



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

PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PROGRAMA DE ACELERACIÓN FINTECH BCI LABS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SIMÓN CASTRO GANA

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBRO DE LA COMISIÓN:
OMAR CERDA INOSTROZA
PAMELA OSORIO REINBERG

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: SIMÓN CASTRO GANA
FECHA: 19/3/2018
PROFESOR GUÍA: RENÉ ESQUIVEL CABRERA

PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PROGRAMA DE ACELERACIÓN FINTECH BCI LABS.

El programa de aceleración Fintech, a cargo de Bci Labs, incubadora y aceleradora de negocios perteneciente a la gerencia de innovación del Banco de Crédito e Inversiones: descubre, conecta e integra soluciones en el ecosistema Fintech a necesidades de negocios declaradas por el banco, y tiene por objetivo lograr la integración de Startups como empresas proveedoras del banco, proporcionando mentoría y presupuesto para lograr la incorporación.

El área a cargo del programa, conforme a los resultados obtenidos por el programa el año 2016, quiere mejorar la productividad de éste, aumentando el número de Startups integradas anualmente, por lo que ha solicitado como trabajo de memoria el estudiar el programa en busca de problemáticas y elaborar mejoras para éste. De esta manera se define como objetivo del trabajo de título: “Desarrollar cambios y propuestas al programa de aceleración Fintech Bci Labs, con la finalidad de mejorar la productividad del proceso, en términos de empresas integradas al banco como proveedoras”.

El trabajo desarrollado constó de cuatro etapas. Se comenzó por realizar un estudio de las prácticas y programas referentes en aceleración, lo que fue utilizado como marco conceptual con los propósitos de entender qué tipo de programa es el ofrecido en el área y cuáles son las características, objetivos y herramientas que mejor se adecúan para éste. Se continuó desarrollando un levantamiento de la situación actual, para esto se comenzó a utilizar Product Design Canvas, herramienta que permitió entender el foco del programa, formulando hipótesis de solución sobre el mismo. Se prosiguió por estudiar el flujo que tienen los proyectos en el programa, evidenciando su recorrido en este y los agentes que se desenvuelven en el proceso. Esto fue complementado con entrevistas realizadas al equipo Bci Labs, y con entrevistas a las Startups participantes del programa Fintech del año 2016. De esta forma se llevó a cabo un análisis de problemas que se evidencian en el programa en función del levantamiento y del marco conceptual estudiado.

La siguiente etapa consistió en el desarrollo y propuesta de mejoras al programa de aceleración, atacando las problemáticas levantadas. Dentro de las propuestas de mejora se encuentra un mecanismo para monitorear el avance de los proyectos. Utilizar los desafíos de innovación como un proceso de postulación focalizado al programa. El rediseño del paquete informativo y de su página web. El vinculamiento de un aliado estratégico en el proceso para facilitar las aprobaciones técnicas, y finalmente el desarrollo de episodios paralelos de compra orientados exclusivamente a Startups.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi mamá y a todos los que me acompañaron en este proceso.

Tabla de contenido

PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL PROGRAMA DE ACELERACIÓN FINTECH BCI LABS	1
Agradecimientos	ii
Tabla de contenido	iii
Índice de tablas	vii
Índice de ilustraciones	viii
1.Introducción	1
2. Antecedentes	2
2.1 Bci Labs	2
2.2 Misión y visión	3
2.3 Objetivos estratégicos	3
2.4 Líneas de reclutamiento de Bci Labs	4
2.4.1 Hackathon.....	4
2.4.2 Open Challenge: Desafíos de innovación	4
2.4.3 Scouting 1-to-1	4
2.4.4 Open APIs	5
2. 5 Programa de aceleración Fintech Bci Labs 2017	5
3. Planteamiento del problema	9
3.1 Programa de aceleración e integración Bci Labs 2016	9
3.2 Definición del problema: Necesidad de mejorar el proceso actual	11
4. Objetivos, marco conceptual y metodología	12
4.1 Objetivos	12
4.2 Marco conceptual	12
Aceleración	12
Innovación Abierta	15
Rediseño de procesos	15
Lean Startup	18
Kanban	18
4.3 Metodología	22
Entendimiento del Problema:	22
Elaboración de propuestas de mejora	24
Conclusiones	24
4.4 Alcances	24
4.5 Resultados esperados	25

5. Desarrollo	26
5.1 Investigación de buenas prácticas de aceleración	26
5.1.1 Programa Fintech: Definiciones y conceptos	26
Aceleración en Bci Labs	27
Startup	30
Producto Mínimo Viable (MVP)	30
Necesidad de negocio, Viajes	31
Sponsor	31
Comité de aprobación (CDA)	31
5.2 Levantamiento de la situación actual	32
5.2.1 Product design canvas	32
Resumen:	32
5.2.2 Service Blueprint	34
Resumen General Proceso	35
5.2.3 Entrevistas	40
Conclusiones	40
5.3 Análisis de Problemas.	44
1) Proceso de búsqueda y descubrimiento poco claro y poco efectivo	44
2) Paquete informativo mal enfocado y comunicado	45
3) Dificil visualización y medición de avance de proyectos	46
4) Desalineamiento estratégico	47
5) Problema de validación Compliance Fintech	47
6) Actividades post programa y Red Alumni	48
5.4 Propuestas de mejora	50
A) Proceso de postulación Focalizado	50
Postulación Bcilabs.cl	50
F6S	51
Potenciar Open Challenge como proceso de postulación focalizado	52
B) Paquete informativo, Bci Labs.cl	54
Paquete informativo Bcilabs.cl	56
C) Kanban	65
Kanban para el programa Fintech 2016	65
D) Cultura de innovación & Capítulos especiales	68
E) Vinculamiento Upi	70

5.4.1 Impacto esperado propuestas	73
6. Conclusiones, y trabajos propuestos	75
7. Bibliografía	78
8. Anexo y apéndices	80
8.1 Marco conceptual	80
8.1.1 Detalle buenas prácticas de aceleración.....	80
The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures.	80
Startup Accelerator Programmes: A Practical Guide.	83
A Look Inside Accelerators: Building Businesses.	89
Winning Together: A guide to successful corporate-startup collaborations.	91
Scaling Together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration.	95
Barreras Internas	96
Barreras Relacionales con la Startup.....	100
Conclusión:	103
8.2 Metodología	104
8.2.1 Design sprint.....	104
8.2.2 Entrevista Cualitativa.....	107
8.2.3 Service Blueprint	111
8.2.4 Product Design Canvas	115
8.3 Levantamiento Situación Actual.	116
8.3.1 Product Design Canvas	116
Producto.....	116
Usuarios.....	116
Motivadores	117
Oportunidades.....	118
Miedos	118
Aliados estratégicos	119
Objetivos	120
8.3.2 Service Blueprint	121
Definiciones de acciones por etapas	121
Búsqueda y descubrimiento.....	121
Client Actions	121
Frontstage Actions.	122
Backstage Actions.....	123

Onboarding	124
Client Actions	124
Frontstage Actions	125
Backstage Actions.....	126
Lanzamiento.....	127
Client Actions	127
Frontstage Actions	128
Backstage Actions.....	129
8.3.3 Entrevistas.	130
Resultados entrevistas	130
Detalle entrevistas	136
Ruvix.....	136
Cotalker.....	139
Quaos	141
Octopull.....	144
Lesskomplex	147
8.4 Propuestas de mejora	151
8.4.2 Open Challenge tasaciones	151
8.4.2.1 Flujo de trabajo Open Challenge: Tasaciones	151
8.4.2.1 Service Blueprint	157

Índice de tablas

Tabla 1: Pasos clave aceleradora	13
Tabla 2: Tipo de programa según objetivos	29
Tabla 3: Paquete informativo Bcilabs.cl	60
Tabla 4: Paquete informativo Bcilabs.cl pestaña 2	61
Tabla 5: Definition of done UPI	71
Tabla 6: Beneficios organizadores programas de aceleración	82
Tabla 7: Pasos clave aceleradoras 2	84
Tabla 8: Componentes arquetipos aceleradoras	90
Tabla 9: Casos de estudio Winning Together	95

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Estrategia Bci Labs	2
Ilustración 2: Programa Fintech 2017	6
Ilustración 3: Postulación programa Fintech 2016.....	9
Ilustración 4: Recursos programa Fintech 2016	10
Ilustración 5: Avance startups programa 2016	10
Ilustración 6: Rediseño mediante uso de patrones.....	16
Ilustración 7: Modelamiento de procesos	17
Ilustración 8: Ejemplo Kanban 1	19
Ilustración 9: Ejemplo Kanban 2	20
Ilustración 10: Ejemplo Kanban 3.....	20
Ilustración 11: Prototipo Bcilabs.cl	61
Ilustración 12: Mockup Bcilabs.cl 1	62
Ilustración 13: Mockup Bcilabs.cl 2	63
Ilustración 14: Mockup Bcilabs.cl 3	64
Ilustración 15: Kanban Programa Fintech	67
Ilustración 16: Service blueprint UPI	72
Ilustración 17: Tipos de programa según objetivos	92
Ilustración 18: Barreras de colaboración declaradas por startups	95
Ilustración 19: Design sprint.....	104
Ilustración 20: Service Blueprint.....	113
Ilustración 21: Service Blueprint 2.....	115
Ilustración 22: Product design canvas.....	115
Ilustración 23: Service Blueprint 1.....	121
Ilustración 24: Service Blueprint 2.....	122
Ilustración 25: Service Blueprint 3.....	123
Ilustración 26: Service Blueprint 4.....	124
Ilustración 27: Service Blueprint 5.....	125
Ilustración 28: Service Blueprint 6.....	126
Ilustración 29: Service Blueprint 7.....	127
Ilustración 30: Service Blueprint 8.....	128
Ilustración 31: Service Blueprint 9.....	129
Ilustración 32: Resumen general Desafío tasaciones.....	152
Ilustración 33: Service Blueprint Open challenge 1	157
Ilustración 34: Service Blueprint Open challenge 2	158

1.Introducción

Si se quiere tener una empresa competitiva e innovadora en la era digital, es necesario desarrollar un modelo de negocios de innovación abierta. La innovación abierta propone que las empresas pueden y deben combinar ideas internas y externas para crear valor, utilizando flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados, abriendo nuevas oportunidades para las organizaciones que quieran aprovecharlas.

A partir de la innovación abierta es de donde surge el término Fintech, metodología y ecosistema de trabajo que es utilizado por los bancos de innovación abierta para potenciarse a través de compañías tecnológicas (Startups) que ofrecen servicios financieros al margen de las grandes compañías tradicionales.

En una entrevista realizada por la plataforma Finnovista a Alan Colmenares experto en el área, se describe el panorama de las Startups Fintech en Latinoamérica, explicando la relación entre innovación abierta, ecosistema Fintech y la banca tradicional: “La amenaza real para la banca tradicional es ignorar los grandes cambios que están pasando dentro y fuera de la industria financiera. Estos cambios están abriendo nuevas oportunidades para las organizaciones que quieran aprovecharlas [...] la verdadera amenaza para la banca tradicional es no reconocer la disrupción de los modelos de negocios generado por las nuevas herramientas digitales y el efecto de estos en industrias como los de medios, transporte, retail, etc”

El Banco de Crédito e Inversiones consciente de aquello, potenció su transformación digital mediante programas de innovación abierta. De esta manera es que se crea Bci Labs, incubadora y aceleradora de negocios del Banco. El área se encuentra a cargo del programa de aceleración Fintech Bci Labs el cual tiene por objetivo encontrar e integrar soluciones del ecosistema Fintech a problemáticas y necesidades declaradas del Banco.

El propósito de esta memoria es estudiar y analizar el programa de aceleración que maneja el área, desarrollando y proponiendo mejoras.

2. Antecedentes

2.1 Bci Labs

Bci Labs nace formalmente en junio de 2015 con un equipo de cuatro personas a cargo de Edgardo Ochoa, jefe de Bci Labs. Las bases para su creación se remontan a 2013, bajo la Gerencia de Innovación, como respuesta a la necesidad de explorar, testear, prototipar y probar en profundidad, previo a la ejecución de un proyecto. Con el objetivo de fallar barato y en poco tiempo. El área comenzó como una incubadora de innovación de proyectos internos del Banco -innovación cerrada- que mediante metodologías de innovación se iban desarrollando, robusteciendo y testeando; funcionando más que nada como un laboratorio de experimentación de productos de innovación del Banco. Se utilizó este modelo como primera etapa para dar visibilidad interna del área a la corporación. El primer proyecto que se desarrolló con esta filosofía fue la nueva aplicación móvil para Banco Retail, integrando a un equipo multidisciplinario de Tecnología, Innovación, Diseño y Negocios. El área tenía contemplado en su Roadmap una evolución hacia el modelo de aceleradora de innovación abierta, con búsqueda de proyectos externos que pudiesen aportar al Banco. Por último, se tiene el salto a la etapa actual -Programa Fintech Bci Labs- que es una mezcla de los dos modelos previos, incubadora y aceleradora. Se cuenta tanto con la incubadora propia, mediante el laboratorio de testeo y desarrollo para iniciativas trabajadas en el área; y también con el programa acelerador de innovación abierta.^{1 2}

Estrategia



Ilustración 1: Estrategia Bci Labs

Hoy el área consta de nueve personas, compuesta por el jefe de Bci Labs, una Coordinadora de área y siete líderes de proyectos, a cargo de los proyectos de innovación que requieran de actividades de experimentación en etapa temprana. La propuesta de valor del área es extender la capacidad de desarrollo digital del Banco a través de

¹ Entrevista a jefe Bci Labs, Edgardo Ochoa.

² Presentación Planificación año 2017 Bci Labs.

terceros, mirando el ecosistema de Startups fintech que existen, y a la vez poder resolver problemas del Banco, buscando la solución afuera.

2.2 Misión y visión

La misión de Bci Labs es “Descubrir, conectar e integrar soluciones del ecosistema financiero, para volvernos líderes en la experiencia del consumidor en todos los viajes del cliente en la transformación digital del Banco.”³

Por otro lado, la visión del área es ser el “Equipo del Banco a cargo de incubar y acelerar proyectos de innovación internos y externos (FINTECH) con un fuerte enfoque en el aprendizaje y tracción como vía para innovar sustentablemente y apostar por las oportunidades de innovación con mayor evidencia. El laboratorio cuenta con distintos servicios, que apoyan a los equipos internos y externos a innovar: Creatividad, Etnografía, Research (Tendencias TI, Cool Hunting), Tecnologías Emergentes, UX y Tracción.”⁴

2.3 Objetivos estratégicos

El jefe de Bci Labs plantea los objetivos del área desde tres ejes. El primer eje radica en el valor que se pueda concebir desde fuera para con el Banco, “Generar nuevos negocios a partir de alianzas con el ecosistema y diseñar experiencias diferentes en el laboratorio”. El segundo objetivo tiene que ver con la visión de un banco distinto: “el Banco tiene que estar mucho más integrado en todas las experiencias del cliente, y esto se logra mediante la transformación digital del Banco”. Por último, se cuenta con un objetivo táctico que tiene que ver con el número de empresas proveedoras del banco (Startups) que son incorporadas anualmente, el que es de nueve empresas por año⁵.

Lo que se traduce en los siguientes objetivos⁶:

- Encontrar e implementar soluciones a problemáticas detectadas por el Banco, a través de la incorporación de Startups tecnológicas como empresas proveedoras.
- Potenciar la transformación digital del Banco.
- Acercar/integrar la mentalidad y la manera de trabajar de las Startups al Banco.
- Incorporar nueve empresas proveedoras al Banco por año.

³ *Presentación Bci Labs - Ecosystem NYU.*

⁴ *Presentación Keynote Bci Labs.*

⁵ *Entrevista con jefe de Bci Labs, Edgardo Ochoa.*

⁶ *Informe Bci Labs - Nxtp Labs 2017.*

2.4 Líneas de reclutamiento de Bci Labs

Bci Labs cuenta con diferentes líneas de reclutamiento de Startups, las cuales forman parte de su programa de aceleración Fintech Bci Labs.

2.4.1 Hackathon

Las hackathones son una forma focalizada de desafío que ha ganado popularidad en el último tiempo. En estos eventos, programadores e innovadores (tanto individualmente como en equipos) son congregados por un período intensivo, para el desarrollo focalizado de una meta, la que puede ser desde un problema técnico específico, a producir un código particular de programación. Se dice que es un desafío más focalizado pues suele durar un par de días y tiene una sede en particular donde todos los equipos trabajan intensivamente codo a codo⁷.

2.4.2 Open Challenge: Desafíos de innovación

Los desafíos de innovación son una competencia enfocada en resolver un problema específico e incentivar que los innovadores provean soluciones a éste. El problema es presentado pública y masivamente, explicando el desafío propuesto, los criterios de selección, los plazos de entrega, y el financiamiento (o premio) involucrado. Los desafíos de innovación pueden constar de varias etapas, y suelen tomar más tiempo que las hackathones, incluso pueden tener una hackathon entre medio.⁸

Un ejemplo de desafío de innovación fue el “Desafío tasaciones: Al momento de solicitar un crédito hipotecario, los clientes pasan por un proceso tedioso, complejo y lleno de trámites. Uno de los pasos que más tiempo aporta a este proceso son las tasaciones de bienes. Buscamos resolver este proceso que demora entre dos a cinco días, para que así alineados con la estrategia de transformar el Banco a un modelo digital, demos solución a la creación del informe de tasación sin la necesidad de visitar el lugar. Para esto es que ponemos a disposición nuestro programa de aceleración Bci Fintech, que entrega hasta 25K USD para el desarrollo de un piloto con el banco.”⁹

2.4.3 Scouting 1-to-1

El proceso de Scouting 1-to-1 consiste en la búsqueda de empresas que puedan resolver alguna problemática o necesidad de negocio declarada por el Banco¹⁰. La búsqueda es realizada por el equipo de Bci Labs, y se diferencia a los otros procesos de

⁷ Mocker, Valerie; Bell, Simona; Nesta, Christopher. 2015 “Winning Together: A guide to successful corporate – startup collaborations”. Nesta.

⁸ Mocker, Valerie; Bell, Simona; Nesta, Christopher. 2015 “Winning Together: A guide to successful corporate – startup collaborations”. Nesta.

⁹ Desafío tasaciones Bci Labs, <http://bcilabs.cl/tasaciones/>.

¹⁰ Se entiende por necesidad de negocio cualquier solución que ataque los siguientes viajes del cliente: Crédito hipotecario, planes cuenta corriente, crédito comercial (pyme), compra cartera (retail), e inversiones. Estos viajes fueron definidos como los objetivos del programa.

reclutamiento dado que aquí es el equipo quien determina qué Startups son atractivas para trabajar con el área. Para el reclutamiento se utilizan convocatorias abiertas mediante la página web del área revisadas por el equipo. Como también contacto directo con Startups del ecosistema Fintech que resulten interesantes para el equipo.

2.4.4 Open APIs

El programa Open API Bci se acaba de oficializar, potenciando una integración efectiva y más rápida de las Startups al Banco. El término API, proviene de 'interfaz de programación de aplicaciones' (Application programming interface), y permite al propietario de un servicio de red dar acceso universal a desarrolladores¹¹. Como bien define Kontomatik, API bancaria, "Una API bancaria es un método de comunicación con un sistema bancario en Internet. Con la ayuda de una API bancaria, un tercero (como un proveedor de servicios financieros o de pago) puede acceder a la información necesaria de un cliente almacenada en el Banco donde tenga abierta su cuenta corriente o de ahorros. Para este fin, el cliente simplemente inicia sesión en su cuenta bancaria y la API hace las demás actividades, como comprobar el saldo de la cuenta (para procesar pagos) u obtener un resumen de ingresos y gastos de los últimos meses (para propósitos de calificación crediticia). Las APIs bancarias solo pueden acceder a la información de los clientes con su consentimiento explícito."¹²

Mediante el API bancaria de Bci se permite el acceso de terceros (Startups) a información a la que estos no podrían acceder, agilizando el proceso de integración de estas al Banco, dado que la tecnología se relaciona con la información privada con la que se cuenta y que se encuentra en un ambiente seguro y verificado. Se espera que en un futuro todas las empresas Fintech proveedoras se integren mediante el API del Banco.

2. 5 Programa de aceleración Fintech Bci Labs 2017

El programa Fintech Bci Labs descubre, conecta e integra soluciones en el Ecosistema Fintech con el objetivo de convertir al Banco en un líder de experiencias digitales, en cada viaje de su transformación digital. El objetivo del programa es lograr la integración de las Startups como empresas proveedoras, proporcionando mentoría y presupuesto para lograr la incorporación. Cada empresa cuenta con un presupuesto de US\$25.000 y con 12 semanas como marco de tiempo para lograr tener datos (producto mínimo viable, prueba de concepto, o experimento) que generen algún tipo de evidencia empírica de que el producto genera el valor suficiente como para realizar una venta

¹¹ Rouse, Margaret. 2015. *Tech Targets*. Definition: Open Api (Public Api). <http://searchmicroservices.techtarget.com/definition/open-API>

¹² Rabin, Konstantin. 2016. *Kontomatik*. Innovación bancaria: 10 preguntas sobre las apis bancarias. <https://kontomatik.es/post/10-preguntas-sobre-las-apis-bancarias>

interna y lograr escalar el producto. En la siguiente lámina se explica el proceso de incubación del programa:¹³

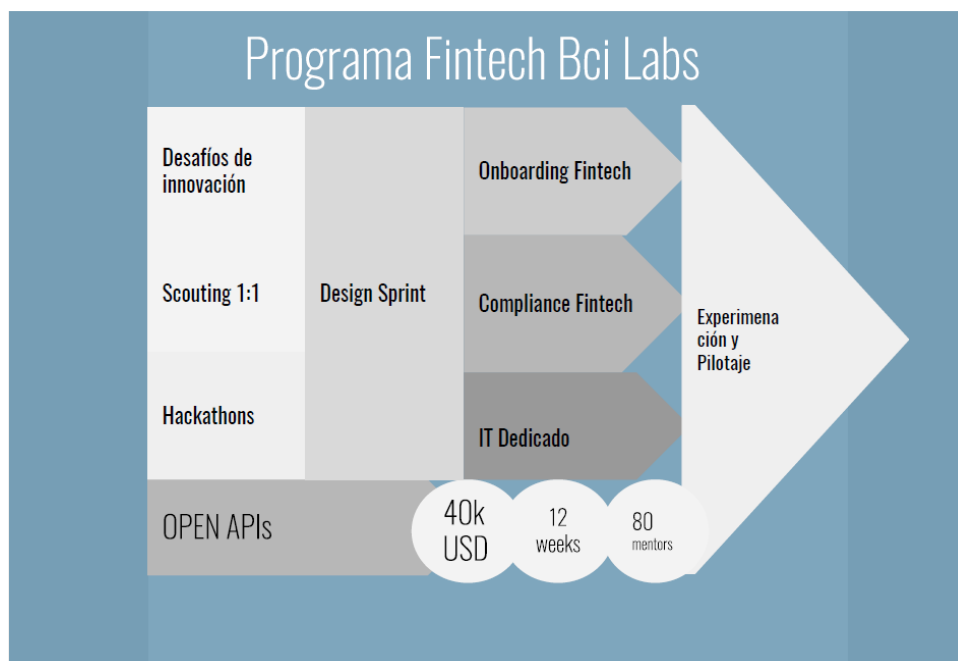


Ilustración 2: Programa Fintech 2017

Para el reclutamiento de las empresas que se integrarán al programa Fintech, se utiliza actualmente los desafíos de innovación, el proceso de Scouting 1-to-1, y las hackathones. En el diagrama se presenta la nueva API como un nuevo proceso que se espera tenga un rol principal en las etapas de reclutamiento futuras. A la fecha el criterio de selección de Startups para pertenecer al programa es que éstas ataquen los viajes del cliente identificados por el Banco como necesidad de negocio¹⁴.

A lo largo del programa se debe contar con el visto bueno en tres ámbitos: Onboarding Fintech (previo a realizar el trabajo con una startup), IT dedicado y Compliance Fintech.

Onboarding Fintech: Se entiende por Onboarding Fintech el proceso introductorio al Banco. Este proceso de abordaje debe contar con la firma de la documentación respectiva para formalizar el vínculo con la empresa. Los documentos a llenar son:¹⁵

- Acuerdo Comercial con Bci.
- Declaración de relación con Bci.
- Acuerdo Bci Fintech.
- Acuerdo de confidencialidad.
- Justificación asignación directa a proveedor.

¹³ Presentación Planificación 2017 Bci Labs.

¹⁴ Se entiende por necesidad de negocio cualquier solución que ataque los siguientes viajes del cliente: Crédito hipotecario, planes cuenta corriente, crédito comercial (pyme), compra cartera (retail), e inversiones. Estos viajes fueron definidos como los objetivos del programa.

¹⁵ Documentos Bci Fintech, Carpeta para emprendedores.

- Declaración de Vínculo con personas expuestas políticamente (PEPs)¹⁶.

Compliance Fintech: Es necesario que el producto cuente con la certificación de cuatro áreas del Banco.

- Seguridad de la información.
- Riesgo operacional.
- Tecnología de la información.
- Legal¹⁷.

IT Dedicado: Por último, es necesario contar con el apoyo del equipo de tecnología para el desarrollo de un producto perteneciente al programa Fintech Bci Labs.

Considerando estas tres validaciones, se puede comenzar a realizar el trabajo de la aceleradora. Es importante recalcar que el proceso de trabajo no está estandarizado para el programa, de esta manera la experiencia de cada empresa es distinta y suele sobrepasarse rotundamente el marco de 12 semanas para lograr obtener un piloto. Por esta razón se agregó recientemente la metodología de Design Sprint como una fase inicial (que se ha utilizado solo una vez). Design Sprint es una metodología para la resolución de problemas ideada por Google Ventures, que será utilizada como marco teórico de este trabajo de memoria, y que se detallará más adelante. La finalidad de esta primera etapa de Design Sprint, es contar con un proceso focalizado de dos días en los que se realiza una introducción al trabajo con el Banco, se alinean objetivos, se definen metas y alcances para el piloto y presupuestos para el posterior desarrollo de experimentos y del pilotaje. Desde el año 2014 el área comenzó a utilizar la metodología Lean Startup¹⁸ como base para el desarrollo de proyectos que se incuban, poniendo mayor énfasis a las actividades de experimentación necesarias para el desarrollo de productos de alto potencial. De esta forma el proceso de trabajo apunta a realizar la mayor cantidad de experimentos¹⁹ posibles mientras no se tenga evidencia suficiente de éxito cómo para escalar el proyecto²⁰. Estos experimentos suscriben el registro del desempeño del producto, pivotando en caso de ser necesario (cambiando variables, probando distintos segmentos o formas del producto), con la finalidad de mostrar datos que prueben que el producto tiene valor. Se realizarán experimentos mientras queden recursos disponibles para realizarlos, para lograr mostrar la mejor versión posible del piloto.^{21 22}

¹⁶ *En caso de ser necesario.*

¹⁷ *El ámbito legal es solo necesario para ciertos proyectos.*

¹⁸ *Ries, Eric. 2011. El método Lean Startup. Crown Publishing Group.*

¹⁹ *Se entiende por experimento cualquier actividad que se realice con la empresa tendiente a tener evidencia empírica (datos) para la medición del alguna variable, similar al método científico de investigación.*

²⁰ *Se entiende por 'escalar el proyecto' el financiar su incorporación a toda la corporación.*

²¹ *Presentación Planificación 2017 Bci Labs.*

²² *Presentación Keynote Bci Labs.*

El producto final esperado es el de un MVP que proporcione una solución (con evidencia empírica) a las problemáticas contingentes a los viajes del cliente definidos como necesidad de negocio. Una vez que se llega a un piloto²³ la startup se considera graduada del programa Fintech y deja de trabajar con Bci Labs. Posterior a esto viene el proceso de venta interna del producto en el Banco, y existen dos caminos. El primer camino y más sencillo, es que el área asociada a la necesidad del cliente (Sponsor) financie la compra del producto que entrega solución a su necesidad escalándolo. La segunda opción contempla que si el sponsor no cuenta con presupuesto para comprar el producto directamente, debe presentar el piloto y sus resultados al CDA²⁴ para solicitar el financiamiento que permita escalar el proyecto para toda la corporación, justificando el aporte del proyecto ésta.

²³ *Producto mínimo viable, Prueba de Concepto o Experimento.*

²⁴ *Comité de aprobación, en el que se solicita presupuesto para invertir o escalar un producto al banco.*

3. Planteamiento del problema

3.1 Programa de aceleración e integración Bci Labs 2016

El programa de aceleración e integración llevado a cabo por Bci Labs durante el año 2016 y comienzos del 2017 (Batch 3) tenía el objetivo de incorporar tecnología externa al banco Bci de manera rápida y económica. El programa contó con el apoyo de NXTP Labs²⁵, aceleradora externa, quienes prestaron sus servicios para la implementación del programa, ayudando en el proceso de convocatoria, evaluación de proyectos, apoyo a los pilotos, y seguimiento. La convocatoria del programa se inició el día 1 de julio a través de un proceso scouting 1-to-1. El día 14 de julio se realizó el proceso de difusión de la convocatoria mediante redes sociales, con el objetivo de recibir la mayor cantidad de postulaciones posibles.

Se obtuvieron 107 postulaciones de Startups provenientes de 12 países. Se realizó una preselección de 40 Startups dados los recursos de horas hombre disponible por el área, con la finalidad de elegir 12 de ellas para realizar pilotos dentro del banco.

Chile		Argentina	Colombia	México	UK	USA
<input type="checkbox"/> SurBTC	<input type="checkbox"/> Nearway	<input type="checkbox"/> BitCourt	<input type="checkbox"/> AnalyticBoard	<input type="checkbox"/> AirTM	<input type="checkbox"/> Koibanx	<input type="checkbox"/> Criptext
<input type="checkbox"/> LessKomplex	<input type="checkbox"/> Octopull	<input type="checkbox"/> CashingApp	<input type="checkbox"/> Propiadata	<input type="checkbox"/> Espiral Technologies		
<input type="checkbox"/> Movizzon	<input type="checkbox"/> OneMarketer	<input type="checkbox"/> Motormax	<input type="checkbox"/> SixDegrees IT		<input type="checkbox"/> India	
<input type="checkbox"/> Quaos	<input type="checkbox"/> Keyou	<input type="checkbox"/> Intiza	<input type="checkbox"/> Alegra		<input type="checkbox"/> IamOilly	<input type="checkbox"/> Israel
<input type="checkbox"/> Chattigo	<input type="checkbox"/> VU Security	<input type="checkbox"/> Jampp	<input type="checkbox"/> Bankity			<input type="checkbox"/> PayKey
<input type="checkbox"/> Cinemad	<input type="checkbox"/> Properati	<input type="checkbox"/> WoowUp	<input type="checkbox"/> SuperlikersTeam			
<input type="checkbox"/> ConnectaLabs	<input type="checkbox"/> Weeshing	<input type="checkbox"/> iBillionaire	<input type="checkbox"/> Usetime.co			
<input type="checkbox"/> CoTalker	<input type="checkbox"/> Payhand					
<input type="checkbox"/> MaviMovil	<input type="checkbox"/> LaComparto					
<input type="checkbox"/> RedCapital	<input type="checkbox"/> Ruvix					

Ilustración 3: Postulación programa Fintech 2016

Se realizó un pre-demoday, en el que todas las Startups presentaron, y mediante un análisis y votación individual del equipo de Bci Labs fueron seleccionadas 12 empresas. Startups seleccionadas: LessKomplex (Chile), Propiadata (Colombia), Octopull (Chile), AriTm (México), Ruvix (Chile), Jampp (EEUU), VU Security (Argentina), IONIX (Chile), SurBTC (Chile), CoTalker (Chile), Quaos (Chile), PayKey (Israel)

²⁵ NXTP Labs se define en su página web como “un fondo de inversión con programa de aceleración que además de ubicar capital, dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación, mentoría y servicios de apoyo con el fin de hacer que las empresas invertidas validen sus modelos de negocios”. En otras palabras capital de riesgo, con el objetivo de mejorar el desempeño de las inversiones, creando Startups de mejor nivel.

El programa concluyó, logrando la incorporación de Quaos y CoTalker como proveedores de Bci, mientras que Ruvix, LessKomplex y VU Security quedaron en proceso, trabajando para formar parte del grupo de Startups proveedoras del Banco. A continuación, se detallan las principales métricas que permiten resumir los resultados del programa:



Ilustración 4: Recursos programa Fintech 2016



Ilustración 5: Avance startups programa 2016

Durante el programa de aceleración Fintech 2016 se trabajó con 40 Startups para lograr la integración final de 4 empresas proveedoras de servicios (si consideramos a VU Security y LessKomplex integradas durante el año 2017). De esta manera podemos ver que la tasa de conversión del programa fue de un 10%.

3.2 Definición del problema: Necesidad de mejorar el proceso actual

Conforme a los resultados obtenidos por el programa del año 2016 el Banco quiere mejorar la productividad de este, aumentando el número de Startups integradas anualmente. Ante esta problemática surgen dos opciones, aumentar el personal del área de manera de contar con -recursos -que les permita trabajar con un mayor número de Startups anualmente, o mejorar el proceso actual que se está llevando para lograr una mejor tasa de conversión entre las Startups con las que trabajan y las incorporadas.

Para el área, la primera opción no es viable dado que el equipo no tiene intenciones ni permisos para crecer en tamaño, por lo que surge la necesidad de mejorar el programa actual. De esta forma se ha solicitado como trabajo de memoria el desarrollo de cambios y propuestas de mejora al proceso de trabajo del programa Fintech Bci Labs.

4. Objetivos, marco conceptual y metodología

4.1 Objetivos

Desarrollar cambios y propuestas al programa de aceleración Fintech Bci Labs, para mejorar la productividad del proceso, en términos de empresas integradas al Banco como proveedoras.

4.2 Marco conceptual

Aceleración

La aceleración es el ítem principal del marco conceptual para este trabajo de memoria. Para comprender cómo se define esta, qué comprende, cuáles son sus tipos, problemas y más, se estudiaron diferentes libros, los que serán presentados brevemente a continuación. Los textos que resulten de mayor relevancia para el trabajo de memoria serán presentados en detalle en Anexos **8.1.1 Detalle buenas prácticas de aceleración.**

The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures²⁶

Este texto realizado por Nesta en el año 2011 es una buena introducción al mundo de las aceleradoras, entregando un contexto general del ecosistema. Cuenta con 3 capítulos. Capítulo 1: Entrega la definición de aceleración que se usará para este trabajo de memoria, la cual fue presentada como un conjunto de características que ciertos programas tienen en común:

- 1) Un proceso de postulación competitivo abierto al público.
- 2) Provisión de inversión para crecimiento, en general a cambio de participación accionaria.
- 3) Foco en pequeños equipos más que en individuos.
- 4) Apoyo durante un tiempo limitado que considera mentoría y eventos programados.
- 5) Startups apoyadas en lotes (Batches)
- 6) Graduación del programa a través de un día de inversores o demoday.

También se presentan los distintos tipos de organizadores o inversionistas de programas de aceleración y sus incentivos para participar: Inversores ángeles; Capital de Riesgo; Grandes empresas tecnológicas; Fundadores de Startups; Proveedores de servicios.

Capítulo 2: Presenta cómo ha cambiado el panorama para las Startups y para los inversionistas en la última década y presenta las opciones de financiamiento existentes.

Capítulo 3: Da cuenta de los atributos que motivan a las Startups a vincularse con una aceleradora: Financiamiento, Consejos de producto y negocios, Contacto con futuros inversores, Validación, Un grupo de apoyo con tus pares, Presión y disciplina.

Startup Accelerator Programmes: A practical guide²⁷

²⁶ Presentado en detalle en 5.1.1

²⁷ Presentado en detalle en 5.1.1.

