESOR GUIA:** Juan Pablo Zanlungo Matsuhiro

### **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE ACCIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE HAN IMPEDIDO LA CONSOLIDACIÓN DE LA PLATAFORMA DE INNOVACIÓN ABIERTA BINNARIO**

Binnario es una plataforma que conecta a startups con desafíos de grandes empresas, creada por la aceleradora de innovación corporativa INNSPIRAL para gestionar sus proyectos de Innovación Abierta. Este proyecto fue financiado por el programa de apoyo al entorno emprendedor de CORFO.

La implementación del proyecto presentó una serie de problemas los cuales impidieron que la plataforma se pudiera consolidar de la manera esperada durante 2014. Esta situación motivó la presente investigación cuyo objetivo fue diagnosticar los problemas y sus causas desde un enfoque sistémico, de manera que fuese posible levantar las distintas interrelaciones entre los tópicos problemáticos y generar un entendimiento global de las dinámicas que impiden que Binnario pueda cumplir con las expectativas del equipo directivo de INNSPIRAL.

Los resultados del diagnóstico se resumen en cinco circuitos problemáticos, donde los más trascendentales resultan ser “Organización y determinismo estructural” debido a que en Binnario no se había hecho una definición de propósito básica que permitiera generar las estructuras adecuadas e “Implementación por equipos de Innovación Abierta de INNSPIRAL” esto porque no hay mayor comunicación entre las partes impidiendo que se pudiesen apoyar mutuamente en el desarrollo de los respectivos proyectos.

Finalmente se ha logrado establecer una definición organizacional, una estructura temporal y se propone un plan de acción para el primer semestre de 2015 donde los pilares estratégicos son: Posicionamiento en el entorno emprendedor, Establecimiento de alianzas, Mejoramiento de la plataforma y Sistematización en la generación de contenido de interés para startups.

Para mi Mateo.

# AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo, y con ello muestro parte de mi gratitud, a todas las personas que en mayor o menor medida fueron parte de este largo viaje, que me vieron sonreír y llorar, caer y volverme a parar; pero lo más importante de todo, que fueron el apoyo necesario para haber llegado hasta este momento.

Sin duda, estaré por siempre agradecido de mis padres y su visión, pues sin ella posiblemente nunca hubiese conseguido nada de lo que hoy orgullosamente siento que he logrado alcanzar. A mi hermana y sus consejos, que sin darme cuenta comenzaron a ser cada vez más sabios y un apoyo en momentos difíciles.

A todos los amigos que hice durante este periodo, los que sin duda dejaron su marca e hicieron de esta, una gran experiencia.

Como olvidar a Francachela, que si bien no fue la única banda de la etapa universitaria, se roba casi toda la escena. Un abrazo grande a Linares, Pablete, Buqui, Tolvete, Cara de Oso y Alvarein; gracias por apañar mis cañas y no haberme echado de la banda por dejarlos botados aquel sábado en que mis riñones dolían.

Por último, el más importante. Agradezco a la vida entera que hayas llegado a este mundo, día a día haces que cada esfuerzo valga completamente la pena y si bien eres aun muy chiquitito, has sido mi fuente de energía y fuerza para lograr completar esta tremenda odisea. Por eso y por ser lo más importante en mi vida, estaré por siempre agradecido Mateito.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>III</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	<b>IV</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1. <b>INNOVACIÓN CORPORATIVA ACELERADA POR STARTUPS</b>	<b>1</b>
1.2. <b>CORPORATE VENTURING EN CHILE</b>	<b>5</b>
1.3. <b>NACIMIENTO DE BINNARIO</b>	<b>6</b>
1.3.1. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS STARTUPS	6
1.3.2. BINNARIO, SOLUCIONES Y PROPUESTA DE VALOR	8
1.3.3. OBJETIVOS INICIALES DE BINNARIO	9
1.3.4. PLANIFICACION DE ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA	10
1.3.5. CANALES Y RELACIONAMIENTO	12
1.4. <b>DESARROLLO DE BINNARIO</b>	<b>13</b>
1.4.1. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO Y SUS ROLES	13
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
2.1. <b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>16</b>
2.2. <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>16</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
3.1. <b>FORMULING THE MESS</b>	<b>19</b>
3.1.1. SEARCHING	20
3.1.2. MAPPING	20
3.1.3. TELLING THE STORY	20
3.2. <b>TERMINOLOGÍA Y CONCEPTOS PRINCIPALES</b>	<b>21</b>
<b>4. REPORTE DEL PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>25</b>
4.1. <b>FASE I: SEARCHING</b>	<b>26</b>
4.1.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA	26
4.1.2. ANÁLISIS DE LAS OBSTRUCCIONES	27
4.2. <b>FASE II: MAPPING THE MESS</b>	<b>30</b>
4.2.1. PRIMERA ITERACIÓN	30
4.2.2. SEGUNDA ITERACIÓN	31
4.3. <b>FASE III: TELLING STORY</b>	<b>31</b>
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>33</b>
5.1. <b>RESULTADOS FASE I: SEARCHING</b>	<b>33</b>
5.1.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA	33
5.1.2. ANÁLISIS DE LAS OBSTRUCCIONES	34
5.2. <b>RESULTADOS FASE II Y III: <i>MAPPING THE MESS</i> Y <i>TELLING STORY</i></b>	<b>36</b>
5.2.1. CIRCUITO I: ORGANIZACIÓN Y DETERMINISMO ESTRUCTURAL	39

5.2.2.	CIRCUITO II: BINNARIO Y EL ENTORNO EMPRENDEDOR	41
5.2.3.	CIRCUITO III: CAPACIDADES INTERNAS Y CULTURA BINNARIO	43
5.2.4.	CIRCUITO IV: SISTEMATIZACIÓN DE COMPROMISOS	45
5.2.5.	CIRCUITO V:IMPLEMENTACIÓN POR EQUIPOS INNOVACIÓN ABIERTA	
DE INNSPIRAL	47	
<b>6.</b>	<b>DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL DE BINNARIO</b>	<b>50</b>
6.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INNOVACIÓN ABIERTA 2015	52
6.2.	ANÁLISIS DE DATOS HISTÓRICOS DE LA PLATAFORMA	54
6.3.	CIFRAS DE ADQUISICIÓN Y ACTIVACIÓN	54
6.3.1.	ADQUISICIÓN	56
6.3.2.	ACTIVACIÓN	56
6.4.	COMPORTAMIENTO BINNARIO EN EL TIEMPO	57
6.5.	PROPUESTA DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL BINNARIO 2.0	59
6.6.	REUNIÓN DIRECTIVOS Y EQUIPO BINNARIO	60
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA BINNARIO 2.0</b>	<b>60</b>
7.1.	ESTRATEGIA BINNARIO 2.0	61
7.1.1.	PLAN DE ACCIÓN BINNARIO 2.0 PRIMER SEMESTRE 2015	62
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>
8.1.	BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	64
8.2.	SITIOS WEB UTILIZADOS	64
<b>ANEXOS</b>		<b>66</b>
<b>ANEXO A:</b>	<b>SITIO WEB – HOME Y ¿QUÉ ES BINNARIO?</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO B:</b>	<b>DESAFÍO TIPO (EJ: E-CL)</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO C:</b>	<b>DETALLE DESAFÍO (EJ: BBVA)</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO D:</b>	<b>ZONA DE REGISTRO EMPRENDEDOR</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO E:</b>	<b>ZONA USUARIO REGISTRADO - NEWSFEED</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO F:</b>	<b>ZONA USUARIO REGISTRADO – PERFIL</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO G:</b>	<b>CASOS DE ÉXITO DESAFÍOS BBVA INNOVA</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO H:</b>	<b>ALIANZAS BINNARIO A NOV. 2014</b>	<b>73</b>

# 1. ANTECEDENTES

## 1.1. INNOVACIÓN CORPORATIVA ACELERADA POR STARTUPS

La velocidad a la que hoy se mueve el mundo ha transformado la realidad del hombre en todas sus dimensiones, esto no escapa a la vista de nadie. Los paradigmas alcanzan una vida cada vez más corta, es por esto que tan importante como en el pasado fue el aprender, hoy lo es el desaprender, incorporando así las nuevas formas de comprender el mundo y la realidad.

Sin duda que las empresas no quedan ajenas a esta nueva configuración, es por ello que la innovación, que otrora fuese una opción dentro del que hacer corporativo, hoy se ha transformado en un imperativo de supervivencia para todas las compañías.

La necesidad de seguir creciendo y reinventándose hace que las empresas estén constantemente invirtiendo grandes cantidades de dinero en distintas formas de desarrollar soluciones que puedan transformarse en valor para sus clientes. Este esfuerzo es muy intensivo en recursos por lo que las empresas han creado distintas formas de optimizar o reducir su riesgo. Una de las maneras de conseguir dicho objetivo es a través de la Innovación Abierta, es decir, aprovechar el conocimiento generado fuera de la organización por agentes sin vinculación con ella, transformándolo en valor para sus clientes(Fig. 1).

Este mecanismo se ha logrado mediante distintos mecanismos, permitiendo que la relación sea beneficiosa para ambas partes. Es decir, la empresa invierte recursos en desarrollo de tecnologías, productos o servicios, en centros de conocimiento o empresas especialistas en algún determinado campo, diversificando el riesgo que supone el establecer un centro de I+D, por ejemplo, dentro de la organización, permitiendo así mantener el foco en su *core business*.

Paralelamente, durante los últimos 15 años se ha producido una revolución en el mundo digital, donde los protagonistas no han sido precisamente las grandes empresas tradicionales, sino que por primera vez han sido personas inquietas, que al identificar un problema y conectarlo con su capacidad para emprender, han creado una nueva forma de organización: las startups digitales. La principal característica de este tipo de compañías, a diferencia de una empresa tradicional, es su alto potencial de crecimiento. Ejemplo de esto son Instagram, Facebook, Twitter, Google, Whatsapp, Waze, entre

otras. Empresas que nacieron como una startup digital y que dado que recibieron el impulso indicado, lograron crecer y escalar de forma exponencial.

Sin embargo, esta nueva categoría de empresas ha demostrado poseer grandes diferencias culturales con los negocios tradicionales, no sólo en el cómo han nacido, sino que la forman en que se han desarrollado. En primer lugar se miden por indicadores de éxito diferentes, hablan de tracción y monetización, miden y comparan su crecimiento con sus pares según la tasa de exponencialidad de éste, llegan a sus clientes a través de métodos y canales nunca antes vistos, las motivaciones de sus inversionistas son otras e incluso la forma de levantar capital ha cambiado.

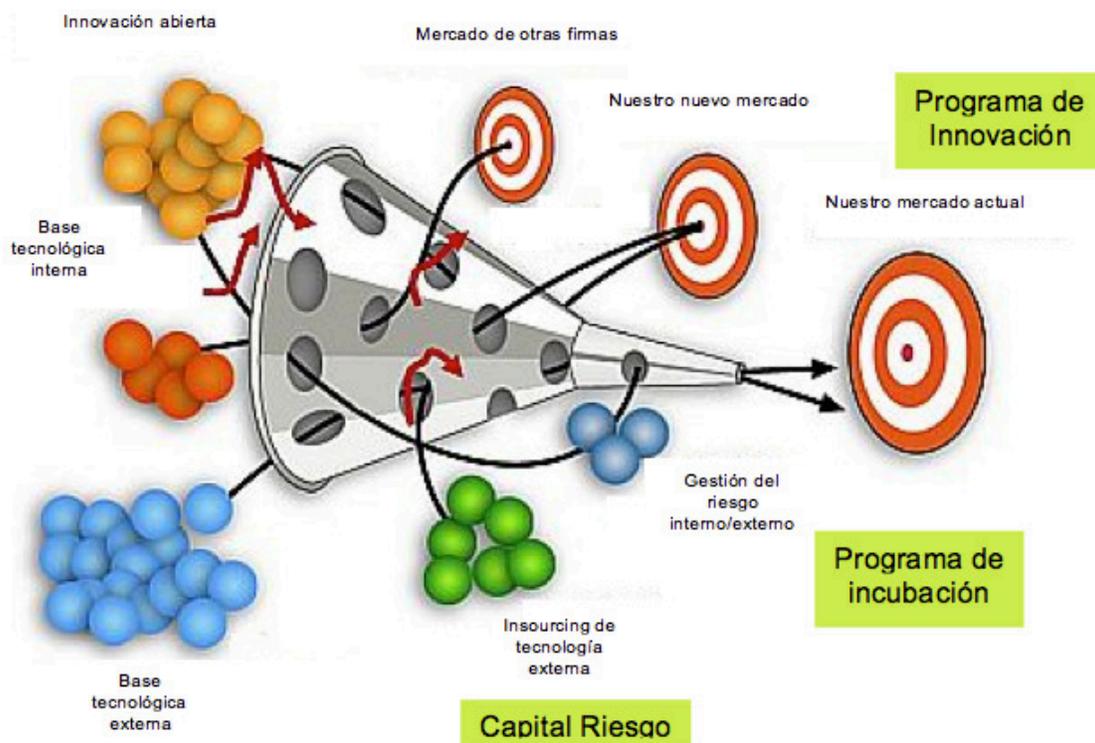


Figura 1: Esquema explicativo de la Innovación Abierta<sup>1</sup>

En esta línea, una nueva tendencia ha aparecido en los últimos años, donde las grandes empresas más aventajadas en materia de gestión de la innovación han visto como una gran oportunidad la vinculación con el mundo startup. En 2002, un nuevo concepto conocido como “*Corporate Venturing*” comienza a aparecer en el mundo del

---

<sup>1</sup>CHESBROUGH, Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press. 2003.

*management*, haciendo referencia a la manera que encontraron las grandes compañías para conectarse con startups digitales a fin de aprovechar la sinergia potencial del trabajo conjunto.

*Corporate Venturing*<sup>2</sup> es la práctica, donde una gran empresa compra participación en una startup o realiza *joint venture*, proporcionándole apoyo desde su experiencia y prestigio, en la gestión y comercialización de sus productos o servicios. El objetivo de esto es finalmente obtener una ventaja competitiva específica.

Los beneficios de esta nueva forma de innovar dentro de las corporaciones radican en los atributos individuales de cada tipo de empresa. El alto nivel de complementariedad de sus capacidades hace que al realizar una buena articulación de estas, la sinergia se traduzca en valor considerable para el cliente, startup y la compañía.

Las startups se caracterizan por poseer una estructura organizacional liviana, esto se constata al analizar el número de personas que trabajan en este tipo de compañías y la horizontalidad de las relaciones entre sus integrantes. Esto genera una gran velocidad de transformación permitiéndoles desarrollar o reinventar nuevas formas de hacer las cosas rápidamente. Por su parte las grandes compañías poseen una inercia organizacional muy grande, haciéndolas menos ágiles a la hora de innovar y desarrollar nuevas soluciones.

En segundo lugar, destaca dentro de una startup el nivel de conocimiento específico que logran alcanzar sobre el problema u oportunidad. La mayor parte del tiempo en las fases iniciales de desarrollo los esfuerzos van destinados a aprender sobre el cliente y el dolor que este tiene, muchas veces de forma inconsciente. Por su parte las grandes corporaciones, en ocasiones, encuentran serias dificultades para sumergirse de forma profunda en las problemáticas de sus clientes.

Por último, las dificultades que enfrenta una emprendimiento son muchas y constantes, es por lo que un buen emprendedor puede preciarse de tal siempre y cuando haya tropezado muchas veces, por ejemplo habiendo invertido grandes cantidades de recursos en soluciones que no han tenido recepción de parte de los clientes. Lo relevante en estos casos es como el emprendedor ha sabido aprovechar esto como una oportunidad de crecimiento para él y su empresa, es por ello que el

---

<sup>2</sup>CHESBROUGH, Henry. Making Sense of Corporate Venture Capital. Harvard Business Review, 2002.

concepto de resiliencia es otra de las características relevantes que una startup posee. Por parte de las grandes empresas, tienden a descartar proyectos de alta incertidumbre que no muestran resultados en el corto y mediano plazo, perdiendo en ocasiones la posibilidad de hacer grandes negocios.

Como se explica en los párrafos anteriores, una startup tiene capacidades que al ser instaladas dentro de una gran corporación podrían acelerar los procesos de innovación en esta última. Pero como ya se ha indicado, esto también ocurre en el sentido opuesto. La gran empresa posee una serie de ventajas que podrían hacer que la velocidad de escalamiento de una startup se vuelva exponencial.

Las operaciones que normalmente tiene una gran empresa son de un orden de magnitud diferente a las de una startup, generando por consecuencia que los montos de inversión requeridos por una startup para sobrevivir y lograr escalar no son mayormente significativos si se consideran los resultados de la compañía y los montos que esta destina al desarrollo de nuevas soluciones. Dado lo anterior la empresa puede otorgar respaldo financiero a las startup impactando directamente en los resultados que esta pueda conseguir y por ende en los retornos que la empresa obtendría de sus acciones de *corporate venturing*.

Sin duda, que el prestigio y reconocimiento acumulado en el tiempo es uno de los activos intangibles que poseen las grandes empresas. La innovación abierta acelerada por startups ofrece una nueva forma de rentabilizar este activo mediante el “apadrinamiento” de la startup bajo la marca, entregándole a esta última mayor visibilidad y la posibilidad de construir confianza con sus nuevos clientes.

Por último, la gran cartera de clientes que normalmente poseen las grandes compañías les permite tener la posibilidad de testear rápida y masivamente nuevas soluciones, a diferencia de la startup que invierte gran parte de sus esfuerzos y recursos en conseguir clientes con los cuales introducirá sus productos o servicios al mercado.

En el diagrama siguiente (Fig. 2), se explicitan las principales ventajas que supone el trabajo conjunto entre ambos tipos de organización, donde se muestran las capacidades más relevantes que les permiten apalancarse y crecer juntas:

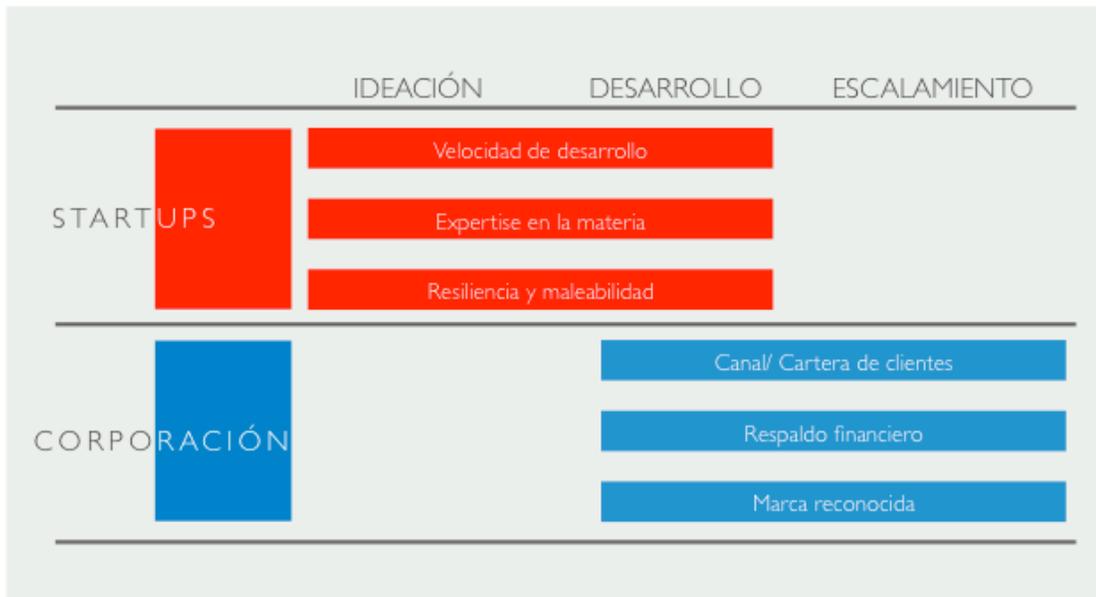


Figura 2: Principales atributos complementarios entre startups y corporaciones

## 1.2. CORPORATE VENTURING EN CHILE

Es necesario mencionar que Chile no se ha quedado atrás en esta materia. La aceleradora de innovación corporativa chilena INN SPIRAL, una de las más importantes de la región liderando proyectos de innovación en un sinnúmero de empresas en todo el cono sur, entendió las ventajas de este enfoque y ya en 2010 inició junto con Gasco el primer proyecto de Innovación Abierta, sin incorporar startups aún. El punto de inflexión se produjo en 2012 cuando junto a BBVA lideraron el primer proceso de Innovación Abierta acelerado por startups. Los resultados fueron notables, cuatro startups fueron conectados con el banco (AgentPiggy, Aumentality, PropiedadFácil y Nibu) y fue este mismo el que se encargó de ratificarlo al contratar nuevamente los servicios de la aceleradora para liderar esta vez el segundo proceso. (Véase Anexo G)

El éxito de las iniciativas, sumado a la experiencia acumulada hizo pensar al equipo gestor que esta iniciativa podría escalar a un siguiente nivel, fue en ese momento, luego de investigar sobre las líneas de financiamiento de CORFO en aquel momento, que se decidió postular al Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAE) para de esta forma lograr crear una plataforma a través de la cual se pudiese liderar los proyectos de Innovación Abierta de INN SPIRAL. El resultado de la postulación fue dado a conocer el 29 de septiembre de 2013, informando que INN SPIRAL (Beneficiario) se había adjudicado los fondos para la ejecución del propuesto.

## **1.3.NACIMIENTO DE BINNARIO**

Los fondos CORFO adjudicados por la aceleradora INNSPIRAL le permitieron desarrollar una plataforma que sistematizara los procesos de Innovación Abierta antes mencionados. Su nombre fue Binnario.

A continuación se presenta una descripción detallada de cómo se concibió el proyecto en un comienzo, sus objetivos y sus principales características, las que por distintos factores, objetos de estudio en este trabajo, fueron transformándose en el tiempo.

### **1.3.1. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS STARTUPS**

En la etapa de desarrollo de una startup digital el emprendedor tiene dos objetivos fundamentales, el primero es alcanzar una masa crítica de usuarios, lo que en el mundo del emprendimiento es llamado generar tracción y el segundo es lograr rentabilizar el negocio o lograr monetización. El gran problema al que se ven enfrentados los equipos es el tiempo de desfase que transcurre entre estos procesos, más conocido como “*gap*”. Durante este periodo el startup no logra generar suficientes ingresos para suplir los costos de operación, un ejemplo es que en el caso de una aplicación web tener miles de usuarios utilizando el servicio requiere espacio de servidor, soporte técnico, gran demanda de actualizaciones y el desarrollo de nuevos *gadgets*. En el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 3), se explica claramente esta situación.

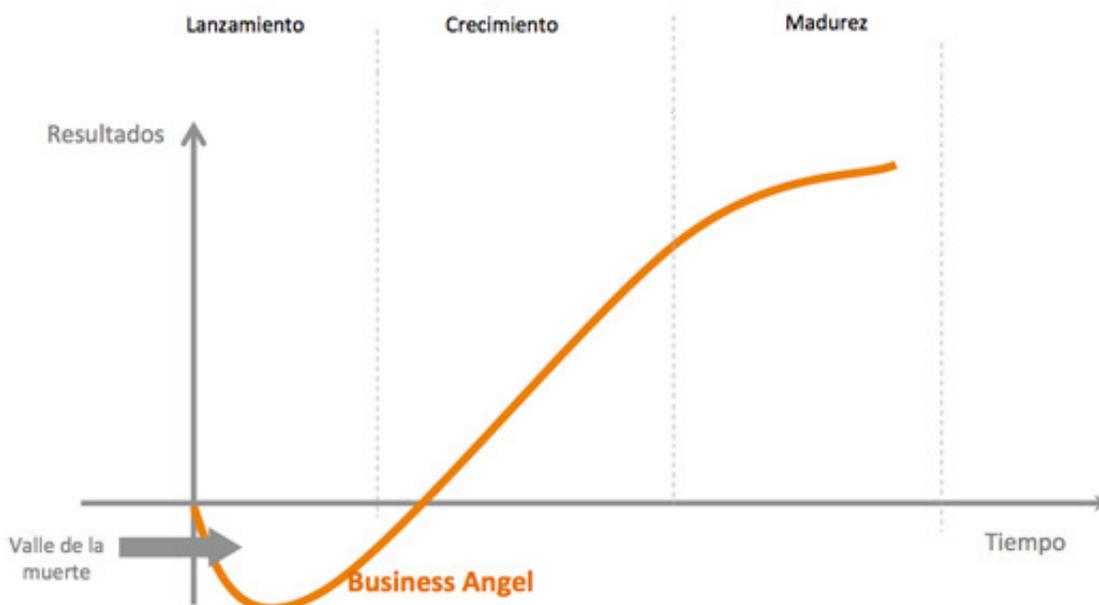


Figura 3: Ciclo de vida de una startup

Este problema puede ser explicado por diversos factores relativos a la realidad de cada país y las características del ecosistema de emprendimiento de éste. En el caso de Chile en 2013, la génesis radicaba en tres problemas específicos, los que a continuación se explican.

Problema I: Industria de capital de riesgo local en fase incipiente de desarrollo.

Para los startups la vía tradicional de subsistencia en etapas tempranas de desarrollo y lograr superar el *gap* anteriormente mencionado, es buscar inversionistas (semilla, ángeles, VC, *Private Equity*, dependiendo de la etapa de desarrollo y el capital requerido) a cambio de participación de sus emprendimientos. Si bien en Chile la oferta de capitales semilla era atractiva por la presencia de distintas instituciones que los entregan (Start-Up Chile, incubadoras, Wayra, entre otras) no existía suficiente capital de inversión para el número de startups que salían victoriosas de esta primera fase de aceleración. De hecho, sólo 8%<sup>3</sup> de los emprendimientos de la novena generación de Startup Chile<sup>4</sup> habían conseguido inversión post incubación.

---

<sup>3</sup>Datos entregados por Start-Up Chile

<sup>4</sup> Start-Up Chile es un programa creado por el Gobierno de Chile y ejecutado por CORFO. Busca atraer emprendedores de alto potencial y en etapa temprana, para arrancar sus startups en Chile y usen nuestro país como plataforma de lanzamiento global.

### Problema II: El tamaño del mercado chileno.

Según información de Startup Chile sólo el 20% de los emprendedores, una vez concluido el periodo de incubación de seis meses del programa, se quedaban en Chile debido al poco mercado que aquí tenían las soluciones desarrolladas. En otras palabras, el entorno emprendedor chileno sufría de una preocupante fuga de talento. ¿Y por qué se daba esto? Es esencial entender que el reducido tamaño del mercado local y la todavía incipiente penetración del *e-commerce* (compras online) son variables que limitaban la escalabilidad de los negocios digitales.

### Problema III: Dificultad para monetizar

Gran parte de los startups terminaban sus periodos de incubación, y en consecuencia también sus recursos, sin presentar modelos de negocio rentables. No sólo eso, la experiencia de INNPIRAL demuestra que los emprendedores cuentan con escasos conocimientos de cómo es posible rentabilizar sus buenas ideas. Esta debilidad afecta directamente en el acceso a los recursos, porque no sólo hay pocas oportunidades para levantar capital con inversionistas post semilla, sino que a estos últimos no se les presentaban negocios, sino que solamente programas web o aplicaciones inservibles para celular.

## **1.3.2. BINNARIO, SOLUCIONES Y PROPUESTA DE VALOR**

Cómo es de suponer, INNPIRAL logró aprovechar la oportunidad subyacente a los problemas expuestos y el proyecto Binnario estaba llamado a ser la plataforma a través de la cual se capturaría el valor potencial de este nuevo espacio de mercado. Las soluciones propuestas fueron las siguientes:

### Solución I

Binnario le ofrecería a los startups una solución alternativa más integral y que no implica necesariamente entregar participación de sus emprendimientos a través de acceso a capital corporativo.

A través de Binnario los emprendedores podrían conectarse con grandes compañías que estén llevando a cabo programas de innovación abierta. Como ya se hizo mención, estas últimas necesitan tecnologías particulares que los startups tienen, y

por otro lado estos últimos necesitan la cartera de clientes, los recursos, las capacidades y la marca que la gran empresa posee.

### Solución II

Binnario pretendía conectar a las startups con los cientos de miles de clientes que las corporaciones poseen. Las grandes compañías poseen la cartera de clientes (en Chile y/o fuera del país) que los emprendimientos necesitan para viabilizar sus modelos de negocio.

### Solución III

Binnario, en conjunto con INNSPIRAL, ofrecería consultores expertos para ayudar a los emprendedores a diseñar modelos de ingresos sostenibles. Además se realizarían sesiones de interacción entre emprendedores y ejecutivos de grandes empresas del Club de Innovación para que aprendan de primera fuente qué es lo que buscan las corporaciones.

## **1.3.3. OBJETIVOS INICIALES DE BINNARIO**

Luego de conocer las soluciones propuestas, se pasará a mostrar cuales eran los objetivos definidos para la plataforma

### Objetivo General

Conectar al mundo emprendedor con el corporativo. Permitirle a los emprendedores el apalancamiento de los recursos, el uso de las capacidades, la cartera de clientes y la marca de grandes compañías, al mismo tiempo que estas accedan a potenciales innovaciones de alto impacto global que emprendedores están desarrollando.

### Objetivos específicos

- **Potenciar la Innovación Abierta corporativa acelerada por startups:**

Introducir esta modalidad de colaboración como el método para generar innovaciones disruptivas y de alto impacto global, a través de sinergias entre las capacidades de los startups y las grandes empresas.

- **Expandir y potenciar el mercado local:**

Permitirle a startups acceder a las carteras de clientes, al capital corporativo y a la marca que poseen las grandes empresas en Chile. Esto busca que startups incubados en el mercado local puedan escalar tanto nacional, como internacionalmente.

- **Aumentar el foco en la monetización de los modelos de negocio:**

Transmitirle a todos los emprendedores digitales la importancia de preocuparse desde temprano en cómo rentabilizarán sus proyectos, para así reducir las probabilidades de fracaso y la fuga de talento.

### **1.3.4. PLANIFICACION DE ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA**

A fin de cumplir con los objetivos establecidos y, por sobre todo, construir la estructura necesaria para ello, se definió un plan de actividades y un método que serviría como hoja de ruta para el desarrollo de éste, el cual se detallará a continuación:

#### Desarrollo de una plataforma virtual

El diseño y desarrollo de una plataforma virtual fue el punto central del proyecto Binnario, por tanto se construyó una plataforma diseñada para atender las necesidades de los emprendedores. El objetivo de dicha plataforma era que se convirtiera en un espacio donde éstos podrían subir su perfil, experiencia y proyectos, aplicar los programas de innovación abierta y acceder a información y contenidos que se subieran a la plataforma.

En esta línea, se pensó en tres elementos que debían ser desarrollados:

- **Portal para el emprendedor:**

Pensando en el emprendedor como el centro de la plataforma, este tendría espacios donde interactuar y nutrirse de distintas formas:

- Crear su perfil de emprendedor
- Subir uno o más startups con sus respectivas características
- Acceder a información sobre lo que está sucediendo en la plataforma

- Participar de discusiones en torno a cada desafío que haya en la plataforma

- **Plataforma de desafíos:**

Se pensó como un espacio donde se publicarían y gestionarían los programas de Innovación Abierta corporativos. Este módulo estaría integrado al portal del usuario emprendedor para que pudiera postular directamente con su(s) startup(s).

- **Portal de información:**

La plataforma debía ser capaz de almacenar y gestionar todo el contenido de las capacitaciones, talleres, opiniones de expertos, *tweets*, y material generado en los programas de Innovación Abierta corporativa, esto con el fin de que los emprendedores siempre tuviesen acceso a información de interés para ellos y sus startups.

- **Difusión de la plataforma:**

En segundo lugar, y con el objetivo de alcanzar una masa crítica relevante de emprendedores en la plataforma, resultaba esencial difundirla en las principales redes de emprendedores en Chile (incubadoras, Startup Chile, Wayra, Asech). Además de estas redes, era muy importante que se aprovecharan otros medios de difusión como las redes sociales Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn y los medios de comunicación especializada Fayerwayer, Innovacion.cl, Webpreneur, emprendedores.cl, entre otras,

- **Desafíos de innovación:**

Estos serían el motor de trabajo para los emprendedores en Binnario.

Las grandes empresas que estuviesen llevando a cabo programas de Innovación Abierta comunicarían sus desafíos de innovación para que los startups pudiesen darles solución. La forma en que estos finalmente terminarían colaborando a futuro con la compañía, así como la metodología a utilizar y la existencia de premios para cada convocatoria, dependería de cada programa. Sin embargo, el factor común de todos los programas de Innovación Abierta corporativa era la existencia de una puerta de entrada para que estos startups se pudiesen transformar en aliado de una gran compañía y así poder monetizar y escalar su negocio.

### 1.3.5. CANALES Y RELACIONAMIENTO

Para lograr conectarse con el mundo startup y así posicionar a Binnario en el ecosistema de emprendimiento, se definieron tres formas a través de las cuales se buscaría llegar a cada emprendedor y hacer que conociera los beneficios a los que podía acceder, estas son la plataforma web, eventos y talleres. Para conocer las características de cada mecanismo se procederá a indicar los principales atributos de cada uno y sus respectivas descripciones.

#### Plataforma web INNHUB

- **Programas de Innovación Abierta corporativa:**

INNSPIRAL utilizaría la plataforma web para gestionar de manera eficiente los programas de Innovación Abierta que buscaban conectar a emprendedores con grandes compañías.

**Información de interés para emprendedores:** Se pretendía usar la plataforma web para difundir entre los emprendedores buenas prácticas, recomendaciones, opinión de expertos, artículos de interés, y cualquier información que los ayudara a consolidar sus proyectos.

#### Eventos

- **Meetups:**

Si bien BINNARIO tendría un importante componente virtual, resultaba muy importante generar instancias de conexión, comunicación y colaboración en espacios físicos que permitieran la interacción, es así como nacen los Meetups. El objetivo de estos *Meetups* sería que los emprendedores pudieran nutrirse de las experiencias de otros emprendedores que también estuvieran desarrollando proyectos en la línea que él se definiera. Serían sesiones donde se elegiría un tema y este sería publicado abiertamente para que acudieran tantas personas como quisieran. Durante la sesión los emprendedores presentarían sus experiencias, conversarían y compartirían opiniones.

- **Demodays con ejecutivos de grandes empresas:**

Uno de los objetivos era preparar a emprendedores para que pudieran trabajar con grandes empresas. Entendiendo que ambos tienen realidades diametralmente opuestas, era esencial que los emprendedores entendieran qué es lo que buscaban los ejecutivos, y viceversa. En consecuencia, los *Demodays* buscaban generar una primera

aproximación de ambas realidades, para que aprendieran, se conocieran y se entendieran. Serían sesiones donde los emprendedores presentarían sus startups en estilo Pitch y los ejecutivos preguntarían, comentarían y realizarían recomendaciones.

- **Sesiones con incubadoras:**

Considerando que en el entorno emprendedor si los startups ganan, todos ganan (emprendedores, inversionistas, clientes y economía), Binnario organizaría sesiones con las principales incubadoras del país como Asech, Startup Chile, Wayra e incubadoras de universidades para que invitaran a toda su red de startups a participar de los programas de innovación abierta corporativa.

#### Talleres

- **Traspaso de competencias emprendedoras:**

Consistiría en sesiones a lo largo de Chile en temas de innovación y emprendimiento para ayudar a que emprendedores construyeran modelos de negocio sostenibles y escalables. Estos talleres además permitirían que los emprendedores adquirieran nuevas herramientas técnicas y actualizaran sus metodologías de trabajo.

## **1.4.DESARROLLO DE BINNARIO**

El proyecto comenzó apenas fueron aprobados los fondos y la preocupación inmediata fue escoger a las personas que se encargarían de darle vida..

### **1.4.1. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO Y SUS ROLES**

Considerando las principales actividades definidas se establecieron tres áreas de trabajo con su respectivos encargados, es importante destacar que dada la horizontalidad característica de INNPIRAL se pensó innecesario hacer precisiones sobre el rol y las responsabilidades que cada integrante tendría con su área y con las otras. A continuación (Tabla 1) se muestran las áreas, sus responsables y las principales actividades.

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Encargado</b>
<b>Líder de proyecto</b>	Tomar las decisiones para dirigir el rumbo del proyecto	Arturo Herrera
<b>Relaciones públicas</b>	Posicionar Binnario en el ecosistema emprendedor, a través del establecimiento de alianzas, trabajo en RRSS, etc. Gestionar los eventos y talleres comprometidos ante CORFO	Camila González
<b>Plataforma Web</b>	Desarrollar plataforma web Binnario para la gestión de convocatorias y desafíos de Innovación Abierta	Ulises Lazcano
<b>Contenido</b>	Construir la marca y el contenido asociado a ella Desarrollar contenido para cada publicación realizada en el sitio web y RRSS	Francisco Velasco

*Tabla 2: Roles y responsabilidades en Binnario*

En la primera etapa del proyecto, desde octubre 2013 hasta enero 2014, se decidió trabajar solamente en el desarrollo de la plataforma para que esta pudiese estar operativa antes del evento de lanzamiento que se realizaría en abril del 2014. Finalmente esto no ocurrió como se había previsto, aplazándose el término del proyecto hasta septiembre de 2014.