Esta guía práctica presenta los pasos necesarios para poner en pie un programa de aceleración enfocándose en las decisiones clave y en los desafíos por los que hay que pasar. Los pasos son los siguientes:

<p>paso 1: Misión ¿Qué hará la aceleradora?</p>	<p>paso 2: Especialidad ¿tendrá un foco específico?</p>	<p>paso 3: Financiamiento ¿cómo se financiará? ¿qué financiamiento se ofrecerá a las Startups?</p>
<p>paso 4: Atraer talento ¿cómo reclutar Startups?</p>	<p>paso 5: Seleccionando Startups ¿Cómo se maneja el proceso de selección?</p>	<p>paso 6: Paquete del programa ¿Qué apoyo se ofrecerá a las Startups?</p>
<p>paso 7: Acceso a clientes e inversionistas ¿A qué redes conectará a las Startups?</p>	<p>paso 8: Servicio Alumni y actividades post programa ¿Cómo apoyar a las Startups una vez que hayan terminado el programa?</p>	<p>paso 9: Midiendo y evaluando el desempeño ¿Cómo medir el impacto de tu programa?</p>

Tabla 1: Pasos clave aceleradora

A Look Inside Accelerators: Building Businesses

En este libro se realiza una bajada práctica a los trabajos realizados en ‘Good Incubation’, ‘Startup Accelerator Programmes’ y ‘The Startup Factories’, y se presentan los distintos tipos de aceleradoras posibles, basándose en 5 componentes de los 9 presentados en ‘Startup Accelerator Programmes’. Los componentes son: Foco estratégico, Paquete del programa, Financiamiento, Proceso de selección, Servicio Alumni.

Los arquetipos de aceleradora existentes son:

- 1) Arquetipo Inversionistas.
Aceleradoras que tiene su foco en lograr que un producto se convierta en una inversión legítima. Por lo que entregan mentoría e inversión a cambio de participación accionaria.
- 2) Arquetipo Match-maker. (Conector)
Tiene por objetivo conectar necesidades con soluciones, es decir a clientes potenciales con Startups. Para esto ayudan a las Startups a pasar por el proceso de toma de decisiones de las corporaciones.
- 3) Arquetipo de ecosistema.
Estas aceleradoras son apoyadas gubernamentalmente o por donaciones y

tienen por objetivo incentivar la economía, creando un ecosistema de emprendimiento.

4) Arquetipo híbrido.

Existen aceleradoras que mezclan características de los tres tipos presentados arriba, este es el caso de las aceleradoras híbridas.

Winning Together: A guide to successful Corporate-Startup Collaborations

Esta guía presenta los distintos tipos de programas existentes de colaboración entre corporaciones y Startups, presentando qué tipo de programa calza mejor según el objetivo de la organización.

Los objetivos que se presentan son:

- 1) Rejuvenecer la cultura corporativa.
- 2) Innovar grandes marcas.
- 3) Resolver problemas de negocios.
- 4) Expandirse a mercados futuros.

y el tipo de programas que se presentan son:

- a) Eventos únicos (Hackathones o desafíos de innovación).
- b) Apoyo empresarial (Aceleradoras e incubadoras).
- c) Partnership (Co-desarrollo de productos, Procurement: Compra de tecnologías).
- d) Inversión (Corporate Venturing).
- e) Adquisiciones (Adquisición para contratar al personal).

Scaling Together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration

Esta guía representa la continuación de la guía 'Winning together', pero tiene su foco en presentar las dificultades o problemas que se pueden tener al existir una colaboración entre Startups y corporaciones y sus posibles soluciones. Se presentan cuatro tipos de barreras internas (Dentro de la corporación) que pueden resultar problemáticas.

- a) Barreras estratégicas (Desalineamiento estratégico, Idea equivocada de lo que son las Startups, Flujos internos no transparentes).
- b) Barreras estructurales (Proceso de toma de decisiones rígido y jerárquico, Estructura compleja o poco clara de toma de decisiones).
- c) Barreras culturales (Falta de una cultura de emprendimiento, Aversidad al riesgo, Mentalidad 'esto no fue creado aquí, Incentivos personales).
- d) Barreras de procesos (Procesos inflexibles, Procesos largos y complicados)

También se presentan barreras externas a la corporación que se presentan en el desarrollo de la colaboración con las Startups.

- 1) Inicio de la relación (Búsqueda de problemas).
- 2) Estableciendo la relación (Establecer confianza).
- 3) Procesando la relación (Criterios y procesos de evaluación, Acuerdo de confidencialidad, Propiedad intelectual).
- 4) Manteniendo la relación (Monitorear y medir el desempeño, Reorganización interna, Una de las partes pierde interés).

Innovación Abierta^{28 29 30}.

Para el profesor Henry Chesbrough, director docente del Garwood Center for Corporate Innovation en la Haas School of Business de la Universidad de Berkeley, el término innovación abierta representa la antítesis del modelo tradicional de integración vertical, en el que las actividades internas de innovación y desarrollo conducen a productos y servicios desarrollados dentro de la misma empresa que a continuación los distribuye. Es de esta forma que define Innovación abierta como ‘el uso de flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación’.

Profundizando en su definición, ‘la innovación abierta presupone que las empresas pueden y deben utilizar por igual ideas y caminos internos y externos al mercado a medida que perciban avances en su innovación. Los procesos de innovación abierta combinan ideas internas y externas dentro de plataformas, arquitecturas y sistemas. Los procesos de innovación abierta hacen uso de modelos de negocio para definir los requerimientos de estas arquitecturas y sistemas. Dichos modelos de negocio acceden a ideas internas y externas para crear valor, al tiempo que definen mecanismos internos para retener parte de ese valor’.

De esta forma se entenderá ‘innovación abierta’ más allá de la colaboración entre dos empresas e implica que ‘las empresas deben ser, al mismo tiempo, vendedores activos y compradores activos de propiedad intelectual (cuando una patente externa encaja en su modelo de negocio)’ lo que viene a romper la visión antigua de ventaja competitiva en la que ‘yo lo tengo y tú no’ reemplazándola por ‘yo lo tengo y te lo he proporcionado, así que gano dinero cuando yo lo vendo y cuando tú lo vendes’.

Dado esto se declaran dos modelos existentes de innovación abierta, ‘fuera adentro’ y ‘adentro fuera’ siendo el primero el más utilizado globalmente, y el pertinente para el modelo de innovación abierta utilizado en Bci Labs, el cual implica ‘abrir los procesos de innovación de la empresa a muchos tipos de importación y aportaciones del exterior’ y será el que se utilizará como referencia para el estudio del modelo de negocios del programa Fintech Bci Labs.

Rediseño de procesos³¹

Se utilizará también como marco de referencia la herramienta de referencia el trabajo “Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones” de Oscar

²⁸ Chesbrough, Henry. 2009. *Innovación abierta*. Barcelona. plataforma, segunda edición.

²⁹ Chesbrough, Henry. 2015. *Innovación abierta*. *Innovar con éxito en el siglo XXI*. BBVA Open mind.

³⁰ Chesbrough, Henry. 2006. *Open business models*. Harvard Business School Press.

³¹ Barros, Oscar. 2000. *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones*. Santiago, Chile. Dollmen ediciones.

Barros, enfocándonos principalmente en su visión de Macroprocesos y en el modelamiento de estos.

Macroprocesos: El autor distingue cuatro grupos de procesos a los que se refiere cómo macroprocesos, de estos cuatro, dos resultan contingentes como marco para el trabajo. Primero el ‘Macroproceso de gestión, producción y provisión del bien o servicio’ (conocido como Macro1) que representa la cadena integral de valor de la empresa. Este proceso ocurre desde que se generan requerimientos de los clientes, pasando por la obtención de factores ofrecidos a los proveedores, la producción del servicio, finalizando con la provisión del mismo. En este proceso radica la clave para la existencia de una empresa y el origen de sus ventajas competitivas. Se distinguen cuatro elementos claves dentro de esta macro: Planificación del negocio; desarrollo de nuevos productos y/o servicios; gestión, producción y provisión del bien o servicio; y procesos de apoyo.

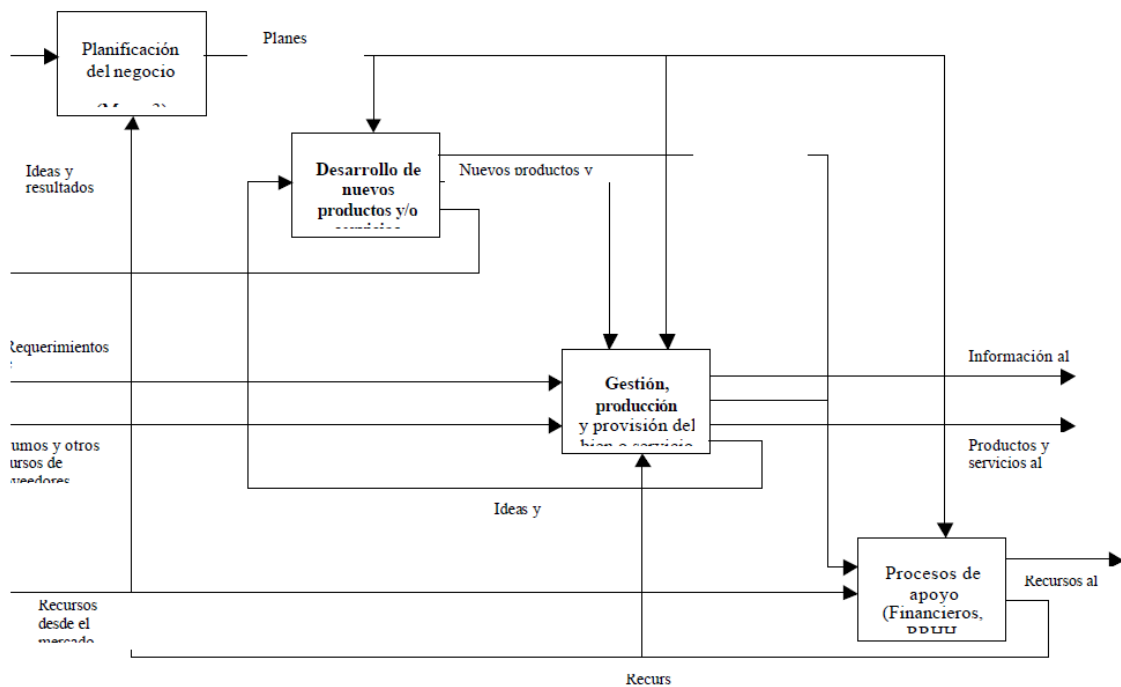


Ilustración 6: Rediseño mediante uso de patrones

El segundo macroproceso (Macro2) es el de ‘Desarrollo de nuevos productos y/o servicios’, que según el autor considera el conjunto de actividades que colaboran en descubrir, definir, evaluar, diseñar, probar e implementar nuevos productos y/o servicios en una empresa. Este proceso tiene el propósito de innovar en cuanto a incrementar la oferta a los clientes e incluye varios procesos que se reconocen como prácticas del rediseño de procesos, como por ejemplo capturar información del mercado; la selección de mercados; el diseño e ingeniería del producto; la mantención del producto; el entender el mercado, las necesidades del clientes y sus deseos; como también la segmentación de estos. A diferencia de la Macro1 esta macro no es lineal, por lo que puede volverse muchas veces atrás si es que no se cumplen las especificaciones o criterios de validación

de las fases previas, sin embargo, en ambos macroprocesos (Macro1 y 2) existe la posibilidad de enfrentar la mejora por medio de rediseño del conjunto de actividades que componen cada macroproceso, o bien, de alguno de sus procesos en particular.

Modelamiento de procesos: Al intentar un rediseño de procesos, se requieren herramientas que nos ayuden para lograr las representaciones de estos procesos, de esta manera el autor propone el método de modelamiento de Análisis Estructurado que distingue los siguientes elementos.

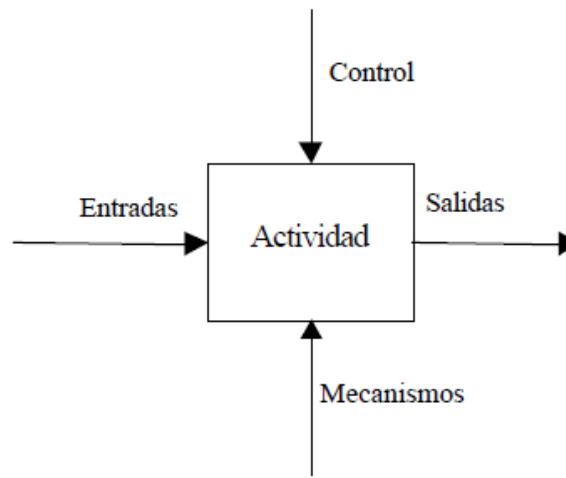


Ilustración 7: Modelamiento de procesos

Las *Entradas* representan los insumos materiales o de información que una actividad necesita para producir sus *Salidas*, es decir, sus los productos físicos o de información finales resultados del manejo de la *Actividad*. Por otro lado, están el *Control* y los *Mecanismos*, el primero representa las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una *Actividad* debe respetar al realizar su trabajo, y el segundo todos los elementos relevantes para realizar la *Actividad* que no sean insumos, por ejemplo, recursos humanos, instalaciones, equipos, maquinarias, etc. Mediante este método se modelan los procesos como una secuencia de actividades ligadas por los diferentes flujos definidos y se evidencia que las *Salidas* de una *Actividad* son las *Entradas* de a otra, y que el *Control* puede ser generado por una *Actividad* previa y los *Mecanismos* provenir de otras actividades del macroproceso.

Desafío de rediseño: el autor define dos maneras posibles de enfrentar un trabajo de rediseño, las que se designan dependiendo de situación en la que se encuentra el proyecto de estudio. La primera forma consiste en olvidar que existe un proceso actual y configurar un diseño del proceso desde cero, implementando cambios radicales en la estructura. El segundo caso requiere un conocimiento en profundidad del proceso actual, de manera de implementar mejoras marginales, pero de gran impacto. Para este caso es

necesario tener un modelamiento explícito como punto de partida del rediseño, y no es necesario que los cambios sean radicales. Este segundo caso será el que será usado para el trabajo de memoria, en el que se estudiará el proceso de trabajo del programa actual en profundidad para proceder por desarrollar mejoras al programa que no modifiquen la médula del programa pero que solucionen sus problemáticas, impactando en los resultados.

Lean Startup³²

Lean startup es un método desarrollado por Eric Ries que es utilizado en Bci Labs desde el año 2014, dado que tiene su foco en la experimentación y el aprendizaje validado (conocimiento científico). El método proporciona distintas técnicas con la finalidad de obtener un negocio viable, que aproveche los recursos al máximo desperdiciando la menor cantidad de recursos y que finalmente logre escalar, en esto radica su contingencia para los programas de incubación y aceleración corporativa de Startups del área. Del libro Lean Startup se extraerán varias definiciones que serán pertinentes para el desarrollo del trabajo de memoria, como por ejemplo 'Startup', 'Experimento' y 'Producto Mínimo Viable' entre otras.

Kanban

El mecanismo Kanban (con un enfoque Lean) fue desarrollado en los años 40 y 50 por Taiichi Ohno³³ como un mecanismo de control Just-in-Time parte del Sistema de Producción de Toyota. Kanban se describe cómo un "Sistema de manejo de procesos visual, que te dice qué producir, cuándo producir, y cuánto producir". El método moderno de Kanban desarrollado por David J anderson es una adaptación del enfoque original, y tiene su énfasis en el bienestar del personal, en la constante mejora y es utilizado a la vez como una herramienta para la gestión de proyectos. En su libro del año 2007 "Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business"³⁴, se explica cómo aplicar un método Kanban para cambiar negocios tecnológicos. Esto ha sido profundizado en libros como, "Kanban and Scrum: Making the Most of Both"³⁵ de los autores Henrik Kniberg & Mattias Skarin, en el cual se explica cómo utilizar Kanban en ecosistemas ágiles de desarrollo de software, y "Lean Kanban Practitioner: A Lean Approach to Efficient Workflow Management" de Evan Leybourn, enfocado en el manejo eficiente de flujos de trabajo mediante el uso de Kanban. Los que fueron utilizados para estudiar la solución.

Kanban es una palabra japonesa que significa, "carta visual" y es una metodología que se utiliza para controlar el avance del trabajo, y su objetivo es gestionar de manera

³² Ries, Eric. 2011. *El método Lean Startup*. Crown Publishing Group.

³³ Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Ohno (1988).

³⁴ Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, Anderson, David. Donald G Reinertsen: Books. 2007.

³⁵ Kanban and Scrum: Making the Most of Both, Kniberg, Henrik & Skarin, Mattias. InfoQ 2010.

general cómo se van complementando tareas. En los últimos años se ha utilizado en la gestión de proyectos de desarrollo de software.

Las reglas principales de Kanban son las siguientes: (1) Visualizar el trabajo y las fases del ciclo de producción o flujo de trabajo. (2) Determinar el límite de “trabajo en curso” (o work in progress). (3) Medir el tiempo en completar una tarea (conocido como lead time).

1. Visualizar el trabajo en Kanban y las fases del ciclo de producción, o flujo de trabajo.

Kanban se basa en el desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en partes. Dentro de los principales beneficios que tiene el mecanismo es que utiliza técnicas visuales para ver la situación de cada tarea. El trabajo se divide en partes, estas se escriben en tarjetas y se ponen en una pizarra (en este caso cada proyecto es una tarea, y por ende una tarjeta distinta). La pizarra tiene tantas columnas como estados por los que puede pasar una tarea. Por ejemplo: Petición de tareas, Selección de Tareas, Desarrollo, Prueba y Terminado.



Ilustración 8: Ejemplo Kanban 1

En este ejemplo se tienen diferentes tareas que van desde la A a la N, y el flujo de trabajo tiene 5 fases. El objetivo de esta visualización es que quede claro el trabajo a realizar, que todo el equipo tenga claro qué hacer, visualizar en qué estado se encuentra cada tarea para priorizar el trabajo.

El conjunto de fases del flujo de trabajo depende de cada caso. Para detallar de mejor manera el desarrollo de tareas, se puede utilizar la Sub- definición de ‘Ongoing’ y ‘Done’ (‘En curso’ y ‘Listo’) para detallar el flujo de cada fase de mejor manera. Esto sirve

para evidenciar cuando una tarea ha terminado una fase, pero aún no comienza la siguiente.

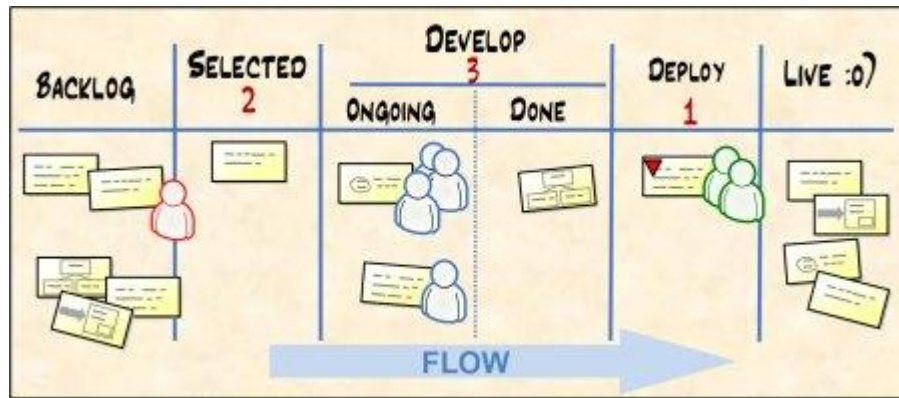


Ilustración 9: Ejemplo Kanban 2

Además de esto se debe contar con una definición de qué significa que una fase se encuentre lista, esto se logra con 'Definition of Done', o definición de listo, que ayuda a tener claridad del movimiento de las tareas en la pizarra Kanban.

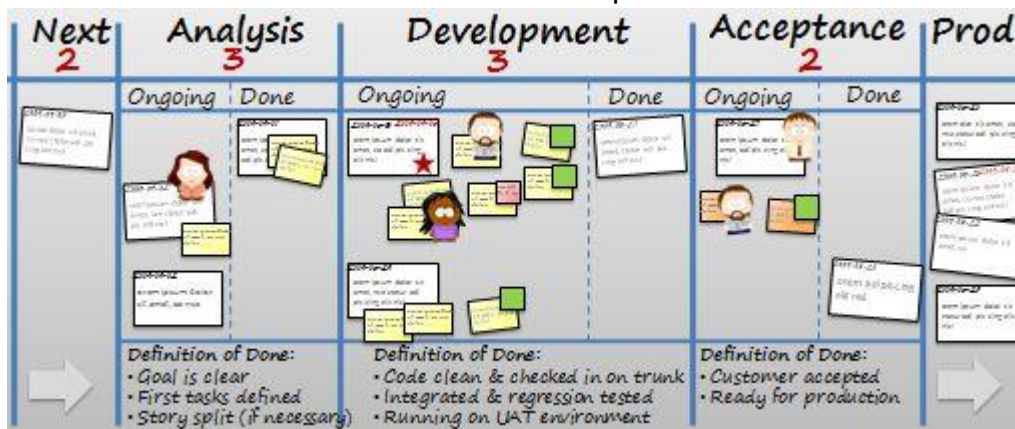


Ilustración 10: Ejemplo Kanban 3

En el Ejemplo 3, podemos ver que se tienen 5 etapas: Next, Analysis, Development, Acceptance y Production, de las cuales 3 tienen 'Ongoing' y 'Done'. Cada una de estas fases cuenta con una definición de Done, de forma que se visualizan tareas que están listas en una fase de trabajo, pero que aún no pasan a la etapa de trabajo siguientes. Como podemos ver en este ejemplo visual se muestran encargados de cada tarea. Existen dos formas de repartir las tareas: (1) Que una misma persona esté a cargo de una tarea de principio a fin (Es decir durante todas las fases de trabajo, como los jefes de proyecto en Bci Labs), o que (2) las personas estén a cargo de distintas fases de trabajo y que las tareas vayan pasando de encargado en encargado, como ocurría en el caso original del Kanban de producción de Toyota.

2. Determinar el límite de “trabajo en curso” (o work in progress, WIP).

En Kanban se debe definir un límite de tareas que se pueden realizar y a ese número de tareas se le llama límite del “Trabajo en curso”. En el caso (1) en que una misma persona está a cargo de una tarea durante todas las fases, el número límite que

se define es el número de tareas que cada persona lleva. En el caso (2) que existen encargados para cada fase, se debe definir cuántas tareas como máximo pueden realizarse en cada fase del ciclo de trabajo. En el ejemplo 1 se ha colocado entre paréntesis debajo del nombre de cada tarea: como máximo 4 tareas en desarrollo, como máximo 1 en pruebas, etc. La idea del límite de trabajo es concentrarse en cerrar tareas y no en comenzar tareas. De esta manera el WIP impide comenzar nuevas tareas hasta que se hayan cerrado aquellas en las que se está trabajando.

3. Medir el tiempo en completar una tarea (conocido como lead time).

El tiempo que tarda cada tarea se debe medir, a ese tiempo se le llama “Lead time”. El lead time cuenta desde que se ingresa a una fase (Ongoing), hasta que se termina (Done). Aunque la métrica más conocida del Kanban es el “lead time”, normalmente se suele utilizar también otra métrica importante conocida como “Cycle time”. Esta mide desde que el trabajo sobre una tarea comienza hasta que termina. De esta manera si con el “lead time” se mide el tiempo que cada proceso debiese tomar, permitiendo evidenciar cuellos de botella, con el “cycle time” se mide más el rendimiento del proceso total. Puede haber más métricas, pero las anteriores son las realmente importantes, y necesarias para el control y mejora continua.

En el Anexo 7.3.1.1 se muestra un ejemplo de cómo el mecanismo Kanban funciona para la gestión de un Proyecto.

Beneficios Kanban:

- Los cuellos de botella se vuelven visibles en tiempo real. Esto lleva a las personas a colaborar para optimizar toda la cadena de valor en lugar de solo su parte.
- Proporciona un camino de evolución más gradual desde el desarrollo de software ágil hasta el de cascada, lo que ayuda a las empresas que anteriormente no pudieron o no quisieron probar métodos ágiles.
- Proporciona una forma de hacer un desarrollo de software ágil sin tener necesariamente que usar iteraciones de compromiso fijo en el tiempo, como los sprints de Scrum. Útil para situaciones donde los sprints no tienen mucho sentido, como operaciones y equipos de soporte con una alta tasa de incertidumbre y variabilidad.
- Tiende a extenderse de forma natural por toda la organización a otros departamentos, como Recursos Humanos y Ventas, lo que aumenta la visibilidad de todo lo que sucede en la empresa.

4.3 Metodología

El trabajo de memoria se encuentra compuesta de dos grandes capítulos, el de entendimiento del problema y el de elaboración de propuestas de mejora que proporcionen una solución a las problemáticas. Se terminará el trabajo con un breve tercer capítulo de evaluación y conclusiones. Las distintas herramientas o metodologías utilizadas se presentarán detalladas en los **anexos en 8.2.**

Entendimiento del Problema:

1) **Investigar las mejores prácticas en programas de aceleración**

Se comenzará el trabajo realizando un estudio de literatura de programas de aceleración e innovación abierta (Puntos principales del marco conceptual) que resulten pertinentes para ayudar al entendimiento de la situación actual y de las problemáticas del programa de aceleración Fintech.

2) **Realizar el Levantamiento del proceso actual**

a) Product Design Canvas³⁶: Para entender el negocio asociado al servicio del área se comenzará por investigar y entender los productos que esta ofrece, para lo que se utilizará el Product design canvas. Se prefirió esta herramienta por sobre el Business model canvas dado que este trabajo de memoria no pretende modificar el modelo de negocios sino entender el actual, sin embargo, fué útil contar con la perspectiva de esta herramienta de trabajo (BMC) como herramienta complementaria para el análisis del producto o servicio que el área ofrece. El Product Design Canvas es una herramienta de descubrimiento que nos permitirá entender el foco de cada producto. Para rellenar el Canvas -el lienzo cuenta con casillas en las que desglosan diferentes componentes- se realizaron entrevistas a los distintos miembros del equipo, y luego se les presentó los resultados en conjuntos para profundizar lo obtenido. Se realizarán entrevistas en profundidad al equipo de Bci Labs como herramienta para obtener la información necesaria.

b) Service Blueprint³⁷: Una vez que se entiendan los distintos productos del área y que se generen hipótesis de estas se procederá por realizar un modelamiento del proceso actual del programa Fintech Bci Labs. Para esto se utilizará la herramienta Service Blueprint.

Blueprint cuenta con una serie de elementos clave:

- **Client actions:** Interacciones del cliente con el servicio, decisiones, pasos.
- **Frontstage actions:** Las acciones que ocurren directamente a la vista del cliente. Estas interacciones pueden ser entre un humano y un humano o entre un humano y una computadora.

³⁶ Detallado en Anexos 8.1.4.

³⁷ Detallado en Anexos. 8.1.3.

- **Backstage actions:** Serie de actividades o pasos que ocurren por atrás del proceso (tras bambalinas) apoyando que este ocurra. Los que pueden ir desde preparar el Coffee de una reunión hasta ingresar una orden de despacho.
- **Procesos:** Pasos internos e interacciones que permiten a los empleados proveer el servicio.

Estos elementos se organizan en casillas que van separadas por líneas; las tres líneas principales que existen son: 1) La línea de interacción; que separa al cliente del servicio. 2) la línea de visibilidad; que separa todas las actividades frontstage de las actividades backstage. 3) La línea de interacción interna; que separa a los empleados que trabajan directamente con el cliente de ellos que no tienen acciones enfocadas directamente en apoyar al cliente, es decir procesos de apoyo. También existe una capa de evidencia, que consiste en todos los recursos o lugares con los que cada persona en el diagrama se relaciona (tanto en el frontstage cómo en el backstage).

c) Entrevistas³⁸: Se profundizará en el entendimiento de la situación actual realizando entrevistas semi-estructuradas a las Startups con las que ha trabajado el área. El objetivo de las entrevistas es entender la experiencia de diferentes Startups que pasaron por el programa 2016. Para esto se armó una entrevista semi estructurada que nos permitiera entender, cómo fue el acercamiento de estas al área, cómo se alineaba su propuesta de negocio con el programa, la claridad que existía del programa para las Startups. Cómo visualizaron el proceso ellos, bajo esta definición qué procesos fueron más o menos efectivos, y qué ítems destacan o mejorarían del proceso.

La elección de las Startups a entrevistar será realizada en función del feedback obtenido de las entrevistas en profundidad con el equipo, donde se seleccionará a las Startups que se considere puedan otorgar mayor valor de análisis. Para finalizar las entrevistas, se realizará el análisis cualitativo correspondiente.

Pauta entrevista semi-estructurada:

- Háblanos sobre tu empresa: ¿Qué hacen? ¿Cuál es su core de negocios?
- ¿Quién se puso en contacto inicialmente? (Entre ustedes y Bci Labs)
- ¿Sabían sobre el programa de aceleración? (Lo conocían de antemano, manejaban información de las condiciones del programa, de lo que ofrecía)
- ¿Qué los motivó a participar del programa?
- Descríbenos cómo fue la estructura del proceso o las etapas.
- Descríbenos tu experiencia en el programa.
- ¿Cuál ha sido la etapa que más tiempo ha tomado? y ¿por qué?
- ¿Cuál es la etapa que menos tiempo ha tomado? y ¿por qué?

³⁸ Detallado en Anexos 8.1.2.

¿Qué mantendrías del proceso que fueron parte?
¿Qué mejorarías del proceso que fueron parte?

3) **Identificar problemáticas en el proceso actual**

Para finalizar el primer capítulo del trabajo de memoria, una vez desarrollado el levantamiento del proceso actual, se procederá por evidenciar las distintas problemáticas existentes en el programa actual, en función de la literatura estudiada, del proceso actual de trabajo levantado, y del resultado de las entrevistas realizadas tanto al equipo de Bci Labs como a las Startups entrevistadas.

Elaboración de propuestas de mejora

4) **Generar propuestas de mejora para el proceso actual**

Para la elaboración de las propuestas de mejora se utilizarán las etapas del marco de trabajo *Design Sprint*³⁹ como marco referencial para encontrar soluciones a las problemáticas evidenciadas, poniendo énfasis en el objetivo de cada etapa: 'Realizar el mapa de los problemas, y elegir objetivos', 'Esbozar soluciones pertinentes al Objetivo', 'Escoger la mejor solución', 'Construir un prototipo' y 'testear con clientes' (esta última etapa se realizará en el paso siguiente mediante la validación con stakeholders).

Conclusiones

5) **Conclusiones, resultados y trabajos propuestos**

Por último, Se realizarán las conclusiones y evaluaciones del trabajo realizado.

4.4 Alcances

Para propósitos de la metodología de trabajo a proponer se considera como punto inicial el momento en que una startup se involucra con el área mediante cualquiera de los tipos de reclutamiento detallados en **2.4**. De la misma forma, considerando la definición de startup de Bci Labs, se considera el proceso de diseño de los modelos de negocios de cada empresa proveedora fuera del alcance del proceso, dado que estos deben llegar con su modelo de negocios definidos al banco.

Esta memoria no pretende rediseñar el modelo de negocios del área ni del banco, solo proponer mejoras al proceso de trabajo del programa Fintech, por lo que se desarrollarán mejoras que se atengan a los límites del área y a las necesidades de negocios declaradas por el banco para el proceso de selección de Startups pertinentes al programa y los objetivos de la transformación digital del banco. En caso de evidenciar problemáticas que conllevan otras áreas del banco se presentarán posibles soluciones pero que se dejarán propuestas.

³⁹ *Detallado en Anexos. 8.1.1.*

Por último, es importante recalcar que el trabajo de título consiste en el desarrollo y propuesta de mejoras al programa, pero no considera su implementación ni su evaluación de resultados.

4.5 Resultados esperados

Los resultados que esta propuesta espera obtener se detallan a continuación.

En relación al entendimiento del problema se espera:

- Levantamiento del proceso actual con los espacios de acción existentes.
- Un análisis detallado de las principales problemáticas o carencias existentes en el presente programa Fintech.
- Determinar cuáles serán las problemáticas a abordar en la propuesta.

Con respecto al desarrollo del trabajo se espera:

- Desarrollar y proponer mejoras para el programa Fintech Bci Labs que ataque las problemáticas o espacios de acción resueltas en el levantamiento del problema.

5. Desarrollo

5.1 Investigación de buenas prácticas de aceleración

Antes de comenzar el desarrollo del trabajo de memoria se realizó el estudio del entorno de aceleración y de modelos de innovación abierta. Para esto fueron utilizados los textos de aceleración presentados en el marco conceptual, cada uno de estos cumplió una diferente función.

The Startup Factories entrega la definición de los elementos comunes que todo programa de aceleración debe tener, entregando de esta forma la definición de aceleración que será utilizada en este trabajo de memoria.

A look Inside Accelerators nos permite identificar los diferentes tipos de aceleradoras existentes basándose en cinco componentes: Foco estratégico, Paquete del programa, Financiamiento, Proceso de selección, y Servicio Alumni, lo que servirá para entender qué programa se tiene en Bci Labs.

La guía **Winning Together** define cuáles son los mejores tipos de programas de innovación abierta que una corporación puede tener en función de los objetivos que ésta tiene. Se utilizará lo presentado en estos textos para entender el ecosistema de aceleración y de colaboración entre Startups y corporaciones y para elaborar las definiciones y conceptos pertinentes al área y al programa que faciliten el entendimiento de la situación actual en el punto 5.1.1 *Programa Fintech: Definiciones y conceptos*.

Los textos restantes serán utilizados más adelante en el desarrollo del proyecto de título. **Startup Accelerator Programmes** entrega los pasos y desafíos por los que se debe pasar y las decisiones clave que se deben tomar al armar un programa de aceleración. Estos pasos serán de mayor ayuda al elaborar la propuesta de solución '*B) Paquete informativo, BciLabs.cl*' en el capítulo '*5.4 Propuestas de mejora*'.

Por último, **Scaling Together**, nos presenta los principales conflictos que pueden surgir cuando una corporación lleva un programa de innovación abierta y cuáles son las posibles soluciones para éstos, por lo que será particularmente útil en los capítulos '*5.3 Análisis de problemas*' y '*5.4 Propuestas de mejora*'.

El detalle de cada uno de los libros se encuentra presentado en Anexos en el punto **8.1.1 Detalle buenas prácticas de aceleración**, para un mayor entendimiento del trabajo.

5.1.1 Programa Fintech: Definiciones y conceptos

Conforme al entendimiento del marco conceptual, se presentarán las definiciones pertinentes que faciliten el entendimiento del trabajo.

Aceleración en Bci Labs

De acuerdo a lo propuesto por Nesta⁴⁰ en sus guías ‘The startup factories’ y ‘Startup Accelerator Programmes’ el término ‘Aceleración’ no se puede detallar mediante una definición específica, pues es un término que está en constante cambio, sin embargo, según la cámara de comercio de los Estados Unidos se refiere a “los programas de incubación de etapas tardías que asisten a empresas que están listas para recibir financiamiento externo”⁴¹ y que conforme a lo planteado por Nesta consideran un grupo específico de características en común:

- a) Un proceso de postulación competitivo abierto al público.
- b) Provisión de inversión para crecimiento.
- c) Foco en equipos.
- d) Apoyo durante un tiempo limitado, y eventos programados.
- e) Startups apoyadas en lotes.
- f) Graduación del programa o demoday.

Bajo esta definición se puede entender el programa Fintech como un programa de aceleración, dado que cuenta con todas las características presentadas, pero con ciertas modificaciones. Existe un proceso de postulación en línea, pero este no es el único método de ingreso al programa. El programa entrega provisión de inversión para crecimiento, pero a diferencia de la mayoría de los casos en los que se pide participación accionaria a cambio, aquí se entrega provisión con el objetivo de validar la propuesta de negocio de cada startup. Se ofrece mentoría y apoyo durante un proceso limitado de tiempo, en el que se tiene contacto directo con diferentes áreas del banco (potenciales clientes) y en el que se entrega asesoría en diversos rubros (Desde ámbitos legales a experiencia del usuario). A diferencia de lo postulado por Nesta, hoy en día en el área las Startups no son apoyadas -necesariamente- en lotes, dado que el área no realiza un llamado a postular con límites de tiempo, no obstante, el programa 2016 sí funcionó de esta manera. Por último, cómo graduación del programa existe una presentación al Comité de Aprobación (Cda) en el que se muestra el desempeño de las startups en busca de financiamiento para escalar los productos en la corporación.