Desde febrero del mismo año se comenzó a planificar los distintos eventos de lanzamiento que se realizarían dentro de Chile, poniendo esfuerzo adicional al que se llevaría a cabo en Santiago debido a que sería el más potente en términos comunicacionales y marcaría el nacimiento de Binnario, públicamente.

Paralelamente se fueron llevando a cabo los talleres de formación en varias regiones del país, los cuales tuvieron muy buena recepción por parte de las comunidades de emprendimientos de cada localidad en la que se estuvo.

Tal como se menciona, las distintas actividades comprometidas ante CORFO se fueron cumpliendo a cabalidad dentro del plazo estipulado, de la misma forma se cumplió con los indicadores y los resultados establecidos en la postulación. El proyecto

se dió por terminado ante la entidad estatal el día 29 de Junio de 2014, sin ninguna objeción por parte de las ejecutivas técnica y financiera asignadas. Sin embargo, por algún motivo, hasta entonces desconocido, el proyecto no lograba transformarse en la plataforma de conexión entre el mundo startups y el mundo corporativo. La gran pregunta tiene que ver con saber qué es lo que falló. Y tan importante como eso es saber que definiciones y modificaciones se podrían hacer a modo de lograr enderezar el rumbo del proyecto. Este quiebre, entre otros, es sobre el cual se funda la necesidad de llevar a cabo esta investigación.

## **2. OBJETIVOS**

Las directrices del presente trabajo de título se definen a continuación:

### **2.1.OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar las causas e interrelaciones de por qué Binnario no se ha logrado consolidar como la plataforma para dirigir los proyectos de Innovación Abierta desarrollados por la aceleradora de innovación corporativa INNINSPIRAL y diseñar una propuesta de solución para las obstaculizaciones detectadas.

### **2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i. Levantar los problemas más relevantes con sus respectivas ramificaciones.
- ii. Revelar las relaciones existentes entre los problemas más relevantes que ha enfrentado Binnario durante su desarrollo.
- iii. Validar las conclusiones del diagnóstico desde la visión del equipo Binnario.
- iv. Definir organizacionalmente a Binnario y construir una propuesta para hacer frente a algunos de los problemas más trascendentes diagnosticados.

### 3. MARCO TEÓRICO

Diversos enfoques, teorías y metodologías fueron apareciendo durante el proceso de esta investigación, particularmente durante el periodo de selección del marco teórico para hacer el diagnóstico de las causas que impedían a Binnario lograr conectar a las startups y a las grandes empresas.

Se cree importante mostrar el camino recorrido en el establecimiento de los criterios con que se llevó a cabo el trabajo, principalmente por los distintos conceptos y enfoques por los que se transitó.

La ruta comenzó con una revisión bibliográfica del trabajo realizado por los célebres biólogos y epistemólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela. Dentro de sus principales aportes, destaca la creación de un concepto revolucionario, la autopoiesis, cuya invención les significó el reconocimiento de la comunidad intelectual internacional por haber logrado definir aquello que caracteriza a los seres vivos como clase específica y por las distintas aplicaciones que este término encontró en otros campos del saber.

La autopoiesis, básicamente habla de la condición de existencia para que un sistema pueda considerarse como vivo al estar continuamente reproduciéndose a sí mismo. En palabras de los autores un sistema autopoietico “es una máquina organizada (definida como una unidad) como una red de procesos de producción (transformación y destrucción) de componentes que: (i) a través de sus interacciones y transformaciones continuamente regeneran y realizan la red de procesos (las relaciones) que los han producido, y (ii) la constituyen (la máquina) como una unidad concreta en el espacio en el que ellos (los componentes) existen especificando el dominio topológico de su realización como tal de una red<sup>5</sup>.”

Desde las ideas anteriormente expuestas, se vuelve interesante el concebir a Binnario como un potencial sistema autopoietico, principalmente por que se intuía que uno de los problemas que el proyecto presentaba tenía que ver con la ambigüedad en su definición organizacional, lo que por consecuencia imposibilitaría el poder establecer la estructura adecuada para lograr la realización temporal de este.

---

<sup>5</sup>MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. De máquinas y seres vivos, Autopoiesis: La organización de lo vivo. Chile. Quinta Edición. Editorial Universitaria. 1998. Pág 69.

Esta idea, pese a lo atractiva que resultaba, encontró por momento ciertos obstáculos que hicieron dudar en el beneficio de perseverar en ella. Al seguir con la investigación se encontró, en una edición posterior del texto anteriormente citado, un prefacio en el que se precisaba que, si bien ciertas similitudes hacen creer que el concepto es aplicable a las organizaciones sociales o sistemas de tercer orden, esto no es más que una metonimia. Lo que en palabra de uno de los autores se resume a “si lo que hace a un ser vivo es ser un sistema autopoietico molecular, lo que hace al sistema social no puede de ninguna manera ser lo mismo, en tanto el sistema social surge como sistema distinto del sistema vivo al surgir en la distinción como sistema social, aun cuando su realización implique el vivir de los seres vivos que le dan origen<sup>6</sup>.”

No obstante, la idea anterior abrió nuevos caminos teóricos sobre los que se comenzó a explorar, entre ellos fue la trascendencia que tuvo el concepto de autopoiesis en el campo de la sociología.

Fue allí donde Niklas Luhmann, connotado sociólogo alemán, inspirado en las ideas de Maturana y Varela, logra integrar algunos nuevos conceptos con los que logra hacer ciertas precisiones permitiendo así que las propiedades de un sistema autopoietico pueden ser aplicadas a un sistema social.

Utilizando el concepto de acoplamiento estructural<sup>7</sup>, propone que los sistemas sociales reaccionan ante las perturbaciones del entorno construyendo estructuras con expectativas que lo sensibilizan ante esto, a lo cual llamó desfasaje estructural. Un ejemplo de esto se puede observar en el sistema político de un país que construye un indicador como el producto interno bruto para lograr relacionarse con el sistema económico y así realizar su autopoiesis. Visto lo anterior se diluyeron las aprensiones que se habían levantado de concebir al proyecto Binnario como un sistema autopoietico de tercer orden.

---

<sup>6</sup>MATURANA, Humberto. Prefacio de Humberto Maturana a la segunda edición de De máquinas y seres vivos. Chile. Quinta Edición. Editorial Universitaria. 1998. Pág 20.

<sup>7</sup> Esposito, Elena; Corsi, Giancarlo y Baraldi, Claudio. Glosario sobre la teoría social de NiklasLuhmann. 1966. Pág 18-22

El problema entonces es que Binnario, como organización social, previsiblemente no estaba realizando las operaciones necesarias para que el acoplamiento estructural se llevase a cabo. ¿Por qué esto no estaba ocurriendo?, ¿Cómo se puede determinar las causas de ello?

### 3.1.FORMULING THE MESS

Dado el enfoque sistémico utilizado por los autores que permitieron definir el marco en el cual se llevaría a cabo esta investigación, se decidió utilizar el mismo enfoque para dar respuesta a las preguntas planteadas. Para esto, según sugerencia del profesor guía, Juan Pablo Zanlungo, se utilizó como punto de partida un documento creado por Mario Waissbluth, profesor del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, donde propone un método para lograr abordar y explicar las situaciones problemáticas dentro de sistemas complejos, los sistemas públicos en el caso del texto.

Waissbluth describe este tipo de situaciones de una manera muy atingente y representativa de la realidad que estaba experimentándose dentro del proyecto, en esta cita se recoge dicha descripción “su manifestación más evidente está en la conducta mayoritaria de las personas dentro del sistema, y los síntomas son claros: sensación de desesperanza, de que todo es un desorden, que las cosas no están claras, de impotencia, y una resignación que conduce a las personas a autogenerarse un pequeño islote de mediocridad, una “zona de confort”, haciendo sus tareas de manera mecánica y sin sensación grupal de construcción de futuros deseables. Lo fundamental durante el acercamiento inicial, consiste en tratar el despelote con respeto. No es una aberración ni una manifestación de irracionalidad o de bajo coeficiente intelectual de las personas, las cuales suelen actuar desde su propio punto de vista con una lógica impecable. El despelote es una situación razonablemente estable de mediocridad, baja efectividad, conflictos soterrados y descontrol<sup>8</sup>.”

Dada las similitudes entre la caracterización dispuesta y aquello experimentado en el último tiempo, se decidió utilizar el método mencionado, cuyo nombre es “*Formuling the mess*”<sup>9</sup> y sus objetivos son los siguientes:

---

<sup>8</sup>WAISSBLUTH, Mario. Sistemas complejos y gestión pública. Chile. 2008. Pág. 14

<sup>9</sup>GHARAJEDAGHI, Jamshid. Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture. Tercera Edición. Morgan Kaufmann. 2011. Pág 131-150

- Proporcionar una perspectiva que establezca una serie de problemas relevantes dentro del contexto apropiado.
- Desarrollar un entendimiento compartido de porqué el sistema se comporta de la manera que lo hace y la naturaleza de la relación actual entre los actores más importantes.
- Minimizar las resistencias al cambio y maximizar la fuerza para actuar haciendo que el enemigo real de la organización sea explícitamente visible y creíble.
- Identificar las áreas de mayor influencia, vulnerabilidad y/o las principales fuentes de destrucción del sistema.

Para lograr conseguir los objetivos mencionados y diagnosticar con éxito los problemas de Binnario este método se separa en tres etapas.

### **3.1.1. SEARCHING**

Examinación iterativa que genera información, conocimiento y entendimiento sobre el sistema y su entorno.

### **3.1.2. MAPPING**

Construcción del o los diagramas sistémicos que explicitan las interrelaciones entre los principales tópicos problemáticos detectados.

### **3.1.3. TELLING THE STORY**

Relato de aquellas interrelaciones que el diagrama sistémico muestra y las distintas dinámicas que explican la problemática o fenómeno central de estudio.

El detalle de este método será profundizado en el capítulo siguiente, Reporte del Proceso Metodológico, debido a las distintas variaciones que se hicieron sobre el para hacer más eficiente la forma de abordar la realidad puntual del proyecto Binnario.

### 3.2. TERMINOLOGÍA Y CONCEPTOS PRINCIPALES

A continuación se incluye un glosario de aquellos términos y conceptos que han sido y serán utilizados en este trabajo, a fin de entregar al lector un soporte y una ayuda para hacer la lectura más cercana y comprensible.

**Sistemas:** Un conjunto de cosas que trabajan juntos como partes de un mecanismo, una red de interconexión o un todo complejo<sup>10</sup>.

**Teoría de sistemas:** Es el estudio transdisciplinario de la organización abstracta de los fenómenos, independientemente de su sustancia, tipo, escala espacial o temporal de existencia. Investiga los principios comunes a todas las entidades complejas, y los modelos matemáticos (por lo general) que pueden ser utilizados para describirlos<sup>11</sup>.

**Organización:** Son las relaciones que deben darse entre los componentes de un sistema para que este sea reconocido como miembro de una clase específica<sup>12</sup>.

**Estructura:** Son los componentes y relaciones que concretamente constituyen una unidad particular realizándolo como un caso particular de la clase que su organización define<sup>13</sup>.

**Determinismo Estructural:** Es una propiedad de los sistemas autopoiéticos que indica que todos sus cambios están determinados en su estructura, cualquiera que esta sea,

---

<sup>10</sup>OXFORD Dictionaries. Systems definition [en línea]. 2014 [fecha de consulta: 14 Octubre 2014]. Disponible en: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/system/>>.

<sup>11</sup>HEYLIGHEN, Francis and JOSLYN, Cliff. What is Systems Theory?. Cambridge University Press.1992

<sup>12</sup>MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. El Árbol del Conocimiento. Chile. Vigésima Edición. Editorial Universitaria. 2009. Pág 28.

<sup>13</sup>Ibid. Pág 28.

y en los cuales estos cambios estructurales se dan como resultado de su propia dinámica o desencadenados por sus interacciones<sup>14</sup>.

**Sistema autopoietico de tercer orden:** Se refiere a los sistemas que se compone de seres vivos (sistemas autopoieticos de segundo orden), ejemplo de esto sería el caso de una colmena, o de una colonia, o de una familia, o de un sistema social como un agregado de organismos<sup>15</sup>.

**Enfoque sistémico:** Esta perspectiva establece que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad<sup>16</sup>.

**Diagrama sistémico:** Representación pictográfica de las interacciones entre distintos temas que se encuentran relacionados de alguna forma. El objetivo es capturar la interdependencia entre estos en pos de explicar algún fenómeno o comportamiento que se busque entender, capturando la naturaleza holística subyacente<sup>17</sup>.

**Organización como red conversacional:** Las organizaciones poseen un carácter lingüístico intrínseco, el cual se hace patente desde su génesis en el momento que una o más personas inicia la acción de constituir una organización a través de una declaración del tipo – “creemos una organización”. Por consecuencia, las organizaciones serán redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup>Ibid. Pág 64.

<sup>15</sup>MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco, *Op. cit.* Pág 18.

<sup>16</sup>ROSELLPUIG W. Medios de enseñanza. La Habana: Pueblo y Educación; 1989.

<sup>17</sup>GHARAJEDAGHI, Jamshid. *Op. cit.* Pág 165

<sup>18</sup>FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro., Dolmen/Granica, 1994

**Innovación:** Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores<sup>19</sup>.

**Innovación abierta:** Hace referencia a que las firmas pueden y deben usar ideas externas así como también internas, y pueden salir al mercado desde dentro y fuera de la firma<sup>20</sup>. Es el uso deliberado de las entradas y salidas de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente. Una característica relevante es que permite la co-existencia de flujos internos y externos, siendo esta combinación la que da origen a este paradigma<sup>21</sup>. La Innovación Abierta considera que los departamentos de I+D ahora son abiertos, pudiendo tener como inputs a académicos, competidores, consumidores, empleados, emprendedores, proveedores, socios estratégicos, universidades, otros; y como outputs el mercado actual, nuevos mercados y los mercados de otras firmas.

**Aceleradora de Innovación corporativa:** Empresa dedicada a desarrollar proyectos de innovación en empresas desde un enfoque emprendedor aprovechando los principales activos y capacidades de esta, tales como la marca, logística, cartera de clientes, entre otros, aumentando las probabilidades que los negocios tengan crecimiento de alto impacto<sup>22</sup>.

**Startup:** Organización empresarial temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> OCDE. *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Unión Europea. Tercera edición. 2005. Pág. 56.

<sup>20</sup> CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The ...* Op. cit. Pág. 43.

<sup>21</sup> CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press. 2006.

<sup>22</sup> INNOSIGHT. *Accelerate innovation from concept to launch* [en línea]. 2014 [fecha de consulta: 5 Noviembre 2014]. Disponible en: <<http://www.innosight.com/services-expertise/services/accelerate-new-growth-initiatives.cfm>>.

<sup>23</sup> BLANK, Steve. *Search versus Execute* [en línea]. 2012 [fecha de consulta: 4 Octubre 2014]. Disponible en: <<http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>>.

**Ecosistema de emprendimiento:** Basado en la definición que la RAE hace sobre ecosistema, “Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”, Un ecosistema de emprendimiento sería una comunidad compuesta por emprendedores, aceleradoras de innovación, inversionistas, incubadoras, asociaciones de emprendedores y todos los nodos que de alguna manera impulsan el desarrollo de nuevas empresas a través de sus interacciones.

**Tracción:** Métrica que muestra como el modelo de negocio está siendo recibido por el mercado y cómo está siendo aceptado éste por los clientes. Ejemplos de métricas serían número de visitas, usuarios registrados, descargas de aplicación, llamadas de contacto, en general todo aquello que demuestre que el proyecto está generando interés de algún tipo por parte del segmento objetivo<sup>24</sup>.

**Monetización:** es el proceso de convertir la tracción generada por un startup en valor económico.

---

<sup>24</sup>MEGIAS, Javier. ¿Qué es la tracción y por qué es tan importante para una startup? [en línea]. 2013 [fecha de consulta: 17 Octubre 2014]. Disponible en: <<http://javiermegias.com/blog/2013/05/que-es-traccion-startup-inversor/>>.

## 4. REPORTE DEL PROCESO METODOLÓGICO

A modo de lograr generar una comprensión profunda de las problemática se escogió analizar la estructura que Binnario ha adoptado desde un enfoque sistémico y así hacer una diferencia con respecto al análisis reduccionista que tradicionalmente se utiliza, el que si bien permite generar explicaciones para procesos específicos revelando relaciones de causa-efecto entre los fenómenos, estas carecen de significancia general. En la siguiente cita de Lofti Zadech quien es Profesor en la Universidad de California, reconocido por ser el fundador y desarrollador del concepto de lógica difusa, se sintetiza el valor que posee el análisis complejo para comprender fenómenos que presentan interrelaciones naturales y desconocidas: “A medida que los sistemas se hacen más complejos la posibilidad de hacer sobre este sistema afirmaciones que sean simultáneamente precisas y significativas disminuye”<sup>25</sup>.

Es necesario mencionar que este tipo de análisis supone un esfuerzo cualitativo importante, principalmente porque no existen leyes por las que se rigen las conductas y fenómenos observados, al menos no en su concepción reduccionista (propia de la ciencia tradicional y su enfoque empírico lógico). Sin ir más lejos, Mintzberg declara que hacer un análisis organizacional sistémico enfocado en algún ámbito a explorar supone una tarea que es “una mezcla de ciencia, arte y oficio, derivado de la experiencia”<sup>26</sup>.

Para conseguir hacer un diagnóstico representativo y robusto sobre las condiciones que estaban impidiendo que Binnario fuese capaz de conseguir realizarse como proyecto se decidió utilizar el método “*Formulating the mess*”, cuya referencia fue mencionada anteriormente.

Cabe destacar que durante el proceso se fueron haciendo una serie de modificaciones a la metodología tomando como base algunas experiencias aplicadas de ésta, principalmente el diagrama sistémico desarrollado por el profesor guía don Juan Pablo Zanlungo para el Gobierno Regional del Maule. Es por esto que este capítulo, aparte de establecer marco metodológico, también es un reporte de cómo fue llevado a cabo el método.

---

<sup>25</sup>WAISSBLUTH, Mario. Op. cit. Pág. 9

<sup>26</sup>ZADEH, Lofti. Fuzzy Sets and Applications.1987.

A continuación se procederá a describir las fases que permitieron realizar el diagnóstico en cuestión:

## 4.1.FASE I: SEARCHING

En la primera etapa del método, se llevó a cabo una examinación iterativa con el fin de generar información, conocimiento y entendimiento sobre el proyecto, su entorno y principales problemas. Con esto fue posible entender cómo se comporta Binnario en la actualidad, aprendiendo de su corta historia y entendiendo porqué funciona como lo hace. Esta fase de búsqueda involucró dos tipos de acercamientos: Análisis del sistema y Análisis de las obstrucciones.