Si estudiamos la misión y los incentivos del programa de aceleración Fintech, podemos ver que tiene por misión el *encontrar soluciones a problemáticas internas de la organización y potenciar la transformación digital del Banco*, logrando ser líderes en innovación. En ‘The Startup Factories’ se presentan los beneficios que suelen buscar las grandes empresas al organizar programas de aceleración, y en este caso concuerdan con la misión declarada por la entidad. Estos beneficios son: “Encontrar nuevos empleados talentosos. Encontrar nuevos clientes para las plataformas o servicios. Y asociar la marca a innovación”. Por otro lado, como lo dice su nombre, es un programa focalizado exclusivamente en soluciones Fintech: servicios tecnológicos enfocados en soluciones financieras.

⁴⁰ Nesta es una organización inglesa que se encarga de impulsar la innovación.

⁴¹ Según el departamento de comercio de los estados unidos.

Según lo presentado en el libro 'A Look Inside Accelerators', se puede clasificar una aceleradora mirando cinco componentes: Foco estratégico, Paquete del programa, Financiamiento, Proceso de selección y Servicio Alumni. De esta manera se identifican tres arquetipos:

1. El arquetipo Investor-Led (Guiado por el inversor)

La aceleradora recibe financiamiento de capitalistas de riesgo, corporaciones o inversores. Estos programas tienden a favorecer Startups con potencial de volverse inversiones atractivas, dado que el financiamiento entregado a las startups pide a cambio participación accionaria, es decir, volverse dueños de un porcentaje de los proyectos participantes del programa.

2. El arquetipo Match-Maker (Conector)

En general estas aceleradoras son puestas en pie por corporaciones que quieren proveer un servicio a sus propios clientes o a sus propias áreas de trabajo. El objetivo principal es conectar clientes potenciales con Startups. Estas aceleradoras cuentan con una postulación abierta en lotes, vinculan activamente a sus empleados corporativos en el proceso de selección de las Startups, y suelen preferir equipos de trabajo que ya cuentan con su propuesta de valor validada. Al mismo tiempo los mentores tienden a ser seleccionados dentro de la corporaciones, y tienen un papel importante en ayudar a las Startups a encontrar su camino en el proceso de decisiones internas de la corporación. Lo que llama la atención es que estas aceleradoras no suelen tener intenciones lucrativas y de hecho no entregan financiamiento a las Startups que son parte de sus programas. En cambio, proveen valor ayudando a las Startups a hacer match (conectarse) con posibles clientes, de esta forma su red es casi exclusivamente enfocada a tener una base de clientes potenciales. Estas aceleradoras son financiadas por corporativos y se tienen por ejemplo a Fintech Innovation Lab y a Microsoft Ventures Accelerator.

3. El arquetipo del ecosistema

Estas aceleradoras suelen tener entidades gubernamentales como su principal stakeholder y su objetivo es incentivar la economía, la creación de emprendimientos y Startups, y crear un ecosistema de estos.

El programa Fintech Bci Labs resulta ser un híbrido muy cercano al modelo Match-maker, ya que la finalidad principal del programa es lograr una venta interna que resuelve una necesidad o problemática de un área del Banco, y atiende la necesidad de un cliente a través de una startup. Sin embargo, éste es un programa de aceleración privado donde los clientes son exclusivamente de la corporación, y entrega financiamiento para el desarrollo de un MVP. Esto lo diferencia de las aceleradoras referentes Match-Maker que son entidades independientes sin fines de lucro, con múltiples clientes, y en las que no se entrega financiamiento a las startups, como el caso presentado de Fintech Innovation Lab.

El programa provee una inversión de hasta \$US25.000 que es utilizada exclusivamente para obtener datos que muestren un buen desempeño de la solución

Fintech, para validar una venta interna a un cliente tentativo del Banco (Sponsor). He aquí que el programa de aceleración se encuentre más cercano al modelo Match-Maker a pesar de entregar financiamiento, ya que su objetivo es unir una solución con un potencial cliente. El presupuesto del programa no es entregado a la startup Fintech para que dispongan de él, el presupuesto tiene por objetivo mostrar valor y en ese sentido se diferencia del resto de los programas de aceleración inversionista que entregan financiamiento a las Startups a cambio de participación accionaria.

Con respecto a los objetivos que tiene Bci Labs como área perteneciente a la gerencia de innovación, según lo presentado en 'Winning Together' podemos entender éstos como:

- 1) *Innovar grandes marcas.*
Potenciando la transformación digital del Banco, con el objetivo de ser líderes en innovación.
- 2) *Resolver problemas de negocios.*
El objetivo principal del programa de aceleración Fintech.

De esta misma forma podemos visualizar que los tipos de programas de colaboración que se adaptan de mejor manera a estos objetivos, según lo presentado por Nesta, son: Los programas de aceleración e incubación, y las alianzas de negocios.

Tabla 2: Tipo de programa según objetivos⁴²

	Innovar grandes marcas	Resolver problemas de negocios
Apoyo empresarial. (Aceleradoras e incubadoras)		
Alianzas de negocios. (Co-desarrollo ⁴³ de productos, Procurement ⁴⁴)		

⁴² Fuente *Winning Together*.

⁴³ El co-desarrollo de productos puede incluir la investigación y desarrollo de productos (o servicios) conjunta entre las partes que atacan un problema en particular de la corporación. Estas soluciones son especificadas, desarrolladas y piloteadas en conjunto. La evidencia muestra que el desarrollo de estos ítems en conjunto puede mejorar el producto desarrollado. El éxito del co-desarrollo de productos depende de una explicación clara por parte de la corporación, un presupuesto prediseñado, y una ventana de tiempo definida en la que definir si se termina la alianza o si se profundiza el desarrollo más allá de un piloto.

⁴⁴ La obtención directa de las tecnologías (o Procurement) de las Startups permite a las corporaciones rápidamente encontrar nuevos acercamientos a problemas específicos de negocios. Este tipo de alianzas requiere una mentalidad colaborativa y un replanteo (a gran escala) de los procesos de adquisición. Por parte de las Startups, la validación de contar con una gran corporación como tu cliente puede ser el punto de inflexión para el éxito o fracaso de una startup, o para escalar.

Bajo este enfoque, podemos visualizar que el programa de aceleración Fintech Bci Labs definido como un **Match-Maker híbrido** (visto que no calzaba con la definición de aceleración en plenitud) tiene grandes similitudes con las alianzas de negocios. Como se da cuenta en Winning Together (y brevemente en la nota a pie de página), en el Co-desarrollo de productos se crean “soluciones que son especificadas, desarrolladas y piloteadas en conjunto [...] El éxito del co-desarrollo de productos depende de una explicación clara por parte de la corporación, un presupuesto prediseñado, y una ventana de tiempo definida en la que definir si se termina la alianza o si se profundiza el desarrollo más allá de un piloto”, lo que hace mucho sentido con la definición del programa. Al mismo tiempo, las alianzas de negocio mediante Procurement proponen que “La obtención directa de las tecnologías de las Startups permite a las corporaciones rápidamente encontrar nuevos acercamientos a problemas específicos de negocios [...] Por parte de las Startups, la validación de contar con una gran corporación como tu cliente puede ser el punto de inflexión para escalar”, lo que nuevamente tiene mucho sentido si visualizamos los incentivos que tienen ambas partes para colaborar mediante el programa de aceleración Fintech Bci Labs.

Con propósitos de sencillez, podemos definir el programa de aceleración como un programa Match-Maker, pero teniendo en cuenta que al tratarse de un programa de aceleración privado de una corporación tiene altas similitudes con una alianza de negocios. A continuación, se presentarán las definiciones que entiende el área de los siguientes conceptos.

Startup

Bci Labs para finalidades de su programa Fintech, a diferencia de la definición otorgada por Lean Startup⁴⁵, entiende Startup como un empresa tecnológica que ya tiene definido su modelo de negocios y que se encuentra en busca de escalamiento. Para esto definen como requisito que estas ‘empresas en arranque’ cuenten con una facturación mayor a cero⁴⁶. Lo que para el área se traduce en que ya han descubierto cómo hacer que su producto gane dinero.

Producto Mínimo Viable (MVP)

Para fines de esta memoria Bci Labs entiende MVP como un producto desarrollado funcional que permite mostrar el funcionamiento básico a la corporación apoyado por datos que muestren su desempeño. En este sentido el MVP debe ser un producto real y no una maqueta. Este producto puede ser más sencillo y a menor escala que el producto final, pero debe ser capaz de mostrar empíricamente lo que ofrece y debe poder integrarse tecnológicamente con algún sistema del Banco lo que, conforme a la definición

⁴⁵ *Lean Startup entiende Startup como una organización cuyo objetivo principal es diseñar un modelo de negocio (a diferencia del resto de las empresas cuyo objetivo principal es obtener beneficios monetarios) que sea replicable y escalable. Estas Startups se encuentran todavía en una fase de búsqueda y no de ejecución, lo que las diferencia de las empresas ya consolidadas*

⁴⁶ *Entrevista con jefe de Bci Labs, Edgardo Ochoa.*

presentada, podría evolucionar a un escalamiento a la corporación y a los mercados masivos⁴⁷.

Necesidad de negocio, Viajes

El Banco ha definido como uno de los objetivos de su transformación digital el encontrar soluciones u oportunidades tecnológicas que ataquen ciertos **viajes del cliente**. Los viajes del cliente declarados como necesidad de negocios son 1) Apertura de plan, cuenta corriente; 2) Compra de Cartera; 3) Crédito Hipotecario; 4) Crédito Comercial; e 5) Inversiones. De esta manera el programa Fintech se encuentra sujeto a proyectos que se encuentren relacionados solo con estos viajes del cliente a la fecha.

Sponsor

Se entiende por Sponsor el área del Banco para la cual se está acelerando una solución. El sponsor es quién tiene una necesidad (por lo que los viajes planteados como necesidad de negocio son un sponsor) y es finalmente para quien se está desarrollando el producto, por lo que tiene el rol de usuario final. El sponsor puede contar con financiamiento propio para realizar la compra de un producto o, en caso de no contarlo, es quien se hace cargo de solicitar financiamiento para escalar el producto al Comité de aprobación.

Comité de aprobación (CDA)

El comité de aprobación es una instancia a la que se recurre en busca de financiamiento. Se debe presentar una ficha del proyecto para conseguir los recursos. El comité sesiona los miércoles a las 17:00 horas y pedir hora con una o dos semanas de antelación. Participa el gerente de informática, socio de negocio, líder del proyecto, gerente de planificación, control de gestión, entre otros. Es importante tener en cuenta que en el CDA se debe presentar un modelo de negocio, aclarar si el financiamiento que se solicita es para un gasto fijo o para una inversión (En el caso del programa se solicita inversión para escalar el producto, integrarlo o en caso de ser necesario para mantener el gasto fijo de las operaciones del producto). El comité atiende solo dos tipos de solicitudes:

- a. Infraestructura (Física, edificios, oficinas, etc)
- b. Tecnológico (Gerencia de innovación).

⁴⁷ *El gran grupo de consumidores finales de un producto específico.*

5.2 Levantamiento de la situación actual

Una vez que contamos con las definiciones pertinentes al programa podemos continuar por realizar el levantamiento de la situación actual de tanto el área como del programa de aceleración Fintech Bci Labs. Para comenzar el trabajo se utilizó la herramienta **product design canvas**, como herramienta exploratoria para entender las diferentes líneas de productos del área generando hipótesis sobre sus objetivos, clientes, motivadores y oportunidades entre otros. Luego se prosiguió por estudiar el flujo del proceso actual del programa Fintech para cada startup o empresa que ingresa al programa, lo que fue modelado mediante **service blueprint**. Se prosiguió por realizar **entrevistas** a distintas Startups que hayan formado parte del programa Fintech 2016 con propósito de estudiar su experiencia en el programa y se finalizó el trabajo realizando un análisis de problemas existentes en el programa actual que pudiesen ser mejorados.

5.2.1 Product design canvas

La herramienta *PDC* es el punto inicial del levantamiento de la situación actual y se utiliza como herramienta exploratoria para entender las diferentes líneas de productos del área generando hipótesis sobre sus objetivos, clientes, motivadores y oportunidades entre otros elementos. Se realizaron entrevistas en profundidad al equipo de Bci Labs como herramienta para obtener la información necesaria. Los resultados que se presentarán en el resumen serán los que se consideren más interesantes, y el detalle se dejará presentado en **anexos en 8.3.1**.

Resumen:

Se distinguieron cuatro líneas de productos en el área, **el programa de aceleración Fintech Bci Labs**, y tres de sus líneas de reclutamiento: **Hackathon, Open Challenge**, y el programa **open API**. La primera distinción que se realiza son los diferentes **clientes** que cada producto tiene, con excepción de las Hackathones (las cuales van orientadas exclusivamente a desarrolladores y Startups bajo la definición Lean⁴⁸), se presentaron como usuarios de los otros tres productos tanto a empresas Fintech ya existentes en el rubro como Startups bajo la definición del área.

Se prosiguió por establecer hipótesis de los **motivadores** que tienen los usuarios de cada producto. Para el programa Fintech se postuló, 'lograr ser proveedor del banco', 'lograr escalar tu producto', 'ser partícipe de un proceso de evolución de productos', y finalmente 'contar con un aliado interno en el banco (Bci Labs) que te ayude en el proceso de alineamiento estratégico'. Para los desafíos de innovación, Open Challenge, se propone como motivador el 'resolver un problema interesante', y el 'ingresar al programa Fintech a través de un desafío'. Con respecto a las **oportunidades** que el equipo veía en cada

⁴⁸ "una organización cuyo objetivo principal es diseñar un modelo de negocio (a diferencia del resto de las empresas cuyo objetivo principal es obtener beneficios monetarios) que sea replicable y escalable. Estas Startups se encuentran todavía en una fase de búsqueda y no de ejecución, lo que las diferencia de las empresas ya consolidadas".

producto, para el programa Fintech se visualizó la opción de potenciar la red de Alumni (alumnos graduados del programa), para los Open Challenge se ve como oportunidad el hacer más fácil y rápida la creación de desafíos, optimizando el proceso. Para las Hackathones se propuso la participación in-situ del sponsor durante el evento, de manera de proveer información importante para el desarrollo de las soluciones. Con respecto a los **miedos** se presentó un miedo general que tiene que ver con la visión que pueden tener las Startups de los bancos, como un servicio anticuado y poco flexible, o que asocien experiencias anteriores en otros bancos a los productos ofrecidos por Bci Labs. También puede ser que vean al área como un ente independiente desconectado del banco con poca incidencia.

Con respecto a los **aliados estratégicos** que el área puede tener se comenzó con nombrar al Sponsor, quien en su posición de usuario final puede ayudar mucho en el desarrollo del producto y en el comunicar la importancia de este para el resto de la corporación. También se nombró a la *Unidad de socios de negocios de proyectos de innovación*, abreviada como UPI, perteneciente a la gerencia de tecnología de la información, quienes entregan asesoría técnica a los proyectos con la finalidad de ayudarlos a cumplir con los requerimientos de las áreas de seguridad (Compliance Fintech). Por último, se presentó a cada una de estas áreas de seguridad (Riesgo operacional, Riesgo tecnológico, Tecnología de la Información) como un aliado estratégico, por su incidencia en el futuro de los proyectos. Con respecto a **objetivos o metas** extra que pudiese tener el área con los distintos productos, se presentó el ser líderes en innovación y el socio preferido de las Startups Fintech a través del programa Fintech. Con respecto a los Open Challenge se postuló como objetivo el lograr pre acelerar soluciones, para que ingresen al programa de manera focalizada.

A modo de conclusión con el PDC, podemos evidenciar los elementos que el equipo visualiza como importantes y evaluarlos en el análisis de la situación actual. En función de esto podemos verlos también como posibles hipótesis de solución que el programa puede necesitar para mejorar su proceso actual.

5.2.2 Service Blueprint

Una vez que se entendieron los distintos productos del área y que se generaron hipótesis de estas se procedió por realizar un modelamiento del proceso actual del programa Fintech Bci Labs. Para esto se utilizó la herramienta Service Blueprint⁴⁹. Al igual que con el paso anterior, las entrevistas en profundidad al equipo fueron la herramienta principal para obtener la información. También se realizarán actividades grupales en las que se revisarán los resultados obtenidos en conjunto de manera de alinear los resultados.

Programa Actual

El programa hoy en día no cuenta con un proceso estructurado, por lo que cada jefe de proyecto tiene su propia manera de realizar los pasos, sin embargo, estas diferencias no son mayores y se logró llegar a un flujo promedio de cómo ocurre el desarrollo del servicio otorgado por el programa Fintech. Este flujo será presentado en detalle en Anexos, con propósitos de sencillez se presentará una versión resumida de este para el levantamiento de la situación actual.

Se definieron tres grandes procesos: **Búsqueda y descubrimiento, Onboarding y Lanzamiento.**

Existe solo un cliente el cual es una **Startup Fintech**. Por otro lado, en la línea de interacción se evidenciaron 4 participantes: el **jefe de proyecto Bci Labs**, a cargo de la startup, el **Organizador de la hackathon u open challenge** -en caso de ser esta la vía de entrada al programa-, la **Unidad de Proyectos de Innovación UPI**, y el **Sponsor** asociado a la necesidad de negocio. Por último, tras la línea de visibilidad se encuentran 3 agentes, nuevamente el **Sponsor**, el área **Bci Labs** como un conjunto y la **coordinadora del área**.

Con propósitos de sencillez el detalle del proceso de dejará expuesto en **Anexos 8.3.2** y se presentará un flujo resumido del proceso, en el que se omitirá el rol de la coordinadora Bci Labs, y sus acciones se sumarán al equipo Bci Labs. El proceso será acompañado de un resumen general que explique la continuidad de este.

⁴⁹ Se presenta en detalle en anexos.

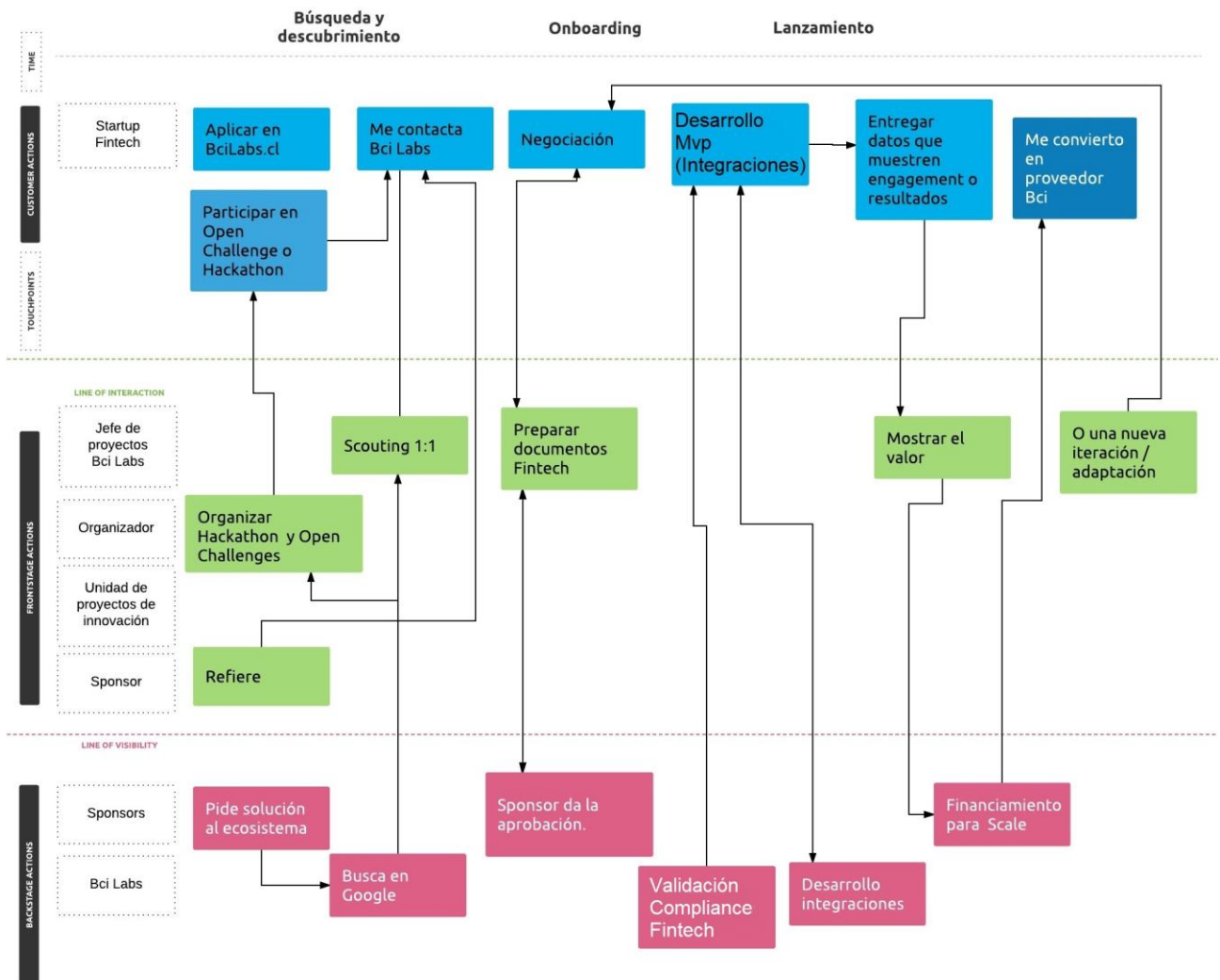


Ilustración 8: Service Blueprint programa Fintech Resumido

Resumen General Proceso

Se distinguen cuatro formas de contactarse inicialmente con el programa.

- 1) **Realizar una postulación a través de la página www.Bcilabs.cl.**
 Cuando una startup postula a través de la página del área al programa de aceleración esta información ingresa en un airtable⁵⁰ del cual nadie se hace cargo. De las entrevistas con el equipo surgió rápidamente este primer problema, dado que Startups han contactado al área en persona o telefónicamente diciendo 'Postulé a través de la página y nunca obtuve respuesta'. La carencia de respuesta o de encargados se debe a que en experiencia del equipo este formato de postulación abierta no sirve para encontrar proyectos interesantes para el programa. Esto se debe a que tienden a postular proyectos que no cuadran con la definición de startup del área, en busca de financiamiento para crecer o sin un modelo negocios definido, lo que puede deberse a una falta de comunicación

⁵⁰ Servicio de nube.

efectiva de las condiciones del programa. Por otro lado, la carencia de respuesta daña la imagen del área.

- 2) **Hablar con alguna persona del banco (Sponsor), la que entrega la referencia a Bci Labs.** Cuando existen Startups que tienen una relación directa con un área del banco, esta puede referirlos a Bci Labs para evaluar la solución mediante el programa Fintech. Una vez que se entrega la referencia y se produce el acercamiento de la Startups al área, la coordinadora de Bci Labs, se hace cargo de evidenciar si esta startup calza para alguna de las necesidades de negocio declaradas, en caso de hacerlo se conecta a la startup con Bci Labs, y se agenda una reunión para comenzar a negociar, a su vez el área revisa esto con el sponsor asociado a la necesidad de negocio. En caso contrario, la coordinadora puede contactar a un sponsor (distinto de las necesidades de negocio declaradas) y proponer este proyecto solución como una alternativa para su área, sin embargo, esto se hace pocas veces y solo cuando el producto ofrecido por la empresa Fintech resulta muy atractivo.
- 3) **Ganar una convocatoria.** Este caso ocurre cuando existe una convocatoria abierta (como el programa de aceleración 2016, presentado en 3.1), un open challenge, o una hackathon, en la que el producto fintech es seleccionado para el programa. Para que esto ocurra, un Sponsor debe pedir una solución a Bci Labs quienes pueden realizar un desafío de innovación en busca de una solución. En este caso debe existir un organizador por parte del equipo a cargo de la convocatoria o desafío, y a su vez el sponsor asociado que se encuentra en búsqueda de una solución en el ecosistema.
- 4) **Startup es contactada vía Scouting.** Al igual que en el caso anterior cuando un sponsor pide una solución al ecosistema contacta a Bci Labs, los que mediante Scouting 1:1, buscan en el ecosistema (utilizando google, o Startups que conocen etc) soluciones pertinentes. En caso de encontrar coincidencias las contactan directamente, en caso contrario se debe organizar un open challenge o hackathon en búsqueda de soluciones.

Estas cuatro formas de contacto inicial (Con excepción del postular por la web), son concretadas en una reunión con alguien del equipo Bci Labs en la que se formaliza el contacto inicial, donde las partes se conocen mutuamente, se presentan los objetivos del programa, las condiciones de este y la startup presenta su tecnología.

Se evidencia que el área carece de un tipo de búsqueda y descubrimiento con visibilidad externa. La mayoría de los métodos de convocatoria resultan ser a través de referidos o de búsqueda directa del equipo mediante google, por lo que se puede estar pasando por alto a proyectos que calcen mejor con alguna necesidad de negocio planteada. Tras el programa del año 2016 se dejó de usar la postulación abierta al programa Fintech como herramienta de convocatoria para este. Esto se debe a que se cambió el foco del programa, el programa 2016 aceptaba todo tipo de proyectos Fintech y los contactaba con las áreas del banco que fueran contingentes, sin embargo, el banco cambió el foco

del área y decidió enfocar las soluciones del programa a necesidades de negocio declaradas, focalizando de esta forma la transformación digital del banco en las áreas que la alta gerencia considere prioritario. De esta forma surgen tres inquietudes, la visibilidad del programa, la búsqueda enfocada de proyectos para este, y el tener un proceso de postulación efectivo.

Tras la primera la primera reunión de la Startup Fintech con algún jefe de proyectos Bci Labs, se realizan una serie de iteraciones para definir si hay un match con el sponsor, este proceso se presenta en el flujo como '**Negociación**'. En esta negociación, se definen los alcances y objetivos del trabajo a realizar, se firman los documentos Fintech (Onboarding Fintech), se realizan cotizaciones para el trabajo con la startup en las que se evidencia cuáles serán los experimentos a realizar, los resultados comprometidos del MVP y el costo de estos, ya sea en horas hombre o en desarrollo, lo que a su vez es revisado con el **Sponsor quien finalmente da su aprobación** para comenzar el trabajo. Si se cuenta con el visto bueno del Sponsor se procede por realizar la Hoja de entrada de servicios (HES) y la Orden de compra (OC) ambos documentos necesarios para poder pagar los servicios de la startup para el desarrollo de su MVP. Esto va acompañado de la aprobación del jefe de Bci Labs, para financiar el MVP, quien a su vez recibe la aprobación del Gerente de Innovación⁵¹ quien debe dar su aprobación también.

Una vez que se tiene listo el proceso de negociación se pone en pie el **Desarrollo del MVP**. Para esto se deben definir dos tareas, primero realizar las validaciones de seguridad, y segundo ver si será necesario desarrollar integraciones para el desarrollo del MVP. Para la primera tarea se debe chequear con distintas áreas del banco que el producto cumple con la **Validación Compliance Fintech** es decir que el producto cumple con las condiciones técnicas y de seguridad para poder integrarse tecnológicamente con algún sistema del banco. Para esto debe validar con Tecnología de la información, con Riesgo operacional y con Seguridad de la información (con el equipo Legal también en caso de ser necesario). La segunda tarea para poner en pie el desarrollo del MVP tiene que ver con la integración, y existen dos formas de hacerlo. La primera es que este se encuentre integrado tecnológicamente a los servicios del banco, la segunda es que este logre mostrar valor con data externa, de esta forma se **Desarrollan las integraciones** solo en caso de ser necesario. Lo ideal es lograr mostrar valor sin la integración, dado que esta es más cara (y que se debe definir por parte de quien corre el financiamiento para esta), requiere más recurso de horas hombre, más tiempo, y la aprobación de muchas áreas, por lo que el escenario ideal es contar con evidencia empírica de que el producto funciona previo a financiar la integración. Sin embargo, hay casos en los que la integración es necesaria para probar el desempeño del producto y entonces se debe evaluar la inversión para realizar un MVP integrado, contar con las aprobaciones técnicas y de seguridad y definir objetivos.

⁵¹ *Sebastián Robles.*

Con respecto al desarrollo del MVP y a las validaciones Compliance Fintech ocurre un problema, porque los proyectos avanzan de distinta manera, y hay MVPs o experimentos⁵² que se deben llevar a cabo sin contar con el visto bueno Compliance Fintech previamente. Esto dado que no se puede validar un producto que no existe (en ciertos casos el MVP cuenta con modificaciones específicas para alinearse estratégicamente con la necesidad del banco y estas deben desarrollarse para probar valor) y de esta manera se pueden gastar recursos y tiempo en el desarrollo de un MVP que puede no obtener la validación de las áreas del Compliance Fintech, teniendo que iterar y trabajar de nuevo, lo que genera costos.

Al mismo tiempo ocurre que las áreas que proveen la validación son externas a Bci Labs por lo que esperar la aprobación previo a un desarrollo de un piloto también es problemático dado que retrasa el avance del programa. En los casos que ocurre el problema de validación se evidencia una carencia de asistencia técnica en el proceso de trabajo, dado que el equipo Bci Labs no cuenta con expertos TI en sus filas. Esto al mismo tiempo se puede visualizar como una clara consecuencia del nulo involucramiento de la Unidad de proyectos de innovación **UPI**, que se supone debiese proveer asesoría técnica a los proyectos del programa. La UPI además se evidencia cómo un agente en la línea de interacción durante el flujo del servicio, pero no cuenta con ninguna tarea señalada, y además fue nombrada como una hipótesis de aliado estratégico clave en el *PDC*.

Otra de las problemáticas que surgieron de las entrevistas con el equipo tiene que ver con el vinculamiento del Sponsor a lo largo del programa, visto que Bci Labs trabaja en función de atender la necesidad de este, pero no siempre hay un vinculamiento o trabajo del Sponsor para que esto resulte. De esta forma se evidencia que el Sponsor no siempre compromete recursos, tiempo o sacrificio para que el proyecto funcione, lo que resulta conflictivo para el equipo de Bci Labs.

Una vez que se ha realizado el MVP (con o sin integraciones, dependiendo del caso) se deben **Entregar los datos que muestren resultados del MVP**. En esta etapa es donde los jefes de proyectos en conjunto con el Sponsor evalúan el desempeño de la solución. Existen tres resultados posibles tras **Mostrar el valor** del producto, el primero es que el producto no muestre resultados positivos para el área o para el banco, con lo que se cierra su participación en el programa y no se formaliza un escalamiento del producto. La segunda opción es que el producto muestre resultados positivos, pero que no se esté seguro de estos de forma -que se quiere profundizar. De esta manera se puede generar una **Nueva iteración o Adaptación del producto** (por ejemplo, desarrollar un MVP integrado, dado que el MVP con datos externos tuvo buenos resultados) y en este caso se vuelve al proceso de **Negociación**. Por último, se encuentra el escenario en el

⁵² MVPs no integrados.

que los resultados presentados mostraron el valor suficiente como para que el área y el sponsor acuerden financiar el escalamiento y la adquisición del producto mediante un Piloto.

Para **Financiar el escalamiento** existen tres opciones, la primera opción es que el Sponsor en caso de tener dinero (En general no lo tienen) financie directamente la integración, el escalamiento del producto y el Piloto. La segunda opción es solicitar presupuesto para escalamiento y compra del piloto ante el Comité de Aprobación (Este suele ser el caso principal). La tercera opción es que -en caso de quedar recursos- la integración, escalamiento y Pilotaje corra por parte de Bci Labs, Logrando integrar a la startup o empresa Fintech como proveedor del Banco.

Hay que recalcar que el objetivo del programa Fintech es mostrar la propuesta de valor del producto con datos de manera de justificar una compra interna por parte de un área del banco. En este caso una vez que se decide si un producto demostró valor (Con la cantidad de iteraciones que sean necesarias) y que se logró el contrato y financiamiento para el escalamiento y piloto del producto por parte del sponsor o del Comité de aprobación, Bci Labs declara a la startup cómo graduada del programa (Lo que en objetivos se entiende como empresa integrada al banco) y esta queda en manos de Sponsor.

Esta 'graduación' es un tanto simbólica porque la startup recién ahora comienza el desarrollo de su piloto como proveedor del banco, pero ya no es responsabilidad del área la integración y escalamiento de esta al banco. Se evidencia en ciertos casos, el problema que Startups 'integradas' al banco por parte del programa aún no logran integrarse realmente con el banco y se encuentran cursando los procesos burocráticos de integración o contractuales durante mucho tiempo. De esta forma se retrasa la integración de la startup cómo proveedora y el objetivo del programa de acelerar el proceso de incorporación de tecnología se ve dañado.

5.2.3 Entrevistas

Para profundizar en el entendimiento del programa y del problema actual se eligieron sólo Startups que hubieran trabajado con el área en el último programa de aceleración Fintech Bci Labs 2016. Este programa fue un experimento en conjunto con Nxtp Labs⁵³ y difiere en varios elementos del proceso actual. El programa no contaba con Necesidades de negocio ni Sponsors identificados por lo que incluía demodays que facilitaban la búsqueda de un Sponsor en la organización. Por otro lado, al apoyarse Bci Labs en Nxtp Labs para el tema de la convocatoria y de la mentoría de ciertos proyectos, se generó cierta discronía que se verá evidenciada en las entrevistas. En el programa actual 2017, Bci Labs no contará con el apoyo de nadie, por lo que el análisis de las entrevistas será realizado en función de las problemáticas de las que Bci Labs se pueda hacer cargo en función de mejorar su programa actual. Se entrevistó a cinco Startups que tuvieron distintas experiencias en el programa, Quaos y Cotalker fueron las dos Startups que lograron convertirse en proveedores con el programa, Lesskomplex y Ruvix han tenido un proceso más largo para lograrlo, y finalmente Octopull que no siguió avanzando en el programa.

Los resultados de las entrevistas se presentarán a modo de conclusión, poniendo énfasis en los tópicos que resultaron más interesantes del trabajo realizado. En **anexos 8.3.3** se presentará en mayor detalle el análisis de cada uno de los tópicos presentados a continuación, como también la transcripción de cada entrevista.

Conclusiones

En general el programa es visto de buena manera por los participantes y se agradece de gran manera.

Contacto Inicial con el área y con el programa.	Hoy en día existen diversas maneras de llegar al programa, lo que se puede ver tanto como un proceso diversificado o como desordenado. El rol de Nxtp como colaborador en el reclutamiento se hace notar, dado que varias de las Startups participantes (a pesar de ya tener contacto Bci Labs, o de conocer al área) tuvieron un acercamiento por parte de Nxtp para invitarlos a participar.
Información del Programa de aceleración. (Previo al	Se evidencia que hay una confusión genérica de qué trata el programa de aceleración, donde 4 de

⁵³ NXP Labs se define en su página web como “un fondo de inversión con programa de aceleración que además de ubicar capital, dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación, mentoría y servicios de apoyo con el fin de hacer que las empresas invertidas validen sus modelos de negocios”. En otras palabras capital de riesgo, con el objetivo de mejorar el desempeño de las inversiones, creando Startups de mejor nivel.

<p>contacto)</p>	<p>las 5 Startups entrevistadas afirmó no tener claridad de qué busca y cuáles son sus objetivos. En primera instancia no se entiende bien qué tipo de aceleración es el que se ofrece, o si el programa es un programa de aceleración propiamente tal.</p> <p>Falta claridad hacia afuera de cuáles son las necesidades de negocio que el banco quiere atacar con el programa, también surgen dudas acerca de qué formato de financiamiento es el que ofrece, y qué obtendrá cada una de las partes. Sin embargo, se explicita que tras el contacto formal con el área (al reunirse con esta) se despejan las dudas y se entiende el objetivo.</p>
<p>Motivación a participar en el programa.</p>	<p>El motivador principal que tienen las Startups es la oportunidad de negocio en sí (lo que se alinea con las hipótesis levantadas en el <i>PDC</i>), es decir el llegar a un gran cliente y generar una gran venta.</p> <p>Al mismo tiempo se agradece la mentoría interna que entrega el programa y el alineamiento estratégico que esta ofrece (la que está muy bien evaluada, pero que no fue explicitada como motivador para ingresar al programa).</p> <p>También se visualiza el programa como una vitrina para conocer el ecosistema y posibles clientes nuevos, lo que nuevamente recalca el objetivo de la oportunidad de negocio.</p>
<p>Visión de innovación en el Banco Bci.</p>	<p>Existe una visión muy buena del banco en el ámbito de colaboraciones con Startups e innovación abierta, esto se debe en parte a que existe una mentalidad interna de colaboración que se evidencia para afuera y en parte a que existe una muy mala opinión de los programas de la competencia.</p> <p>Esto puede ser un arma de doble filo, porque, aunque para estas Startups (que participaron del programa) el banco tiene intenciones reales de integrar su tecnología (Lo que a su vez es una de las causas de que las Startups se motiven a buscar una oportunidad de negocio en el banco). Puede que un número grande de Startups del ecosistema no tenga claridad de la mentalidad y la forma de trabajar del banco, de manera que se esté cumpliendo el miedo planteado en el <i>PDC</i> y que</p>

	<p>exista una visión negativa de los bancos para colaborar.</p>
<p>Necesidad de Financiamiento</p>	<p>Por parte de las Startups existe un agradecimiento de que el banco reconozca el valor y el trabajo que significa para las ellas mostrar su producto y que apoye este proceso entregando financiamiento para realizarlo. A su vez la mayoría no podría, o no estaría dispuesta, a realizar este esfuerzo por cuenta propia dado que son altamente sensibles a sus flujos de caja.</p>
<p>Definición de alcance y match con Sponsor.</p>	<p>El proceso de definición del alcance de los proyectos y de planteamiento de objetivos (también conocido como Onboarding) está muy bien evaluado.</p> <p>Al mismo tiempo el trabajo que hacen los mentores (jefes de proyecto) para facilitar el match con los sponsor y para ayudar a alinear tu solución a la necesidad también se encuentra muy bien evaluado.</p>
<p>Obtención de datos y participación Nxtp.</p>	<p>Se evidenció como una problemática en algunos de los casos la obtención de datos para el desarrollo del MVP, lo que según detallaron retrasó de gran manera el desarrollo del programa, llegando a ser traumático. Se planteó que la obtención de los datos debiese ser una prioridad al momento de trabajar con una startup.</p> <p>Por otro lado, si bien el rol de Nxtp como colaborador para el reclutamiento de Startups tuvo buenos resultados para la convocatoria (atrayendo a varias Startups al programa), su trabajo como mentor solo trajo rigidez y confusión al programa y no fue bien evaluado.</p> <p>Al mismo tiempo, al tratarse Nxtp Labs de un capital de riesgo, puede que tengan incentivos a seleccionar Startups en las que ellos han invertido.</p>
<p>Validaciones de Seguridad (Compliance Fintech)</p>	<p>Las validaciones de seguridad representan un problema burocrático para el desarrollo de los proyectos, dado que obliga a las Startups a trabajar el doble en algunos casos, debiendo pasar nuevamente por los procesos de validación, o teniendo que modificar su trabajo.</p>

	<p>Se entiende, por parte de las Startups, que el integrarse con los sistemas de un banco es un tema altamente sensible, pero se considera que se puede hacer algo al respecto porque proyectos que se pueden haber graduado como exitosos del programa pueden verse frenados en su integración y escalamiento.</p>
<p>Áreas externas (Contratos, compra, Facturación)</p>	<p>Algo similar (a las validaciones de seguridad) ocurre con las otras áreas externas a Bci Labs comprometidas en el proceso. Se evidencia que los protocolos contractuales, no son compatibles con Startups, dado que se encuentran estructurados para empresas grandes.</p> <p>De esta manera se les solicita cumplir con requerimientos que no son capaces de llevar. Esto tiene múltiples problemas, dado demora el desarrollo del producto y genera quiebres en la relación.</p> <p>Al mismo tiempo existe retraso en los pagos, y no se cumple la promesa que se le está dando a las Startups.</p>
<p>Actividades post programa (Alumni)</p>	<p>Surge la necesidad de desarrollar actividades que potencien la red Alumni del programa, o de mantener actualizadas las necesidades de negocio del programa. Lo que cumple se alinea con la oportunidad declarada en el <i>PDC</i>.</p>

Tabla 2: Conclusiones entrevistas

5.3 Análisis de Problemas.

Tras realizar el levantamiento de la situación actual, se procede a evidenciar los problemas del programa actual alineando lo obtenido de las entrevistas y del flujo del proceso con las prácticas referentes en aceleración presentadas del marco conceptual.

De esta forma se evidencian los siguientes problemas:

1) Proceso de búsqueda y descubrimiento poco claro y poco efectivo

Una de las 6 características presentadas por “The startup factories” para definir a una aceleradora es “Un proceso de postulación competitivo abierto al público”, y podemos evidenciar del levantamiento del proceso que eso no está ocurriendo.

Según lo presentado por Nesta postulaciones realizadas por la página web del área, www.Bcilabs.cl. Esto ocurre porque el equipo de Bci Labs considera que los postulantes se encuentran desviados tanto de la definición de startup que se tiene en el área, como del foco que tiene hoy en día el programa. Por lo que prefieren realizar una búsqueda de soluciones mediante scouting 1:1. Esta problemática es consecuencia directa de un paquete informativo mal enfocado o con poca visibilidad, dado que las Startups no están entendiendo si calzan con lo que busca el programa, por lo que no se está realizando una postulación efectiva.

Al no potenciar un proceso de postulación abierto (como se realizó en el programa 2016) se pierde visibilidad externa de las soluciones existentes en el ecosistema, dado que se puede estar pasando por alto soluciones que no fueron halladas a través de scouting. Con respecto a este punto, la guía Scaling together explica que un área de innovación enfocada a resolver problemas de la corporación, debe dividir sus tiempos en mirar hacia dentro de la organización (de manera de entender las necesidades), y en mirar afuera de ésta (intentando identificar posibles soluciones tecnológicas) para tener un proceso de postulación con harto alcance se recomienda aliarse con entidades de innovación abierta externas a la corporación, que ayuden a indagar incluso en soluciones fuera del país. Por último, recomiendan que se debe contar con un punto visible de acceso al programa, que simplifique el acceso a éste.

En el reporte “Bridging the pioneer gap” se postula el proceso de postulación mediante un formulario de aplicación como una herramienta fundamental para obtener data de calidad de las Startups, y para comprender el desempeño del grupo de estudio. Lo que implica otro costo asociado a no tener un proceso de postulación efectivo.

2) Paquete informativo mal enfocado y comunicado

Consecuente a lo levantado en el punto anterior, se evidencia un paquete informativo que está mal enfocado o que no está logrando comunicar de qué trata el programa de aceleración Fintech Bci Labs. La guía “Startup Accelerator Programmes” presenta las preguntas claves que se deben responder previo a levantar un programa de aceleración. Dentro de los puntos principales señala que un programa debe tener claridad y lograr comunicar de manera efectiva la misión, logrando responder cuáles son las necesidades a cumplir. El tipo de financiamiento que entrega el programa, cómo se maneja el proceso de postulación, etc.

Esto no se está logrando, dado que el 80% de las Startups entrevistadas participantes del programa 2016 afirmó tener poca claridad de qué misión u objetivos tiene el programa. Al mismo tiempo tampoco se tiene certeza sobre el financiamiento del programa, ¿cuál es el objetivo de este?, ¿qué tipo de colaboración se está buscando?, ¿qué se lleva cada una de las partes? etc. Por otro lado, “scaling together” presenta que el miedo que las Startups tienen para colaborar con corporaciones, con respecto a “nadar con tiburones”, tiene que ver también con un problema de información. Y si bien de las entrevistas realizadas se destaca que las Startups tienen una muy buena imagen de este Banco para colaborar, puede que un número grande de Startups no tenga claridad sobre esto y que al no contar con la información relevante, los frene para colaborar.

En función de esto el área debe responder y tener plena claridad sobre qué es su programa, para luego definir cómo comunicarlo de una manera efectiva hacia afuera.

3) Difícil visualización y medición de avance de proyectos

Uno de los desafíos claves que se postulan en la guía “Startup accelerator programmes” tiene que ver con medir y evaluar el desempeño de los proyectos. Lo que es sustentado en “Scaling together” donde se recomienda monitorear los procesos de las colaboraciones para entender dónde se ubican los cuellos de botellas. Para cada proyecto se definen KPIs de desempeño con los que se evaluarán los resultados de sus MVPs. Sin embargo, no existe una herramienta de seguimiento que permita evaluar el desarrollo de la startup en el programa previo a los resultados del MVP.

Tras realizar el levantamiento del flujo actual de los proyectos mediante el Service blueprint podemos evidenciar que el área carece de etapas definidas o estandarizadas en el proceso de trabajo, lo que no permite visualizar de manera sencilla en qué estado se encuentra cada proyecto. Al mismo tiempo como no se pueden visualizar los estados, no se pueden evidenciar cuellos de botella durante el proceso. Como ejemplo, tampoco se puede visualizar si un proyecto lleva un tiempo estancado sin avanzar y requiere un apoyo extra del área.

Vale recalcar, que el equipo de Bci Labs cuenta con sub-equipos que se hacen responsables de distintos proyectos (tres sub-equipos de tres personas por área). De esta manera las reuniones de equipo son fundamentales para que el resto de Bci Labs se entere en qué estado se encuentran los proyectos a cargo de los otros sub-equipos. Al no tener etapas definidas o una herramienta de visualización, es difícil medir el desempeño comparativamente de los diferentes proyectos, o definir KPIs con los que contrastar los resultados. En el libro “Bridging the pioneer gap” se postula utilizar plataformas o sistemas que permitan recolectar y evaluar datos de calidad de las Startups, como una herramienta para el seguimiento y entendimiento de éstas; lo que no está ocurriendo.

4) Desalineamiento estratégico

De las entrevistas con las Startups se levantó que las áreas externas a Bci Labs no tienen sus procesos alineados con los objetivos del programa. Esto se evidenció desde la **obtención de los datos** para poder realizar los MVP, donde las Startups tuvieron su proceso de trabajo detenido. Del estudio realizado por Nesta se desprende que el 50% de las Startups declaran que la velocidad es uno de los mayores obstáculos al trabajar con corporaciones. Y de las entrevistas realizadas, todas las Startups (con la excepción de Cotalker) afirmaron tener conflictos de tiempos con algún área externa. A esto se suman los **protocolos contractuales**, los que en palabras de los entrevistados, no son compatibles con Startups, dado que se encuentran estructurados para empresas grandes. De esta forma se les solicita cumplir con requerimientos que no son capaces de lograr.

En “Scaling together” se habla de este desalineamiento, en el que los **equipos de compras o legal** tratan a las Startups como si fueran cualquier tipo de negocio, con procesos inflexibles, largos y complicados, diseñados y estandarizados para socios de mayor tamaño. Esto a su vez, especifican, tiene que ver con una visión equivocada de los que son las Startups. Si no se tiene una visión unificada de innovación en el Banco, y las diferentes áreas vinculadas en el proceso no comparten las metas que tiene el Banco al crear este programa, se generarán obstáculos que retrasarán el avance de estos proyectos en la corporación. Este fenómeno, como explican en “Scaling together”, se incrementa una vez que los proyectos pasan de un área a otra, como ocurre cuando las Startups son graduadas del programa y quedan a cargo de su sponsor. Casos como el de Lesskomplex, en el que el proyecto fue graduado del programa tras tres meses en él, y que lleva seis meses trabajando en su integración y escalamiento evidencian esta problemática.

Los **plazos largos o atrasados de pagos** afectan negativamente a las startups. Dentro de los estudios presentados por Nesta se evidencia que una de cada cinco Startups envueltas en un proceso de compra o ventas, fueron afectadas por pagos atrasados, y en el caso de las Startups entrevistas este número asciende a tres de cinco.

5) Problema de validación Compliance Fintech

De las entrevistas y del estudio del flujo de trabajo del programa podemos evidenciar la problemática que conllevan las aprobaciones de seguridad Compliance Fintech, lo que a su vez es un problema de alineamiento estratégico por sí mismo. De igual manera que con la obtención de datos, las aprobaciones de seguridad representan un problema de velocidad que afecta a las Startups del programa.

En la mayoría de los casos el esperar la aprobación de estas áreas externas significa una pérdida de tiempo, dado que estas áreas también cuentan con sus propias responsabilidades y agendas, incluso una vez graduados del programa el Banco tiene

una serie de protocolos, pero éstos no están estandarizados, ni objetivamente preestablecidos para Startups. Por lo que el recibir la validación se vuelve un proceso largo y burocrático. Lesskomplex explicó, que a pesar de contar con las validaciones de seguridad durante el programa, tuvieron que repetir el proceso nuevamente para el escalamiento de su piloto, lo que ha retrasado su integración.

Con respecto al desarrollo del MVP, en el programa se suele comenzar a trabajar de antemano para probar la tecnología que tiene la startup, las que en general deben ser modificadas para hacer un match con el sponsor. El problema de la validación viene dado en parte porque Bci Labs no cuenta con expertos T.I en sus filas, y se corre con el riesgo de gastar recursos y tiempo en el desarrollo de un MVP que puede no obtener la validación de las áreas del Compliance Fintech, teniendo que iterar y trabajar de nuevo, con el consecuente aumento de costos.

Finalmente, como declaran en las entrevistas las Startups, se entiende que el integrarse con los sistemas de un Banco, es un tema altamente sensible, pero se considera que se puede hacer algo al respecto porque proyectos que se pueden haber graduado como exitosos del programa pueden verse frenados en su integración y escalamiento.

6) Actividades post programa y Red Alumni

El contar con una red de Alumni, se presenta en la mayoría de los libros del marco conceptual como una actividad fundamental, y sin embargo, no se está haciendo nada al respecto en el área. En la guía “Startup Accelerator programmes” se indica que el 100% de las Startups entrevistadas por Nesta reconocían su red de Alumni como valioso activo del programa, y que contar con una base de datos de sus graduados debe ser una prioridad. En “The startup Factories” el contar con un grupo de apoyo con sus pares, y el vincularse a ellos se mencionaba como uno de los motivos que atraen a las Startups a participar de los programas de aceleración. Al día de hoy en el Banco, esto no se está potenciando. De las entrevistas con las Startups del programa 2016 surgió la necesidad de potenciar las actividades de los graduados del programa. Dentro de las necesidades que señalaron se encontraba el visualizar los requerimientos que el Banco va teniendo actualmente, de manera de actualizar la tecnología de la startup para alinearse con la necesidad. Por otro lado, también se propuso la instancia de poder visualizar el desempeño de los otros graduados del programa. Incluso se mencionó como uno de los motivadores que se tuvieron para ingresar al programa, el hacer redes de contacto, lo que se podría potenciar de gran manera a través de actividades post programa. Además de lo anterior, el potenciar la red de Alumni surgió como una de las oportunidades que el equipo visualizaba en el PDC, por lo que en este caso se valida como una oportunidad necesaria.

Conclusiones

Si bien se evidenciaron seis problemáticas dentro del programa actual, existen muchos ítems que se destacan positivamente, y que dejan posicionado al programa de buena manera. El proceso de onboarding y de match con el sponsor fue altamente celebrado por las Startups. Al mismo tiempo, la definición del alcance de los MVPs, el planteamiento de objetivos y el trabajo de los mentores, para el proceso de alineamiento estratégico y desarrollo del producto, también se encuentra muy bien evaluado.

De esta manera teniendo claras las fortalezas y las problemáticas del programa, se procederá a desarrollar las propuestas de mejora.

5.4 Propuestas de mejora

Conforme a lo planteado en el marco conceptual sobre rediseño de procesos, fue que se decidió estudiar el programa Fintech en profundidad con la finalidad de evidenciar las problemáticas existentes en éste. Asimismo se desarrollarán y propondrán mejoras marginales al programa que no modificarán en detalle el proceso de trabajo, pero que se espera mejoren el programa actual, impactando en el número de empresas integradas al Banco como proveedoras. Las propuestas son las siguientes:

- a) Proceso de postulación focalizado.
- b) Paquete informativo, Bci Labs.cl
- c) Cultura de innovación & capítulos especiales.
- d) Uso de pizarra Kanban para el programa Fintech.
- e) Vinculamiento UPI.

A continuación, el detalle de cada una:

A) Proceso de postulación Focalizado

La siguiente propuesta de mejora ataca la problemática **1) Proceso de búsqueda y descubrimiento poco claro y poco efectivo**, la que consideraba crear un punto visible de acceso al programa y a su vez contar con una herramienta efectiva de postulación.

Postulación Bcilabs.cl

El programa de aceleración Fintech en su modalidad actual con “Necesidades de negocio” definidas y declaradas con antelación, dejó de utilizar el proceso de postulación abierta a través de su página web, como herramienta para encontrar soluciones a las problemáticas del Banco (Incluso a pesar de ser citado como la primera característica de la definición de aceleradora otorgada en “The Startup Factories”). Esto representa un problema por tres razones. La primera tiene que ver con la imagen que las Startups que postulan mediante la página, se llevan del área, dado que al no obtener respuesta pueden pensar que el área cuenta con un programa de innovación abierta poco amigable, poco empático, o sin intenciones reales de integrar tecnología. Por otro lado, al no atender las postulaciones a través de la página, se pueden estar pasando por alto soluciones Fintech que resulten ideales para la necesidad de negocio declarada, o al mismo tiempo ignorar soluciones internacionales a las que no se tiene acceso mediante scouting 1:1, las que pueden aportar muchísimo valor. Por último, como postulan en el reporte “Bridging the Pioneer Gap” el proceso de postulación mediante un formulario a través de la página web, es una herramienta ideal para recolectar data de calidad de todas las Startups que postulan a un programa. Incluyendo las que recibieron apoyo o las que no fueron aceptadas. Lo anterior con la finalidad de comprender de mejor manera el desempeño del grupo de estudio, lo que actualmente se está desaprovechando.

La primera causa que se declaró para no atender las postulaciones realizadas en la página, tenía que ver con una postulación de Startups desenfocadas del programa. Esto dado que no calzaban con las necesidades de negocio ni con la definición de startup del área. Este problema es adjudicado a la problemática **2) Paquete informativo mal enfocado y comunicado**, y será atendida en la solución **c) Paquete informativo Bcilabs.cl**, logrando transferir de buena manera qué es lo que busca en el programa. La segunda causa tiene que ver con la carga de responsabilidades de los jefes de proyectos, y con el esfuerzo extra que significa el gestionar una plataforma de postulación.

Se recomienda realizar la postulación y convocatoria al programa a través de otra plataforma externa ya optimizada enfocada en conectar Startups con inversores. Ejemplo de esto, es el caso presentadas en el paso cinco de la guía “Startup Accelerator Programmes” donde ciertas aceleradoras externalizan su postulación a través de redes como Fundacity, Angel.co⁵⁴, o F6S⁵⁵. Estas plataformas cuentan con un formulario estandarizado y con herramientas para obtener y visualizar datos ya desarrollados. De igual manera llegan a una gran base de Startups lo que le permite al programa tener visibilidad externa y contar con un aliado haciéndose cargo de gestionar las postulaciones.

F6S

Dentro de las fuentes investigadas F6S resulta ser una de las más apropiadas ya que están realizando un trabajo de inmersión en latinoamérica y que además cuentan con una amplia fuente de contactos. F6S es una plataforma fundada en el año 2011 como herramienta para procesar los grandes números de postulaciones, y que hoy en día tiene el objetivo de promover y conectar Startups con aceleradoras, fondos e inversionistas. En entrevistas realizadas a la gerenta de F6S en latinoamérica⁵⁶ ella explica que “La misión fundamental de nuestra plataforma es que los fundadores crezcan y obtengan los mejores beneficios y las mayores oportunidades”. En la actualidad cuentan con más de nueve mil ochocientas Startups registradas en América Latina y un millón trescientos mil globalmente, y afirma: “Parte del trabajo que realizamos es asesorar a los fundadores para que puedan sacar provecho a los programas que ofrecemos, que equivalen al 95% de la oferta global. Pero, sobre todo, los ayudamos a entender el ecosistema de América Latina y las oportunidades de crecimiento en el mundo”. Asimismo la propuesta de negocio de la plataforma se alinea con las necesidades del programa, tanto técnicas (al procesar las postulaciones) como de visibilidad y alcance, al contar con un gran espectro de soluciones Fintech apropiadas para el programa. De todas formas, F6S es solo un

⁵⁴ <https://angel.co/>

⁵⁵ <https://www.f6s.com/>

⁵⁶ Entrevistas realizadas a Carla Cassanelo, Latam Manager de F6S <http://www.timov.la/article/f6s-la-plataforma-que-asegura-la-conexion-entre-Startups-e-inversores> y <http://www.pcworldenespanol.com/2016/05/13/f6s-la-plataforma-impulsar-las-startup-america-latina/>

ejemplo y el área debe buscar y definir un aliado que los ayude a llegar a un mayor número de Startups y a manejar su proceso de postulación.

Vale recalcar que se recomienda la colaboración de la plataforma solo en el proceso de postulación y en la gestión de la misma. La participación de entes externos al programa en el proceso de Onboarding & Diseño y Mentoría no es recomendada, dado que no ha tenido buenos resultados en el pasado. (Como fue el caso de Nxtp en el programa 2016, quienes, a su vez, no eran una plataforma enfocada en promover Startups, sino más bien un capital de riesgo con incentivos propios)

En función de esto el área, decidió:

Potenciar Open Challenge como proceso de postulación focalizado

Además de externalizar el proceso de postulación, se recomienda el potenciar los desafíos de innovación como una herramienta de postulación focalizada en resolver un problema específico del Banco, es decir, atacar las necesidades de negocio de una a la vez.

Mediante la postulación a través de un Open Challenge se puede realizar una selección a la postulación mucho más acotada, dado que se realiza una selección en función de los productos trabajados para el desafío. De esta forma las Startups se presentan con un desarrollo de su producto pre-acelerado focalizado para la problemática, y se seleccionan los finalistas en función de las métricas definidas para el desafío. De esta forma, se puede mejorar la tasa de conversión con la que cuenta, es decir la tasa del Programa de aceleración Fintech 2016 presentada en 3.1, (por cada 10 Startups con las que trabajó el área se incorporó una, es decir una tasa de conversión de un 10%).

A la fecha solo se ha realizado un Open Challenge en el área, el desafío de Tasaciones, presentado en detalle en el **anexo 8.4.2**. Este desafío atacó una problemática particular del viaje Crédito Hipotecario, buscando soluciones Fintech orientadas a la Tasación de propiedades. A este desafío se inscribieron 35 equipos, de los cuales 10 se presentaron a la Hackathon con su solución, y se obtuvieron tres finalistas que ingresaron al programa Fintech. Con los que el área está trabajando actualmente. Si bien aún no se tienen los resultados finales del trabajo, se presume que al menos una de las tres soluciones seleccionadas será integrada como proveedor⁵⁷ y de esta manera, se estaría seleccionando a una de cada tres Startups mejorando la tasa de

⁵⁷ Los jefes de proyecto a cargo del desafío explican que los resultados apuntan a que se integrarán las 3 soluciones como producto proveedor. Dado que las tres empresas están teniendo buenos resultados, y que en el mundo de las tasaciones bancarias es ideal contar con más de un modelo de predicción. Sin embargo, para fines de la propuesta se tomará un escenario más conservador en el que se espera que al menos una de las tres soluciones sea integrada.

10% a 33%, con productos que a su vez se encuentran ya avanzados y focalizados en su desarrollo, acelerando su proceso una vez ingresados al programa.

Por otro lado, si recordamos la definición de aceleración del programa presentada en el marco conceptual⁵⁸ podemos ver que el objetivo principal del programa es “Resolver problemas de negocios de la corporación”. Para este objetivo, proponen en “Winning Together” como tipo de programa ideal las alianzas de negocio, del tipo Co-desarrollo de productos y Procurement. El Co-desarrollo de productos implica la investigación y el desarrollo en conjunto de un problema particular de la corporación, para esto se requiere una explicación clara de la necesidad, un presupuesto diseñado y una ventana de tiempo para trabajar. Por otro lado, el procurement, es la obtención directa de tecnologías para resolver problemáticas de la entidad, lo que se logra al final del programa de aceleración Fintech mediante la compra e incorporación de un piloto. De esta manera se pueden visualizar los Open Challenge a la vez como un proceso de Co-desarrollo de productos, que funcione como un proceso de pre-aceleración del programa Fintech, lo que va alineado con los objetivos de éste y valida el utilizarlos como herramienta para el programa.

Con la finalidad de entender de mejor manera el proceso de postulación mediante Open Challenge, se realizó un levantamiento del flujo de trabajo del Desafío de tasaciones y se entrevistó a los proyectos finalistas y los jefes de proyecto a cargo del desafío. En función de esto se explicitó el paso a paso que se debe llevar para armar un Open Challenge. Todo esto quedará presentado en el Anexo **8.4.2 Open Challenge tasaciones**.

Mediante el proceso de postulación externalizado se espera contar con una convocatoria con mayor alcance internacional, que funcione como una herramienta para recopilar información, y que a su vez le quite peso de encima al equipo de jefes de proyecto. Por otro lado, potenciando los Open Challenge como proceso de postulación focalizado en las necesidades de negocio se espera ingresar Startups pre-aceleradas al programa, agilizando su desarrollo de productos y mejorando la tasa de conversión al contarse de productos pre-validados.

⁵⁸ En mayor detalle en el anexo **8.1.1 Detalle buenas prácticas**.

B) Paquete informativo, Bci Labs.cl

Para resolver la problemática número **2) Paquete informativo mal enfocado y comunicado**, se debía en primera instancia definir qué tipo de programa se tiene en Bci Labs, ¿Cuál es la misión del programa?, ¿cuáles son los objetivos?, etc. Dado que el 80% de los entrevistados no tenía claridad del programa, y al mismo tiempo era necesario identificar y definir cuál sería la fuente para comunicar esta información, y de qué manera.

Para esta problemática el trabajo realizado en el punto “5.1.2 Programa Fintech: Definiciones y conceptos”, dónde se entrega la definición de aceleración en Bci Labs es de gran ayuda dado que facilita el entendimiento de cómo definir el programa hacia el exterior.

Teniendo en cuenta lo previamente desarrollado se contestarán las preguntas de la guía “Startup Accelerator Programmes”, de manera de unificar el contenido y dejar planteados los elementos claves del programa de aceleración:

Paso 1: La misión del programa de Aceleración Fintech Bci Labs es encontrar soluciones a problemáticas internas del banco BCI, probando de manera rápida la propuesta de valor del producto, permitiendo tomar una decisión sobre si la solución es la apropiada.

Paso 2: El programa tiene un foco específico, dado que se orienta principalmente en soluciones Fintech. Al mismo tiempo tiene un foco específico para lo que se entiende por Startup, sujeto a la definición presentada en el punto 5.1.2⁵⁹. Además de estas dos definiciones el programa está sujeto a que las Startups fintech ataquen directamente una de las necesidades de negocio declaradas.

Paso 3: Tanto el área a cargo del programa de aceleración (Bci Labs) cómo el programa en sí, pertenecen al Banco Bci, de manera que sus operaciones son financiadas directamente por éste. Con respecto al financiamiento que se le entregará a las Startups, el programa provee una inversión de hasta \$US 25.000 la que es utilizada exclusivamente para obtener datos que muestren un buen desempeño de la solución Fintech, para validar una venta interna a un cliente tentativo del Banco (Sponsor). Este financiamiento está destinado exclusivamente a pagar los costos de operación del MVP, y no se considera participación accionaria de por medio, ni contratos de exclusividad.

Paso 4: Actualmente existen cuatro formas de reclutamiento, las que son presentadas en el punto “5.2.2 Service Blueprint”: Postular a través de Bcilabs.cl, ser referida por un

⁵⁹ Se entiende ‘Startup como un empresa tecnológica que ya tiene definido su modelo de negocios y que se encuentra en busca de escalamiento. Para esto definen como requisito que estas ‘empresas en arranque’ cuenten con una facturación mayor a cero. Lo que para el área se traduce en que ya han descubierto cómo hacer que su producto gane dinero.

Sponsor al área, ganar una convocatoria (Postulación o competencia) y finalmente Scouting 1:1 la que se utiliza como herramienta principal de reclutamiento.

Paso 5: El proceso de selección se realiza en función del match que exista con el Sponsor, y en cómo se adecúa la tecnología de la Startups con su problemática, para lo que se agendan reuniones con las Startups. Para el programa del año 2016 se contaba con un proceso de postulación abierto, y el proceso de selección implicaba una serie de demodays en los que se debía presentar al equipo de Bci Labs y luego a las diferentes gerencias en busca de un Match con un cliente. Hoy en día este proceso de postulación no se está realizando para el programa dado que se definieron necesidades de negocio declaradas, sin embargo, aún hay Startups que postulan a través de la web y que no obtienen respuesta, lo que conlleva una problemática. Para los desafíos de innovación y Hackathones se definen métricas y Kpis de evaluación contingentes para cada desafío con los que se evalúan los resultados una vez terminada la actividad.

Paso 6: El programa tiene como principal elemento de su currículum las interacciones constantes con mentores (jefes de proyectos), quienes acompañan a las Startups durante todo el proceso de validación de su propuesta de valor, alineando estratégicamente la solución con las necesidades y procesos del Banco, facilitando el match con el cliente (Sponsor) y el desarrollo de la solución dentro de la corporación. Por otro lado, definen los objetivos y Kpis que se quieren evaluar con el MVP y entregan financiamiento y asesoría para el desarrollo de éste.

Paso 7: El beneficio principal que tiene el programa es el acceso a clientes del Banco. De esta manera el programa permite proponer y mostrar una solución ante un cliente de gran tamaño y ayuda a realizar este match.

Paso 8: Este es otro de los elementos problemáticos del programa dado que al día de hoy no se cuentan con actividades orientadas a la red Alumni ni actividades post programa. Con respecto al apoyo que reciben las Startups graduadas. Bci Labs se encarga de que la Startup cuente con financiamiento para su integración y escalamiento una vez graduadas, e incluso lleva seguimiento de los proyectos. Sin embargo, los proyectos quedan en manos del Sponsor y de los procesos burocráticos del Banco por lo que pueden demorarse demasiado en su implementación.

Paso 9: La métrica general que se utiliza es el número de Startups incorporadas como proveedor anualmente, es la que se utiliza como métrica de desempeño del área. Al mismo tiempo se mide la tasa existente entre Startups con las que se trabaja y las que finalmente terminan siendo incorporadas como proveedores. Con respecto a los proyectos en particular, se definen métricas y evaluaciones para el MVP de cada una de las Startups las que están sujetas a evaluación una vez que se tengan los resultados. De esta manera se define si se seguirá trabajando con una startup o no.

Una vez que se tuvo claridad del paquete informativo del programa de aceleración y del área, se pensó en la mejor forma de comunicar esta información. La respuesta fue bastante sencilla: todos los programas de aceleración presentados en “Startup Accelerator Programmes” cuentan con su página web como herramienta comunicativa principal, Y-combinator⁶⁰, Techstars⁶¹, Fintech Innovation Lab⁶², Startupbootcamp⁶³ entre otros.

Paquete informativo Bcilabs.cl

La página Bci Labs no se encuentra actualizada y no cumple ninguna funcionalidad para el área. Realizando un sencillo análisis en conjunto con el área se pudo evidenciar que no está cumpliendo el objetivo de herramienta comunicativa, sumado a que como herramienta de postulación tampoco está funcionando. De esta forma, se decidió realizar un Design Sprint que tuviese por objetivo rearmar la página www.bicilabs.cl como herramienta comunicativa para el programa de aceleración Fintech.

Lo primero que se hizo fue identificar los bloques informativos que la página pudiese tener, y estos fueron:

- ¿Qué es el programa Fintech?
- ¿Qué Buscamos? (en el programa)
- ¿Qué es Bci Labs?
- Equipo Bci Labs.
- Objetivo final del programa.
- Qué ofrece el Programa (Curriculum).
- Cuáles son los Kpi (Estadísticas del programa).
- Nuestra ayuda cómo Bci Labs (Porque llegar al cliente a través de Bci Labs).
- Metodología: Etapas del programa.
- Canales de captación.
- Casos de éxito.

En función de esto se estableció el orden en el que los bloques informativos se iban a desarrollar, y los cuadros de texto informativos correspondientes para cada bloque. Teniendo en cuenta que lo importante era comunicar de manera cercana y clara qué es el programa y qué es lo que se busca.

La página principal sería dedicada a toda la información recurrente al programa Fintech, y la información del equipo de Bci Labs se dejará en una pestaña aparte. También existirá una pestaña en la que se promocionarán todos los eventos (del tipo

⁶⁰ <http://www.ycombinator.com/>

⁶¹ <https://www.techstars.com/>

⁶² <http://www.fintechinnovationlab.com/>

⁶³ <https://www.startupbootcamp.org/>

Open Challenge o Hackathon) y otra donde se documentarán los casos de éxito.

El orden informativo de la página principal fue:

<p>¿Qué es el programa fintech?</p>	<p>El programa de aceleración Fintech de Bci Labs tiene por objetivo conectar soluciones tecnológicas con necesidades del negocio.</p> <p>Nuestro programa está orientado a ayudar a tu Startup (empresa) a mostrar valor para nuestros clientes y que así te puedas convertir en un proveedor del banco.</p>
<p>¿Qué buscamos? (Filtro Startups)</p> <p><i>Se generó una distinción, en la que se explicitó que entiende el área por Startup, de manera de filtrar las postulaciones al área.</i></p>	<p>Las mejores Startups Fintech del mundo que nos ayuden a brindar experiencias memorables a nuestros clientes a través de todos los canales.</p> <p>Si eres una Startup o empresa Fintech que ya tiene clientes, que tiene su modelo de negocios definido, un producto funcional y que está en busca de clientes o de escalar, entonces nuestro programa Fintech es para tí!</p>
<p>¿Qué buscamos? (Soluciones programa)</p> <p><i>Se pidió explícitamente por las Startups en las entrevistas el evidenciar cuáles eran las soluciones que el banco estaba buscando.</i></p>	<p>En este momento las necesidades de negocio para las cuales pedimos soluciones al ecosistema son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentas corrientes - Créditos hipotecarios. - Créditos de consumo. - Créditos para Pequeñas Empresas - Inversiones. - etc..
<p>Nuestro Objetivo.</p> <p><i>Se definieron diferentes formas para comunicar el objetivo del programa.</i></p>	<p>Objetivo final → Unir soluciones con potenciales clientes del banco.</p> <p>Objetivo final → Acelerar la adopción de soluciones tecnológicas con potenciales clientes del banco.</p>

<p>¿Qué ofrecemos?</p> <p><i>En función de las confusiones que existen con respecto al financiamiento existirá un detalle en el que se especificarán los detalles del financiamiento. Este texto está desplegado en el asterisco*.</i></p>	<p>1- Podemos invertir hasta USD 25.000 para realizar todas las actividades que se requieran para que muestres tu propuesta de valor en el Banco*.</p> <p>2- Lean Startup Management, ya que asignaremos un jefe de proyectos⁶⁴, quién: Velará para que tu solución sea escalable (Bank Compliance) y coordinará y dará asesorías desde Riesgo Operacional, Ciberseguridad y arquitectura Tecnológica.</p> <p>* Esto no significa que te entreguemos USD 25.000, este financiamiento va destinado exclusivamente para pagar los costos de operación del MVP, con el objetivo de obtener datos que muestren un buen desempeño de la solución Fintech, de manera de validar una venta interna a un cliente tentativo del banco. No se considera participación accionaria de por medio, ni contratos de exclusividad.</p>
<p>Nuestra ayuda cómo Bci Labs:</p> <p><i>Poniendo énfasis en porque agilizar la venta a través de la aceleradora.</i></p>	<p>Somos un aliado interno para la integración con el banco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitamos el acercamientos a clientes potenciales. - Ayudamos a alinear tu propuesta de valor estratégicamente con los objetivos del negocio y con los procesos internos del banco. - Acompañamos en el proceso de diseño, validación e implementación de un MVP que sea integrado al banco. - Otorgamos financiamiento económico para que puedas mostrar el valor de tu producto.
<p>Metodología (etapas del programa)</p>	<p>Una vez que ingresaste al programa Fintech, pasarás por varias etapas. Debes estar preparado, ya que el</p>

⁶⁴ El cargo que el área decidió usar con fines de la página web, es Project Lead Ecosystem.