### 4.1.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA

Para generar el primer acercamiento lo primero que se hizo fue definir los ámbitos generales en que se encuadró el análisis. Es necesario aclarar que esta no fue una clasificación rigurosa, más bien buscaba definir zonas de predominio de los fenómenos a levantar. Los ámbitos abordados fueron los que se muestran en el cuadro resumen siguiente (Tabla 2):

Ámbito	Descripción
<b>Organización</b>	Se entiende como el marco sobre el que se lleva a cabo el que hacer de Binnario, en todos sus aspectos, específicamente vinculado a las definiciones, propósito y razón de ser de la organización.
<b>Relaciones</b>	Agrupar todas las características de las relaciones e interacciones entre los miembros del equipo Binnario.
<b>Procesos</b>	Está definido como todas aquellas funciones operativas y su respectiva ejecución, necesarias para dar vida a Binnario
<b>INNSPIRAL</b>	Se refiere a la vinculación de Binnario con la empresa

	INNPIRAL en todos sus aspectos, por ejemplo las personas que la componen, los espacios disponibles para realizar las actividades diarias, el apoyo que brinda la empresa para lograr el éxito del proyecto, entre otros.
<b>Entorno</b>	Enfocado a las características de las relaciones e interacciones que Binnario ha establecido con el ecosistema emprendedor nacional a internacional.
<b>Resultados</b>	Se entiende como la consecuencia final de la interacción de todos los ámbitos de la gestión de Binnario en relación a los objetivos definidos.

*Tabla 3: Ámbitos generales de análisis*

#### **4.1.2. ANÁLISIS DE LAS OBSTRUCCIONES**

Se identificó el mal funcionamiento de la empresa en los seis ámbitos anteriormente definidos. Estas perspectivas permitieron determinar las obstrucciones de primer nivel, de ahora en adelante **tópicos problemáticos** para posteriormente levantar las problemáticas que se asociaban a estos, es decir los problemas de segundo nivel.

En esta fase se analizó de forma dinámica la organización, revelando no solo aquello que está mal, sino que también cómo se llegó a ese estado. Es importante responder porqué el sistema se comporta de la forma que lo hace.

Estos tipos de indagación se realizan de forma iterativa, de forma tal que luego de cada ciclo se obtenga un mayor nivel de entendimiento de lo específico concerniente a la organización.

La primera iteración se realizó desde la experiencia acumulada en el tiempo de vida de Binnario por parte del autor.

En la segunda iteración fueron llevadas a cabo una serie de entrevistas abiertas al resto del equipo y un gerente de proyecto de INNPIRAL. Estas sirvieron para que cada integrante respondiera de forma libre sobre aquellos ámbitos en los que se

buscaba indagar, pero sin incidir, ni condicionar las respuestas entregando información previamente encontrada.

Para llevar a cabo las entrevistas se procedió a realizar dos actividades previas de forma tal que este proceso logre los resultados esperados.

Lo primero que se hizo fue diseñar una pauta de entrevistas general, en la que fueron abordados los distintos ámbitos y conseguir un levantamiento de todos los fenómenos que ocurren hoy en Binnario que no permiten su consolidación.

A continuación, se muestra el listado con los ámbitos y preguntas abordadas (Tabla 3):

<b>Ámbito</b>	<b>Preguntas asociadas</b>
<b>Organización</b>	¿Qué es Binnario?
<b>Relaciones</b>	¿Qué roles y responsabilidades están definidos hoy en día en Binnario?  ¿Cuáles a tu juicio faltan por definir?
<b>Procesos</b>	¿Cuáles son los principales procesos que debieran ejecutarse en Binnario para lograr entregar la propuesta de valor de Binnario a sus clientes?
<b>INNSPIRAL</b>	¿Por qué Binnario no logra ser una herramienta interesante para implementar en los proyectos?
<b>Entorno</b>	¿Qué opinas sobre el vínculo que Binnario ha establecido con emprendedores y nodos de emprendimiento?
<b>Resultados</b>	¿Qué opinas de los resultados que ha obtenido Binnario durante el periodo en que se ha desarrollado?

*Tabla 4: Preguntas por ámbito de análisis*

Luego de definida la “pauta” de preguntas, se procedió a seleccionar a los entrevistados y los temas que serían abordados en cada entrevista, de modo de

obtener visiones específicas para cada dimensión, directamente desde los involucrados.

En consecuencia, los temas abordados en cada entrevista dependen de la persona a quien se le realiza, principalmente porque los roles que cada uno cumple tienen distintos matices. Hay algunos actores que están involucrados 100% en la operación de la plataforma, en hacer que Binnario pueda operar día a día. Luego hay a dos personas, el señor Iván Vera y el señor Arturo Herrera, quienes son los directores del proyecto, encargadas de definir los lineamientos estratégicos, los objetivos y metas que la plataforma busca alcanzar. Por último están los gerentes de proyecto de INNSPIRAL, los que tienen por responsabilidad hacer que las empresas cliente se interesen en el servicio de innovación abierta que ofrece INNSPIRAL a través de Binnario.

En el cuadro siguiente (Tabla 4), se indica el nombre de la persona seleccionada, su actual ocupación y el rol o vinculación que tiene dentro del proyecto Binnario.

Nombre	Ocupación	Rol en Binnario
<b>Iván Vera</b>	Presidente INNPIRAL Founder Binnario	Responsable de las definiciones fundamentales de Binnario y de la definición de directrices estratégicas para llevar a cabo el proyecto
<b>Arturo Herrera</b>	Co Founder Binnario	Establecer las condiciones para que el proyecto pueda ser llevado a cabo.  Tomar las decisiones para dirigir el rumbo del proyecto
<b>Camila González</b>	Director Binnario	Posicionar Binnario en el ecosistema emprendedor, a través del establecimiento de alianzas, trabajo en RRSS, etc.  Gestionar los eventos y talleres comprometidos ante CORFO
<b>Francisco Velasco</b>	Líder comunicaciones Binnario	Construir la marca y el contenido asociado a ella  Desarrollar contenido para cada

		publicación realizada en el sitio web y RRSS
<b>Bruno Serrano</b>	Gerente de Proyecto INNSPIRAL	No posee rol activo

*Tabla 5: Entrevistados Fase I: Searching*

Esto permitió tener una idea sobre la generalidad, definir los límites del sistema e identificar las variables más importantes, permitió también encontrar áreas de consenso y conflicto dentro del equipo; e identificar brechas de información, conocimiento y entendimiento.

Al finalizar esta iteración se evaluó lo aprendido y se definió una primera versión de los factores críticos y los fenómenos más relevantes, de forma tal que en la siguiente fase se pudiera detectar todas las interrelaciones y los principales circuitos problemáticos.

## **4.2. FASE II: MAPPING THE MESS**

### **4.2.1. PRIMERA ITERACIÓN**

La fase anterior identificó una gran cantidad de problemas, obstrucciones y factores. Para que estos hallazgos hicieran sentido, era necesario sintetizarlos en pocas categorías de tal manera que se pudieran examinar sus interacciones y así entender la esencia de la situación que fue objeto de estudio.

El proceso consistió en agrupar los distintos fenómenos dentro de categorías o subconjuntos, luego la identificación de los tópicos, cada uno de los cuales resultó ser una propiedad emergente de sus elementos constitutivos, es decir no reducibles de forma directa a las propiedades de sus partes. Una vez generadas las agrupaciones se desarrolló un diagrama sistémico, el cual resultó esencial para representar las interacciones entre tópicos y así capturar la interdependencia y naturaleza holística del desorden.

Luego de haber concluida la primera versión del diagrama sistémico, se hizo una categorización a través de la cual se revelaron los principales circuitos problemáticos. Estos circuitos tienen por objetivo facilitar la comprensión del diagrama general presentando de forma simple los principales fenómenos ayudando a la interpretación del sistema y complementando los resultados del diagrama desarrollado.

#### **4.2.2. SEGUNDA ITERACIÓN**

La representatividad del diagrama está condicionada, sin duda, por la organización y cuanto esta se sienta representada por este. Los tópicos no deberían reflejar ocurrencias aisladas. La validación de los tópicos se logra al obtener claros signos de reconocimiento sobre los resultados de parte de los *stakeholders* relevantes.

Es por esto que en la segunda iteración se realizó una nueva ronda de entrevistas con las mismas personas anteriormente mencionadas, pero esta vez no hubo preguntas, sino que se buscó generar discusión sobre el mapa desarrollado, mostrando cada circuito definido y de esta forma conseguir retroalimentación sobre las problemáticas levantadas y los criterios de agrupación.

El objetivo era que cada tópico problemático fuese definido claramente para que no existiera confusión sobre lo que representa y poder justificarlo en términos de su prevalencia durante el desarrollo del proyecto.

Finalmente, después de que todos los tópicos problemáticos fueron definidos y justificados; y el diagrama fue complementado y validado por el equipo, se procedió a construir la versión final del diagrama sistémico mediante el cual fue posible sintetizar la complejidad asociada a Binnario y a la comprensión de sus problemas.

#### **4.3.FASE III: TELLING STORY**

Una vez validado el diagrama y cada uno de los circuitos se procedió a construir un relato que pudiese describir con detalle a cada uno de ellos. La finalidad de esto fue lograr explicitar todos los detalles asociados a las interrelaciones que existen entre los distintos tópicos y las situaciones que evidencian el fenómeno que se ha incluido en el mapa. Esto fue un complemento fundamental para dar soporte al trabajo desarrollado y

transformarlo en una herramienta con la cual finalmente se desarrolló la nueva definición organizacional y la propuesta de acción para la nueva etapa de Binnario.

## 5. RESULTADOS

Tal como fue establecido en el Reporte del Proceso Metodológico del diagnóstico, se buscó realizar una validación que permitiera establecer la necesidad de realizar un estudio más profundo sobre las condiciones por las que Binnario no ha logrado consolidarse. A continuación se presentan los resultados de este análisis los cuales, como se mostrará, verifican la urgencia de realizar un levantamiento profundo de los problemas que aquejan a la organización.

El método de diagnóstico utilizado, cómo fue expuesto anteriormente, fue “*Formuling the mess*” de Gharajedaghi.

### 5.1.RESULTADOS FASE I: SEARCHING

#### 5.1.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA

Una de las principales dificultades para abordar este tema fue la dificultad encontrada al intentar definir una problemática que lograra englobar a todos los problemas que fueron levantados de manera independiente. Luego de iterar muchas veces se logró decantar en el siguiente macro problema, el cual logró definir el nodo principal de la red de conexiones e interacciones que ha sido desarrollada.

**Binnario no ha logrado consolidarse como la plataforma para llevar a cabo los proyectos de innovación abierta de INNSPIRAL y así lograr conectar startups con grandes empresas para que puedan hacer negocios en conjunto.**

Sin ir más lejos, ha transcurrido aproximadamente un año desde el inicio del proyecto, fue desarrollada la plataforma web, han sido llevados a cabo una gran cantidad de eventos de formación y traspaso de capacidades emprendedoras, además de un evento de lanzamiento el cual tuvo un potente componente mediático, pero lamentablemente la plataforma no ha evolucionado de la manera que se esperaba.

Similar realidad se puede observar en el nivel de relacionamiento que tiene con aceleradoras de emprendimiento, centros de investigación y nodos de emprendimiento en general. Si se va a lo cuantitativo, la cantidad de alianzas establecidas no es lo suficientemente relevante para aseverar que Binnario ha logrado conectarse con “sus pares”, y lo mismo ocurre si se evalúa el nivel y frecuencia de interacción actual. (Véase Anexo H)

De forma paralela, si se analiza el nivel de actividad producido por el lado de las grandes empresas, se puede constatar que el ritmo al que el número de desafíos publicados ha ido aumentando es muy bajo.

Las problemáticas anteriores se vuelven críticas si se considera la naturaleza multilateral que posee la plataforma<sup>27</sup>. Esto porque el éxito o fracaso de un espacio de este tipo depende del nivel de interacción que se produzca entre ambas partes interesadas. Un bajo número de desafíos corporativos empobrece la propuesta de valor de Binnario y por ende su nivel de atractivo para el público emprendedor. En el caso de las corporaciones, hoy no existe forma de verificar si el bajo número de startups registradas genera el mismo efecto debido a que ellas no tienen acceso a este indicador.

### 5.1.2. ANÁLISIS DE LAS OBSTRUCCIONES

Considerando la definición de ámbitos hecha, se comenzaron a levantar los principales problemas para cada uno. Cabe mencionar que hasta el momento no fueron establecida las interrelaciones entre cada uno, al menos no de manera formal.

Ámbito	Problemas y dificultades preliminares
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con plan de incentivos.</li> <li>• No han sido establecidos mecanismos de control.</li> <li>• Inexistencia de objetivos generales y específicos consensuados.</li> </ul>

---

<sup>27</sup> Una organización que crea valor al permitir la interacción directa entre dos (o más) tipos distintos de clientes vinculados.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad en definición conceptual y alcances de Binnario.</li> <li>• No existe una definición de organización precisa.</li> <li>• No existe una estrategia para dirigir el curso del proyecto.</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento ineficiente de redes de compromiso.</li> <li>• Insuficientes espacios para el aprovechamiento de las sinergias del trabajo conjunto.</li> <li>• Pérdida del sentido de equipo.</li> <li>• Desconocimiento del estado del trabajo de otros.</li> <li>• Desorientación y Desmotivación.</li> <li>• No están establecidos de forma adecuada el equipo, roles, responsabilidades e interacciones.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente monitoreo de indicadores claves.</li> <li>• No hay protocolo de contacto periódico con emprendedores registrados.</li> <li>• Falta de periodicidad en el desarrollo y publicación de contenido.</li> <li>• Plataforma web es un recurso utilizado solo en el apoyo de las convocatorias.</li> <li>• No hay un método de evaluación según usabilidad y funcionamiento de la plataforma.</li> </ul>
<b>INNSPIRAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay plan de promoción interna de Binnario a Gerentes de Proyecto y consultores.</li> <li>• Proceso de <i>fishing</i> no logra conectar startups con soluciones de potencial.</li> <li>• <i>Hunting</i> y contacto directo con alianzas es el método más efectivo para realizar convocatoria.</li> <li>• Equipo INNSPIRAL en proyectos de Innovación Abierta no perciben mayores beneficios al utilizar Binnario</li> </ul>
<b>Entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa actividad y posicionamiento en RRSS.</li> <li>• Número reducido de alianzas.</li> <li>• Poca actividad con alianzas.</li> <li>• Débil posicionamiento en entorno emprendedor</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de tracción (visitas sitio, usuarios y startups registrados).</li> <li>• Baja frecuencia de publicación de desafíos</li> </ul>

Tabla 6: Principales obstrucciones levantadas

## **5.2.RESULTADOS FASE II Y III: *MAPPING THE MESS Y TELLING STORY***

A continuación, se presentarán, los resultados conseguidos en la fase II y III, específicamente el diagrama sistémico construido, donde se muestra la problemática principal asociada y explicada por los problemas de primer orden detectados en relación a su relevancia e impacto sobre el nodo principal.

En el diagrama general (Fig. 4) es posible observar los principales tópicos problemáticos, los cuales han emergido desde la estructura que Binnario ha desarrollado en el tiempo y que hoy define su funcionamiento en las distintas dimensiones. A continuación se muestran cada uno de las seis componentes, ordenados según el nivel de relevancia y se describe la forma en que se relaciona con la problemática central:

**No existe una definición organizacional:** Binnario carece de una definición central que logre establecer el propósito, la naturaleza, la misión y la visión del proyecto. Este se ha establecido como el problema raíz, desencadenante de la gran mayoría del resto de los problemas levantados.

**Débil posicionamiento en entorno emprendedor:** Este es el problema más recurrente de todos, esto se ve en que la gran mayoría de los obstáculos convergen en este nodo, por lo demás no se escapa de ninguna lógica, que para una organización como Binnario, el no ser conocido merma críticamente su potencial. Si bien el equipo Binnario ha realizado diversas acciones para lograr integrarse al ecosistema emprendedor, los resultados que se han obtenido muestran que las formas en que se ha generado esta aproximación no han sido las adecuadas. Un ejemplo de esto son algunos de los indicadores de RRSS, donde se tienen casos como el de los seguidores en Twitter o Facebook, los cuales no han logrado aumentar de forma sostenida en el tiempo.

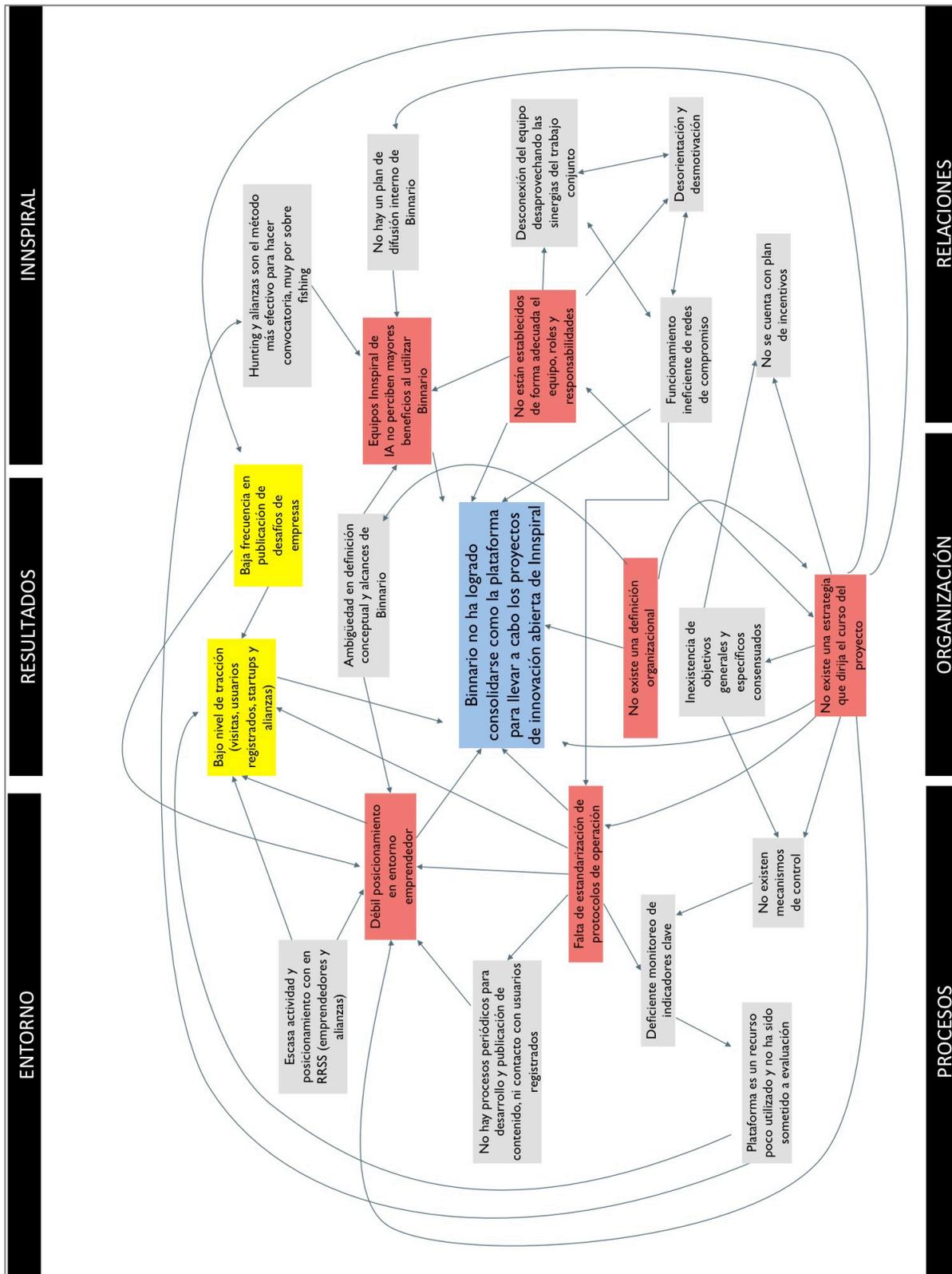


Figura 4: Descripción de las problemáticas y sus manifestaciones como propiedades emergentes de la estructura actual

**Falta de estandarización de protocolos de operación:** Los distintos procesos que se deben llevar a cabo para el buen funcionamiento de todas las áreas de Binnario carecen de la sistematicidad necesaria. Esto hace que en ocasiones los esfuerzos realizados no logren los resultados esperados, ni menos su sostenibilidad en el tiempo.