<p><i>Se presentará un detalle que le permita a las Startups tener una claridad general de cómo es el flujo del programa de aceleración Fintech Bci Labs.</i></p>	<p>proceso será intenso, pero en Bci Labs te ayudaremos en todo.</p> <p>Etapa 1: Onboarding. Fuiste seleccionado para ingresar al programa Fintech Felicitaciones. Uno de nuestros jefes de proyecto⁶⁵ te apoyará durante todo el proceso. Tendrás una reunión formal con ella (él) para contarte los detalles que se vendrán de aquí en adelante.</p> <p>Etapa 2: Diseño de Experimentos. Junto a tu jefe de proyectos participarás de un proceso de Diseño y Customer Development para obtener un prototipo (MVP) que podrá ser validado con nuestros clientes. Se definirán métricas para medir el éxito del MVP.</p> <p>Etapa 3: Etapa de Recolección de información. En esta etapa te acompañamos obteniendo evidencia real de los resultados del MVP para así evaluar su capacidad de escalar dentro del banco.</p> <p>Etapa 4: Análisis de resultados. Con tu sponsor dentro del banco y tu Project Lead Ecosystem, trabajarás en analizar los resultados y obtener aprendizajes de éstos.</p> <p>Etapa 5: Diseño de MVP integrado con Bci. Tu jefe de proyectos te apoyará en cumplir con los requisitos para realizar un MVP integrado con los sistemas tecnológicos del banco.</p> <p>Etapa 6: Construcción del MVP usando metodologías ágiles de desarrollo.</p> <p>Etapa 7: Análisis de MVP en etapa de piloto. Los resultados del MVP serán evaluados</p>
---	---

⁶⁵ Project Lead Ecosystem.

	<p>en función de las métricas definidas en el paso 2.</p> <p>Etapa 8: Graduación Programa Fintech. Si todo salió bien, podrás escalar tu solución y convertirte en un nuevo proveedor formal de la Corporación Bci.</p>
<p>Nuestros Canales de innovación abierta</p> <p><i>Cada uno de canales de reclutamiento al programa contará con su propia pestaña en la que se detallarán los desafíos que están ocurriendo hoy en día, o las Apis que están disponibles.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Open Challenge. Un Open Challenge es un desafío de innovación abierta específico para satisfacer una necesidad del banco. El proceso de selección es específico y solo las Startups que cumplan con las características del desafío podrán participar. - Open Api. Link directo a la plataforma del api https://developers.bci.cl/ - Hackathon: Las Hackathones son un evento focalizado abierto al público en el que se invita a programadores e innovadores a resolver una problemática técnica del banco. No es necesario que cuentes con un equipo de trabajo, puedes presentarte al evento y conocer gente ahí.

Tabla 3: Paquete informativo Bcilabs.cl

En la pestaña de Bci Labs, se detallará que es lo que hace el área y el equipo de jefes de proyecto existentes.

¿Qué es Bci Labs?	<p>Bci labs es la incubadora y aceleradora tecnológica del banco. Somos un aliado interno que descubre, conecta e integra soluciones del Ecosistema Fintech para así convertirnos en los líderes de experiencias digitales para nuestros clientes en el mundo.</p>
Equipo Bci Labs	Nuestro equipo es el siguiente:

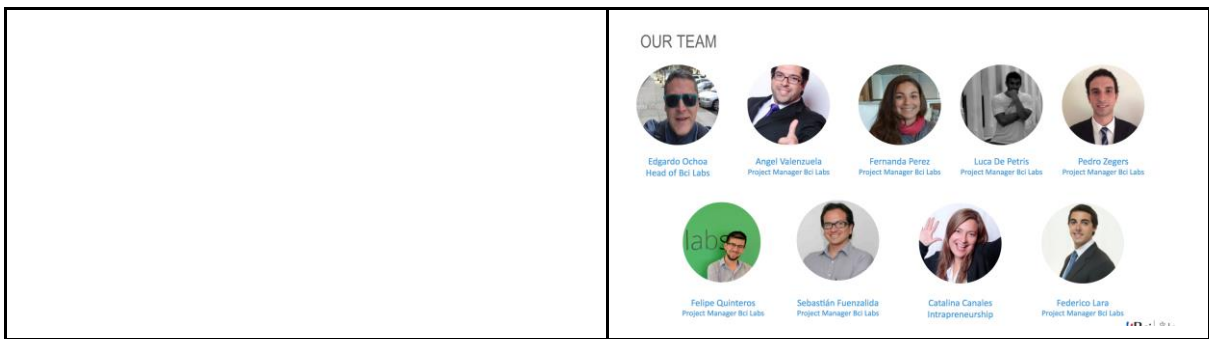


Tabla 4: Paquete informativo Bcilabs.cl pestaña 2

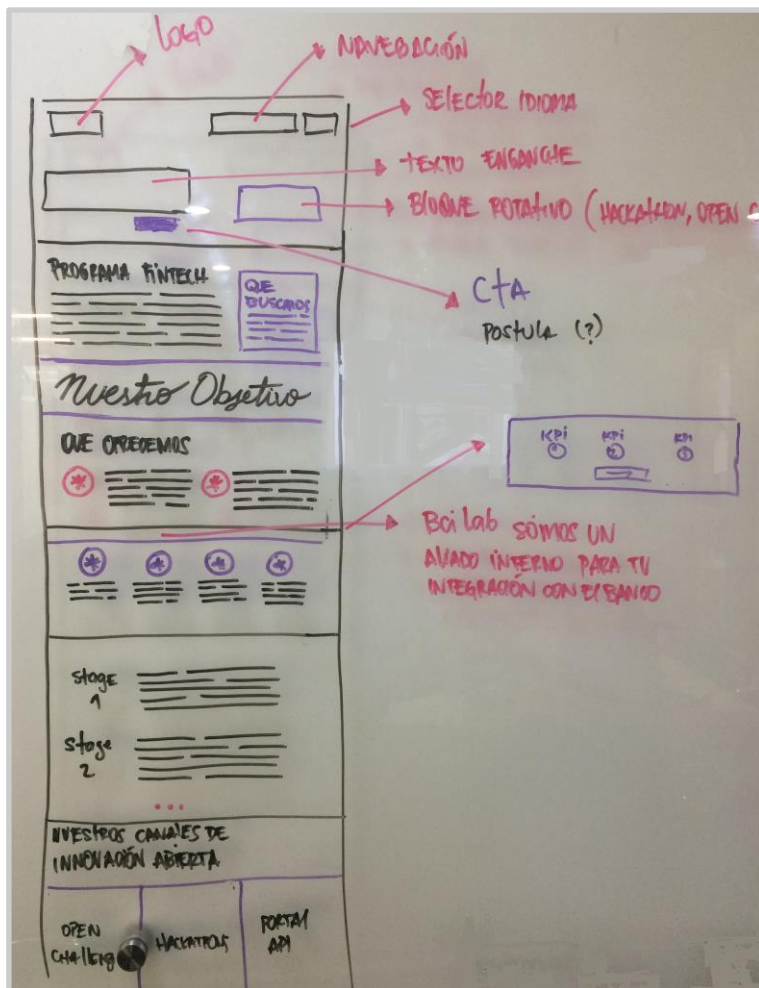


Ilustración 11: Prototipo Bcilabs.cl

Para el desarrollo de los prototipos se utilizaron las herramientas de Design Sprint. Los diferentes diseños serán presentados en anexos. A continuación, se presentará el prototipo diseño que fue elegido para realizar un prototipo web.

La barra superior izquierda de la página contará con un logo del área y de un Slogan:

El mejor de los proyectos es abrimos a nuevos proyectos.

Somos un aliado para la integración con el banco.

En la barra superior derecha se presentarán las distintas pestañas, con la opción de cambio de idioma.

Conforme a lo planteado en la solución **B) Proceso de postulación focalizado**, se utilizará un proceso de postulación a través de una plataforma externa a la que el usuario será direccionado al apretar el botón “postular”. El espacio detallado como bloque rotativo será utilizado principalmente para promocionar los próximos eventos como Open Challenge o eventos que serán presentados a continuación del botón para postular al programa. Los bloques informativos del programa se muestran hacia abajo en la página en el orden ofrecido previamente.

Una vez definido el prototipo elegido, se desarrolló en conjunto con diseñadores externos, un Mockup de cómo se debiese ver la página. Este Mockup se puede visualizar de mejor manera en la plataforma web⁶⁶, pero a continuación se presentarán las imágenes.



Ilustración 12: Mockup Bcilabs.cl 1

⁶⁶ Mock-up diseñado para visualizarse en navegador <https://invis.io/KAEO43W42>.

Qué ofrecemos



Podemos invertir **hasta USD 25.000** para realizar todas las actividades que se requieran para que muestres tu propuesta de valor en el Banco*



Lean Startup management, ya que asignaremos un project lead ecosystem, quien velará para que **tu solución sea escalable** (Bank Compliance), coordinará y dará asesorías desde Riesgo Operacional, Ciberseguridad y arquitectura Tecnológica.



Facilitamos el acercamiento a **clientes potenciales**.



Ayudamos a alinear tu **propuesta de valor** estratégicamente con los objetivos del negocio y con los procesos internos del banco.



Otorgamos **financiamiento económico** para que puedas mostrar el valor de tu producto.



Acompañamos en el proceso de diseño, validación e implementación de un **MVP** que sea integrado al banco.

Etapas de nuestro programa

Una vez que ingresaste al programa Fintech, pasarás por varias etapas. Debes estar preparado, ya que el proceso será intenso, pero en Bci Labs te ayudaremos en todo.

- 1. Onboarding**
Fuiste seleccionado para ingresar al programa Fintech Felicitaciones. Uno de nuestros Project Lead Ecosystem te apoyará durante todo el proceso. Tendrás una reunión formal con ella(él) para contarte los detalles que se vendrán de aquí en adelante.
- 2. Diseño de experimentos**
Junto a tu Project Lead Ecosystem participarás de un proceso de Diseño y Customer Development para obtener un prototipo que podrá ser validado con nuestros clientes
- 3. Recolección de información**
En esta etapa te acompañamos obteniendo evidencia real de los resultados del MVP para así evaluar su capacidad de escalar dentro del banco.
- 4. Análisis de resultados**
Con tu sponsor dentro del banco y tu Project Lead Ecosystem, trabajarás en analizar los resultados y obtener aprendizajes de éstos.
- 5. Construcción del MVP usando metodologías ágiles de desarrollo**
- 6. Diseño de MVP integrado con Bci**
- 7. Análisis de MVP en etapa de piloto**
- 8. Graduación Programa Fintech**
Si todo salió bien, podrás escalar tu solución y convertirte en un nuevo proveedor formal de la Corporación Bci.

Ilustración 13: Mockup Bcilabs.cl 2

Nuestros canales de innovación abierta

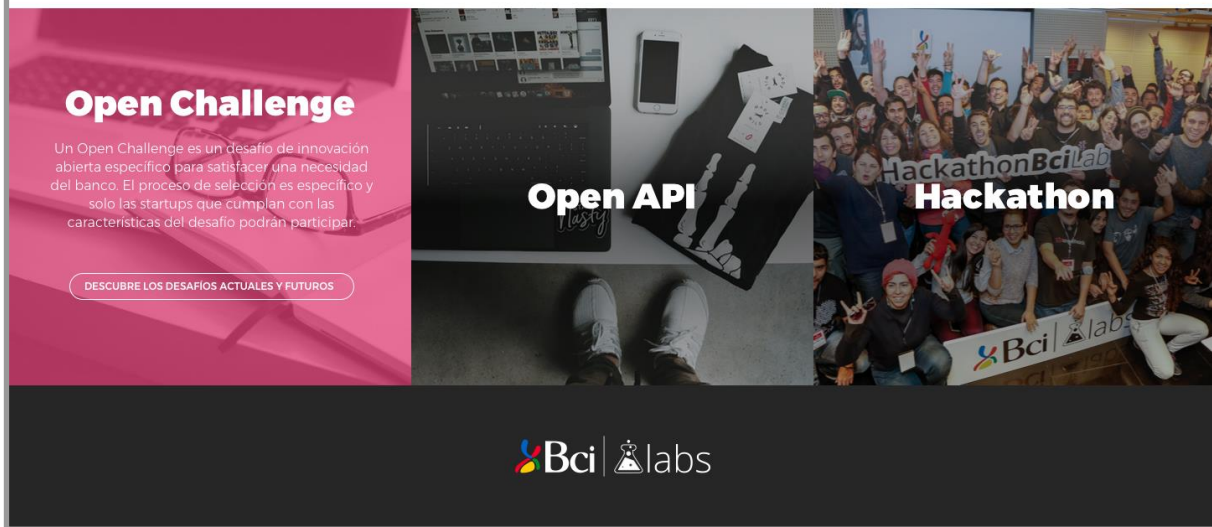


Ilustración 14: Mockup Bcilabs.cl 3

Se espera que el rediseño de la página web como herramienta comunicativa del programa Fintech ayude a solucionar la problemática informativa que tiene hoy en día el programa, y que de esta misma forma logre postulaciones efectivas al programa.

C) Kanban

Para abordar la problemática **3) Difícil visualización y medición de avance de proyectos**. Para atacar esta problemática se buscó una herramienta que permitiera monitorear el avance de los proyectos en el programa, facilitando la visualización de proyectos estancados o que están tomando más tiempo del necesario. Al mismo tiempo esta herramienta debía ser capaz de funcionar en un proceso de trabajo ágil, sin generar rigidez.

Kanban para el programa Fintech 2016

Lo primero que se hizo para elaborar una pizarra Kanban para el programa Fintech Bci Labs, fue en conjunto con el jefe de Bci Labs definir cuáles son las fases por las que cada proyecto pasa a lo largo del programa. Se evidenciaron cinco etapas: Búsqueda y descubrimiento, Onboarding y diseño, Experimentación, Integración y Piloto. Al mismo tiempo cada una de las etapas requería una definición de “Doing”, lo que se hace durante esta fase y “Done”, los hitos que se requieren para que esta fase esté terminada. Estas definiciones fueron armadas en conjunto con el equipo Bci Labs, teniendo en cuenta que lo más importante era mantenerlo sencillo.

- **Búsqueda y descubrimiento:** Se refiere al proceso desde que se comienza a buscar soluciones para una necesidad y negocio en particular. Esta fase contempla el contacto inicial con las Startups, el conocer su producto y finaliza cuando se hace el match con la elegida.
Definition of done: Tomar una decisión sobre si colaborar con la startup o no, basándose en la información recopilada. Para esto se debe contar con el visto bueno del Sponsor y del gerente de Innovación.

- **Onboarding y diseño:** Por onboarding se refiere al proceso de negociaciones entre el área, el sponsor y la startup, en los que se definen los alcances y objetivos del trabajo a realizar, se firman los documentos Fintech (Onboarding Fintech), se realizan cotizaciones para el trabajo con la startup donde se evidencia cuáles serán los experimentos a realizar, los resultados comprometidos del MVP y el costo de estos, ya sea en horas hombre o en desarrollo. Se realizan la Hoja de entrada de servicios (HES) y la Orden de compra (OC) con lo que se inscribe a la Startup como proveedora.
Definition of done: Contar con el proveedor inscrito y con un Prototipo - Mockup (Presentación de powerpoint) validado por el Gerente de innovación y por el Sponsor en el que se muestran los objetivos, Kpis y funciones del MVP a realizar.

- **Experimentación:** Por experimentación se entiende el desarrollo de un MVP sin integración a los sistemas bancarios del Banco. De esta etapa se espera obtener el registro de los resultados de desempeño del MVP y de las variables que se están midiendo, evidenciando el trabajo a través de datos, y en función de esto, pivotar según sea necesario. También contempla el análisis de los resultados

obtenidos (Se define si el MVP mostró valor o no), y se realiza una búsqueda de financiamiento para la realización de un MVP integrado con los sistemas del Banco.

Definition of done: Evidencia real de resultados de un MVP no integrado con el Banco. Conseguir presupuesto para financiar la integración del producto.

- **Integración:** Se refiere al proceso de integración tecnológica con los sistemas del Banco de un prototipo funcional (MVP).

Definition of done: Piloto funcional (MVP) integrado con el banco.

- **Piloto:** Esta fase contempla la evaluación final de los resultados del MVP integrado con el Banco, definiendo si se evidencia el valor suficiente como para validar una venta interna al Banco. Para esto se deben revisar los resultados comprometidos, objetivos y Kpis definidos en la etapa de Onboarding y Diseño. Si los resultados muestran valor, se procede a ir en busca de financiamiento para el escalamiento, el que, en la mayoría de los casos, es solicitado ante el Comité de Aprobación (CDA) quienes deciden finalmente si el Banco incorpora los servicios de la Startup, y escala el producto.

Definition of done: Validar que los resultados del piloto cumplan las promesas definidas, y conseguir presupuesto para escalar el producto.

El paso siguiente que correspondía realizar para la implementación de un Kanban era definir el límite de trabajos en curso WIP, sin embargo, en el programa Fintech cada proyecto es una tarea distinta, y los jefes de proyecto a cargo de cada una acompañan a las Startups durante el proceso total. De esta manera no se definen cargas límite por fase en el diagrama Kanban, sino que se define un número máximo que cada jefe de proyectos puede llevar, lo que dependerá del tipo de proyectos con los que se esté trabajando, los recursos disponibles del área y las habilidades personales de cada uno.

El tercer paso corresponde el **Lead time** de cada etapa. Para esto se realizó una estimación durante una reunión de equipo en la que se definieron las ventanas de tiempo “normales” para cada fase de trabajo. De esta manera si un proyecto demora más tiempo del definido en una fase de trabajo, se puede evidenciar una problemática, o un cuello de botella que necesita ser reparado y en función de esto delegar más recursos y/o apoyar al jefe de proyecto que está a cargo de la Startup. Los tiempos que se definieron para cada fase son los siguientes

- **Búsqueda y descubrimiento: 2 - 4 semanas.**
- **Onboarding y diseño: 2 - 4 semanas.**
- **Experimentación: 4 - 12 semanas.**
- **Integración: 7 - 16 semanas.**
- **Piloto 4 - 12 semanas.**

De esta forma visualizamos la pizarra Kanban de esta manera:

	Búsqueda y descubrimiento (2-4 semanas)		Onboarding y diseño (2-4 semanas)		Experimentación (4-12 semanas)		Integración (7-16 semanas)		Piloto (4-12 semanas)	
	Doing	Done	Doing	Done	Doing	Done	Doing	Done	Doing	Done
<u>jefe de proyectos</u> <u>1</u>		Proyecto 1								
<u>jefe de proyectos</u> <u>2</u>					Proyecto 2					
<u>jefe de proyectos</u> <u>3</u> etc...			proyecto 3							
<i>Definition of done</i>	Tomar una decisión basada en la información recopilada. (Sponsor + Gerente innovación).		Proveedor inscrito y Prototipo-Mockup Validado. (Sponsor + Gerente de innovación)		Evidencia real de resultados de MVP sin integración al banco. Conseguir presupuesto para integración.		Piloto funcional (MVP) integrado con el banco.		Validar los resultados del piloto que cumplan con la promesa, y conseguir presupuesto para escale.	

Ilustración 15: Kanban Programa Fintech

Se procedió a agregar todos los proyectos de cada jefe de proyecto a la pizarra Kanban, demostrando cuánto tiempo llevan en cada fase los proyectos.

Mediante el uso de la pizarra Kanban se espera que el equipo cuente con una mejor visibilidad y seguimiento de los proyectos que se están llevando en el programa, mostrando de manera sencilla cuándo un proyecto lleva más tiempo del normal en un proceso o si existen cuellos de botella. De esta manera se pueden destinar recursos para arreglar un proceso, o destinar apoyo para un proyecto en particular.

D) Cultura de innovación & Capítulos especiales

Para hacerse cargo del problema de **4) Desalineamiento estratégico**, es fundamental crear una mentalidad de innovación que trascienda a todas las áreas del Banco. En particular para las áreas vinculadas al programa, como lo son las áreas de validaciones de seguridad (*Riesgo Operacional, Riesgo tecnológico, y Tecnología de la Información.*), la Unidad de socios de proyectos de innovación (UPI), el área contractual, de compras y legal, etc.

La velocidad es uno de los elementos más delicados para las Startups, esto se corrobora a través del libro “Scaling together” y de las entrevistas realizadas a las Startups pertenecientes al programa. De esta manera se debe comenzar desde lo más alto de la corporación por promover una visión unificada de innovación a lo largo de esta. Especificar qué son las Startups, y qué es lo que se espera de ellas. Promover y explicar la iniciativa del programa de aceleración, comunicando sus objetivos y beneficios para la corporación. Explicar a todas las partes involucradas en el programa que el tiempo es esencial para las Startups, y de esta manera incentivar a las distintas áreas del Banco a reorganizar su flujo de trabajo de manera de darle prioridad a las Startups.

Entendiendo dónde están los cuellos de botella se debe incentivar a los empleados a agilizar los procesos. El caso particular de la UPI será desarrollado en la siguiente propuesta, pero las áreas de seguridad debieran contar también con metas anuales sujetas a incentivos por integrar Startups de manera que se acelere el proceso de validación.

Con respecto a los procesos contractuales, de compras y legal, la solución viene dada nuevamente desde lo alto de la empresa, explicando la necesidad de modificar los procesos actuales y definiendo nuevas expectativas en términos de fechas límites y decisiones. En casos como este donde los procesos de compras y contractuales están diseñados y estandarizados para socios de mayor tamaño, se requiere la menor distorsión posible dado que es un Banco con procesos delicados y estandarizados. De esta forma se debe distinguir entre grandes y pequeños contratos de compra, creando procesos paralelos, más rápidos y sencillos dedicados para Startups.

Se propone el desarrollo de capítulos especiales orientados exclusivamente para Startups. Modificar los criterios y procesos de evaluación requeridos por la corporación, disminuir la documentación para pasar las pruebas de estabilidad financiera o legal, y acelerar los tiempos para evaluar aquellos. En el fondo que se les soliciten requerimientos que sean capaces de llevar, y poniendo énfasis en no realizar pagos con plazos largos o atrasados dado que esto puede significar el colapso de un proyecto.

El potenciar la cultura de innovación debe ser una decisión estratégica que venga desde las gerencias más altas del Banco. El diseñar capítulos especiales para Startups

y el crear incentivos para que las distintas áreas involucradas en el programa trabajen en pos de las Startups es esencial para agilizar los procesos, y potenciar el programa de innovación.

E) Vinculamiento Upi

Para solucionar la problemática número **5) Problema de validación Compliance Fintech**. Se debía encontrar una forma de llevar seguimiento técnico a los proyectos, de manera que estos no tuvieran problemas al pasar por los procesos de validación con las distintas áreas de seguridad. Estas áreas deben dar su check para que el producto en desarrollo pueda integrarse tecnológicamente con los sistemas del Banco, estas entidades son *Riesgo Operacional, Riesgo tecnológico, y Tecnología de la Información*.

Bci Labs no cuenta con programadores ni desarrolladores en su equipo de trabajo, por lo que es de suma importancia trabajar con aliados que puedan asesorar tanto al equipo como a la Startup que se encuentra en proceso de integración, ayudando a navegar en las membranas técnicas del Banco y evidenciando los requerimientos que éstas deben tener para seguir adelante y para obtener las validaciones de seguridad.

Nesta recomienda en “Scaling together” que si el equipo de innovación abierta no cuenta con expertos T.I en sus filas, entonces se deben asegurar de contar con un experto técnico que los asesore. En el caso de Bci estos expertos son la *Unidad de socios de negocios de Proyectos de innovación*, perteneciente a la gerencia de tecnologías de la información. La UPI cuenta con un grupo de jefes de proyectos T.I que debieran acompañar el desarrollo tecnológico de los distintos proyectos que se llevan en Bci Labs, que requieren integración tecnológica con el Banco, y de hecho fueron propuestos como un aliado estratégico en el PDC, pero como se evidencia en el diagrama de flujo no están siendo aprovechados en el proceso.

Esto puede ocurrir por diversos motivos, puede que los jefes de proyecto no estén recurriendo a los expertos UPI para pedirles asesoramiento en el proceso, puede que UPI tenga una agenda apretada de tareas propias y que no se encuentre tan disponible, puede que los jefes de proyecto no recurran a estos porque en el pasado no haya existido una buena disposición o vinculación efectiva de estos a los proyectos, o puede también que no estén acostumbrados a trabajar juntos. Cualquiera sea el caso, se debe generar una relación en la que ambas partes ganen. Como se explica en “Scaling together” se debe generar una mentalidad de innovación abierta en el que todas las áreas de corporación trabajen en pos de incorporar a las Startups como empresas proveedoras, y en todos estos casos las instrucciones o informaciones deben provenir desde las gerencias más altas del Banco. Al mismo tiempo explican “Hay que ser sensible y considerado con las unidades de trabajo que se pueden ver afectadas por la disrupción del proyecto” y en este caso los incentivos personales de cada área deben reflejar esto también. De esta forma las gerencias del Banco deben generar **incentivos y recompensas** para que la UPI trabaje en pos de lograr colaboraciones exitosas con Startups, alineando de esta manera las metas anuales de Bci Labs con las de su aliado estratégico, la *Unidad de socios de negocios de Proyectos de innovación*, es decir definiendo como meta anual de la UPI la integración efectiva de Startups.

Con respecto a su integración en el proceso, se recomienda que la UPI se vincule en el proceso de negociación en el que se revisa el producto de la Startup, donde se definen los alcances del proyecto, las modificaciones que se planean hacer al producto para el MVP, etc. De manera que los expertos técnicos asesoren cada uno de los pasos del diseño del MVP que se quiere realizar, alineando el desarrollo con los requerimientos de seguridad del Banco, chequeando la factibilidad y apoyando a los jefes de proyectos del área. Al mismo tiempo se recomienda agregar el vinculamiento de la UPI a las “Definitions of done” de la pizarra Kanban. En el proceso de Onboarding y diseño, además de contar con el visto bueno de tanto el Sponsor y del Gerente de Innovación, se debiese contar con la validación del UPI sobre el planteamiento del proyecto, de los alcances del MVP y del diseño de los experimentos, chequeando que estos cumplan con los requisitos del banco

También se propone que la UPI sea un vínculo intermedio con las áreas de validaciones de seguridad, de manera que el producto en desarrollo se vaya revisando continuamente por la UPI, alineándose con los requerimientos de las áreas de seguridad, de manera que al momento de realizar las validaciones el trabajo ya se encuentre realizado. Lo que facilita y acelera el proceso de integración, de esta forma se cuenta con la UPI como un aliado tecnológico de los jefes de proyecto y de la Startup.

A continuación, se presenta la modificación a la definición de listo para el Kanban:

Onboarding y Diseño	<p><i>Definition of done:</i></p> <p>Contar con el proveedor inscrito y con un Prototipo - Mockup (Presentación de powerpoint) validado por el Gerente de innovación, por el sponsor y por la UPI en el que se muestran los objetivos, Kpis y funciones del MVP a realizar</p>
----------------------------	--

Tabla 5: Definition of done UPI

Y el flujo nuevo de trabajo en el que el UPI revisa la tecnología durante el proceso de negociación, y donde actúa como un intermediario entre las áreas de validación de seguridad y la Startup.

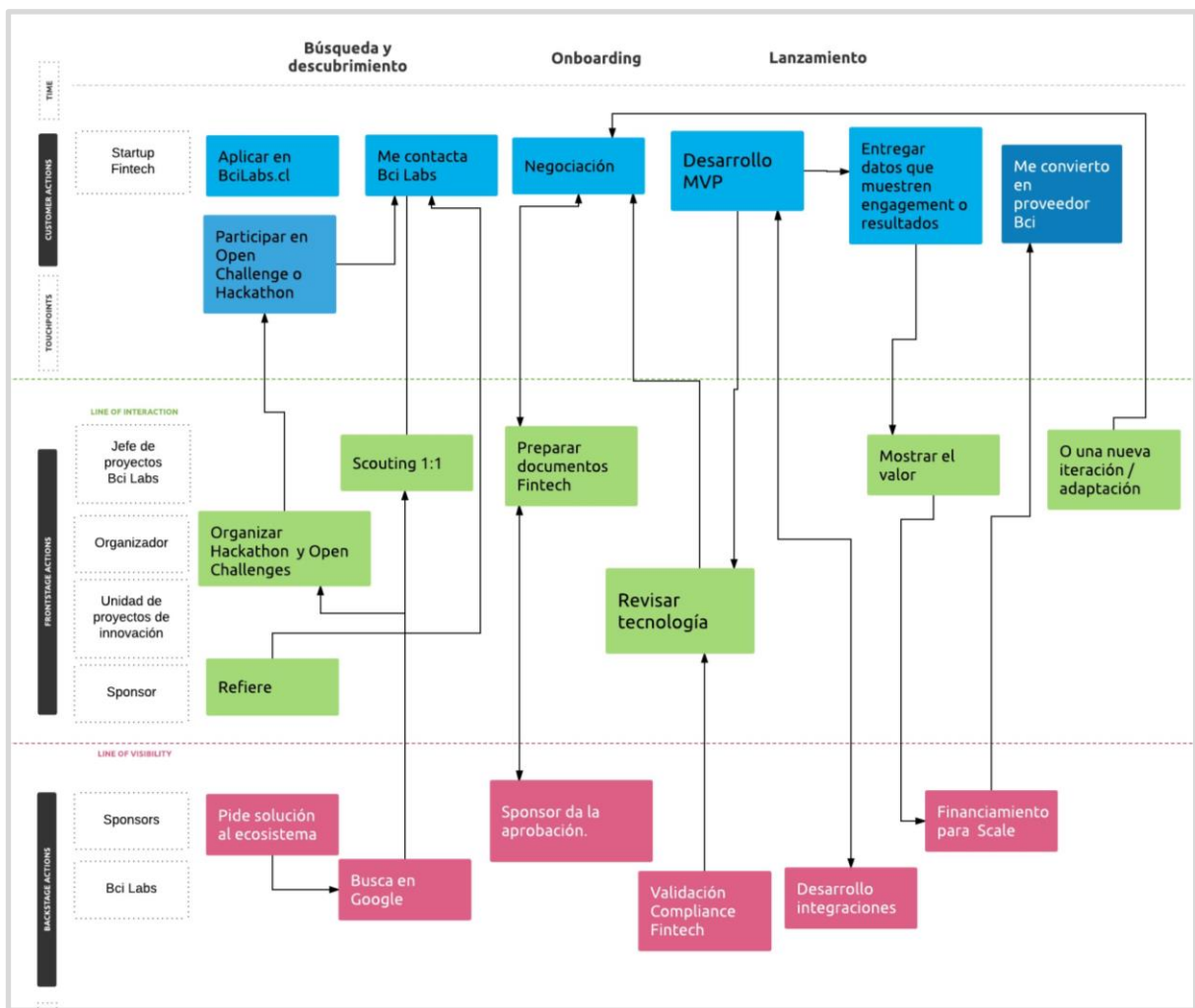


Ilustración 16: Service blueprint UPI

Mediante el mayor vinculamiento del UPI en el programa se espera agilizar el proceso de validación técnica y de integración con los sistemas del banco una vez terminado el programa.

5.4.1 Impacto esperado propuestas

Podemos evidenciar las cinco propuestas dentro de tres ejes.

- **Postulación mejores prospectos**

Las problemáticas 1) *Proceso de búsqueda y descubrimiento poco claro y efectivo*, y 2) *Paquete informativo mal enfocado y comunicado* tienen por consecuencia dos problemáticas comunes. La primera es, como se presentó anteriormente, la pérdida de potenciales Startups que no están postulando al programa. La segunda es la pérdida de horas hombre recibiendo a Startups que no están alineadas con los objetivos y requerimientos del programa y del Banco. De esta forma se espera que las propuestas **A) Proceso de postulación focalizado**, y **B) Paquete informativo, Bci Labs.cl** ayuden a resolver ambas problemáticas.

En la actualidad los jefes de proyecto agendan reuniones con cada Startup que se encuentra interesada en el programa. Es necesario, en promedio, 10 reuniones de una hora para comunicarles las condiciones del programa, el objetivo del financiamiento, las necesidades de negocio declaradas, el foco estratégico del Banco y para entender su tecnología. De estas reuniones solo un 20-30% de las Startups resultan ser emprendimientos que cumplen con los requerimientos del programa. De este porcentaje, en experiencia del equipo, más de la mitad no se encuentra alineada estratégicamente con el Banco, por lo que finalmente solo un 10% de los entrevistados resulta verdaderamente interesante como para profundizar la colaboración e ingresar al programa.

Se espera realizar un mejor filtro con las propuestas **A) y B)**, de manera que un 50% de los entrevistados, cumpla con los requerimientos técnicos, formales, y estratégicos del programa, reduciendo la cantidad de horas hombre perdidas en el proceso de reclutamiento⁶⁷. Por otro lado, se espera que, al llegar a una base más grande e informada de prospectos, se ingresen proyectos más atractivos al programa mejorando la tasa de conversión anual de éste, de su 10% actual⁶⁸, al menos a un 33%.

- **Mejor gestión interna de proyectos**

La problemática 3) *Difícil visualización y medición de avance de proyectos*, impide que el equipo se pueda anticipar a los proyectos que van atrasados con respecto a los tiempos ideales de avance. Mediante la propuesta **C) Kanban** se

⁶⁷ Si tomamos por ejemplo las 107 postulaciones al programa 2016, podemos ver que se ahorrarían aproximadamente 430 horas hombre en solo un proceso de postulación.

Postulantes	HH invertidas	totales	90% HH perdidas, actualmente	50% HH perdidas, nuevo escenario	Saldo a favor
107	1070		963	535	428

⁶⁸ Presentado en 3. Planteamiento del problema.

definió como métrica una duración promedio de ocho meses en el programa para los proyectos. Hoy en día, el promedio de éstos se encuentra superando el año en el programa, con un 60% tomando aproximadamente un año y cuatro meses en este. Mediante la pizarra Kanban se espera poder gestionar de mejor manera los proyectos intentando acercar el promedio a los ocho meses en el largo plazo. En el mediano plazo, es decir durante el año 2019 y 2020, se espera reducir esta brecha a un año, mediante una mejor gestión del equipo y una reducción de la burocracia interna.

- **Reducción burocracia interna**

Las problemáticas 4) *Desalineamiento estratégico* y 5) *Problema de validación Compliance Fintech*, tienen por consecuencia al igual que en el punto anterior, el retraso de los proyectos. Si bien, gran parte de los proyectos demoran aproximadamente un año y cuatro meses en el programa, el 50% de este tiempo se debe, en opinión del equipo de Bci Labs, a atrasos asociados a las áreas complementadoras del Banco. Es de esta forma que mediante la implementación de las propuestas **D) Cultura de innovación & capítulos especiales**, y **E) Vinculamiento UPI**, se espera reducir estos tiempos a un año en el mediano plazo.

6. Conclusiones, y trabajos propuestos

Aunque se hayan evidenciado seis problemas dentro del programa actual, existen muchos ítems que se destacan positivamente, y que dejan posicionado al programa de buena manera. El proceso de Onboarding y de Match con el Sponsor fue altamente celebrado por las Startups. Bci Labs tiene claridad de qué es lo que busca, de su labor como aceleradora y tiene un buen manejo y trato con las Startups, por lo que su rol de conector y traductor con las áreas del Banco es celebrado. Al mismo tiempo, la definición del alcance de los MVPs y el planteamiento de objetivos es también muy bien evaluado.

Si bien en un comienzo del trabajo se puso en duda la entrega del financiamiento, tras el levantamiento del proceso actual se evidenció que para las Startups éste es un atributo esencial. No porque el presupuesto vaya a ser entregados a ellos para crecer, sino porque se constata como un reconocimiento del Banco al emprendimiento y al trabajo de las Startups. Las que necesitan apoyo para validar su caso de negocios. Al mismo tiempo, tienen una visión muy buena del Banco en el ámbito de colaboraciones e innovación abierta, incluso exponiéndolos como referentes en el área, tanto en Chile como en Sudamérica. Aquí existe una mentalidad interna de colaboración que se reconoce afuera y hay que saber utilizarla y cuidarla.

El trabajo de los mentores también ha sido muy bien evaluado. Para las Startups el proceso de alineamiento estratégico con el Banco y el facilitamiento que hacen para ayudar a que esta oportunidad de negocio ocurra, es celebrado. Dentro del área el equipo funciona muy bien, de manera cohesionada y comprenden el entorno en el que están trabajando, y esto se visualiza hacia el exterior.

Con respecto a las soluciones planteadas, mediante el uso de la pizarra Kanban se espera que el equipo cuente con una mejor visibilidad y seguimiento de los proyectos que se están llevando a cabo en el programa. Dado que a la fecha ésta era una métrica difícil de llevar (Se tienen datos de empresas que entran y empresas que salen, pero no mediciones del desarrollo de éstas en el programa). Utilizando Kanban se puede constatar de forma sencilla cuándo un proyecto lleva más tiempo del normal en un proceso. De esta forma se pueden destinar más recursos para apoyar al Jefe de Proyecto a cargo. Al mismo tiempo, mediante la pizarra se pueden mostrar de manera sencilla cuellos de botella en el proceso, como por ejemplo, en el caso de que varios proyectos se estén demorando o estancando en una etapa. El equipo puede proceder por buscar una solución al problema, y de esta forma optimizar el proceso.

Al apoyarse en una plataforma externa para el proceso de postulación se espera obtener una serie de beneficios contingentes a los problemas del área. Primero, el llegar a un espectro más amplio e internacional de Startups Fintech, lo que mediante Scouting 1:1 no se está logrando. Segundo, Contar con un proceso de postulación efectivo que recopile data útil para el entendimiento del ecosistema. Tercero, otorgar una respuesta

efectiva a los postulantes al programa, cuidando la imagen de éste y del área. Por último, liberar la carga de los jefes de proyecto quienes a la fecha no se están haciendo cargo de contestar las postulaciones. Por otro lado, utilizando el Open Challenge como proceso de postulación se espera atacar de mejor manera el objetivo del programa, visto que lo planteado en “Scaling together” muestra que el formato de Co-desarrollo es ideal para resolver problemas de negocios específicos de la corporación. A la vez se espera lograr una postulación focalizada al programa, logrando una tasa de conversión mejor a la actual. Esto se debe a dos motivos, el primero es que las soluciones desarrolladas en el desafío vienen pre-aceleradas, por lo que llegan con un producto ya enfocado en la necesidad de negocio del Sponsor. Y segundo, porque se realiza un filtro enfocado de qué Startups ingresarán al programa. El ejemplo utilizado fue el “Desafío tasaciones”⁶⁹ en el que tres Startups ingresaron al programa Fintech. A la fecha ya se cuenta con los resultados de esto, y se incorporará a las tres Startups como proveedoras al programa, lo que significa una tasa de conversión de un 100%, muy por sobre el 10% del programa 2016. Sin embargo, incluso de haber ingresado solo una de las tres como proveedora, ya se lograba una tasa de conversión de un 33% lo que era considerado una considerable mejora, y se espera tener resultados similares en el futuro.

De igual manera que en los mejores programas de aceleración del mundo Angelpad, Y combinator, Techstars, Alchemist, entre otros⁷⁰, se cuenta con que la web de la aceleradora sea el eje principal de la comunicación del programa. Al mismo tiempo se replanteó el eje comunicativo, de manera de atacar al 80% de las Startups que han trabajado con el área⁷¹ y que afirmaron no tener claridad del programa previo al contacto inicial con ésta. Se espera que la propuesta mejore la percepción y el entendimiento de lo que contempla el programa Fintech, lo que en conjunto con la postulación efectiva desarrollada en **B)** conllevará en una mayor postulación de Startups Fintech contingentes para las necesidades de negocio del Banco.

Mediante el vinculamiento de la “Unidad de socios de proyectos de innovación” en el proceso y el alineamiento de las metas de la misma con los objetivos del programa, se espera agilizar el proceso de las validaciones tecnológicas Compliance Fintech. Al mismo tiempo, al proponer a la UPI como intermediario con las áreas de seguridad, se cuenta con que el proceso de integración una vez graduados del programa sea más rápido y menos tortuoso haciéndose cargo de la frase de Lesskomplex “Que el proceso sea veloz en el programa no significa que este sea veloz en la integración”. Al mismo tiempo se requiere tanto para el UPI como para el resto de las áreas involucradas, como Riesgo Operacional, Tecnología de la información, Riesgo tecnológico, Compras, Legal, etc. Que el Banco se encargue desde su Gerencia de alinear la mentalidad de innovación que se tiene en la corporación definiendo incentivos o bonos para todas las áreas vinculadas en

⁶⁹ Presentado en el anexo 8.4.

⁷⁰ De acuerdo al ranking realizado por Seed Accelerator Ranking Project.

⁷¹ Porcentaje obtenido de la muestra entrevistada.

el proceso, de manera que todos trabajen en conjunto por la meta de incorporación de Startups. Agilizando con este sistema los tiempos de incorporación y facilitando la vida a las Startups. Un 50% de las Startups estudiadas por Nesta en “Scaling Together” afirmó que la mayor problemática al trabajar con corporaciones es la lentitud en los tiempos con áreas externas a la aceleradora. De las entrevistas a las Startups del programa de aceleración Fintech 2016, muestra que el 80% afirmó tener algún tipo de problema con áreas externas a Bci Labs, lo que retrasó el desarrollo de su producto, y que es fundamental para el Banco solucionar el problema del alineamiento estratégico en la corporación. Se debe poner particular énfasis en generar episodios de compras paralelos definidos exclusivamente para Startups, dado que los largos plazos en los pagos, o pagos atrasados significan un problema para el 20% de las Startups estudiadas por Nesta⁷², y en particular el 60%⁷³ de las Startups entrevistas del programa 2016.

Un problema que se identificó pero que no fue atacado en las soluciones, es la carencia de actividades enfocada a la red de alumni. Se propone que el área en futuro organice eventos en los que se invite a los graduados a vincularse con las Startups nuevas del programa. Sin embargo, se consideran las propuestas postuladas prioridad dado que el objetivo que se tiene en el Banco hoy en día es mejorar la efectividad del programa.

Por último, si bien la pizarra Kanban se está utilizando hoy en día en el área y el rediseño de la página web se encuentra en vías de ser modificado; el trabajo de esta memoria no contempla la implementación de las soluciones propuestas. De este modo tanto la implementación de las soluciones como la evaluación de las propuestas, en términos de empresas integradas al Banco como proveedoras, queda en manos del equipo Bci Labs como trabajo a futuro.

⁷² Porcentaje obtenido del estudio realizado en ‘Scaling together’.

⁷³ De las entrevistas realizadas a las Startups pertenecientes al programa 2016, se destaca que 3 de 5 Startups tuvieron problemas con los tiempos del proceso. Se presume que este porcentaje puede aumentar con una muestra más grande, dado que una de las Startups entrevistadas, Octopull, no sigue en

7. Bibliografía

- Bci Labs, 2016, Presentación planificación 2017 Bci Labs. Santiago, Chile.
- Bci Labs, 2017, Presentación Bci Labs - Ecosystem NYU. Santiago, Chile.
- Bci Labs, 2016, Presentación Keynote Bci Labs. Santiago, Chile.
- Bci Labs, 2017, Informe Bci Labs - Nxtp, Programa de aceleración Fintech 2016. Santiago, Chile.
- Bci Labs, 2017, Desafío tasaciones Bci Labs, <http://bcilabs.cl/tasaciones/>. Santiago, Chile.
- Bci Labs, 2017. Documentos Bci Fintech, Carpeta para emprendedores. Santiago, Chile.
- Finnovista. 2016. 'El panorama de los Startups Fintech en Latinoamérica: Entrevista a Alan Comenares'. <https://www.finnovista.com/el-panorama-de-las-Startups-fintech-en-latinoamerica/>. Madrid, España.
- Bci Labs, 2017. <http://bcilabs.cl/>. Santiago, Chile.
- Rouse, Margaret. 2015. Tech Targets. Definition: Open Api (Public Api). <http://searchmicroservices.techtarget.com/definition/open-API>.
- Rabin, Konstantin. 2016. Kontomatik. Innovación bancaria: 10 preguntas sobre las apis bancarias. <https://kontomatik.es/post/10-preguntas-sobre-las-apis-bancarias>
- Temporal, Paula. 2005. B2B Branding—A Guide to Successful Business-to-Business Brands. International Enterprise Singapore.
- Nxtp Labs, 2017. <http://www.nxtplabs.com/es/acerca/>. Santiago, Chile.
- Ries, Eric. 2011. "El método Lean Startup". Crown Publishing Group. Estados Unidos.
- Mocker, Valerie; Bielli, Simona; Nesta, Christopher. 2015 "Winning Together: A guide to successful corporate – startup collaborations". Nesta. Londres, Inglaterra.
- Bannerjee, Siddhartha; Bielli, Simona; Haley, Christopher. 2015. "Scaling Together; Overcoming barriers in corporate-startup collaboration". Nesta. Londres, Inglaterra.
- Bound, K; Miller, P, 2011. "The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures". Nesta . Londres, Inglaterra.
- Miller, P; Stacey, J, 2014. "Good incubation: The craft of supporting early-stage social ventures". Nesta. Londres, Inglaterra.
- Walters, Kate; Stacey, Jessica; Haley, Christopher; Roberts, Isobel. 2014. "Startup Accelerator Programmes: a practical guide". Nesta. Londres, Inglaterra.
- Clarysse, Bart; Wright, Mike; Van Hove, Jonas. 2015. "A Look Inside Accelerators: Building businesses". Nesta. Londres, Inglaterra.
- Chesbrough, Henry W. 2003. "Innovación abierta". Harvard. Massachusetts, Estados Unidos.
- Chesbrough, Henry. 2009. Innovación abierta. Barcelona. plataforma, segunda edición.

- Chesbrough, Henry. 2015. Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. BBVA Open mind.
- Chesbrough, Henry. 2006. Open business models. Harvard Business School Press.
- Bonzom, Arnaud; Netessine, Serguei. 2016. "500 Corporations: How do the Worlds Biggest Companies deal with the Startups revolution?", INSEAD: The Business School for the World.
- Barros, Oscar. 2000. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones. Dollmen ediciones. Santiago, Chile.
- Y-combinator, 2017. <http://www.ycombinator.com/>. Estados Unidos.
- Seed Accelerator Ranking Projects. 2017. <http://seedrankings.com/> . Estados unidos.
- Cohen G. Susan; 2014. 'Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon'. Massachusetts Institute of Technology and NBER
- Baird, Bowles; Para, Lall. 2013. 'Bridging the Pioneer Gap: The role of accelerators in launching High-Impact enterprises'. Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital.
- Investopedia.2017. <http://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>. Alberta, Canada.
- Curedale, Robert. 2016. "Service Blueprints: The tool for service innovation". Paperback.
- Ohno, Taiichi. 1988. 'Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production'.
- Anderson, David. 2007. 'Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business', Donald G Reinertsen: Books.
- Kniberg, Henrik & Skarin, Mattias. 2010. 'Kanban and Scrum: Making the Most of Both'. InfoQ.
- Leybourn, Evan. 'Lean Kanban Practitioner: A Lean Approach to Efficient Workflow Management'
- Angel. co. 2017. <https://angel.co/>. Estados Unidos.
- F6S. 2017. <https://www.f6s.com/>. Estados Unidos.
- Timov. 2016. 'F6s la plataforma que asegura la conexión entre Startups e inversores'. <http://www.timov.la/article/f6s-la-plataforma-que-asegura-la-conexion-entre-Startups-e-inversores>.
- PC World. 2016. 'F6S, la plataforma para impulsar las StartUp en América Latina'. <http://www.pcworldenespanol.com/2016/05/13/f6s-la-plataforma-impulsar-las-startup-america-latina/>.
- Knapp, Jake; Zeratsky, John; Kowitz, Braden. 2009. 'The Sprint Book'. Google Ventures. Estados unidos.
- Corbetta, Piergiorgio. 2007. 'Metodologías y técnicas de investigación social'. McGraw-Hill/Interamericana , S.A.U. España.

8. Anexo y apéndices

8.1 Marco conceptual

8.1.1 Detalle buenas prácticas de aceleración

The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures.

En este texto del año 2011 realizado por Nesta⁷⁴ se estudia el reciente crecimiento de los programas de aceleración como herramienta para apoyar nuevos emprendimientos tecnológicos y entrega un buen panorama inicial de cómo funciona el mundo de las aceleradoras. El libro se divide en 4 capítulos: Definición e historia de los programas de aceleración; Financiamiento; ¿Por qué postulan los emprendedores?; y El futuro de los programas de aceleración.

Capítulo 1: Definición e historia de los programas de aceleración.

Dentro de los puntos que se destacan en este capítulo está la definición de aceleración y los beneficios de proveer un programa. Según Nesta el término *Aceleradora* se utiliza para describir un grupo específico de características que programas como Y-combinator⁷⁵ tienen en común.

Estas son las siguientes:

a) **Un proceso de postulación competitivo abierto al público.**

El proceso de postulación es en línea mediante un formulario y permite postular desde todo el mundo. Estos formularios se revisan, con lo que se realiza un primer corte y se invita a las Startups a una entrevista. En función de lo obtenido en las entrevistas cada aceleradora según sus criterios de selección elige los proyectos que entrarán a su programa. El proceso tiende a ser muy selectivo, dado que 1 de cada 10 aplicantes entra a los programas y para aceleradoras de gran escala esta tasa se reduce a un 1%⁷⁶. Por otro lado, para ciertas aceleradoras existe un límite de Startups que pueden seleccionar sujeto al espacio de trabajo que tenga la aceleradora o al número de mentores con los que cuenta esta.

b) **Provisión de inversión para crecimiento, en general a cambio de participación accionaria.**

La inversión que proporcionan los programas varía, pero usualmente consiste en el valor estimado que requiere el equipo de la startup para mantenerse con vida durante el programa. Esta inversión va en general compensada con un porcentaje de la startup (participación accionaria).

c) **Con foco en pequeños equipos más que en individuos.**

d) En general las aceleradoras no aceptarán una Startup de una persona en un programa visto que es mucho trabajo para una persona, de la misma forma es raro que potencien Startups de más de cuatro personas.

e) **Apoyo durante un tiempo limitado que considera mentoría y eventos programados.**

El apoyo de las aceleradoras suele durar entre 3 y 6 meses y va enfocado en crear un

⁷⁴ Nesta es una organización inglesa que se encarga de impulsar la innovación.

⁷⁵ <http://www.ycombinator.com/>

⁷⁶ Tomando por ejemplos los programas presentados en las guías 'the startup factories' y 'startup accelerator programmes'.

ambiente de alta presión que conlleva a un veloz progreso. El constante contacto directo con fundadores experimentados, inversionistas y otros profesionales representa una de las ventajas principales de los programas a través de mentorías. Los programas también cuentan con eventos estructurados, que van desde tópicos legales y de impuestos a prácticas de pitch. Uno de los eventos principales de los programas de aceleración son los Demoday los que suelen ser el evento final del programa y para los que se realiza una gran preparación. El objetivo de los demoday es que inversores vean las Startups aceleradas en el programa para lograr una futura compra o inversión, de esta manera los programas le ofrecen a las Startups la llegada a un público de clientes al que no podrían acceder por su cuenta.

f) **Startups apoyadas en Batches (lotes).**

De la misma forma que ocurre en las universidades donde los estudiantes se gradúan juntos siendo parte de la misma generación, los programas de aceleración seleccionan empresas al mismo tiempo. Una de las principales ventajas de esto es que las Startups se ayudan entre sí lo que le quita peso de encima al equipo de mentores permitiéndoles enfocarse en apoyar a las Startups en materias que son desconocidas para ellas.

Nesta luego en su guía 'A look inside accelerators' agrega una sexta característica como elemento común de las aceleradoras.

g) **Graduación del programa a través de un día de inversores o demoday.**

De la misma forma que se comentó en d) el programa debe terminar con un evento en el que se presente a inversores los resultados que se obtuvieron del programa y donde se facilite la compra o inversión en las Startups.

Con respecto a los beneficios que obtienen los organizadores o inversionistas de los programas de aceleración se presenta una distinción según el tipo de organizador (más allá del objetivo principal de explorar nuevo talento, filtrando efectivamente y concentrando tiempo y recursos).

Los beneficios son:

<p>Inversores Ángeles⁷⁷</p>	<p>Se involucran para tomar decisiones informadas acerca de en qué Startups invertir al final del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reduce la diligencia de búsqueda (Trámites y gestión) dado que este rol lo realiza el programa de aceleración. - Se reducen los costos y el tiempo requerido para encontrar nuevas compañías con las que trabajar. - Oportunidad para conocer otros inversores y fundadores de emprendimientos.
--	--

⁷⁷ Un inversor ángel es un tipo que provee capital propio a una startup en etapas tempranas a cambio de participación accionaria.

Capital de Riesgo ⁷⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el desempeño de las inversiones, creando Startups de mejor nivel. - Ser el primero en ver el desempeño de nuevas tecnologías y ver tendencias en las Startups. - Oportunidad para conocer otros inversores y fundadores de emprendimientos.
Grandes empresas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevos empleados talentosos. - Nuevos clientes para sus plataformas o servicios. - Asociar su marca al apoyo de nuevos negocios.
Fundadores de Startups	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevos empleados talentosos. - Crear rápidamente una red de contactos de alta calidad. - Conocer clientes y posibles inversores futuros que sean relevantes para su propio negocio.
Proveedores de servicios (Contadores, abogados, relaciones públicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevos clientes.

Tabla 6: Beneficios organizadores programas de aceleración

Capítulo 2: Financiamiento

El capítulo dos del libro presenta básicamente cómo ha cambiado el panorama para las Startups y para los inversores en los últimos años (el libro fue escrito el año 2011 por lo que no es tan relevante en este sentido), y cómo esto ha promovido la creación de programas de aceleración. Para las Startups los costos de software y hardware para poner en marcha su emprendimiento se han reducido de gran manera. Al mismo tiempo explican que hoy en día es mucho más fácil acceder a nuevos clientes, siendo este uno de los gatillantes principales que explican el boom de Startups en la última década. El costo de atraer clientes y de promover tu producto se ha reducido de gran manera, dado que hoy en día existe un gran número de herramientas que te permiten hacer esto. Por otro lado, también existen herramientas que les permiten obtener ingresos de manera más fácil (App Stores, carritos de compra, Paypal, etc.) Por último, el modelo de inversión ha cambiado por lo que hoy en día existe un gran número de entidades dispuesta a invertir en emprendimientos. Para estos inversores el modelo de negocios es invertir en los programas de aceleración, donde una parte del presupuesto va destinado a costar los gastos del programa y la otra como inversión accionaria en las Startups aceptadas en el programa a la espera de que estas sean adquiridas por grandes empresas.

Capítulo 3: ¿Por qué postulan los emprendedores?

En este capítulo se explica que obtienen los emprendedores al participar de un programa. Se distinguen 6 atributos:

⁷⁸ El capital de riesgo (Venture capital) consiste en financiar Startups en etapas de crecimiento o escalamiento, y se benefician al volverse propietarios del activo en el que invierten. A diferencia de los inversionistas Ángel aquí se trata de una entidad inversionista, por lo que el nivel de presupuesto que manejan suele ser mucho mayor y en productos ya maduros.

Financiamiento. El dinero que proveen los programas es un atractivo para participar de estos, sin embargo, según el estudio realizado por Nesta no es el más importante para los participantes. La ventaja principal del financiamiento es que les permite a los equipos de trabajo concentrarse a tiempo completo en su startup.

Consejos de producto y negocios. Las aceleradoras le permiten a los equipos de startup el conocer gente en la industria tecnológica, y obtener feedback para su producto y compañía. En la mayoría de los programas de aceleración esto se logra mediante Mentoría, pero también existen casos en los que se realizan actividades grupales con expertos.

Contacto con futuros inversores. Los programas de aceleración les permite a los participantes conocer a inversores potenciales cara a cara, a los que no podrían haber accedido por su cuenta.

Validación. Los emprendedores agradecen que expertos validen tu producto. Si quedan seleccionados en una convocatoria de un programa de aceleración, significa que fueron reconocidos como un producto prometedor. El valor de esta validación depende de cada programa.

Un grupo de apoyo con tus pares. A pesar de conocer otros proyectos o Startups en eventos o charlas, la experiencia de convivir en el mismo espacio de trabajo o el encontrarse constantemente en los meses de trabajo es valorado por los equipos, dado que se apoyan entre Startups. Para aceleradoras como Y-Combinator su red de Alumni representa una de sus mayores fortalezas.

Presión y disciplina. En el libro, nombran también que varios emprendedores agradecen el contar con fechas límites para sus entregas, y el contar con un marco estructurado de trabajo.

Startup Accelerator Programmes: A Practical Guide.

La guía 'Startup Accelerator Programmes', es una guía que se basa en el trabajo realizado en el libro 'The Startup Factories' y tiene por objetivo el ayudar al lector a entender las decisiones y desafíos claves por las que uno pasa al momento de considerar armar un programa de aceleración. Esta guía no se entiende como una receta para el éxito, dado que no existe un enfoque en particular que sirva para todos los programas, sin embargo, permite entender prácticas comunes y patrones para tomar las decisiones estratégicas al momento de idear un programa de aceleración.

La guía cuenta con tres secciones, pero la que resulta de mayor utilidad para el trabajo de memoria es la "Sección C: Diseñando y poniendo en pie tu programa de aceleración".

Esta sección presenta los elementos claves al crear tu programa de aceleración, con pasos a seguir y con preguntas sencillas que te ayuden a definir esto.

paso 1: Misión ¿Qué hará la aceleradora?	paso 2: Especialidad ¿Tendrá un foco específico?	paso 3: Financiamiento ¿Cómo se financiará? ¿Qué financiamiento se ofrecerá a las Startups?
--	--	--

<p>paso 4: Atraer talento ¿Cómo reclutar Startups?</p>	<p>paso 5: Seleccionando Startups ¿Cómo se maneja el proceso de selección?</p>	<p>paso 6: Paquete del programa ¿Qué apoyo se ofrecerá a las Startups?</p>
<p>paso 7: Acceso a clientes e inversionistas ¿A qué redes conectará a las Startups?</p>	<p>paso 8: Servicio Alumni y actividades post programa ¿Cómo apoyar a las Startups una vez que hayan terminado el programa?</p>	<p>paso 9: Midiendo y evaluando el desempeño ¿Cómo medir el impacto de tu programa?</p>

Tabla 7: Pasos clave aceleradoras 2

Paso 1: Definir tu misión. ¿Qué hará tu aceleradora?

El objetivo primordial de los programas de aceleración es acelerar el desarrollo de las Startups mediante una combinación de apoyo financiero, mentoría o entrenamiento. Sin embargo, el tipo de Startups con las que se trabaja o el tipo de apoyo que se proveerá depende del enfoque estratégico y del áreas con las que se trabajará.

Dependiendo del tipo de fundador serán los objetivos del programa, por ejemplo:

- **Aceleradoras apoyadas por Capital de riesgo** son creadas con la misión de mejorar los acuerdos de los inversionistas.
- **Aceleradoras apoyadas por el Gobierno (aceleradoras de impacto)** tienen la misión de mejorar el desempeño económico local o lograr impacto social y/o medioambiental.
- **Aceleradoras apoyadas por Corporaciones** pueden ser puestas en pie con la misión de resolver problemas específicos de investigación, o para generar un ecosistema alrededor de una tecnología en particular (cómo en el caso de Nike+).

Ciertas aceleradoras combinarán los distintos acercamientos en función de cumplir con su misión.

Las preguntas que se deben contestar al momento de *definir tu aceleradora* son:

- ¿Cuáles son las necesidades no satisfechas que tu aceleradora trabajará por cumplir?
- ¿Cómo ayudará tu modelo de aceleradora a encontrar estas necesidades?
- ¿Quién más se encuentra proveyendo apoyo en esta área?

Paso 2: Especialidad. ¿Tendrá un foco específico?

El especializarse puede ser una forma de diferenciar un programa y de acercar a las Startups apropiadas, permite también -entregar un programa más profundo y enfocado. Al enfocarse en industrias en particular las aceleradoras tienden a aliarse con jugadores relevantes dentro de esta industria, como lo son ejecutivos y expertos externos.

Las preguntas que se deben contestar para lograr *diferenciarte de los otros* son:

- ¿Tu misión requiere una aceleradora con un foco en particular?
- ¿Por qué las Startups vienen a ti en vez de a otras aceleradoras?

- ¿Cuál será tu propuesta de valor para los inversionistas?

Paso 3: Estructura financiera. ¿Cómo será financiada? ¿Qué financiamiento le ofrecerás a las Startups?

El tipo de financiamiento que una aceleradora tiene en general va muy cercano a su misión. Las aceleradoras que son financiadas por inversores ángel o por capital de riesgo suelen tener incentivos de ganancias mediante participación accionaria. Las apoyadas corporativamente suelen ser financiadas anualmente y por lo general no hay ni incentivos de ganancias para los inversores ni financiamiento para a las Startups, a las que en vez, se les provee el acceso a potenciales clientes.

El modelo de inversión de los programas es bastante sencillo, fundadores e inversionistas invierten en el programa lo que genera un fondo común, que se utiliza para costear los costos del programa y para financiar a las Startups. La mayoría de los programas pide a cambio participación accionaria, una nota convertible o proveen el financiamiento como una especie préstamo, de esta manera el objetivo es que las Startups maduren y se conviertan en inversiones de calidad. De esta manera los programas no tienen ingresos directos dado que estos pueden tomar un par de años, y cómo se nombraba anteriormente también hay programas que no entregan financiamiento ni piden participación accionaria, estos programas se mantienen exclusivamente por las donaciones de corporaciones multinacionales.

Las preguntas que se deben contestar para desarrollar *tu estructura de financiamiento* son:

- ¿Qué recursos, tanto financieros como no financieros, necesitarás para llevar la aceleradora?
- ¿Qué tipo de stakeholders estarían interesados en financiar tu aceleradora?
- ¿Qué tipo de inversión, si es que hay, le ofrecerás a las Startups? ¿y qué pedirías a cambio?
- ¿hay otras maneras de las que puedes diversificar tus ingresos?

Paso 4: Atraer talento. ¿Cómo reclutar Startups?

Existen diversas organizaciones, stakeholders y canales con los que los programas se pueden aliar para atraer Startups, entre estas se incluyen:

1. Referencias de emprendedores afiliados al programa.
2. Inversores de impacto. (Individuos y fondos de inversión)
3. Inversores comerciales.
4. Asociaciones de emprendimiento.
5. Universidades.
6. Asociaciones industriales enfocadas en sectores específicos.
7. Conferencias especializadas.
8. Conferencias de emprendimiento de inversión de impacto.
9. Marketing del programa, y/o redes sociales.
10. Reclutamiento directo.
11. etc.

Las preguntas que se deben contestar para definir tu *marketing para las Startups* son:

- ¿Qué canales o eventos serán relevantes para publicitar tu programa?

- ¿Qué redes serán más efectivas para llegar al tipo de Startups que le interesa a tu programa?
- ¿Cómo podrás comunicar claramente los criterios de tu programa?

Paso 5: Seleccionar Startups. ¿Cómo manejar el proceso de selección?

El elegir con qué Startups trabajar es uno de los factores más importantes del éxito del programa. El alinear los servicios de las aceleradoras con las necesidades de las firmas es muy importante.

El proceso de selección

La mayoría de las aceleradoras pasan entre 1 y 3 meses reclutando para cada cohorte. El invertir este tiempo es necesario dada la complejidad al momento de identificar ideas nuevas o empresas con potencial. Los programas usan una cantidad variada de métodos para seleccionar, desde procesos sencillos de dos etapas a procesos más escalonados. El proceso de aplicación suele tener fechas límites y es apoyado por marketing y por la prensa.

Aplicación

Estas suelen ser en línea a través de la red del programa o de redes externas como F6S.com, Fundacity o Angel.co. Otros programas van más allá y realizan un scouting constante en eventos previo a la postulación.

Entrevistas

Tras las postulaciones se pueden realizar acercamientos a través de Skype, los que después se consolidarán con una entrevista cara a cara. También existe el recurso de tener 'días de selección' en los que las Startups tendrán que realizar pitches para presentar su propuesta. En cada proceso de selección actúan diversos agentes (Aliados estratégicos, inversores, expertos, mentores, e incluso alumnis) que ayudan al proceso de selección.

Las preguntas clave que se deben hacer para *diseñar tu proceso de selección* son:

- ¿Qué criterios clave estarás buscando en las Startups?
- ¿Cómo estructurar tu proceso de selección para asegurar que encontrarás las Startups apropiadas?
- ¿Qué otros stakeholders podrías involucrar en el proceso de selección?

Paso 6: Desarrollar el currículum de tu programa. ¿Qué apoyo le ofrecer a las Startups?

La mayoría de los programas ofrecen:

- *Espacio de Co-trabajo.* Importante para compartir conocimientos y para colaborar.
- *Interacciones regulares con equipo de manejo.* Para revisar progreso y entregar consejos.
- *Oportunidades para networking.* Con expertos usualmente en el formato de mentoría.
- *Programas de entrenamiento.* Típicamente incluyen seminarios, y cursos técnicos de finanzas, relaciones públicas, diseño, marketing, aspectos legales etc.
- *Demo days.* Donde los graduados presentan frente a inversionistas.

Mentoría

uno de los aspectos más importante de todos los programas de aceleración es el acceso a una red de mentores. Suele tratarse de emprendedores expertos quienes son elegidos mediante un proceso riguroso. El match entre mentores y Startups suele darse en función de afinidades en

común, lo que se evidencia a través de eventos o de conversaciones con los diferentes mentores. También existen otros tipos de mentorías, como por ejemplo un calendario con expertos variados a las que las Startups se inscriben cuando lo necesiten, o actividades grupales con las otras Startups del programa para ayudarse entre sí.

Las preguntas que se deben contestar para *crear el currículum de tu programa* son:

- ¿Qué tipo de apoyo y entrenamiento ofrecerá el programa?
- ¿Qué recursos se necesitan para crear este currículum?
- ¿Qué redes armar para obtener mentores de calidad?
- ¿Cómo se podrá facilitar la interacción entre distintas generaciones de alumnos?

Paso 7: Acceso a clientes. ¿A qué redes serán conectadas las Startups?

Las Startups no requieren solo inversión sino el acceso a mercados. Los programas más exitosos cuentan (o crean) con acceso a una base de clientes o redes, tanto nacional como internacionalmente. Las demoday suelen ser una buena instancia para conectar a las Startups con potenciales inversionistas y para promocionar el producto que se ofrece.

Las preguntas que se deben contestar para identificar tus redes son:

- ¿Qué redes o mercados potenciales podrían ayudar a tus Startups?
- ¿Hay un nivel suficientemente grande de potenciales clientes o inversores en el área de tu programa de aceleración?
- ¿Qué rol se puede tomar para ayudar a educar a los inversionistas?

Paso 8: Construir un servicio alumni y apoyo post programa. ¿Cómo apoyar a la Startups tras finalizar el programa?

Es fácil definir la duración de un programa, y el evento final que representa la graduación de este, sin embargo, las Startups siguen requiriendo apoyo tras esto.

Red alumni

Todas las aceleradoras (mencionadas en el libro) reconocen su red de alumni como un valioso activo de su programa, de esta forma mantener una base de datos debe ser una prioridad. Algunos programas mantienen comunidades en línea o organizan eventos para ayudar a crear esta red de alumni. Otros programas piden ayuda a los alumnos graduados para seleccionar a las Startups del siguiente Batch. Por último, existe también el fenómeno de reciclar miembros de Startups fallidas y vincularlos a proyectos nuevos en los que pudiesen ser un aporte importante.

Inversión

Las Startups ya aceleradas aún cuentan con un proceso difícil de financiamiento tras terminar el programa. Para solucionar esto es posible contar con un vehículo de “inversión de seguimiento” en el que siguen invirtiendo en las Startups una vez terminado el programa. Mientras que otros prefieren un modelo de financiamiento facilitando el match con un inversionistas que ayude a la Startups a seguir su camino.

Las preguntas que se deben contestar para *diseñar tu apoyo post programa* son:

- ¿Cómo se puede crear y manejar una red de alumni?

- ¿Qué tipo de apoyo post programa se puede ofrecer dados los recursos con los que se cuenta?
- ¿Existe una forma de entregar financiamiento para seguimiento? De haberlo, ¿cuáles serán los criterios para esto?
- ¿De qué otras formas se puede ayudar a las Startups a asegurar su futuro?

Paso 9: Midiendo y evaluando desempeño. ¿Cómo medir el impacto?

Uno de los desafíos claves es cómo medir el impacto. No existe una tabla o forma establecida para medir esto, pero las métricas que se suelen usar son: el número de aplicantes al programa, número de Startups apoyadas, inversión de seguimiento levantada, tasa de supervivencia de los negocios, número de empleados en los negocios.

Al mismo tiempo el medir el desempeño es difícil, dado que, ¿cómo evalúas el desempeño de programas que tienen diferentes objetivos y misiones? Parte del desafío viene porque las aceleradoras no cuentan con el tiempo o los recursos para realizar estas mediciones, entonces con la carencia de data es difícil medir el impacto individual de tu programa⁷⁹. En el último tiempo las aceleradoras han tratado de solucionar esto realizando un trabajo para transparentar su programa como es el caso de la aceleradora ‘Social Incubator Fund’⁸⁰, sin embargo, los programas privados no tienden a publicar su data en detalle.

En esta guía se cita el reporte realizado por Baird, Bowles y Lall Para mejorar las evaluaciones propias, **‘Bridging the Pioneer Gap: The role of accelerators in launching High-Impact enterprises’**, se investigó este reporte en el que se presentan las siguientes recomendaciones (enfocadas en aceleradoras de impacto):

- Invertir en plataformas y sistemas que incentiven y permitan el recolectar data de calidad de las Startups apoyadas en el programa.
- Recolectar data de todas las empresas que postulen a tu programa, incluso las que no fueron aceptadas o no recibieron apoyo. Esto con la finalidad de tener un mejor entendimiento del desempeño del grupo de estudio. Esta data se puede recolectar de manera sencilla mediante el formulario de aplicación.
- Recolectar data de las empresas participantes por al menos 5 años después de graduadas del programa, para rastrear el progreso y crecimiento de estas durante el mediano y largo plazo. El impacto de las Startups puede demorarse varios años en materializarse.
- Aliarse con instituciones académicas e industriales para desarrollar sistemas de recolección de datos más efectivos.

Las preguntas que se deben responder para *medir el impacto y evaluar el apoyo* son:

- ¿Cómo podrás integrar la recolección de datos en tu modelo de aceleración?
- ¿Qué métricas serán apropiadas para tu aceleradora?
- ¿Cómo medir el impacto del programa?
- ¿Cómo se puede compartir de mejor manera esta data?

⁷⁹ Como consecuencia de esto, investigadores se han encargado de realizar estudios con datos propios para medir el desempeño. Ejemplos de esto son la web <http://seedrankings.com/> en la que se evalúan los mejores programas y papers publicados como ‘Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon’ que presentan análisis comparativos pero sin datos duros.

⁸⁰ Que presenta sus resultados en <https://data.gov.uk/>

La sección termina presentando ejemplos de programas establecidos a lo largo del mundo, donde el que más llama la atención es **Fintech Innovation Lab**, de Londres. Esta aceleradora es financiada corporativamente por Accenture⁸¹ y doce bancos internacionales. Se especializa en servicios financieros, innovación tecnológica y en compradores de tecnologías de la información (en lugar de inversionistas). Las Startups que reciben en el programa deben contar con un prototipo y el programa incluye entrenamiento con ejecutivos bancarios, mentorías, workshops, presentación a potenciales clientes, relaciones públicas, networking y demo days. La duración es de tres meses, no se realiza inversión financiera en las Startups ni se pide participación accionaria a cambio.

A Look Inside Accelerators: Building Businesses.

Basándose en el trabajo realizado por Nesta previamente en este libro se detallan los diferentes tipos de aceleradoras que existen. Comienzan profundizando la definición de aceleradora presentada en realizado en ‘The startup Factories’ y le agrega una sexta característica a esta (que fue presentada previamente para facilitar el entendimiento).

Basándose en la características citadas anteriormente y en el desarrollo de realizado en ‘Startup Accelerator Programmes’, Nesta define tres arquetipos de aceleradoras basándose en 5 componentes importantes que dan forma a la estructura y diseño de cada aceleradora. Estas varían mucho su modelo dependiendo de su acercamiento a cada uno de estos componentes.