**No existe una estrategia que dirija el curso del proyecto:** La falta de una definición organizacional trae por consecuencia que no es posible establecer una estrategia clara en base a la cual se vayan tomando las determinaciones que se requieren en cada nivel. Esto se traduce en que las decisiones y acciones son relativamente improvisadas, atendiendo a las contingencias que van apareciendo en el camino.

**No están establecidos de forma adecuada el equipo, los roles y las responsabilidades:** El hecho de que no haya una estrategia clara ha desembocado en que el equipo se ha vuelto una especie de “apaga incendios”, donde los integrantes van tomando acción en distintas tareas según van surgiendo, estas normalmente no tienen que ver unas con otras.

**Equipos INNSPIRAL de Innovación Abierta no perciben mayores beneficios al utilizar Binnario:** Los problemas anteriores entre otras cosas se traducen en que el funcionamiento y utilidad que Binnario puede prestar a los proyectos es deficiente. Las convocatorias finalmente terminan dependiendo tangencialmente de lo que la plataforma puede aportar, siendo fundamental el rol que los equipos INNSPIRAL encargados de llevar a cabo los proyectos de Innovación Abierta.

## 5.2.1. CIRCUITO I: ORGANIZACIÓN Y DETERMINISMO ESTRUCTURAL

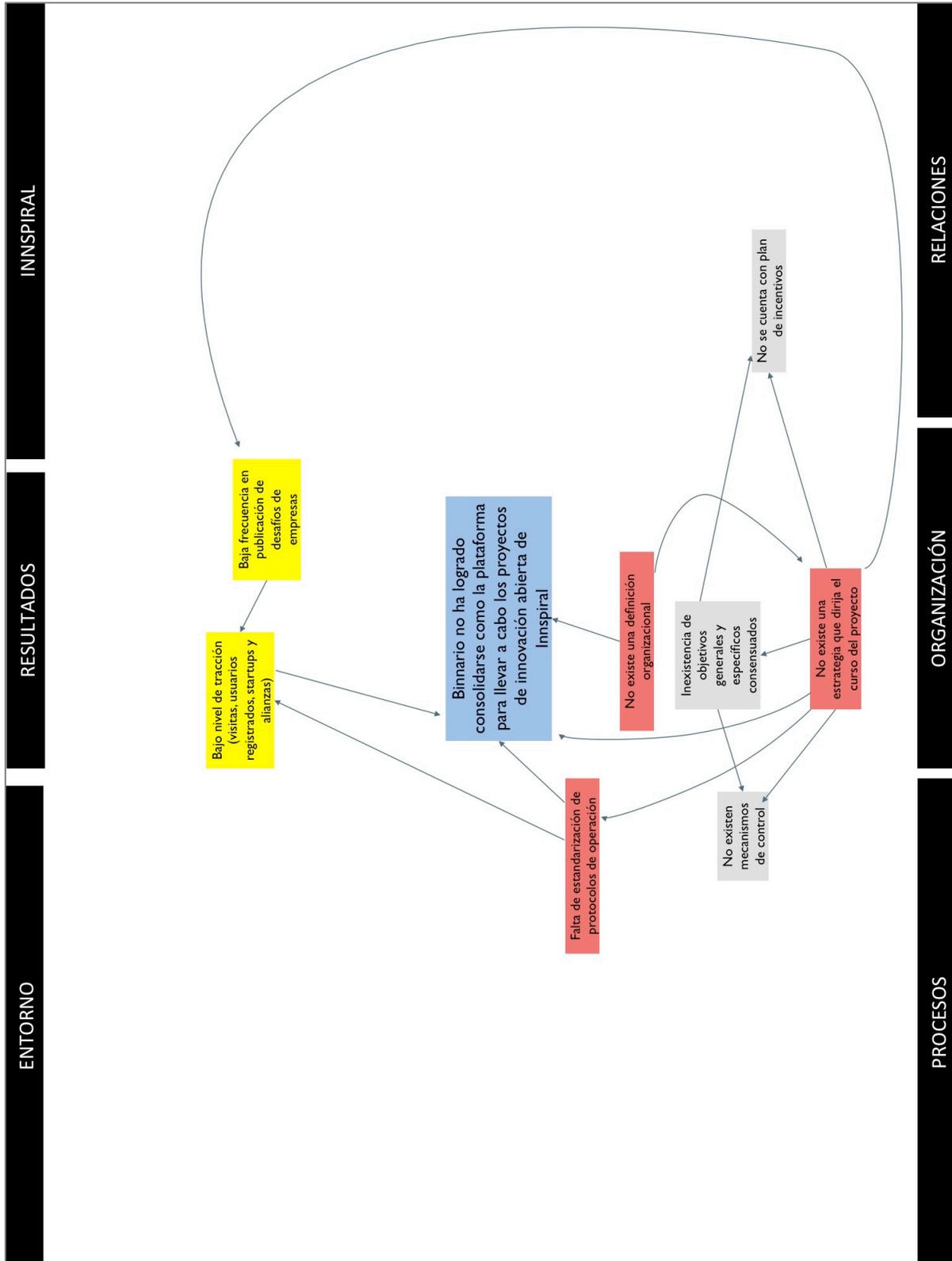


Figura 5: Diagrama sistémico Circuito I: Organización y Determinismo Estructural

Para analizar la dimensión organizacional de Binnario se debe considerar la forma en que fue concebido el proyecto. Esta plataforma nace para dar soporte a los proyectos de Innovación Abierta que INNINSPIRAL ya realizaba, lo cual produjo que desde un comienzo careciera de identidad propia. En el diagrama que se muestra (Fig. 5), es posible comprender las interrelaciones entre los principales problemas detectados.

La falta de una definición profunda trajo distintas consecuencias, la más clara fue la imposibilidad de establecer una estrategia que permitiera dirigir el curso del proyecto, esta fue siendo improvisada, atendiendo las necesidades inmediatas del proyecto sin dar un sentido ni interrelación a las decisiones que se iban tomando.

Dentro de las consecuencias más relevantes por la falta de un mapa de ruta se encuentra el hecho de no haber generado un espacio de discusión y consenso para establecer los objetivos generales y específicos del proyecto de forma clara.

La inexistencia de criterios o marco que orienten las decisiones estratégicas tiene por resultado la imposibilidad de construir parámetros y mecanismos que permitan ejercer control sobre las acciones llevadas a cabo y sus resultados, tanto parciales como finales, en todos los niveles de la organización. A esto se suma la imposibilidad de generar incentivos dentro del equipo que motiven a la consecución de resultados.

Por último, esta falta de identidad se traduce en la imposibilidad de definir a Binnario como un sistema con forma organizacional establecida. Esto, si se analiza desde la perspectiva del determinismo estructural mencionada en el marco conceptual, imposibilita a la organización para ir autoproduciendo las configuraciones que le permitirán asegurar su trascendencia en el tiempo. En otras palabras, el hecho de conceptualizar de forma correcta a la organización le otorga un mayor nivel plasticidad que aumentará su capacidad adaptativa a las distintas interacciones con el entorno.

## 5.2.2. CIRCUITO II: BINNARIO Y EL ENTORNO EMPRENDEDOR

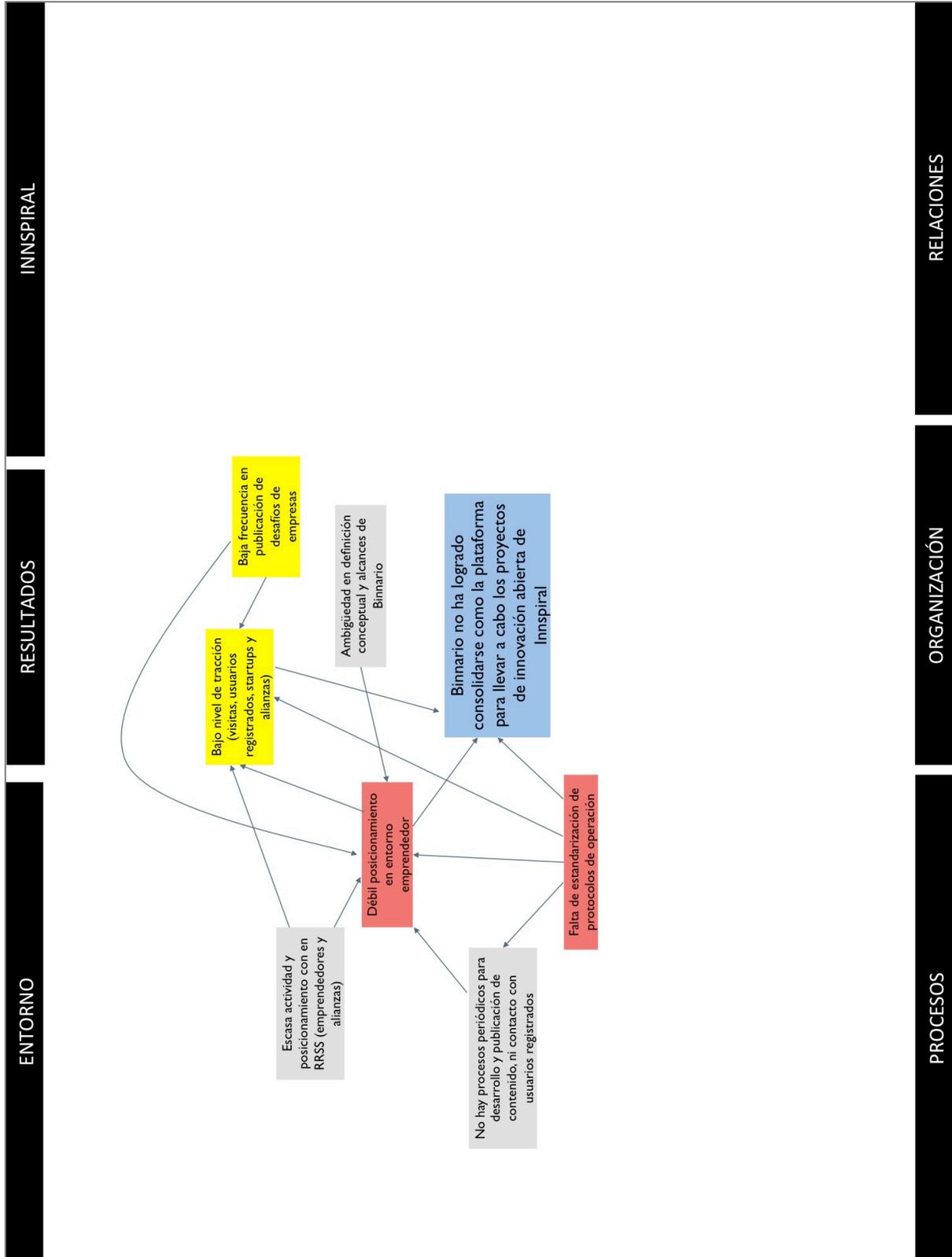


Figura 6: Diagrama sistémico Circuito II: Binnario y el entorno emprendedor

Uno de los principales motivadores del presente trabajo tiene origen en las dificultades que ha experimentado el equipo Binnario para conseguir establecer conexiones en el ecosistema de emprendimiento nacional y así comenzar a posicionarse en él. Es pertinente aclarar que el proceso no ha sido del todo infructuoso, de hecho se han ido construyendo lazos con aceleradoras, incubadoras y distintos nodos de emprendimiento tanto en Chile como en algunos países de la región, esto se ha materializado mediante acuerdos formales a través de los cuales Binnario compromete ciertos privilegios de cara a sus alianzas a cambio de tener acceso indirecto a las bases de startups que estas organizaciones poseen.

Sin embargo, los indicadores no han mostrados los resultados esperados. Entre el equipo, las expectativas de crecimiento de la plataforma Binnario eran ambiciosas debido a que el trabajo estaba orientado a evolucionar como una startup, es decir que el nivel de tracción de usuarios fuese creciendo exponencialmente en el tiempo, al igual que con las startups registradas. Lamentablemente los hechos no se ajustaron a las expectativas. El mayor problema de esto es que un mal posicionamiento en el mundo startup impide que los emprendedores conozcan la plataforma y por consecuencia obvia el número de registros no logra despegar. Ahora si analiza en el sentido opuesto, no existen emprendedores que puedan hacer las veces de embajadores Binnario, es decir que se transforman en un canal para que sus pares puedan conocer y unirse a la plataforma.

Según el diagrama del circuito dos, el factor más influyente en el bajo posicionamiento es la falta de protocolos y periodicidad en las actividades de difusión y comunicación sobre el sitio y sus beneficios. Esto claramente hace que todo esfuerzo realizado termine diluyéndose en el tiempo. Un ejemplo de esto fue la campaña digital lanzada durante la segunda semana de Agosto, donde el número de visitas al sitio aumentó considerablemente, sin embargo una vez que ésta finalizó, los resultados volvieron a ser prácticamente los mismos. La falta de comunicación sistematizada impide que aumente el nivel de recordación por parte de los emprendedores.

Por último, un factor muy relevante es la poca frecuencia con que se publican desafíos. Este es un tema trascendental para el desarrollo de Binnario pero se ha decidido no abordarlo pues se encuentra fuera del alcance de las acciones que el equipo pueda tomar.

### 5.2.3. CIRCUITO III: CAPACIDADES INTERNAS Y CULTURA BINNARIO

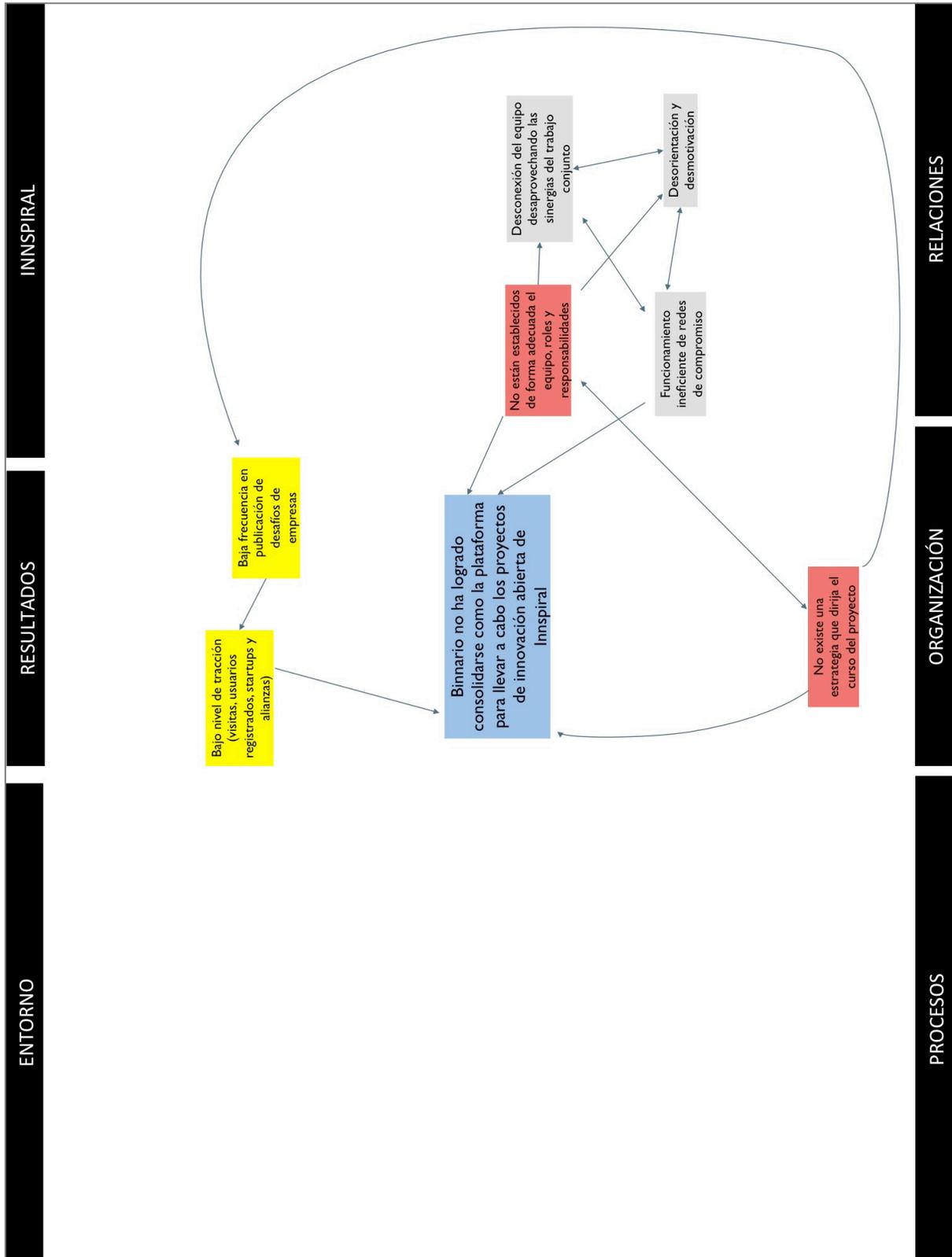


Figura 7: Diagrama sistémico Circuito III: Capacidades internas y cultura Binnario

Ha pasado aproximadamente un año desde que comenzó a gestarse Binnario y el proyecto ha ido avanzando en varios frentes, eventos, plataforma, convocatorias ejecutadas, etc. Pero si se analiza la evolución que ha tenido el equipo en términos relacionales, existen varios indicios de que no se ha logrado la cohesión necesaria para el buen funcionamiento del proyecto

Dentro de las sub problemáticas más relevantes que se presentan como fuente, se encuentra el hecho de que no exista una estrategia conocida y consensuada por el equipo, ni ha existido una definición formal de roles y responsabilidades. Lo preocupante de estos es que ambos obstáculos se retroalimentan, pues el equipo no es capaz de reformular la estrategia por si mismo al momento de percibir que la que se lleva a cabo no es útil para lograr el propósito de la organización.

Estas imprecisiones y falta de definición han impactado negativamente el clima laboral dentro del proyecto. Esto se refleja en que el equipo no funciona como tal, no hay conocimiento sobre los avances y desarrollos que van realizándose paralelamente por el resto de los integrantes. Lo más grave de estas indefiniciones es que se ha perdido el sentido de pertenencia y orgullo sobre el proyecto, el espíritu de equipo es débil y las consecuencias más graves son observables en la calidad y sobre todo en los tiempos en que se terminan las tareas establecidas.

Resulta provechoso detenerse en el último punto. Cómo fue mencionado anteriormente, Fernando Flores definió a las organizaciones como un red compleja de compromisos, donde pone gran énfasis en el rol de la comunicación y el lenguaje dentro de la empresa. Este enfoque permite dimensionar el impacto negativo que tiene el no haber hecho las definiciones respectivas al comienzo del proyecto, las que han traído por consecuencia romper de manera frecuente con los compromisos que se han establecido entre integrantes del equipo y también con el entorno.

## 5.2.4. CIRCUITO IV: SISTEMATIZACIÓN DE COMPROMISOS

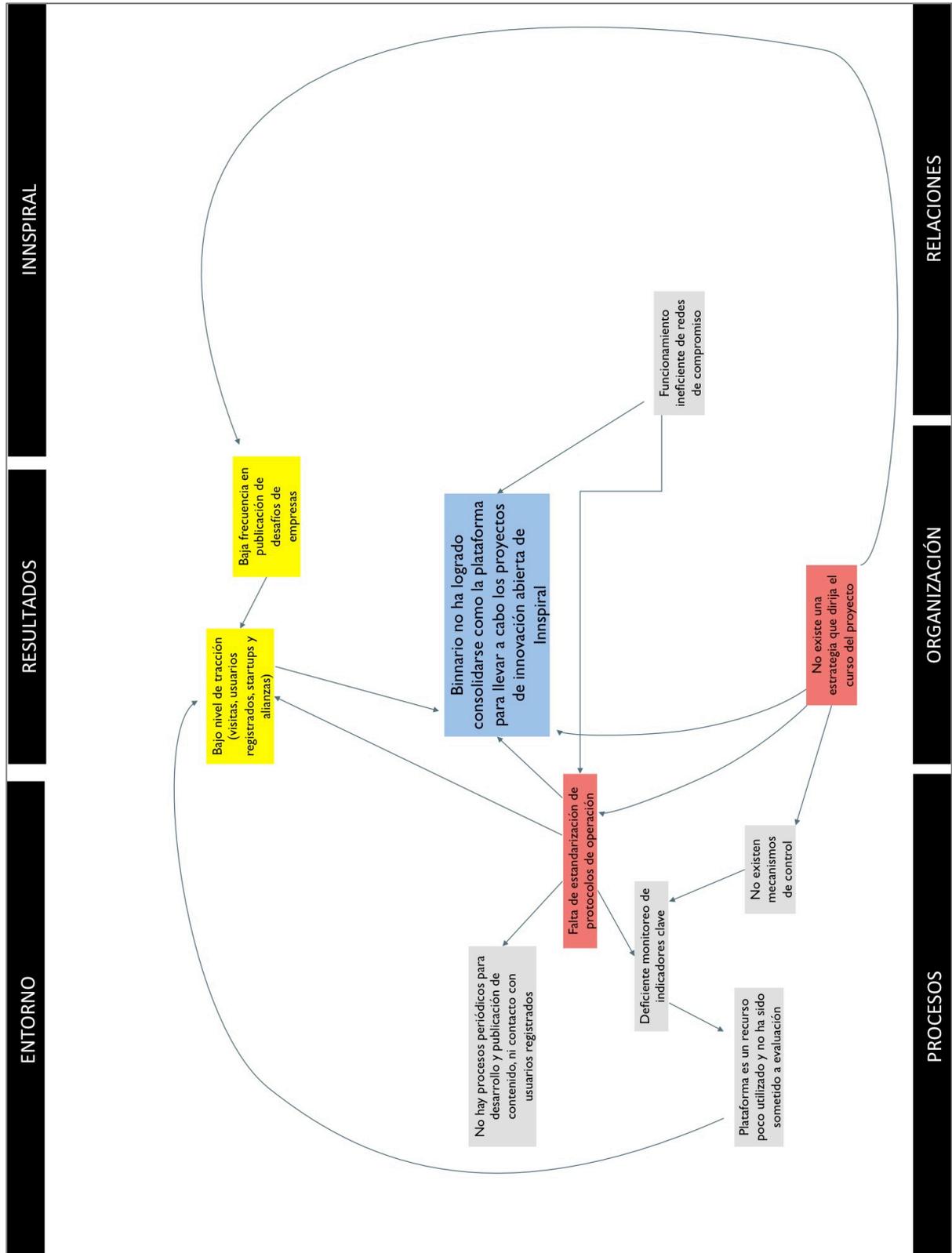


Figura 8: Diagrama sistémico Circuito IV: Sistematización de compromisos

La falta de estandarización de protocolos es otro de los problemas relevantes de la organización. Pese a que se han realizado esfuerzos por establecer procedimientos claros con periodicidad y métricas de control definidas, estas no han logrado trascender en el tiempo.

Dentro de los motivos que estarían dando origen a lo anterior, se encuentra que el equipo en su conjunto está muy poco involucrado en la definición de tareas y focos de trabajo. Por otro lado, todo parece indicar que el desconocimiento de los objetivos y estrategias han impedido la consolidación de estos protocolos en el tiempo, principalmente pues la falta de dirección ha hecho perder el compromiso por cumplir con las tareas del proyecto privilegiando el resto de las obligaciones que cada integrante mantiene fuera de Binnario.

El posicionamiento dentro del entorno emprendedor tiene como requisito esencial la sistematicidad comunicacional. Dentro de los canales más utilizados por los emprendedores se encuentran las distintas herramientas sociales a las que estos están vinculados, por lo que el hecho de no haber definido la periodicidad con que se levanta o desarrolla el contenido, así también como su publicación tanto en Twitter como Facebook o LinkedIn, ha traído por consecuencia el bajo número de Fans, seguidores y contactos respectivamente, y finalmente menor número de registros y startups en la plataforma web.

Otro de los procesos mal planificados y ejecutados se encuentra el diseño y desarrollo de la plataforma web. Una mala elección del proveedor junto con un seguimiento intermitente del desarrollo trajo por consecuencia un retraso de aproximadamente nueve meses sobre el plan, esto provocó que INNSPIRAL llevase a cabo proyectos de Innovación Abierta, específicamente con Chilectra, BBVA y Sura (Chile y Colombia), sin que estos hayan podido contar con la herramienta 100% funcional. Sin duda que la credibilidad por parte de estos equipos sobre Binnario se vio afectada impactando directamente en el consolidación de la herramienta dentro del equipo. Paralelamente, no se ha establecido ningún procedimiento de monitoreo ni evaluación del sitio en términos de uso y funcionalidad, lo que sin duda podría estar afectando los indicadores de tracción y que la plataforma no se logra posicionar dentro de INNSPIRAL.

## 5.2.5. CIRCUITO V: IMPLEMENTACIÓN POR EQUIPOS INNOVACIÓN ABIERTA DE INNINSPIRAL

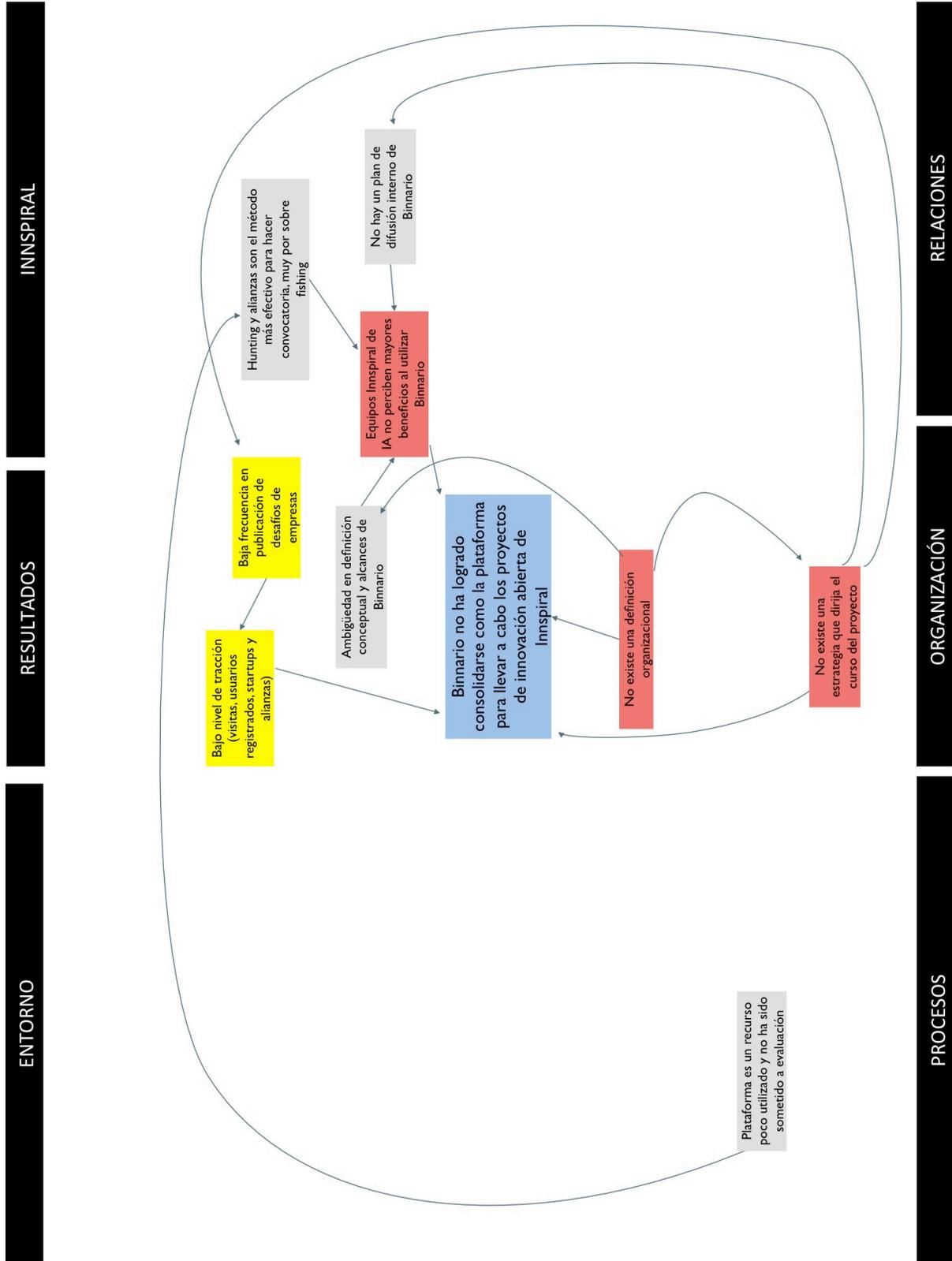


Figura 9: Diagrama sistémico Circuito V: Implementación por equipos Innovación Abierta INNINSPIRAL

Este último circuito levanta, como se mencionó en el circuito anterior, los problemas que Binnario ha tenido para posicionarse dentro INNSPIRAL, principalmente porque los equipos de Innovación Abierta no han sentido necesario, ni percibido el apoyo que se espera que entregue la herramienta.

Se ha constatado internamente que existe desconocimiento sobre lo que es Binnario como proyecto, sus objetivos y el alcance que actualmente ha alcanzado. Esto se intensifica con el hecho de que los consultores están fuera de la oficina la mayor parte del tiempo y no son muchos los espacios para conversar sobre el estado del proyecto, los avances y las problemáticas que han aparecido.

La problemática principal se ve acentuada debido a la autosuficiencia que han demostrado los equipos en la gestión de las convocatorias para cada desafío. Se debe mencionar que la plataforma web ha sido utilizada como sitio de recepción de postulaciones, el resto de las funcionalidades no han sido aprovechadas. Se cree que el motivo es que el sitio no ha logrado mostrar ventajas a la hora de necesitar establecer contacto directo con los emprendedores versus los canales tradicionales, es decir correo electrónico y conversaciones telefónicas.

El mecanismo más eficiente y preferido por los equipos es el *hunting*, es decir, basado en la experiencia y sentido de negocio son los mismos consultores los que buscan manualmente las startups que puedan dar solución a los desafíos de la empresa cliente. Normalmente los startups ganadoras de las convocatorias han sido levantadas con este método.

En segundo lugar se encuentran las alianzas, si bien Binnario ha establecido acuerdos de cooperación con algunos nodos de emprendimiento (Véase Anexo H), los equipos de Innovación Abierta manejan un archivo Excel con aproximadamente 40 aceleradoras e incubadoras, las que son contactadas directamente por estos. La ventaja de esto es clara, los startups que se obtienen si bien son de una calidad media, en comparación a los levantados manualmente, se logra mayor masividad en el levantamiento y con una menor inversión de recursos y esfuerzo.

La alternativa que Binnario ofrece actualmente de manera estable es el *fishing*, técnica que consiste en publicar por redes sociales los desafíos y esperar que sean los startups de forma autónoma quienes se registren y postulen a los desafíos. De seguro esta es la manera más económica de llevar a cabo la convocatoria, sin embargo los resultados no han mostrado ser muy positivos, principalmente porque los emprendedores postulan sus startups prometiendo servicios que claramente se

encuentran lejos de su *core* y ni siquiera proponen valor para la empresa, en otras palabras el principio que abunda es “en postular no hay engaño”.

Finalmente, se ha observado cómo la falta de una definición organizacional profunda ha hecho que el proceso de construcción de los desafíos por parte de los equipos y las empresa cliente, desde su enfoque hasta la forma en que se conceptualiza y redacta, no considere aspectos relevantes como por ejemplo lo atractivo que debe ser el mensaje para que el público objetivo se logre motivar con éste y decida postular, o también ser una guía inicial para que los startups puedan discriminar con mejor claridad si tienen algo que presentar como postulación o no.

## **6. DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL DE BINNARIO**

El diagnóstico anterior permitió obtener una visión mucho más clara de los principales dolores de Binnario, sus distintas consecuencias y las interrelaciones entre estas. Los hallazgos obtenidos generaron una instancia tremendamente positiva para repensar el proyecto, desde aquellos aspectos higiénicos hasta las definiciones más profundas.

El objetivo de este capítulo es mostrar los efectos que causó dentro de Binnario e INNSPIRAL los resultados del diagnóstico y las nuevas definiciones y directrices establecidas que encausarán el proyecto durante los próximos meses.

Otro tema que se muestra en este apartado es el análisis cuantitativo que se llevó a cabo casi al final del desarrollo del presente trabajo de indagación. El resultado de este, como será expuesto, impactó fuertemente en las decisiones y definiciones que finalmente se tomaron.

El propósito de esta fase fue abordar los dos circuitos diagnosticados que habían mostrado ser de mayor impacto en la no consolidación del proyecto. Estos son el Circuito I: Organización y determinismo estructural y el Circuito III: Capacidades internas y cultura Binnario.

Si bien se han mostrado las distintas vinculaciones entre las problemáticas, declarando constantemente que no es posible entender las problemáticas desde una lógica causa-efecto, sino que el levantamiento debe ser hecho de forma sistémica, se determinó que estos dos circuitos podrían ser un buen punto de partida para enfrentar las dificultades del proyecto. Más adelante se expondrá como el circuito V: Implementación por equipos de Innovación Abierta de INNSPIRAL, luego de los análisis de esta etapa de redefiniciones, tomó fuerza como uno de los circuitos más relevantes para explicar la imposibilidad de consolidación que la plataforma ha presentado.

La selección de los primeros circuitos se sustenta en algunos hallazgos levantados desde el diagrama sistémico (Fig. 4). Para comprender la forma en que este levantamiento fue realizado fue necesario definir dos categorías de tópicos, cuya categorización quedo establecida según cuantas relaciones se inician en esta

problemática específica versus cuantas relaciones concluyen en ésta. A continuación se muestra cuales son:

**Problemas predominantemente causales:** Son tópicos problemáticos donde la cantidad de relaciones nacientes<sup>28</sup> es mayor que la de relaciones de consecuencia<sup>29</sup>.

**Problemas predominantemente de consecuencia:** Son tópicos problemáticos donde la cantidad de relaciones de consecuencia es mayor que la de relaciones nacientes.

En esta fase se decidió iniciar el trabajo sobre los problemas predominantemente causales debido a que su impacto sobre el resto de los tópicos sería mayor. Para esto entonces fueron seleccionados tres de ellos:

- No existe un definición organizacional
- No existe una estrategia que dirija el curso del proyecto
- No están establecidos de forma adecuada el equipo, roles y responsabilidades

Habiendo establecido los objetos obstaculizadores, el paso natural a seguir fue el generar las instancias donde se pudieran hacer las definiciones necesarias para abordar los problemas específicos de cada circuito y tópico seleccionado, para lo cual se realizaron dos actividades.

La primera actividad fue realizada en el marco de la planificación estratégica que INNSPIRAL realiza anualmente. En esta versión se estableció una mesa de trabajo que se encargaría de repensar la línea de negocios de Innovación Abierta de la empresa. Durante un pasaje de la sesión se hizo una revisión profunda sobre el actual modelo de funcionamiento de Binnario, espacio desde el que se levantaron las sensaciones y

---

<sup>28</sup> Son todas aquellas relaciones que inician en el tópico problemático en cuestión e influyen en la generación de otro.

<sup>29</sup> Son todas aquellas relaciones que terminan en el tópico problemático en cuestión, es decir son causados por otro problema con el que se tiene relación.

aprensiones de otra parte de la empresa, no considerada hasta este punto. Este grupo de trabajo estaría conformado por los distintos equipos que se encuentran participando, o lo han hecho en el pasado, en proyectos de innovación abierta de la consultora, es por lo cual la discusión y resultados de esta jornada serían de vital importancia para las futuras definiciones que se harían sobre el proyecto.