1. Foco estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos clave. Depende altamente del tipo de fundadores o stakeholders que apoyen el programa. Un programa va a tener diferentes objetivos si está respaldado por inversores privados, corporaciones, o fundadores. - Foco sector (diversificado o especializado). El foco puede variar desde aceleradoras muy genericas a específicas como Aceleradoras enfocadas en proyectos sociales. - Foco geográfico (local o global). ¿Se buscan empresas dentro del país, del continente o da igual?
2. Paquete del Programa	<ul style="list-style-type: none"> - Curriculum estandarizado. El programa de entrenamiento que las Startups siguen, el cual puede cubrir una variedad de tópicos. ¿Incluye el programa mentoría en finanzas, ux, marketing, aspectos legales, etc? - Mentoría.
3. Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento de la aceleradora. La mayoría de las aceleradoras reciben financiamiento de inversores, corporaciones o autoridades públicas. También existen aceleradoras que se financian a través de eventos organizados como Hackathones o workshops. - Financiamiento de las Startups. La mayoría de los programas utilizan el modelo en el que ofrecen una cantidad de dinero como inversión inicial a cambio de un porcentaje de la empresa (US\$ 5.000-60.000, 3-10%). Existen casos de aceleradoras que no proporcionan financiamiento y no solicitan porcentaje de la startup, estas suelen ser financiadas por corporaciones, y casos en los que solo se entrega financiamiento (programas gubernamentales)
4. Proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de selección. En general las Startups son seleccionadas en Batches (Lotes), pero el cómo y el por qué son seleccionados varía. Las postulaciones suelen comenzar en línea, pero hay aceleradoras que realizan scouting a través de eventos antes de que comience el periodo de postulación. La mayoría de las aceleradoras coincide en que el equipo es principal factor

⁸¹ Accenture Limited es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing.

	de selección. - Proceso de selección. Esto puede variar desde un simple proceso de dos etapas, a un proceso escalonado de múltiples etapas.
5. Servicio a Alumni	- Interacción alumni. Una vez terminado el programa cómo es la relación que se lleva con las empresas graduadas del programa. Las aceleradoras que cuentan con porcentaje de las empresas graduadas tienen mayores incentivos a continuar apoyando a estas, por otro lado, las aceleradoras pueden invitar a sus alumni graduados a ser parte del proceso nuevo y contar sus experiencias incentivando una comunidad entre los alumnos del programa.

Tabla 8: Componentes arquetipos aceleradoras

Mirando cómo varían estos componentes se evidencian grandes diferencias entre las aceleradoras, sin embargo, se distinguen tres arquetipos principales.

1. **El arquetipo Investor-Led (Guiado por el inversor).**

En este arquetipo la aceleradora recibe financiamiento de capitalistas de riesgo, corporaciones o inversores privados y son las más similares al arquetipo clásico de aceleradoras como Y-combinator o Techstars. Estos programas tienden a favorecer Startups con potencial de volverse inversiones atractivas, de esta manera la dinámica de financiamiento considera el volverse dueños de un porcentaje de los proyectos participantes del programa. Estas aceleradoras suelen elegir Startups que se encuentran en las últimas etapas de desarrollo, que ya cuentan con un historial probado de desarrollo o que ya han levantado financiamiento externo. El foco de la aceleradora suele estar especializado dentro de un sector, contando de esa manera con un equipo de mentores con conocimientos específicos y expertas en el sector. De esta forma pueden identificar y explotar el potencial económico de los distintos proyectos. En estos casos se considera a los mentores ‘inversores disfrazados’ dado que el objetivo final de la aceleradora es lograr un producto con valor económico (dado que son dueños de un porcentaje de este).

2. **El arquetipo Match-Maker (Conector).**

En general estas aceleradoras son puestas en pie por corporativos que quieren proveer un servicio a sus propios clientes o stakeholders. De esta manera el objetivo principal es el conectar clientes potenciales con Startups. Estas aceleradoras cuentan con una postulación abierta en Lotes y vinculan activamente a sus stakeholders corporativos en el proceso de selección de sus Startups dónde suelen preferir equipos de trabajo que ya cuentan con su propuesta de valor validada. Al mismo tiempo los mentores tienden a ser seleccionados dentro de las corporaciones, y tienen un papel importante en ayudar a las Startups a encontrar su camino en el proceso de decisiones internas de las corporaciones. Lo que llama la atención es que estas aceleradoras no suelen tener intenciones lucrativas y de hecho no entregan financiamiento a las Startups que son parte de sus programas. En cambio, proveen valor ayudando a las Startups a hacer match (conectarse) con posibles clientes, de esta forma su red es casi exclusivamente orientada a tener una base de clientes potenciales. Estas aceleradoras son financiadas por corporativos y se tienen por ejemplo a Fintech Innovation Lab y a Microsoft Ventures Accelerator.

3. **El arquetipo del ecosistema.**

Estas aceleradoras suelen tener entidades gubernamentales como su principal stakeholder y su principal objetivo es incentivar la economía, la creación de

emprendimientos y Startups, y el crear un ecosistema de estos. De esta manera los criterios de selección van orientados a seleccionar Startups que calcen con este perfil realizando a su vez llamados a postulaciones específicas. A diferencia del arquetipo de inversionistas estas aceleradoras seleccionan Startups que se encuentran en sus primeras etapas de vida, donde generalmente no se ha desarrollado un modelo de negocios aún y donde es posible encontrar a un individuo que tan solo cuenta con una idea. Estos programas suelen ser los que cuentan con un currículum de actividades más desarrollados y más profundos dentro de los tres arquetipos. Cuentan con sesiones de entrenamiento, workshops y actividades prácticas para que las Startups aprendan a desarrollar su idea y su propuesta de valor. Los mentores suelen ser consultores, emprendedores, o desarrolladores de negocios y su mentoría tiende a ser mucho más profunda que la de los mentores en los otros arquetipos. Un claro ejemplo de este tipo de aceleradora es Le Camping, aceleradora parisina sin fines de lucro financiada pública y privadamente y que tiene por objetivo crear Startups sostenibles en el largo plazo.

Arquetipo híbrido.

Estos tres arquetipos son resultado de los estudios realizados por Nesta de diferentes aceleradoras, la aceleradora enfocada en el inversionista tiene su foco en realizar una mentoría a través de emprendedores e inversionistas con el objetivo de lograr un producto que se convierta en una inversión legítima. La aceleradora Match-maker tiene su foco en ayudar a los emprendimientos a pasar por el complejo proceso de toma de decisiones de los clientes corporativos, facilitando la conexión. Por último, las aceleradoras de ecosistema se enfocan más en un programa estructurado con el objetivo de que los emprendimientos encuentren su modelo de negocios. Sin embargo, existe la opción de que una aceleradora no calce en una de estas categorías puramente, en este caso existen los arquetipos híbridos los cuales cuentan con elementos de los diferentes arquetipos.

Winning Together: A guide to successful corporate-startup collaborations.

Winning Together va dirigida a ejecutivos corporativos y tiene por objetivo el comunicar por qué las corporaciones no deben ver a las Startups como amenazas, sino como aliados que les ayudan a crear valor para su compañía, clientes y sector.

Lo que más se destaca de esta guía son los distintos objetivos que puede tener una corporación para querer trabajar con Startups y las distintas opciones de programas que funcionan de mejor manera para cada objetivo. También se rescatan los casos de ejemplo presentados que resulten pertinentes para el trabajo de memoria.

Objetivos:

1) Rejuvenecer la cultura corporativa.

Responde a las preguntas: ¿cómo hacemos que nuestra organización sea más innovadora y dispuesta a tomar riesgos?, ¿Cómo creamos consciencia interna de nuevas tendencias en el mercado o de tecnologías emergente? El trabajar con Startups ayuda a crear una mentalidad de emprendimiento entre los empleados, dado que se ven expuestos a equipos ágiles, enfoques lean y pensamientos frescos.

2) Innovar grandes marcas.

¿Cómo podemos remodelar nuestra marca en la era digital? ¿Cómo podemos posicionar nuestra compañía como un aliado, cliente, o empleador innovador? El trabajar con Startups también modifica la percepción externa que se tiene de la marca para sus clientes, socios y futuros empleados.

3) **Resolver problemas de negocios.**

¿Cómo podemos resolver problemas de nuestro negocio claves, de una manera rápida y efectiva en costos? El desarrollar soluciones con Startups en vez de internamente es mucho más rápido y menos riesgoso para el negocio de la corporación. Las Startups proveen nuevas tecnologías, modelos de negocios, y talento externo.

4) **Expandirse a mercados futuros.**

¿Cómo podemos estratégicamente expandirnos a nuevos mercados?, ¿Cómo podemos capturar el poder de tecnologías disruptivas? Las Startups pueden ser un canal importante para expandir las operaciones a nuevos mercados.

Opciones de programas

Dados los distintos objetivos, ¿qué tipos de programas existen y cómo se acomodan a las diferentes objetivos? En el siguiente diagrama se presenta como tienden a desempeñarse cada programa en función del objetivo.

	Rejuvenecer la cultura corporativa	Innovar grandes marcas	Resolver problemas de negocios	Expandirse a mercados futuros
Eventos únicos	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Recursos compartidos	Bajo	Alto	Bajo	Bajo
Apoyo empresarial	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Alianzas de negocios	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Inversión	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
adquisiciones	Bajo	Bajo	Alto	Alto

Ilustración 17: Tipos de programa según objetivos

Eventos únicos (One-Off events).

Se entiende por eventos únicos, eventos autocontenidos que toman la forma de competiciones. Estos tienden a ser un buen punto de partida para impulsar un cambio en la cultura interna de la corporación (al exponer a los empleados al ecosistema de emprendimiento e innovación) y también para fomentar la asociación externa que se tiene de la marca con innovación. Estos tipos

de programas proveen un retorno menos inmediato en términos de relaciones comerciales y requieren a su vez un conocimiento cuidadoso de las necesidades de las Startups. Estos eventos únicos pueden ser:

- **Desafíos.**
Competencias focalizadas en atender un problema específico que incentivan a emprendedores a proponer soluciones. Enfoque parecido a los desafíos de innovación presentados en 2.4.3.
- **Hackathones.**
Presentado en detalle en 2.4.1.

Recursos compartidos (Sharing resources).

Los recursos compartidos, comparativamente hablando, representan una manera económica para las corporaciones de crear una marca más innovadora. Sin embargo, al igual que los eventos únicos proveen retornos menos inmediatos que otros tipos de programas. Los tipos de recursos compartidos que existen son:

- **Free tools. (Herramientas gratis)**
- Por herramientas gratis se refiere a cuando las corporaciones ofrecen un tipo de apoyo en el que le permiten a las Startups de manera gratuita o barata el acceso a sus servicios, herramientas, productos, o incluso conocimiento organizacional. Marcas como Dell, Google, o Microsoft proveen Free tools como para construir y expandir sus negocios digitales.
- **Espacios de Co-trabajo.**
Este tipo de programa ha aumentado de manera común en el último tiempo, y es una manera un poco más cara de proveer recursos. Las Startups pueden usar de manera gratis (o arrendar según sea el caso) escritorios de trabajo, espacios para reuniones, internet etc.

Apoyo empresarial (Aceleradoras e incubadoras).

Los programas de incubación y aceleración ayudan a las Startups en etapas iniciales a crecer de manera de que estén listas para inversión, para entrar a los mercados, o para escalar. Estos programas pueden ser herramientas importantes para promover un cambio cultural interno y para aprender vinculando a empleados de la corporación como mentores o asesores. Uno de los tópicos que más se debaten es si estos programas deben ser llevados directamente por la corporación o si esta se debiese vincular como socio a terceros, en ambos casos, los programas deben ser diseñados pensando en las necesidades de las Startups y no solo pensando en el crecimiento de la corporación.

- **Incubadoras.**
Son organizaciones que proveen un espacio flexible de trabajo con servicios extra como asesoría legal, financiera, marketing, etc. El propósito primordial es ayudar a crear y crecer empresas jóvenes dotándolas de apoyo. Existen incubadoras que generan ingresos, pero por lo general estas son sin fines de lucro y subsidiadas por organizaciones o corporaciones.
- **Programas de Aceleración.**
Presentados en detalle en los libros citados previamente.

Alianzas de negocios. (Partnership)

Las alianzas de negocios estratégicas pueden tomar muchas formas y pueden ir desde las relaciones transaccionales de corto plazo a relaciones de compromiso de largo plazo. Dentro de los programas que resultan más atractivos en este formato se encuentran los siguientes:

- **Co-desarrollo de productos.**

Puede incluir la investigación y desarrollo de productos (o servicios) conjunta entre las partes que atacan un problema en particular de la corporación. Estas soluciones son especificadas, desarrolladas y piloteadas en conjunto. La evidencia (demostrada en el libro) muestra que el desarrollo de estos ítems en conjunto puede mejorar el producto desarrollado. El éxito del co-desarrollo de productos depende de una explicación clara por parte de la corporación, un presupuesto prediseñado, y una ventana de tiempo definida en la que definir si se termina la alianza o si se profundiza el desarrollo más allá de un piloto.

- **Procurement (Obtención de tecnologías).**

La obtención directa de las tecnologías de las Startups permite a las corporaciones rápidamente encontrar nuevos acercamientos a problemas específicos de negocios. Este tipo de alianzas requiere una mentalidad colaborativa y un replanteo (a gran escala) de los procesos de adquisición. Por parte de las Startups, la validación de contar con una gran corporación como tu cliente puede ser el punto de inflexión para el éxito o fracaso de una startup, o para escalar.

Inversión.

La inversión directa, normalmente conocida como 'Corporate Venturing' puede ser una forma útil de acceder a nuevos mercados respaldando y apoyando Startups interesantes.

- **Corporate Venturing.**

- Estos pueden ser ejecutados internamente, como un subsidio de la corporación o contribuyendo en fondos inversión corporativos (Similar al capital de riesgo) financiados en conjunto con inversores privados y públicos. El aumentar los ingresos y el obtener retornos de la inversión son métricas importantes para el 'Corporate Venturing', pero no tan importantes como los beneficios estratégicos de interactuar con nuevas tecnologías.

Adquisiciones.

La extensión lógica del corporate venturing es la adquisición de Startups como una forma de gran impacto de comprar tecnologías complementarias, capacidades para resolver problemas específicos o ingresar a nuevos mercados.

- **Acqui-hiring**

(adquisición-contratación).

El término acqui-hiring se refiere al realizar la compra de una empresa o startup con el objetivo de obtener el talento de su equipo de trabajo en vez de por su tecnología o producto. Esta práctica se ha vuelto muy atractiva en los negocios digitales donde la crisis de talento es aguda y dónde las habilidades de programación son transferibles.

Casos de estudio.

Se presentan casos de estudio alineados con cada objetivo, y se profundizará en los que resultan interesantes para el trabajo realizado en la memoria.

Rejuvenecer la	Innovar grandes	Resolver problemas	Expandirse a
----------------	-----------------	--------------------	--------------

cultura corporativa	marcas	de negocios	mercados futuros
Dell	Telefónica	Unilever	BMW
Google	Accenture	Diageo	Enel
Radobank	Microsoft	glh Hotels	

Tabla 9: Casos de estudio Winning Together

Scaling Together: Overcoming barriers in corporate-startup collaboration.

El libro *Scaling together* presenta los problemas más que dificultan las colaboraciones entre Startups y corporaciones y presenta ejemplos de cómo solucionarlos. Dentro de los factores que inhiben la colaboración efectiva están la confianza, el lograr intereses mutuos o el desbalance de poder al tratarse de una relación asimétrica. Para las corporaciones las barreras internas de la corporación son un factor, en función a su estructura, cultura organizacional o procesos internos. Mientras que para las Startups el problema principal tiene que ver con un desajuste en las velocidades. La mitad de las Startups entrevistadas en el este libro reportó problemas vinculados a los largos ciclos de tiempo y a los procesos de toma de decisiones lentos. Como segundo problema principal, declararon la coordinación entre las partes, con comunicación pobre, procesos poco claros o puntos de reunión no establecidos. Por último, como tercer mayor problema las Startups presentaron los problemas culturales y contractuales (incluyendo un prolongado proceso de negociación de términos y condiciones.)

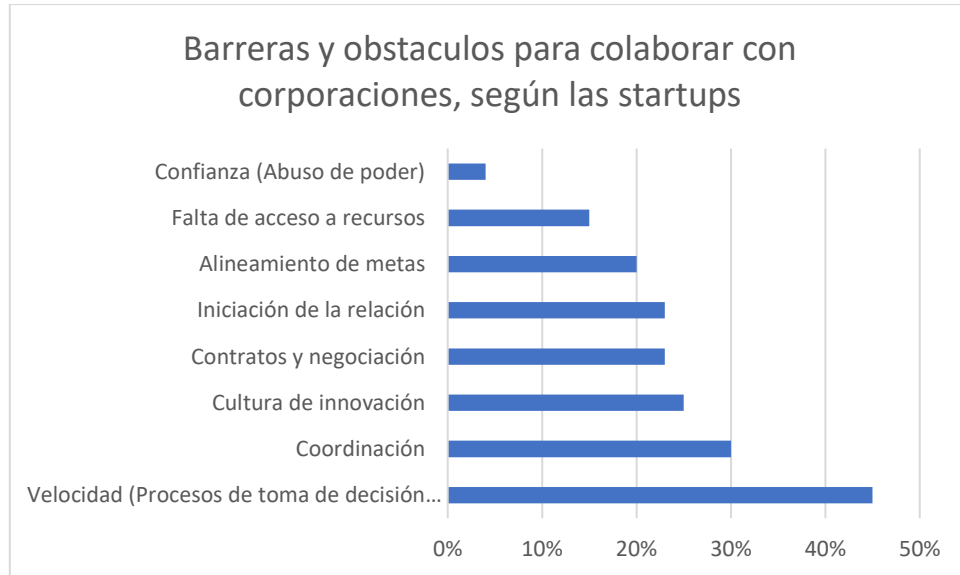


Ilustración 18: Barreras de colaboración declaradas por startups

En el libro se presentan tanto barreras internas que tienen las corporaciones como barreras de la relación con las Startups, seguidas de recomendaciones y casos de estudio. Se profundizará en las que resultan más pertinentes para el trabajo de memoria

Barreras Internas

Las barreras internas que puede tener una corporación son definidas desde cuatro ejes: Estratégicas, Culturales, Procesos, Estructurales

Barreras Estratégicas

Corporaciones grandes son organizaciones complejas, y suelen tener metas y objetivos conflictivos. La **desalineación estratégica** dentro de las diferentes áreas o departamentos sobre el rol o propósito de las colaboraciones externas puede transformarse en un gran problema. Si la corporación no cuenta con una visión unificada de la innovación pueden existir diferentes prioridades lo que se traducirá en obstáculos al momento de tomar de decisiones y retrasar el progreso de las colaboraciones. Este desalineamiento resulta más evidente cuando una colaboración pasa de un área a otra, y esta 'transferencia de responsabilidad' también es un problema. Este problema suele aumentar cuando un proyecto pasa del equipo de innovación al equipo de compras o de aspectos legales los que tratan a las Startups como cualquier tipo de negocio. Parte de este problema viene dado por una **idea equivocada de lo que son las Startups** lo que traen al negocio, y porque se está colaborando con ellos. Estas complicaciones se combinan con una pobre comunicación interna, y lo que se llama **flujos internos no transparentes**. Muchas organizaciones sufren de traspaso de baja información o de sobre información lo que tiene por resultado el que no se entiende por qué se está trabajando con Startups.

Recomendaciones:

- Antes de embarcarse en colaboraciones con las Startups, se debe considerar con cuidado los objetivos.
- Promover y explicar las iniciativas de innovación abierta internamente comunicando los beneficios y elaborando un plan para llevar un programa que ataque esta iniciativa.
- Asegurar compras internas. Educar a los departamentos de la corporación acerca de los beneficios de estos programas mostrando evidencia de casos de estudio o de la competencia.
- Asegurarse de que estas compras internas sean comunicadas efectivamente a otras áreas, con un propósito claro que ayude a todos a remar en el mismo sentido.

Barreras Estructurales

Suelen ser difíciles de superar, especialmente en compañías establecidas. Las corporaciones a menudo tienen un **proceso de toma de decisiones rígido y jerárquico**. Mientras más vertical es la organización más tiempo tomará el aprobar la colaboración, la inversión o el planear una adquisición. El otro caso problemático es cuando existe un **estructura compleja o poco clara de toma de decisiones**, en el que no se sabe quién es finalmente el que decide, por lo que una persona no sabe a quién acercarse cuando se encuentra en búsqueda de innovación. Existen diversas soluciones para esto, en el contexto de innovación, se puede crear un encargado de innovación al que se pueden acercar, el cual puede estar dotado de poder de toma de decisiones y de financiamiento,

lo que le entrega la libertad suficiente para colaborar con emprendimientos sin afectar la estructura de la empresa. Sin embargo, es sumamente importante que sea alguien que sepa navegar en la organización. El otro caso que existe, si el deseo de la empresa es que haya independencia y flexibilidad para experimentar con innovación, es crear una unidad de innovación dedicada con financiamiento propio. Lo que puede ser bueno para separar el equipo de desarrollo de iniciativas de la corporación, sin embargo, trae consigo el riesgo de que esta independencia se transforme en un silo, creando rivalidades y profundizando la división con las otras áreas de la organización. Para que esto no ocurra es importante que las actividades de esta unidad se alineen con las metas de la organización, de manera que la independencia no signifique que esta área pierda el foco de las necesidades del resto de la organización.

Recomendaciones:

- Considerar aliarse con diferentes entidades de corporate venturing, capitalistas de riesgo o organizaciones externas de innovación en vez de crear una unidad propia. Se pueden obtener buenos resultados y beneficios de una colaboración con entidades externas de innovación.

Caso de estudio: **Castrol Innoventures** y las ventajas de crear una unidad separada de negocios para tratar con Startups. Ante el ingreso de los autos eléctricos en el mercado castrol se vió en la necesidad de innovar creando una nueva unidad que les permitiera acceder a nuevos sectores estratégicos (Movilidad inteligente, energías sustentables, operaciones inteligentes etc). Qué funcionó para castrol:

- 1) Proceso de toma de decisiones claro.
La unidad respondía al presidente global de marketing, quien a su vez respondía ante el directorio ejecutivo. Esto aseguró representación en la administración de la empresa y redujo los tiempos de toma de decisiones.
- 2) Flexibilidad e independencia.
Aunque el área estaba sujeta a ciertos Kpis, y contaba con procesos financieros básicos establecidos, fue otorgada de total flexibilidad en todos los otros procesos.
- 3) Foco en resultados.
Al área se le entregó la misión de buscar tecnologías y alianzas que le permitieran a castrol contar con nuevas fuentes de ingresos. El cumplimiento de metas determinaría el financiamiento y la inversión para el año siguiente, lo que les entregaba una misión a largo plazo y flexibilidad a corto plazo.
- 4) Menos barreras internas.
La formación de un área independiente le permitió a la unidad tener menos barreras en los procesos y estructuras para colaborar con Startups, sin embargo, existieron barreras estructurales cuando se pasaba al proceso de adquisición, específicamente las áreas legales y de compras

Barreras Culturales.

Una de las razones de la **falta de una cultura de emprendimiento** en la organización, puede ser que los empleados no vean a las Startups o la innovación con buenos ojos. Esto puede tratarse como la respuesta racional de los empleados quienes no tienen incentivos a pensar o actuar fuera de su descripción de trabajo, o que se encuentran concentrados en sus tareas actuales. Por otro lado, puede que en la corporación **exista aversidad al riesgo**, y que este miedo en consecuencia frena el proceso de toma de decisiones. Dentro de las reacciones aversas al riesgo existentes está la actitud '**esto no fue creado aquí**' que es la manera más común de rechazo y oposición. En todos estos casos las instrucciones o informaciones provenientes desde arriba son vitales. Los **incentivos personales** de cada área deben reflejar esto también, donde las recompensas de contar con una colaboración exitosa con una startup deben superar los beneficios de que esta falle.

Recomendaciones:

- Comprometer a alguien que tenga la habilidad diplomática de navegar la corporación y que comunique y venda el proyecto a los diferentes departamentos.
- Hay que ser sensible y considerado con las unidades de trabajo que se pueden ver afectadas por la disrupción del proyecto, o que se sientan inseguras en su trabajo como consecuencia de esto.
- Usar lenguaje apropiado al momento de promover el emprendimiento. Hay unidades que se sentirán cómodas con términos como disrupción, pero hay otras que deben ser tratadas con más cuidado.
- Alentar a los empleados a mezclarse con las Startups e incluso ser mentor. Conscientes de que este es un proceso de aprendizaje en ambos sentidos.
- Examinar los incentivos y sistemas implementados que recompensen la innovación y la toma de riesgos responsable.

Barreras de procesos.

Una de las quejas comunes de los emprendedores es que las organizaciones grandes tienen **procesos inflexibles**, por lo que es difícil cumplir con sus demandas. Las corporaciones suelen tratar a las Startups como si se tratara de firmas grandes, por ejemplo, con **procesos largos y complicados** que pueden ser apropiado para socios de mayor tamaño pero que desincentivan a las Startups de querer colaborar. El problema es cuando se trata de negocios con un proceso de compra muy estandarizado y optimizado que no está preparado para oportunidades diferentes. En estos casos el modificar el proceso significa tomar el riesgo de cambiar eficiencia por flexibilidad, algunas tareas (o trabajos) tendrán que romperse y los afectados pueden resistirse a este cambio. Para algunas organizaciones la solución viene dada nuevamente desde lo alto de la empresa, explicando la necesidad de modificar los procesos actuales y definiendo nuevas expectativas en términos de fechas límites y decisiones. En ciertos casos puede ser suficiente incentivar a las distintas áreas del banco a reorganizar su flujo de trabajo de manera de darle prioridad a las Startups. En el caso de que se requiera la menor

distorsión posible a los procesos puede ser necesario crear procesos paralelos, por ejemplo: tener un equipo legal especializado dedicado a Startups. Contar con un proceso de inscripción de proveedores especial, o crear un proceso de compras (Procurement) rápido.

Recomendaciones:

- Crear expectativas claras (tanto interna como externamente) de cuánto debiera demorar el proceso.
- Monitorear los procesos de los colaboradores para entender dónde están los cuellos de botella.
- Recordarles a los empleados que el tiempo es esencial para las Startups. Un solo pago atrasado puede significar el fracaso de un emprendimiento.
- En los procesos donde la velocidad sea importante, es necesario incentivar a los empleados a agilizar los procesos.
- Donde los cuellos de botella son difíciles de remover, o donde las Startups se desvían del modelo 'normal', se puede considerar un 'carril rápido' paralelo con un proceso más sencillo.
- Reducir la carga de indemnizaciones y responsabilidades que se le solicita a las Startups, como también el costo del seguro requerido para negociar.
- 'Esconder el cableado', donde sea posible. No importa qué tan complejo tu proceso interno es, mientras funciona rápido y se vea sencillo en la superficie.

Caso de estudio: **Enel** y cómo Acelerar los procesos de toma de decisiones para colaborar más efectivamente. Enel se encontraba trabajando con Startups para mejorar sus tecnologías, sin embargo, evidenciaron que el proceso actual de trabajo era tanto doloroso como consumidor de tiempo para ambas partes. Para solucionar esto cambiaron sus procesos para hacerlos más cortos y sencillos para las Startups. Las etapas de su proceso nuevo son las siguientes:

1) Examen preliminar

Enel comenzó reuniendo las postulaciones de las Startups a través de la web propia: startup.enel.com. Este primer examen de postulación sería revisado por el equipo Venture⁸² de la compañía quienes se asesoraron con expertos del negocio quienes debían responder su opinión en un rango de 15 días. Las Startups que tuvieran un fit estratégico y tecnológico con Enel presentarían luego a un consejo asesor compuesto por el jefe del área del Venture y por varios gerentes de innovación.

2) Juicio del Consejo asesor

El consejo decidiría si se procedía a trabajar en la colaboración propuesta. Si el feedback que se obtenía de la startup era positivo, entonces el proyecto pasaba a una etapa de valor comercial.

⁸² *Holding Venture Team.*

3) Valor comercial

Las Startups serían evaluadas formalmente con el objetivo de entender el valor y el impacto que el proyecto propuesto ofrecía. Esta fase no tomaría más de un mes.

4) Estructurando el trato

Si el resultado era positivo, el equipo del Venture entraría en la etapa de negociación. Cuando todos los aspectos del trato se encontrarán definidos, los equipos de compras y legal estructurarían el contrato. Esta etapa tomaría un máximo de tres semanas.

5) Aprobación final

Una vez que todos los términos del contrato fueran aceptados, y que la estructura de compromiso de recurso de Enel estuviera clara, el CIO⁸³ y los ejecutivos de alto rango de la compañía darían su aprobación final al comité de innovación.

Este proceso lineal requería disciplina en los tiempos. Para asegurarse de que esto ocurriera el CEO se encargó de que el compromiso viniera desde arriba, y de que las altas gerencias estuvieran tomando un rol activo en el nuevo proceso. Al mismo tiempo la firma creó incentivos para que los empleados cumplieran con los plazos de tiempo, proporcionando bonos para la gerencia de innovación y para otras áreas internas involucradas. Por último, Enel creó un 'carril preferencial' para tratos de innovación, con un equipo legal dedicado especialmente en contratos con las Startups, como también un proceso de compras rápido para Startups (con pagos anticipados, diferentes a los normalmente usados).

[Barreras Relacionales con la Startup.](#)

Inicio de la relación

El primer desafío cuando se está intentando formar nuevas colaboraciones es la **búsqueda de problemas**. Para las corporaciones este problema se traduce en encontrar a las Startups (las cuales suelen tener una baja visibilidad) y el que estas que atienden tus dificultades (y que tengan fit técnico, capacidad organizacional, etc... para atacar este problema). Dentro de la corporación el contacto ideal suele ser una persona o equipo que comprenda las necesidades de esta y que además cuente con financiamiento y poder de toma de decisiones para guiar a la Startup dentro de la organización. El tiempo de estos equipos debe dividirse entre mirar dentro de la organización de manera de entender las necesidades, y mirar afuera de la organización logrando identificar posibles soluciones tecnológicas. Otra táctica posible es aliarse con otras grandes firmas o con programas de aceleración externos con una base de datos más consolidada.

Recomendaciones:

- Crear un solo punto visible de acceso. Idealmente un equipo o personas que conozca la organización de manera de guiar a las Startups dentro de esta.

⁸³ Responde al término Chief Information Officer, y es similar al cargo de Tecnología de la Información.

- Realizar scout internacionalmente de Startups y tecnología. Las mejores Startups pueden no encontrarse en tu país en este caso el aliarse con una organización o programa extranjero (o local) puede ser ideal para llegar a las Startups apropiadas.

Caso de estudio: Cisco/Intel y el aliarse con otra organización para obtener una solución en la que los dos ganan.

Estableciendo la relación.

El siguiente desafío suele ser señalado por los gerentes de innovación, y es que las Startups son malas para comunicar (o traducir) las ventajas técnicas y beneficios de sus productos para la corporación. Por otro lado, las Startups comentan que su tecnología ofrecida no es completamente entendida por las Startups. En este sentido las corporaciones deben tener cuidado en no establecer dónde puede ayudar la startup dado que se pueden cerrar a soluciones inesperadas. Una vez que se logra establecer un lenguaje común, **establecer confianza** es el desafío siguiente. Las Startups presentadas en el libro afirman sentirse incómodas o nerviosas sobre el relacionarse con grandes corporaciones en una relación asimétrica (nadar con tiburones), dado que no están seguras de sus intenciones o motivaciones. Esto se relaciona con el problema de la falta de información, acerca de qué tipo de colaboración está cada una de las partes buscando, y del tiempo que será requerido para llegar a un acuerdo.

Recomendaciones:

- Ser claro en los procesos y en los tiempos desde un inicio. Explicar los pasos a seguir y las expectativas. 'Un no rápido es mejor que un quizás prolongado'.
- Si no se es un experto técnico, asegurarse de contar con alguien que sí lo sea en las conversaciones con las Startups.
- Solicitar un resumen de una página con toda la información relevante de la startup previo a reunirse con ellos, incluyendo propuesta de valor, modelo de negocios, oportunidad de mercado.
- Establecer expectativas con los colegas de la corporación. Las diferencias en la cultura de las Startups no significan necesariamente una falta de seriedad o de profesionalismo.

Procesando la relación:

Una vez que la colaboración se ha establecido, esta avanza hasta una etapa más formal que involucra varias áreas técnicas y legales. Esta es la etapa más laboriosa para las Startups, las cuales están acostumbradas a trabajar con enfoques lean startup y cambios rápidos. Los **criterios y procesos de evaluación** requeridos por las corporaciones (como por ejemplo el ser registrado como proveedor) significan que las Startups deben producir documentación para pasar las pruebas de estabilidad financiera o legal, y consecuente a esto la corporación requiere tiempo para procesar y evaluar esta información. También es probable que se requiera un **acuerdo de confidencialidad**

entre las partes (Nda), algunas corporaciones lo solicitan antes de la primera reunión consumiendo esfuerzos legales antes de siquiera ver si la solución cuadra con la necesidad. Esto suele ser un prelude para discusiones de **propiedad intelectual**, lo que también suele ser un tema delicado. Es particularmente difícil ofrecer una solución que se adapte a todos los casos en estos ámbitos.

Recomendaciones:

- Donde sea posible, reducir los términos de pagos y simplificar procesos para registrar al proveedor.
- Distinguir entre grandes y pequeños contratos de compra. Usar el mismo tipo de contrato puede ser una carga innecesaria.
- Dedicar tiempo para pre-testear el producto o servicio internamente. Si los resultados son positivos, entonces ahí se procede al proceso de acreditación.
- Exponer a colaboradores externos a políticas o fricciones de la organización es un escenario de pérdida-pérdida. Esto se puede solucionar intentando coordinar procesos internos.
- Los requisitos de requerimientos suelen ser muy exigentes. Sugerirle a la startup que cuente con un abogado propio para la fase de contrato puede facilitar las cosas. De la misma forma el simplificar los contratos lo más posibles le permite a las Startups minimizar costos.
- Las Startups se asustan con los tópicos de propiedad intelectual. Es importante construir confianza previa a esto, mostrarse abierto al diálogo y acordar los puntos principales.

Manteniendo la relación.

Una vez que se ha comenzado a trabajar el **monitorear y medir el desempeño** es vital para hacer seguimiento del progreso de la colaboración, y para aportar feedback arevisiones estratégicas de la compañía. Los problemas pueden surgir en caso de que el gerente de una de las partes (generalmente en una **reorganización interna** de la corporación) sea reemplazado por otro. Esta persona no tiene la relación personal con la startup, ni el entendimiento en profundidad del propósito de la colaboración, lo que puede dificultar todas las cosas. Otro problema posible es que **una de las partes pierda interés** en la relación, como por ejemplo si cambian las prioridades en la firma. Si bien el cambio de prioridades no puede evitarse, el daño se puede minimizar si existen estrategias de salida (Condiciones claras con las que las partes pueden retirarse de la colaboración). Por último, plazos largos o atrasados de pagos pueden afectar realmente a una startup negativamente. Dentro de los estudios presentados se evidencia que una de cada cinco Startups envueltas en un proceso de compra o ventas fueron afectadas por pagos atrasados.

Recomendaciones

- Desarrollar indicadores de desempeño para las colaboraciones. Incluir métricas a largo plazo para monitorear el progreso de la asociación.
- Requerir exclusividad de la startup solo si inevitable. Tratar a la startup como un socio no como una consultora o empleados.

Conclusión:

Se utilizarán los libros del marco conceptual presentados y su contenido para entender el ecosistema de aceleración y de colaboración entre Startups y corporaciones. En función de esto se definirá qué tipo de aceleración es el que ofrece el programa Fintech, y se evidenciarán los problemas o mejoras para este.

8.2 Metodología

8.2.1 Design sprint⁸⁴

Sprint es un marco de trabajo para resolver y diseñar soluciones a problemas. La metodología fue desarrollada por Jake Knapp para Google ventures, y le permite a equipos de trabajo responder las preguntas cruciales de un proyecto mediante prototipo y testeos con clientes en 5 etapas estructuradas. Incorpora elementos de diseño, estratégica, innovación y 'behavioral science'. Sprint es una herramienta versátil ideal para situaciones de alto riesgo -donde la problemática es grande, y donde la solución requiere gran cantidad de tiempo y dinero-, problemáticas con poco tiempo para ser resueltas -Sprint está diseñado para ser veloz-, como también procesos en estancamiento -ofrece un enfoque fresco para proyectos que son difíciles de comenzar o han perdido momentum-.