En segundo lugar, gracias a la conclusión del proceso de desarrollo de la plataforma, hecho ocurrido la última semana de Noviembre de 2014, se tuvo acceso a datos históricos de esta que no habían podido ser rescatados anteriormente. Esta información permitió hacer un análisis sobre el comportamiento de distintos indicadores los que cambiaron completamente el curso de esta investigación y del proyecto, tal como se verá más adelante.

Por último, se decidió realizar una reunión con los señores Iván Vera, Arturo Herrera, Carlos Fernández y el equipo Binnario, cuyo objetivo fue exponer los resultados de este diagnóstico, mostrar la propuesta desarrollada y realizar las definiciones que establecieron el norte del proyecto. Esta reunión tuvo como input principal el diagnóstico actualizado, el levantamiento hecho en la sesión de planificación estratégica y un análisis cuantitativo profundo de la nueva data a la que fue posible acceder en las últimas semanas de trabajo. Las conclusiones y definiciones de las distintas actividades son mostradas a continuación.

## **6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INNOVACIÓN ABIERTA 2015**

Se debe precisar que en esta actividad los temas discutidos abordaron varios campos que no tienen impacto en este análisis por lo que se procedió a obviarlos.

La discusión en esta sesión, con respecto a Binnario, se dividió en dos grandes temas. En primer lugar se reflexionó sobre el rol de Binnario dentro de los proyectos de Innovación Abierta de INN SPIRAL y su futuro dentro de la empresa, luego se procedió a hablar sobre los roles y responsabilidades actuales de los equipos de Innovación Abierta y el equipo Binnario. Este último tema dejó entrever el nivel de descoordinación existente entre ambos equipos (Binnario e INN SPIRAL).

Resulta fundamental detenerse en el último punto mencionado en el párrafo anterior, esto por las consecuencias trascendentales que tuvo en el desarrollo de la última parte de este trabajo. El nivel de descontento e insatisfacción que los equipos

expresaron sobre el funcionamiento y el aporte que el proyecto había provocado, tal como se esperaba, era muy fuerte.

Lo extraño e interesante de esto es que todas las expectativas que los equipos tenían sobre el proyecto y aquellas cosas que demandaban como necesarias para el buen funcionamiento de este, estaban dentro del actual dominio funcional de Binnario. En otras palabras el descontento proviene predominantemente de la incapacidad de difusión de las ventajas del proyecto y la falta de acompañamiento constante por parte de Binnario a los equipos de Innovación Abierta.

Esto muestra como el Circuito V: Implementación por equipos de Innovación Abierta de INNspirAL, resultó ser más trascendental de lo que se pensaba. Es por esto que en la propuesta se incluye como uno de los nuevos pilares estratégicos el posicionamiento de Binnario dentro de los equipos, siendo un apoyo constante y aportando desde el *know how* del proyecto.

Para referirse al resultado final de la sesión, es necesario aclarar que no tuvo por objeto establecer el funcionamiento de Binnario, sino que desarrollar una propuesta que sirviera como punto de partida para las reflexiones a realizar posteriormente. En esta línea, fueron elaboradas dos propuestas sobre las cuales se trabajó en la siguiente actividad, las que se detallan en el siguiente cuadro (Tabla 6).

Propuestas	Descripción
Opción 1	Binnario debe convertirse en una red social de emprendedores, donde estos podrán interactuar entre ellos, las empresas e inversionistas
Opción 2	Binnario debe ser un articulador de los nodos y plataformas de startups que actualmente operan, enfocando sus esfuerzos en establecer la mayor cantidad de relaciones con ellos para que por consecuencia los emprendedores lleguen y se registren en la plataforma

Tabla 7: Propuestas Binnario 2.0 de equipos de Innovación Abierta INNspirAL

El equipo se inclinó finalmente por la opción dos, considerando que la plataforma posee las capacidades para conseguir el posicionamiento necesario y porque dentro de las actividades realizadas durante el presente año, ha sido lo que más resultados ha generado. Por otro lado, el esfuerzo que significaría intentar construir una plataforma de

redes sociales, que es lo propuesto en la opción uno, es mayor y no se disponía de los recursos para llevarlo a cabo, al menos hasta el momento de realizada la sesión.

## **6.2. ANÁLISIS DE DATOS HISTÓRICOS DE LA PLATAFORMA**

Para esta actividad se procedió a realizar un análisis cuantitativo profundo de una serie de información que fue posible extraer de la plataforma, aprovechando que el día 17 de Noviembre había concluido el desarrollo técnico del sitio, con lo cual se pudo acceder a la información completa sobre las bases de datos, datos cuantitativos y comportamiento de visitantes, usuarios y startups en el tiempo.

Inesperadamente, este análisis arrojó resultados que cambiaron radicalmente la imagen que todo el equipo tenía del proyecto, al menos en cuanto a resultados sobre tracción se trata. Lo que había ocurrido en los últimos cuatro meses en la plataforma demostró que los resultados de Binnario a la fecha son muy positivos. Este juicio se basa en las ideas de Paul Graham, experto en aceleración de startups y fundador de Y Combinator, una de las aceleradoras de startups más importantes del mundo. El en su sitio web personal declara “Una buena tasa de crecimiento es 5% a 7% por semana. Si puedes llegar 10% una semana significa que lo estás haciendo excepcionalmente bien. Si sólo se puede llegar a 1%, es una señal de que aún no te has dado cuenta de lo que estás haciendo.<sup>30</sup>”. Considerando el prestigio de este emprendedor, se decidió considerar estas tasas como las necesarias para que una empresa tenga comportamiento de startup.

## **6.3. CIFRAS DE ADQUISICIÓN Y ACTIVACIÓN**

La cantidad de información que se puede obtener hoy de las distintas herramientas para medir un sitio web o cualquier tipo de aplicación digital es muy grande, no por nada se ha levantado en los últimos una tendencia llamada “Big Data”, la cual consiste en la creación de algoritmos y software para lograr obtener información de volúmenes de datos gigantes.

---

<sup>30</sup>GRAHAM, Paul. Startup = Growth [en línea]. 2012 [fecha de consulta: 18 Noviembre 2014]. Disponible en: < <http://www.paulgraham.com/growth.html>>.

Es por lo anterior que se hace muy importante hacer definiciones claras y precisas sobre aquello que se quiere medir, de forma que la información generada sea útil para la gestión del negocio o la plataforma, como es el caso de Binnario.

Dave McClure, destacado emprendedor e inversionista ángel fundador de 500 Startups, importante incubadora de emprendimientos de Silicon Valey, creó para el fin anterior las llamadas métricas piratas<sup>31</sup>. Se trata de 5 indicadores que categorizan el ciclo de vida de los usuarios (comportamiento) dentro de la totalidad del embudo de conversión.

- Adquisición: cómo llegan los usuarios al sitio.
- Activación: qué hacen en el sitio y si disfrutan con su experiencia.
- Retención: los usuarios vuelven más veces.
- Recomendación: les gusta tanto que lo recomiendan.
- Ingresos: los usuarios acaban generando ingresos.

La característica de estos indicadores es que se construyen con métricas que ayudan a tomar decisiones y a hacer reportes accionables. Es decir, que no se trata de indicadores vanidosos e inútiles.

Debido a la poca data que se maneja del sitio se decidió utilizar solo las dos primeras métricas clave: Adquisición y Activación. A continuación se muestran y definen los distintos sub indicadores utilizados para cada categoría clave:

Tasa de conversión: Porcentaje sobre el total de visitantes que se transforman a un siguiente nivel en términos de su vinculación con la plataforma.

---

<sup>31</sup>Nombre recibido debido a que las iniciales de las cinco métricas claves forman el acrónimo “AARRR” la que por coincidencia forman la onomatopeya asociada al sonido hecho por un pirata.

### 6.3.1. ADQUISICIÓN

- Visitante: Número de personas que han ingresado al menos una vez a cualquier zona del sitio. No se debe confundir con visitas al sitio.
- Visitante feliz: Número de visitantes que han iniciado más de una sesión en el tiempo

### 6.3.2. ACTIVACIÓN

- Registro básico: Número de visitantes que ha hecho ingreso de su nombre y email
- Registro perfil: Número de visitantes que luego de haber hecho el registro básico han hecho ingreso de su información de perfil (ANEXO)
- Ingreso startup: Número de startups registradas por parte de los usuarios del sitio

En el recuadro siguiente (Tabla 7) se muestran los principales resultados obtenidos desde el 28 de Julio hasta el 23 de Noviembre, medido bajo el enfoque de métricas piratas:

Categoría	Métrica	Valor	Tasa de conversión
Adquisición	Visitante	2.856	100%
	Visitante feliz	501	17%
Activación	Usuario registro Básico	334	12%

	Usuario registro de perfil	150	5%
	Ingreso de startup	174	6%

Tabla 8: Métricas piratas - Principales indicadores y valores

## 6.4. COMPORTAMIENTO BINNARIO EN EL TIEMPO

Tal como se menciona anteriormente, una startup a diferencia de otro tipo de empresas (pymes por ejemplo), se caracteriza por tener tasas de crecimiento y conversión semanal en rangos específicos. Los gráficos que se presentan a continuación muestran la evolución de tres métricas fundamentales para la plataforma, cuyos valores permiten validar que Binnario ha presentado un comportamiento incluso mejor que una startup promedio en estos últimos cuatro meses.

Los resultados de la plataforma serán expuestos a continuación en una serie de gráficos, los cuáles reúnen data entre el día 27 de Julio y 23 de Noviembre de 2014, medido semanalmente.

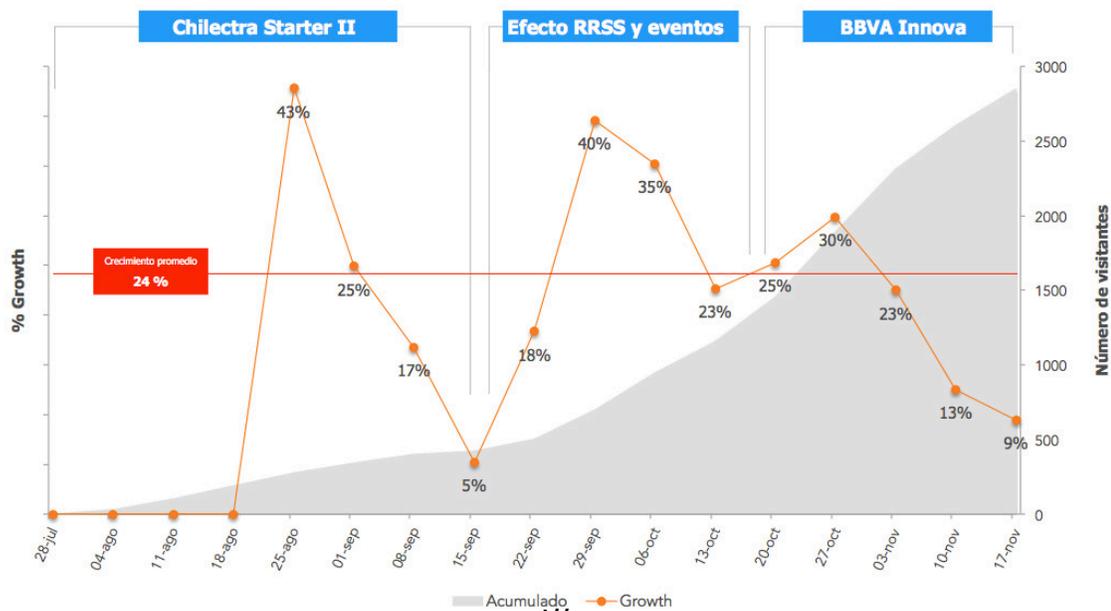


Figura 10: Número acumulado de visitantes y tasa de crecimiento semanal.

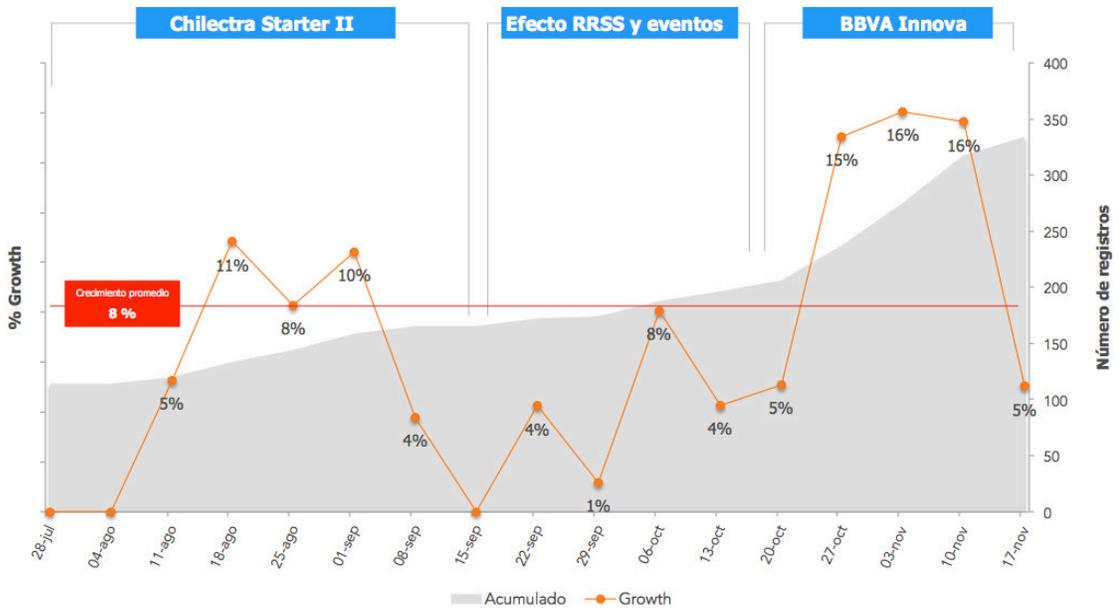


Figura 11: Número acumulado de registros y tasa de crecimiento semanal.

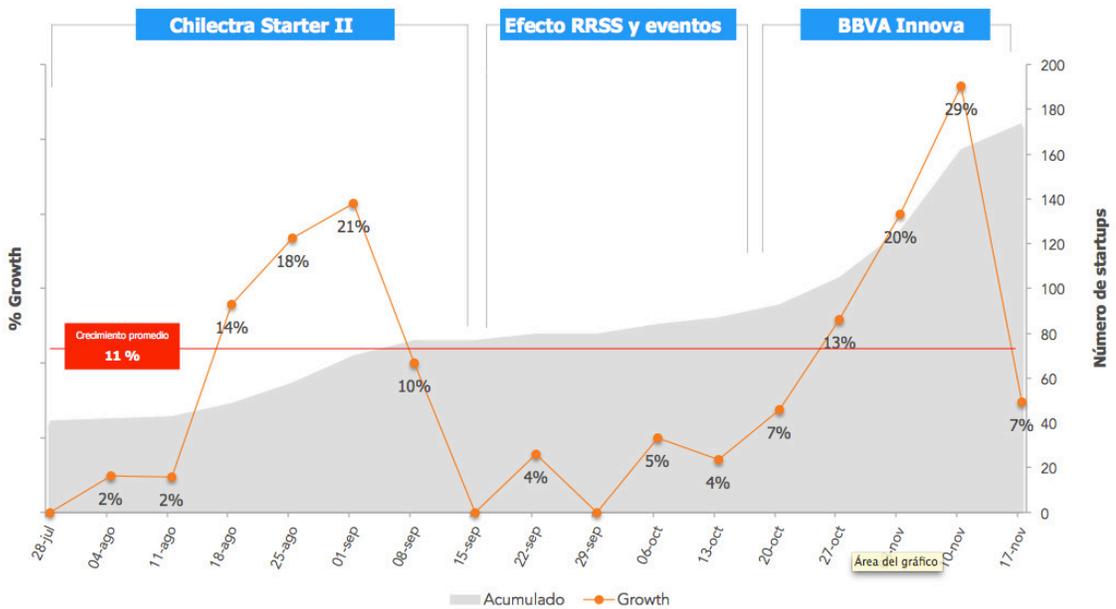


Figura 12: Número acumulado de startups registradas y tasa de crecimiento semanal.

De los gráficos anteriores se extrajo un importante hallazgo con respecto a cómo se habían logrado construir estas curvas en el transcurso del proceso de medición. Los *peaks* registrados en los tres casos corresponden a los periodos en que existía un desafío activo en la plataforma, específicamente a los desafíos de Chilectra y BBVA, lo que trajo consigo el trabajo intensivo de cada uno de los equipos de Innovación Abierta de INNspirAL realizando las actividades de *hunting* y *fishing* establecidas. A estas situaciones se les denominó “Efecto desafíos”.

## 6.5. PROPUESTA DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL BINNARIO 2.0

Estas dos conclusiones sin duda cambiaron rotundamente el escenario sobre el cual se analizó el futuro de la plataforma en la siguiente actividad. De hecho dado el potencial que se reveló al analizar en detalle los resultados de la plataforma se decidió preparar una presentación con toda la información expuesta anteriormente, junto con una propuesta de definición organizacional sobre la cual comenzar a trabajar. En el recuadro siguiente (Tabla 8) se muestran los principales aspectos de esta:

<b>¿Qué es Binnario?</b>	<b>Un puente que conecta startups con desafíos de grandes empresas, facilitando a INNspirAL el desarrollo de sus proyectos de innovación abierta</b>
--------------------------	--

	Foco	Objetivo
<b>Pilares Estratégicos</b>	Alianzas	Gestionar alianzas con nodos de emprendimiento en Chile y LATAM
	Plataforma	Potenciar la plataforma como una herramienta que agregue valor al servicio de innovación abierta de INNspirAL
	Comunicaciones	Generar y comunicar contenido relevante para el ecosistema emprendedor y la comunidad Binnario <ul style="list-style-type: none"> <li>Desafíos</li> <li>Casos de éxito</li> <li>Información de alto interés</li> </ul>
	Posicionamiento	Participar activa y presencialmente del ecosistema de emprendimiento de Chile y

*Tabla 9: Propuesta de definición organizacional y pilares estratégicos*

## **6.6. REUNIÓN DIRECTIVOS Y EQUIPO BINNARIO**

A fin de lograr el objetivo de la Fase I, es decir conseguir establecer las definiciones organizacionales necesarias para dar paso a la construcción de una propuesta metodológica con actividades y resultados medibles, se concertó una reunión con los señores Iván Vera y Arturo Herrera, quienes tal como se mencionó anteriormente son los encargados de tomar las decisiones y hacer las distintas definiciones del proyecto. Por otro lado, el equipo Binnario completo fue invitado a esta sesión para exponer, desde la experiencia acumulada, los distintos aprendizajes y participar de forma activa en las definiciones.

Previo al desarrollo de esta actividad, el desconocimiento general que se tenía sobre el verdadero comportamiento de la plataforma había provocado en los directivos un sentimiento de decepción sobre los resultados de Binnario, por lo cual se esperaba que las decisiones a tomar en esta reunión fueran de carácter radical, creyendo incluso por momentos que el proyecto llegaría a su fin.

Finalmente, una vez que fue presentado el verdadero estatus del proyecto, es decir todos los indicadores antes mencionados, junto con la propuesta organizacional, se logró transmitir la confianza necesaria para volver a pensar en Binnario y su nueva etapa, aprovechando así todo el trabajo realizado hasta ese momento, la experiencia adquirida por el equipo y, por supuesto, todo el aprendizaje obtenido de este diagnóstico. Lo más importante fue que el equipo directivo en su conjunto validó esta nueva definición para el proyecto y decidió tomarla como el eje con el cual se construyó el plan de acción que se muestra en el siguiente apartado.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA BINNARIO**

### **2.0**

Para finalizar el presente trabajo, se hablará sobre una propuesta generada para Binnario la cual fue pensada teniendo en consideración los principales hallazgos del diagnóstico realizado, y utilizando los pilares principales como lineamiento para el diseño de esta. En ella se incluyen las conclusiones más importantes de este trabajo junto con una serie de recomendaciones desarrolladas con el objetivo de facilitar la implementación del nuevo plan y así aportar en la solución de algunos de los obstáculos detectados.

Lo primero que se desarrolló fue un gráfico (Fig. 13) donde se proyectaba la evolución de Binnario en cuanto al número de startups registradas, uno de los indicadores más importantes de la plataforma. Para esto se consideraron tasas semanales del 3% considerado como mal escenario y 6% como un buen escenario, lo que daba como resultado 800 y 3600 startups respectivamente al cabo de 52 semanas. Un muy buen número considerando otras plataformas actualmente activas que buscan conectarse con startups con fines distintos al de Binnario (Ejemplo: Broota, YouNoodle, etc.).

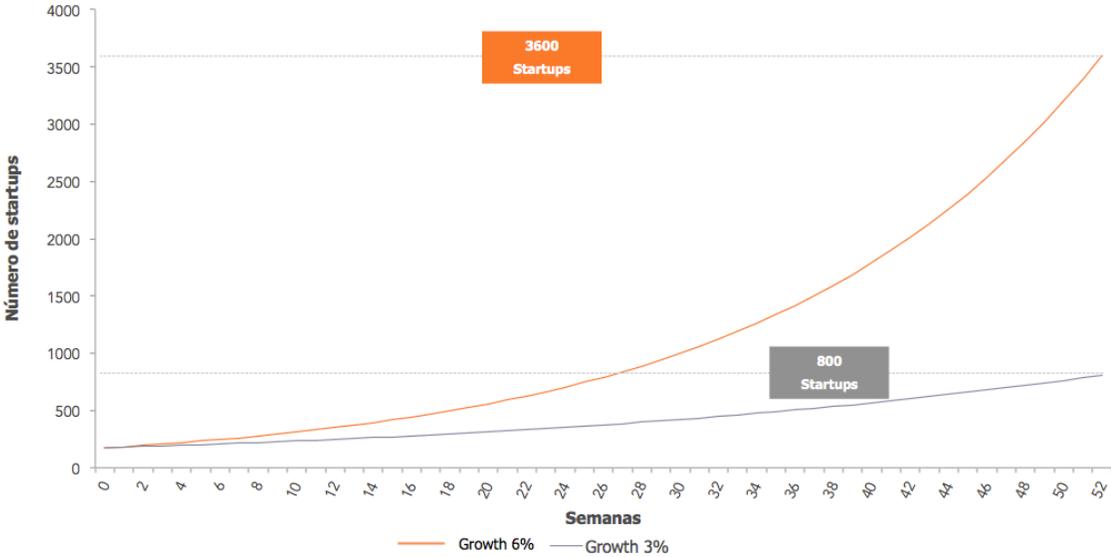


Figura 13: Proyección de crecimiento de startups registradas a un año

### 7.1. ESTRATEGIA BINNARIO 2.0

Binnario ya es una plataforma 100% medible por lo que una de las nuevas medidas será la generación de acciones directas y de impacto a corto plazo, aprovechando así la nueva capacidad y acelerando el proceso de aprendizaje sobre qué tipo de actividades son las más efectivas para generar resultados rápidos de forma constante en el tiempo.

El “Efecto Desafíos” ha demostrado ser fundamental para el crecimiento de Binnario, es por esto que se ha definido que para 2015 serán llevados a cabo 12 desafíos de Innovación Abierta. El modelo de cobro por estos programas no ha sido definido, pero es de esperar que sea un servicio que se ofrezca a empresas clientes de INNSPIRAL de forma gratuita o a precio preferencial.

Los equipos de Innovación Abierta poseen *know how* relevante para el crecimiento y mejoras de algunas de las capacidades de Binnario, es por esto que se establecerán reuniones semanales con los distintos equipos para ir levantando las mejores prácticas realizadas y mostrando los avances que el proyecto irá teniendo en el tiempo. Con esto se espera que la evolución del sitio esté apalancada en la experiencia de todos aquellos que han vivido el proceso de Innovación Abierta dentro de INNSPIRAL y aumentar así la vinculación con ellos, resolviendo uno de los problemas más relevantes que arrojó el diagnóstico (Circuito V).

Binnario posee muy buenas tasas de crecimiento en conversiones, este resultado se debe en gran medida a que el sitio es funcional de cara al emprendedor, él puede ingresar, registrarse, crear su perfil e ingresar su startup sin problema, por lo que es una capacidad que se debe aprovechar. Una de las formas en que se pretende hacer esto es estandarizando la generación de contenido atractivo para los emprendedores, mostrando casos de éxito, tendencias y los eventos más relevantes del mundo de las startups.

Por último, se cree muy necesario posicionarse físicamente en aquellos lugares donde se desarrolla la actividad emprendedora pudiendo estar al tanto de lo que está ocurriendo en el ecosistema, aumentando así la sensibilidad sobre aquello que es de interés para todos los dueños de startups. Esto permitirá que Binnario vaya acumulando cada vez más conocimiento directo y pueda ir mejorando su propuesta de valor de forma ágil en el tiempo.

### 7.1.1. PLAN DE ACCIÓN BINNARIO 2.0 PRIMER SEMESTRE 2015

El plan de acción para Binnario 2.0 queda resumido en el siguiente recuadro (Tabla 9) donde fue definido cada pilar estratégico en términos de actividades, roles y responsables para conducirlo:

Focos estratégicos	Actividades	Roles	Responsable preliminar
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y ejecutar plan de reactivación de alianzas</li> <li>• Diseñar y ejecutar plan de exploración de alianzas en Chile y LATAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionador público</li> </ul>	Camila González

Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar periódicamente <i>feedback</i> y nivel de satisfacción de equipos Innovación Abierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Scrum Master</i></li> </ul>	Ulises Lazcano
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y actualizar de forma iterativa la plataforma</li> <li>Medir y definir periódicamente indicadores claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñador <i>OnDemand</i></li> <li>Desarrollador <i>OnDemand</i></li> </ul>	Por definir
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar contenido de interés para emprendedores</li> <li>Diseñar y ejecutar campañas de fidelización</li> <li>Sistematización de actividad en RRSS, blog y prensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCO</li> <li>Community manager</li> </ul>	Por definir
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar in situ en el ecosistema de emprendimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir periódicamente a eventos de emprendimiento</li> <li>Establecer HQ en <i>cowork</i> (Urban Station)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Scrum Master</i></li> </ul>	Ulises Lazcano

Tabla 10: Propuesta estructural Binnario 2.0

Resultará fundamental para la implementación de la nueva estrategia el aprovechar el *know how* de los equipos de Innovación Abierta de INNINSPIRAL, es por ende necesario contar con el apoyo de un *sponsor* para el desarrollo del proyecto quien esté comprometido de manera formal con incentivos alineados al éxito del proyecto. Se sugiere por el nivel de involucramiento demostrado en el tiempo al señor Arturo Herrera como gerente de proyecto y líder de la iniciativa en términos globales.

Para concluir esta investigación cabe destacar que la enseñanza entregada más relevante tiene que ver con nunca perder de vista el propósito de la organización de la que uno forma parte, si bien las actividades del día a día hacen, por momentos, perder el norte del proyecto, una sólida definición organizacional hace que las estrategias que vayan surgiendo estén siempre en la línea, y establece la estructura más adecuada para lograr que la organización pueda realizarse en su autopoiesis.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- CHESBROUGH, Henry. Making Sense of Corporate Venture Capital. Harvard Business Review, 2002.
- CHESBROUGH, Henry. Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford University Press. 2006.
- CHESBROUGH, Henry. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Press. 2003.
- ESPOSITO, Elena; Corsi, Giancarlo y Baraldi, Claudio. Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann. 1966.
- FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro. Dolmen/Granica, 1994
- GHARAJEDAGHI, Jamshid. Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture. Tercera Edición. Morgan Kaufmann. 2011.
- HEYLIGHEN, Francis and JOSLYN, Cliff. What is Systems Theory?. Cambridge University Press. 1992
- MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. De máquinas y seres vivos, Autopoiesis: La organización de lo vivo. Chile. Quinta Edición. Editorial Universitaria. 1998.
- MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. El Árbol del Conocimiento. Chile. Vigésima Edición. Editorial Universitaria. 2009.
- MATURANA, Humberto. Prefacio de Humberto Maturana a la segunda edición de " De máquinas y seres vivos". Chile. Quinta Edición. Editorial Universitaria. 1998.
- OCDE. Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Unión Europea. Tercera edición. 2005.
- ROSELLPUIG W. Medios de enseñanza. La Habana: Pueblo y Educación; 1989.
- WAISSBLUTH, Mario. Sistemas complejos y gestión pública. Chile. 2008.
- ZADEH, Lofti. Fuzzy Sets and Applications. 1987.

### 8.2. SITIOS WEB UTILIZADOS

- BLANK, Steve. Search versus Execute [en línea]. 2012 [fecha de consulta: 4 Octubre 2014]. Disponible en: <<http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>>.
- GRAHAM, Paul. Startup = Growth [en línea]. 2012 [fecha de consulta: 18 Noviembre 2014]. Disponible en: <<http://www.paulgraham.com/growth.html>>.

- Innosight. Accelerate innovation from concept to launch [en línea]. 2014 [fecha de consulta: 5 Noviembre 2014]. Disponible en: <<http://www.innosight.com/services-expertise/services/accelerate-new-growth-initiatives.cfm>>.
- MEGIAS, Javier. ¿Qué es la tracción y por qué es tan importante para una startup? [en línea]. 2013 [fecha de consulta: 17 Octubre 2014]. Disponible en: <<http://javiermegias.com/blog/2013/05/que-es-traccion-startup-inversor/>>.
- OCDE. Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Unión Europea. Tercera edición. 2005.
- OXFORD Dictionaries. Systems definition [en línea]. 2014 [fecha de consulta: 14 Octubre 2014]. Disponible en: <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/system/>>.

# ANEXOS

## ANEXO A: SITIO WEB – HOME Y ¿QUÉ ES BINNARIO?



## ANEXO B: DESAFÍO TIPO (EJ: E-CL)

### E-CL

E-CL, la principal generadora eléctrica del norte de Chile, busca emprendedores y startups para desarrollar en conjunto un futuro energético más eficiente y sustentable.

POSTULAR



Otros desafíos



# ANEXO C: DETALLE DESAFÍO (EJ: BBVA)

Webpage Screenshot



INICIO ¿QUÉ ES BINNARIO? DESAFÍOS BLOG BIENVENIDO: ULISES



 PIONEROS EN CHILE EN INNOVACIÓN ABIERTA DIGITAL	 PRESENCIA EN 18 PAÍSES Y 4 CONTINENTES	 560 MIL CLIENTES EN CHILE	 PREPARADOS PARA SER EL PRIMER BANCO DIGITAL
---	--	-------------------------------	---



FAQs Programa InnovaBBVA  
Resuelve tus dudas respecto al programa InnovaBBVA: fechas, hitos importantes, contactos, beneficios, requisitos, etc.

## Beneficios del Programa

DESCARGAR BASES

Las startups seleccionadas accederán a:

- ▶ Alianza: Establece una alianza comercial y estratégica con BBVA para desarrollar tu startup
- ▶ Mercado: Accede al mercado que representan los 560 mil clientes de BBVA Chile
- ▶ Escalamiento: Obtén visibilidad y accede a la posibilidad de escalar tu startup en el grupo

## Desafíos

Queremos construir la banca digital del futuro

¿Tu startup crea nuevos servicios, productos, canales, segmentos, procesos o formas de relacionamiento con nuestros clientes?

Buscamos startups que aporten soluciones en:

- ▶ Nuevas formas de pago
- ▶ Diseño de servicio a clientes
- ▶ Fidelización
- ▶ Omnicanalidad
- ▶ Tecnologías híbridas
- ▶ Nuevas aplicaciones móviles
- ▶ Simplificación de productos

Y todas las que tus capacidades puedan desarrollar!

DESAFÍO CERRADO

Fin del desafío  
NOV 16

### CONTACTO

Chile  
Alcántara 44, Piso 8  
Las Condes, Santiago  
(56-2) 24408200

Perú  
Independencia 790 Oficina 704,  
Lima, Perú  
(511) 255 75 69

### PARTNERS

INSPIRAL

Media Partners



Corfo

### TÉRMINOS Y CONDICIONES

PREGUNTAS FRECUENTES

CONTÁCTENOS

Idioma / Language

Español

http://www.binnario.com/innovatzbva Tue Dec 09 2014 06:06:45 GMT-0300 (CLST)

## ANEXO D: ZONA DE REGISTRO EMPRENDEDOR

Binnario

[Olvidaste tu contraseña?](#)

Inscríbete y recibe información de los desafíos de grandes empresas.

Ingresa tus datos y cuéntanos de qué se trata tu Startup

2014. All Rights Reserved. Binnario.com

Español

# ANEXO E: ZONA USUARIO REGISTRADO - NEWSFEED

Webpage Screenshot

The screenshot shows the Binnario user interface for a registered user, Ulises Lazcano. At the top, the Binnario logo is on the left, and navigation links for INICIO, ¿QUÉ ES BINNARIO?, DESAFÍOS, BLOG, and BIENVENIDO: ULISES are on the right. Below the navigation bar, there are icons for notifications (2), messages, and a home button. The main content area is divided into two sections: 'Mi cuenta' (My account) and 'News Feed'. The 'Mi cuenta' section includes a profile picture of Ulises Lazcano, his name, a 'Postulaciones' (Applications) button, and a circular progress indicator showing 'Perfil completo 58%'. The 'News Feed' section contains a search bar and a list of four news items. The first item is 'Lanzamiento 3ª versión InnovaBBVA' with a date of OCT 22. The second is 'FAQs Programa InnovaBBVA' with a date of OCT 21. The third and fourth items are 'Status pendiente' for a challenge titled 'Desafío "Nuevo modelo de negocio" Taller de Modelo de Negocio y Pitch Startup HOLA SUP' with a date of OCT 16. At the bottom of the news feed, there is a pagination control showing 'Mostrar 1 de 4 de 7 Registros' and buttons for 'Primera', 'Anterior', '1', '2', 'Siguiente', and 'Ultima'. The footer contains the text '2014, All Rights Reserved. Binnario.com' and a language dropdown menu set to 'Español'.

Binnario

INICIO ¿QUÉ ES BINNARIO? DESAFÍOS BLOG | BIENVENIDO: ULISES

Mi cuenta

Ulises Lazcano

Postulaciones

Perfil completo 58%

Home

News Feed

Lanzamiento 3ª versión InnovaBBVA

Contará con la presencia del responsable del Business Development en BBVA Ventures desde San Francisco, Manolo Moure

OCT 22

FAQs Programa InnovaBBVA

Resuelve tus dudas respecto al programa InnovaBBVA: fechas, hitos importantes, contactos, beneficios, requisitos, etc.

OCT 21

sura

Status pendiente

Desafío "Nuevo modelo de negocio" Taller de Modelo de Negocio y Pitch Startup HOLA SUP

OCT 16

sura

Status pendiente

Desafío "Nuevo modelo de negocio" Etapa 2: Presentación Pitch Startup HOLA SUP

OCT 16

Mostrar 1 de 4 de 7 Registros

Primera Anterior 1 2 Siguiente Ultima

2014, All Rights Reserved. Binnario.com

Español

# ANEXO F: ZONA USUARIO REGISTRADO – PERFIL

Webpage Screenshot

**Binnario** INICIO [¿QUÉ ES BINNARIO?](#) DESAFÍOS BLOG | BIENVENIDO: ULISES

Mi cuenta

 **Ulises Lazcano** 0 Postulaciones Perfil completo 58%

**Home** Información de la cuenta

Perfil

Postulaciones

Mis StartUp

**GUARDAR CAMBIOS**

**Información de la cuenta**

**Nombre**  **Apellido**

**Mail**  **Teléfono**

**Contraseña**  **Repetir Contraseña**

**Información personal**

**Sube tu foto**  
Elige una foto para tu perfil  
(Solo archivos .jpg,.png)

 [Eliminar imagen](#)

**Sobre tí**  
Describe al estilo Twitter  
Máximo 140 caracteres.

**Ocupación**  
Trabajo, estudios, etc.

**Tus logros**  
Cuéntanos de los desafíos que has enfrentado y los logros obtenidos.

**Formación académica**  
Háblanos de tus principales experiencias académicas

**GUARDAR CAMBIOS**

2014. All Rights Reserved. Binnario.com Español

http://www.binnario.com/emprendedor\_perfil.php Tue Dec 09 2014 05:37:48 GMT-0300 (CLST)

## ANEXO G: CASOS DE ÉXITO DESAFÍOS BBVA INNOVA



ANEXO H: ALIANZAS BINNARIO A NOV. 2014

The image features a map of Chile with four blue dots and arrows pointing to specific locations. To the right of the map are several logos: ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CHILE, RASU (a circular logo with text), URBAN STATION (a yellow circle with text), ACTI (a blue logo with text), GARAGE . UAI (three black geometric shapes), wayra. (a colorful logo with text), incubatecufro (an orange logo with text), IncubaUdeC (a blue and yellow logo with text and 'Plataforma de Emprendimientos Tecnológicos' below it), and ST>RT-UPCHILE (a black logo with text). To the left of the map, the word 'Binnario' is written in a large, bold, grey font, with four blue dots above it.