La base del trabajo de Sprint radica en el constante feedback de expertos en la problemática que se está tratando. Dentro de los roles de expertos que se recomienda tener están el Decider, tomador de decisiones oficial, suele ser el CEO de la empresa y es quien conoce el producto en profundidad, lo que ayuda a encontrar la decisión adecuada, y está presente a lo largo del proceso del Sprint; además de expertos en distintas áreas como finanzas, marketing, diseño, clientes y tecnología. Por último, se encuentra el rol del Sprint master quien planea el sprint: se encarga de identificar el desafío a resolver como también de la logística y del desarrollo de este. El desarrollo típico de un sprint consta de tres fases, la fase previa, de entendimiento del problema; el desarrollo del sprint, donde se diseña la solución; y la fase después del desenlace del sprint, donde se evalúa el resultado y se realizan conclusiones.

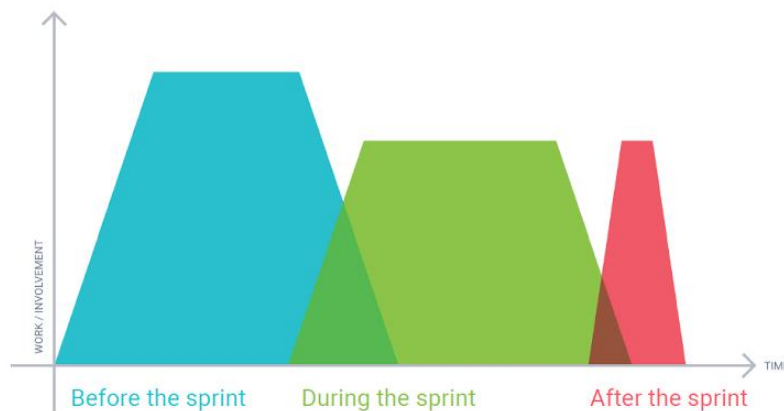


Ilustración 19: Design sprint

La fase previa al Sprint, es la de mayor duración, consiste en entender la problemática y a raíz de esto diseñar y formular un desafío relevante. Para entender el problema se pueden utilizar diversos métodos de investigación cualitativa, pero finalmente queda a criterio del Sprint master cual utilice. Se presenta como ejemplo para el entendimiento del

⁸⁴ Knapp, Jake; Zeratsky, John; Kowitz, Braden. 2009. *The Sprint Book*. Google Ventures.

problema entrevistas a usuarios, visitas a terreno (donde se utiliza el producto), mapas de stakeholders, estudio de la competencia, etc. Una vez que se ha entendido la problemática, se podrá comenzar el Sprint.

La metodología Sprint consta de cinco etapas, definidos por días

Pre Sprint: Entendimiento del problema

Lunes: Realizar un mapa del problema y fijar el objetivo.

Martes: Esbozar las soluciones pertinentes al objetivo.

Miércoles: Escoger la mejor solución.

Jueves: Construir un prototipo.

Viernes: Testear con los clientes.

Lunes: se crea una discusión estructurada que siembra el camino para el resto del trabajo. El trabajo consta de 4 pasos.

- 1) *comenzar por el final, y elegir una meta a largo plazo.* Se define dónde se quiere estar al final del sprint, que es lo que se quiere lograr, cuál es la meta a largo plazo, dónde queremos estar en 1 año, en 5 años, etc. Una vez que se tenga definida la meta se deben identificar cuáles son los supuestos que se encuentran detrás de esta meta, también son conocidos como 'supuestos más riesgosos' en otras metodologías de trabajo. El paso siguiente consiste en transformar estos supuestos en preguntas, y evidenciar qué preguntas queremos resolver con este Sprint: para lograr nuestra meta, ¿qué cosas deben ser verdad?; si en el futuro nuestro proyecto falló, ¿qué causó esto? Estas preguntas conocidas como preguntas Sprint son las que guiarán las soluciones y las decisiones durante el Sprint.
- 2) *Hacer un mapa del desafío.* El segundo paso consiste en realizar un mapa del desafío. Este mapa debe centrarse en el cliente, debe contar una historia que incluya todos los actores clave, con inicio, desarrollo y final. Para realizar el mapa se deben seguir una metodología. Se comienza enumerando los actores, todos los personajes relevantes en la historia deben ser agregados; se escribe el desenlace, usualmente es más fácil imaginarse en final de la historia que el desarrollo; se unen los actores mediante palabras y flechas, el mapa debe ser funcional; el mapa debe mantenerse sencillo. El mapa debe ser revisado con el resto del equipo y puede variar durante las etapas restantes.
- 3) *Preguntar a los expertos.* El conocimiento está distribuido, nadie sabe todo, ni siquiera el CEO. Se deben unir las fuerzas, invitar a los expertos a corregir el mapa, en este punto es donde se recomienda contar con el grupo de expertos señalados anteriormente. Se propone la siguiente metodología: presentar el Sprint desde un comienzo, cuál es el problema identificado, cual es el objetivo; describir las metas a largo plazo, las preguntas Sprint y el mapa del desafío; Abrir las puertas y pedirle a los expertos que digan todo lo que saben del desafío en cuestión; hacer preguntas y obtener todo el feedback posible; por último corregir

tu avance con el feedback obtenido. Se prosigue con el uso de notas '¿Cómo podríamos?', todos los expertos toman notas propias con preguntas que apuntan a posibles problemas, una vez que se cuenta con todas las notas, éstas deben ser organizadas en tópicos similares. Una vez organizadas se procede a Votar por las preguntas más relevantes, recordando las metas y las preguntas Sprint, seleccionando de esta manera las notas más relevantes. El paso siguiente es colocar estas notas en el mapa, una vez que se cuente con las preguntas posicionadas en el mapa se podrá decidir en qué proceso enfocarse.

- 4) *Elegir un objetivo.* El espacio en el mapa donde está la mayor oportunidad de hacer algo grande tiende a ser a la vez donde existe el mayor riesgo de fallar. '¿Cuál es el momento más importante en la experiencia del consumidor?', el decider (CEO del área) es quien finalmente debe decidir y elegir dónde enfocarnos.

Martes: En esta etapa se generarán las soluciones en base a lo recolectado en la etapa previa. Esta etapa consta de 2 pasos principales, estas son:

- 1) *Mezclar y Mejorar:* Se deberán buscar referencias y hacer una lista con productos o servicios de buenas prácticas donde se encuentre inspiración. Deberán quedarse con dos cada uno y presentarlas al resto del equipo. Se realizarán presentaciones de lo novedoso que se puede replicar en el proyecto, se irán anotando las ideas más relevantes.
- 2) *Bosquejar.* Se procederá a formular soluciones novedosas basándose en las ideas obtenidas, pueden mezclarse o surgir soluciones nuevas. La metodología propuesta es la siguiente, se realizará una búsqueda detallada de información de las referencias presentadas en el paso anterior. Se procederá por generar ideas en base a la información recolectada. Se iterará el proceso mediante los 'ocho locos', proceso en el que se varía ocho veces la solución planteada, esta herramienta obliga a mejorar o encontrar enfoques alternativos. La idea es iterar ocho veces, pensando '¿cuál sería otra buena forma de hacer esto?', la idea no es hacer ideas locas sino hacer ideas buenas. Por último, tras iterar dos veces y evaluar la mejor opción se procede a realizar el bosquejo de solución, en el que cada persona presentará una hipótesis de cómo resolver el desafío. Se realizará un storyboard de cada solución mostrando lo que los consumidores ven a medida que interactúan con el producto/servicio. El storyboard debe ser detallado y bien pensado, una vez que estén todos listos se guardarán y se revisarán en la siguiente etapa.

Miércoles: Se tienen muchas soluciones, pero no se pueden integrar todas, por lo que se necesita un plan. Se realizará una serie de actividades que ayudarán a decidir qué soluciones prototipar.

- 1) *The sticky decision:* es un proceso de votación que permite evaluar todas las soluciones por separado. Se comienza presentando los storyboards de las soluciones y preguntando a los expertos que los evalúen. Se produce una votación silenciosa mediante el uso de stickers, si hay dudas las pueden anotar en un post

it y adjuntarlas al storyboard. Posterior a esto comienza un proceso llamado Crítica veloz donde en conjunto se evalúan las soluciones una a una y se narran inquietudes o dudas, y finalmente el elaborador de la solución responde todas las dudas. Se detallarán las ideas más relevantes de cada solución y con esto se dará paso a la elección final, donde tras votar todos por la idea que consideran más relevante el decider (CEO) decide finalmente qué ideas o soluciones serán prototipadas e integradas a la solución final.

- 2) *Storyboard*: Antes de prototipar es necesario responder ciertas preguntas. Si no se hace esto, el prototipo podría fallar. Con las respuestas a estas preguntas se armará un storyboard que orientará el trabajo. Se comenzará por definir la escena inicial de la interacción de nuestro desafío, se incluirán las ideas seleccionadas en el desarrollo de la historia y se rellenará el contenido de esta. Con este storyboard se tendrá una estructura del desarrollo del servicio previo a prototipar.

Jueves: Desarrollo del prototipo. En esta etapa se materializa el storyboard que se creó en la tercera etapa. Con respecto a la elaboración de la propuesta hay que tener claro que cada prototipo es distinto, no hay un proceso paso a paso ni recetas mágicas, pero se recomiendan cuatro guías para asegurar un buen resultado.

- 1) Elegir las herramientas adecuadas para prototipar.
- 2) Dividir y conquistar. Realizar cada ítem del prototipo por separado.
- 3) Juntar todo. Alinear el contenido de forma que el prototipo sea real.
- 4) Hacer una corrida de prueba. Revisar el prototipo corrigiendo detalles que surjan y perfeccionarlo.

Viernes: Se realiza la validación del prototipo. Existen distintas maneras de evaluar el prototipo, pero para este trabajo se propone la validación con stakeholders, es decir con los directores de los grupos o los CEOs de las compañías. Su revisión y aprobación es esencial para el desenlace del producto.

Tras el sprint, se tomarán los resultados obtenidos en función de la validación y del desarrollo y se realizará un análisis y conclusiones de la solución obtenida.

8.2.2 Entrevista Cualitativa⁸⁵

Para las metodologías correspondientes a investigación cualitativa se utilizó el libro "Metodologías y técnicas de investigación social" del profesor de Metodología y técnicas de investigación social de la Facultad de ciencias de la educación de la universidad de Bolonia: Piergiorgio Corbetta.

La entrevista cualitativa - como afirma Corbetta - tiene por finalidad *acceder a la perspectiva del sujeto estudiado*, comprender sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones y sentimientos, los motivos de sus actos; es decir conocer la individualidad de la persona entrevistada y ver el mundo con sus ojos.

⁸⁵ Corbetta, Piergiorgio. 2007. *Metodologías y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U

La entrevista cualitativa se define como una conversación:

a) *provocada por el entrevistador*; esto es lo que la distingue de las conversaciones convencionales, se trata de una conversación solicitada explícitamente por el entrevistador, que en general se programa con una cita.

b) *realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación*; debe existir una sistematicidad en la elección de las personas a entrevistar, atendiendo la necesidad de cubrir la variedad de las situaciones sociales.

c) *en un número considerable*; debe tratarse de un número de casos que permita obtener informaciones generalizables a una población más extensa, teniendo claro que mediante entrevistas resulta imposible lograr cualquier objetivo de representatividad.

d) *que tiene una finalidad de tipo cognitivo*; el acontecimiento no es ocasional, ni la persona entrevistada, ni el entrevistador; y su objetivo es estrictamente cognitivo, es decir relacionado al conocimiento y a la comprensión de la realidad social.

e) *guiada por el entrevistador*; no se trata de un diálogo común entre dos interlocutores equilibrados y colocados en un mismo nivel, sino de una conversación guiada, en la que el entrevistador establece el tema y controla que el desarrollo de la entrevista responda a los objetivos cognitivos que él se ha marcado, sin embargo, la voz sobresaliente debe ser la del entrevistado, el entrevistador habla muy poco y se limita a estimular y a animar al entrevistado a expresarse con absoluta libertad.

f) *con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado*; este esquema puede realizarse con distintos grados de direccionalidad, pero respetando la esencia de libertad del entrevistado para estructurar la respuesta.

Se puede distinguir tipos de entrevistas según su grado de estandarización, es decir por el diferente grado de libertad que se concede a los dos actores, entrevistado y entrevistados. La entrevista se caracteriza por ser un instrumento abierto, flexible, adaptable a los distintos contextos empíricos, moldeable a lo largo de la interacción; pero dependiendo de su flexibilidad es que se identifica qué tipo de entrevista se tiene. Se distinguen tres tipos básicos, entrevistas estructuradas -donde las preguntas planteadas por el entrevistador se establecen de antemano, tanto en forma como en contenido-, entrevistas semiestructuradas -se establece de antemano el contenido, pero no la forma de las preguntas- y no estructuradas -ni siquiera el contenido de las preguntas se fija previamente-, pero cómo marco teórico serán utilizadas sólo las últimas dos.

I) Entrevistas semiestructuradas: En este caso el entrevistador dispone de un “guión”, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas. El entrevistador puede plantear la conversación de la forma en que desee, plantear las preguntas que les parezcan apropiadas, utilizar las terminologías que estime convenientes permitiéndose el explicar su significado, o preguntar al entrevistado que le aclare algo que no entiende o que

profundice sobre una idea si lo estima necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación.

El guión del entrevistador puede ser más o menos detallado, puede tratarse de una lista de temas a tratar o puede formularse de manera más analítica en forma de preguntas, pero de carácter más general. Esta forma de entrevistar otorga alta libertad a ambas partes, y garantiza que se discutirán todos los temas relevantes, recopilando toda la información necesaria. El guión proporciona un perímetro dentro del cual el entrevistador va a decidir no sólo el orden y la formulación de las preguntas, sino que también si se profundizará en algún tema y en su caso, en cuál de ellos. En general el entrevistador no abordará temas que no estén previstos en el guión, pero de ser necesario para el entendimiento del problema podrá profundizar en temas que surjan en la entrevista que considere importantes para comprender al sujeto entrevistado.

II) Entrevista no estructurada (o entrevista en profundidad): La especificidad de la entrevista no estructurada está en la singularidad de los temas y el proceso de la entrevista. El único objetivo del entrevistador es plantear los temas que desea abordar en el curso de la conversación, ni siquiera el contenido de las preguntas se fija previamente. El entrevistador dejará que el sujeto desarrolle su visión del asunto y mantenga la iniciativa de la conversación, limitándose a animarlo o incitarlo a que profundice cuando toque temas que parezcan interesantes. Además de esta función de estímulo, el entrevistador desempeña una función de control, en la que debe atajar divagaciones excesivas, vigilando que el tema de la entrevista no se desvíe de los temas relevantes para el estudio del problema en cuestión. Si bien el tema central de la entrevista se establece de antemano, en el curso de la propia conversación pueden aflorar temas complementarios no previstos que resultan ser oportunos y relevantes. De la misma forma no todas las entrevistas tienen que tratar los mismos temas, algunos entrevistados tienen más que contar, y otros menos. Este tipo de entrevista varía mucho entre los distintos sujetos entrevistados, y al final todas parecerán distintas entre sí, desde los temas a la extensión de las mismas.

Realización de la entrevista: Realizar una buena entrevista cualitativa es un arte difícil. La parte más difícil está en “hacer hablar” al entrevistado, lograr provocar un relato fluido en el que el entrevistador se limite a escuchar y a realizar de vez en cuando alguna pregunta de aclaración o alguna intervención para reconducir la conversación a los temas centrales. Consiste en conseguir acceder al mundo de las emociones y sentimientos de la persona entrevistada. Para obtener la colaboración del entrevistado, el entrevistador debe lograr establecer una relación de confianza con él, no como profesional, sino como persona; lo cual no resulta fácil en un intervalo de tiempo estrechísimo. Por lo que Corbetta propone ciertas sugerencias.

Explicaciones preliminares. En el problema del contacto con el entrevistado y la autorización a realizar la entrevista, la principal problemática es la desconfianza inicial

con el entrevistado y su inseguridad ante una situación nueva y desconocida. Dado que se trata de una entrevista cualitativa existe un tipo de presentación para concretar la entrevista mediante llamada telefónica, mail o carta de presentación por lo que no es un total desconocido para el entrevistado al momento del encuentro. De esta forma el problema con el que el entrevistador se enfrenta en el contacto inicial no tiene que ver tanto con la desconfianza sino con el *hacerle entender qué es lo que queremos de él*. Será necesario describir con detalle el objetivo de la investigación, explicar por qué ha sido seleccionado para la entrevista y por qué le haremos determinadas preguntas que podrían ser personales, justificar en su casa la grabación etc.

Preguntas primarias. Según la distinción que Kahn y Cannell⁸⁶ hacen entre “preguntas primarias” y “preguntas secundarias”, las primeras sirven para introducir un tema nuevo o para abrir una nueva interrogante, mientras que las segundas sirven para estructurar y profundizar en el contenido de la pregunta primaria. Según la clasificación de Spradley⁸⁷ existen tres tipos de preguntas primarias; en primer lugar, las preguntas descriptivas, cómo, ‘¿me puede hablar de su trabajo?’. En segundo lugar, están las preguntas estructurales, cuya finalidad es descubrir la forma en que el entrevistado estructura su conocimiento, por ejemplo, “¿me puede decir qué tipos de personas trabajan para usted?”. Por último, se tienen las preguntas de contraste, basadas en la comparación, por ejemplo, “¿qué diferencia hay entre un tractorista y un motorista?”.

Preguntas exploratorias. Una entrevista no consiste simplemente en plantear una determinada pregunta y registrar la correspondiente respuesta. La parte esencial del bagaje técnico del entrevistador está constituida por una serie de instrumentos dirigidos a descubrir y a poner de relieve las posiciones reales del entrevistado, incluso las más ocultas y menos explícitas. Un claro ejemplo de esto son las preguntas exploratorias, estas no son preguntas propiamente dichas, sino estímulos que tratan de ser neutrales y cuya función es animar al entrevistado a seguir con su relato, a profundizar en el tema, a dar más detalles. se trata de intervenciones mediante las cuales el entrevistador intenta hacer hablar al sujeto y estimular su iniciativa, sin influir en él. Se pueden distinguir varias maneras de formular estos estímulos:

Repetición de la pregunta. A veces basta con repetir la pregunta, formulándola de forma distinta, o haciendo hincapié en determinadas palabras.

Repetición de la respuesta o de una síntesis de las últimas respuestas (eco). En este caso se retoman las últimas respuestas del entrevistado con sus palabras o un resumen, para invitarlo a profundizar en ellas.

Estímulo, Expresión de interés. En este caso el entrevistador se limita a mostrar interés, con expresiones verbales, o simples gestos e intersecciones de aprobación en relación con todo lo que el entrevistado está relatando.

⁸⁶ Kahn, Robert; Cannell, C.F. 1967. *The Dynamics of Interviewing*. New York, Wiley.

⁸⁷ Spradley, James. 1979. *The Ethnographic Interview*. New York. Holt, Rinheart & Winston.

Pausas. A veces dejar pasar unos segundos de silencio ayuda a fomentar la confianza, otras veces la incomodidad del silencio ayuda a que el entrevistado sienta que debe expresarse más dando más detalles.

Pedir al entrevistado que profundice. A veces es necesario pedir explícitamente que interrumpa su narración para profundizar sobre algún tema particular.

Lenguaje. El problema del lenguaje se plantea en el sentido de que éste constituye el instrumento fundamental para establecer el clima de empatía, y por tanto de comunicación, entre entrevistador y entrevistado.

El análisis de tipo cualitativo: Después de realizar las entrevistas, grabarlas y transcribirlas, llega el momento de analizarlas, interpretarlas y redactar el informe de investigación. El análisis cualitativo de los datos se centra en los sujetos y no en las variables, como sucede en la investigación cuantitativa. El criterio debe ser, por tanto, de tipo holístico, es decir el individuo es observado y estudiado en su totalidad, con la convicción de que cada ser humano (igual que cada hecho social) es algo más que la suma de sus partes (en este caso, las variables). El objetivo del análisis es comprender a las personas, más que analizar las relaciones entre variables.

La presentación de los resultados se realiza en forma de narración, en el sentido de que se desarrolla a través de relatos de episodios, descripción de casos, utilizando a menudo las mismas palabras de los entrevistados para no alterar el material recogido y transmitir al lector lo más fielmente las situaciones estudiadas. El procedimiento estándar en la presentación de los resultados es la siguiente: se desarrolla un razonamiento, y para apoyarlo y explicarlo se reproduce un fragmento de entrevista. Por ejemplo, en la investigación sobre los activistas de partido se dice: la visión del mundo de los activistas ancianos del Partido Comunista es de tipo estrictamente dicotómico, en el sentido de que en cada uno de los campos ésta se orienta por una distinción de fondo entre “nosotros” y “ellos”, los amigos y los enemigos, el proletariado y los capitalistas. Y para ilustrarlo los autores transcriben fragmentos ejemplares de entrevistas referidos, por ejemplo, a la política internacional (EE. UU. y URSS), a los partidos (PSOE y PP), al deporte, etc.

De esta manera las síntesis y generalizaciones suelen presentarse en forma de clasificaciones y tipologías, teniendo en cuenta que la forma de utilizar y analizar el material empírico obtenido de una investigación de tipo cualitativo es fundamentalmente unitario y no varía según la procedencia del material.

8.2.3 Service Blueprint

Service Blueprint es un diagrama que analiza, visualiza y optimiza procesos de prestación de servicios. En este se muestra la evolución de la prestación de un servicio mediante un diagrama de flujo, lo que resulta en una representación cronológica de las actividades realizadas durante la prestación del servicio (en el plano horizontal) que se van clasificando individualmente según el nivel de cercanía con el cliente (en el plano vertical).

Mediante service Blueprint se permite visualizar tanto el punto de vista del cliente frente al proceso del servicio como también el del prestador del servicio. Los beneficios de este diagrama radican en el detallado análisis de los procesos lo que permite descubrir debilidades en el proceso (identificando errores en el diseño del proceso y/o evidenciando la raíz de un error sistemático), identificar oportunidades para la optimización del proceso (la visualización de las relaciones en este diagrama descubre potenciales mejoras o pasos redundantes) y resulta principalmente útil cuando se trata de procesos con más de un departamento (o área de trabajo) involucrado.

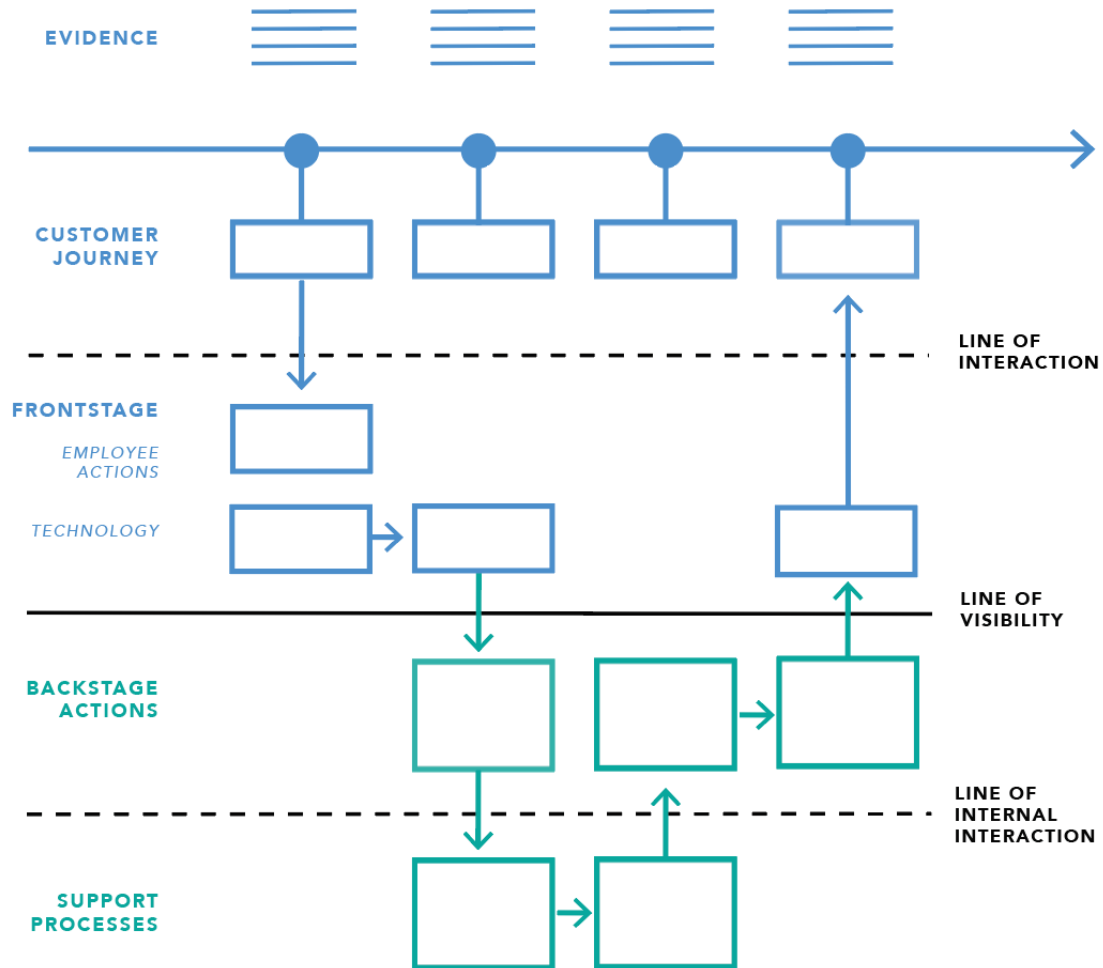
Blueprint cuenta con una serie de elementos clave:

- Client actions: Interacciones del cliente con el servicio, decisiones, pasos.
- Frontstage actions: Las acciones que ocurren directamente a la vista del cliente. Estas interacciones pueden ser entre un humano y un humano o entre un humano y una computadora.
- Backstage actions: Serie de actividades o pasos que ocurren por atrás del proceso (tras bambalinas) apoyando que este ocurra. Los que pueden ir desde preparar el coffee de una reunión hasta ingresar una orden de despacho.
- Procesos: Pasos internos e interacciones que permiten a los empleados proveer el servicio.

Estos elementos se organizan en casillas que van separadas por líneas; las tres líneas principales que existen son: 1) La línea de interacción; que separa al cliente del servicio. 2) la línea de visibilidad; que separa todas las actividades frontstage de las actividades backstage. 3) La línea de interacción interna; que separa a los empleados que trabajan directamente con el cliente de ellos que no tienen acciones enfocadas directamente en apoyar al cliente, es decir procesos de apoyo. También existe una capa de evidencia, que consiste en todos los recursos o lugares con los que el cada persona en el diagrama se relaciona (tanto en el frontstage cómo en el backstage).

SERVICE BLUEPRINT 101

A diagram that visualizes the relationships between different service components (people, props, and processes) that are directly tied to the touchpoints throughout the customer's journey.



NNGROUP.COM NN/g

Ilustración 20: Service Blueprint

Existen también elementos secundarios que apoyan el diagrama:

- Flechas: Son el elemento clave de Blueprinting, indican las relaciones y las dependencias. Una flecha simple indica intercambio en una dirección, mientras que una flecha doble sugiere la necesidad de un acuerdo mutuo y co-dependencia.
- Tiempo: Una estimación de la duración para cada acción del cliente debe ser representada.
- Emoción: De manera similar a la que es que usan las emociones en los mapas de viajes del cliente, se pueden utilizar emociones en los diagramas de servicios

Blueprint. ¿Dónde se encuentran los procesos de frustración?, ¿dónde se encuentran los empleados felices y satisfechos?, etc.

- Métricas: Cualquier métrica que pueda proporcionar contexto al diagrama es beneficiosa. Como por ejemplo el tiempo que demoran varios procesos, o los costos asociados a estos.

SERVICE BLUEPRINT *Additional Elements*

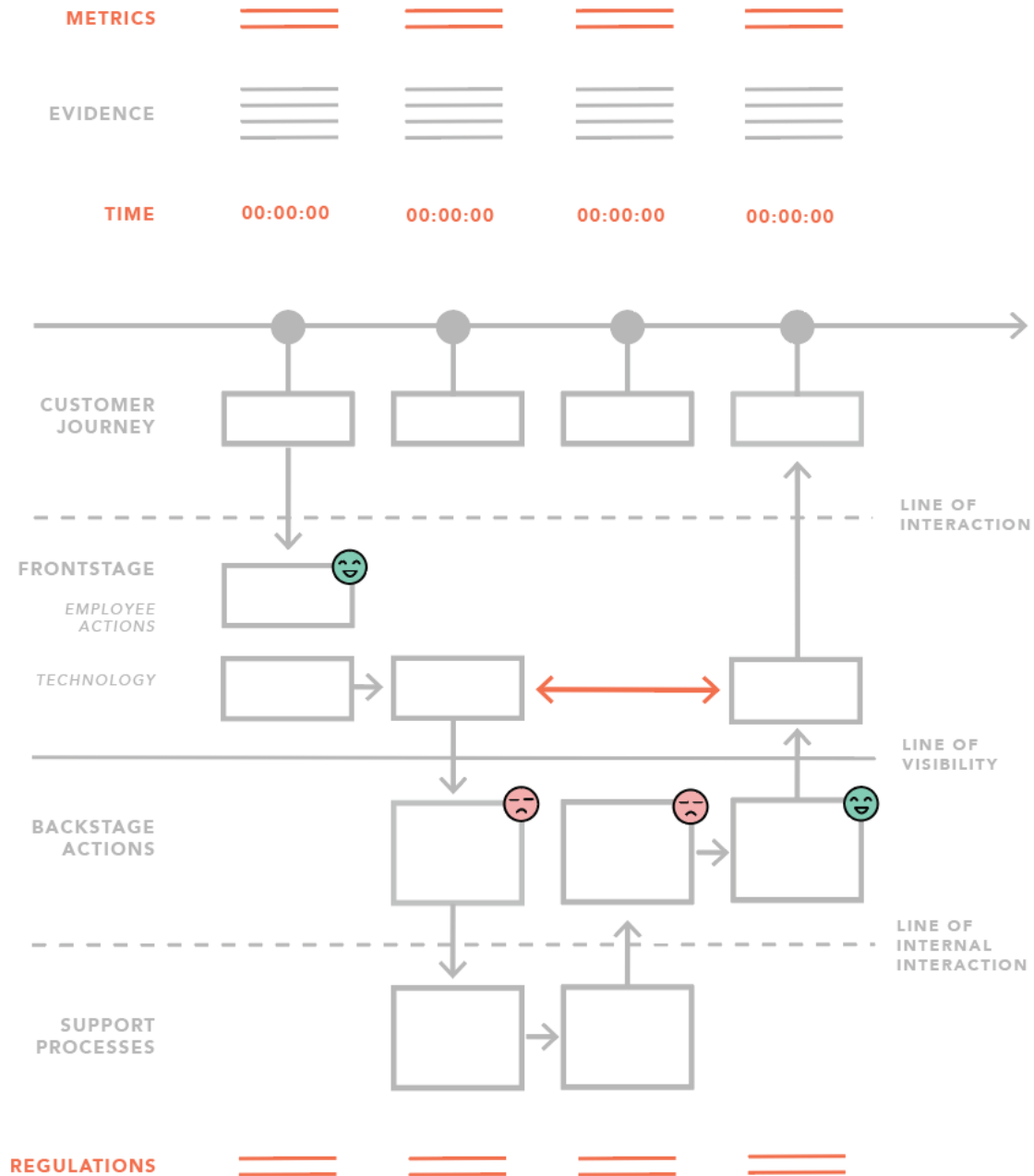


Ilustración 21: Service Blueprint 2

8.2.4 Product Design Canvas

Herramienta de descubrimiento del foco de cada uno de los productos que una empresa. El product design canvas proviene de la mezcla de Business model canvas (centrado en la estructura de negocios) del User Center Canvas⁸⁸ (centrado en el UX) y del Scope Canvas⁸⁹(centrado en Lean Startup y UX, y que sirve para ver el punto de partida de cada producto), pero con su enfoque en el diseño de productos desde un enfoque de innovación. Es una herramienta que permite explorar los productos a través de un proceso de descubrimiento, donde se asume toda la información como hipótesis que hay que validar y profundizar, lo que permite entender y generar estrategias de investigación centradas en las personas.

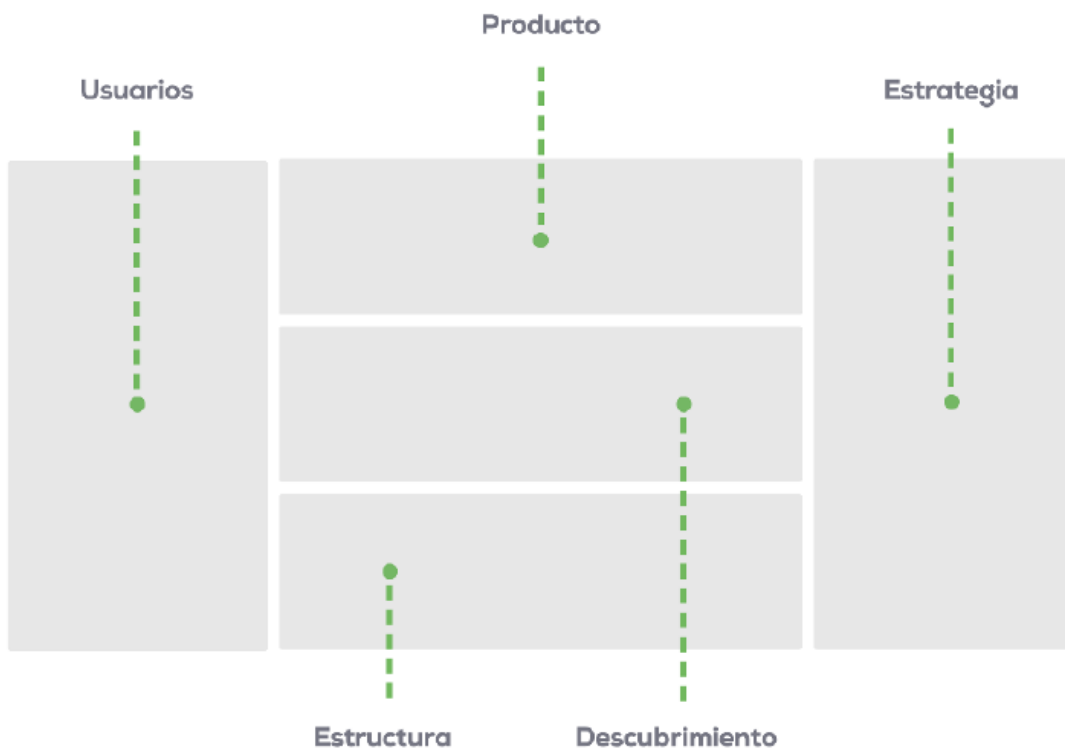


Ilustración 22: Product design canvas

⁸⁸ <https://ucdc.therecangles.com/>

⁸⁹ <http://scopecanvas.com/>

8.3 Levantamiento Situación Actual.

8.3.1 Product Design Canvas

La primera casilla que se debe llenar en el proceso es el Producto que el área ofrece.

Producto

Se debe desglosar el producto Bci Labs en las principales actividades que lo componen. Se evidenciaron 4 líneas de productos.

- 1) Programa de aceleración Fintech
- 2) Open Challenge
- 3) Hackathon
- 4) Open Api

Estas líneas corresponden al programa de aceleración y las tres líneas de reclutamiento que se ofrecen como un producto al exterior, entendiendo que cada una de estas apunta a un usuario definido y cuenta con una propuesta distinta. Una vez evidenciadas las cuatro líneas de productos se rellenaron las distintas casillas para cada uno de los productos por separado. La segunda casilla que se debe rellenar es la de usuarios.

Usuarios

Para determinar el usuario se debe entender quiénes son todos los tipos de usuarios potenciales o el público objetivo existente para cada línea de negocio. Se comenzó por el **programa de aceleración Fintech** que tiene por objetivo la incorporación de empresas proveedoras al banco, para el que se realizó la pregunta ¿quién es el usuario potencial? Para responder esta pregunta fue necesario generar una nueva distinción de clientes, visto que la respuesta fue: Empresas Fintech, sin embargo este término incluía dos segmentos, los que a partir de ahora serán entendidos como: *Startups*, bajo la definición desarrollada en el marco conceptual, y la de *Empresas Fintech consolidadas* que corresponde a las empresas que ya se encuentran en un nivel de escalamiento en que ya no se pueden considerar Startups (como por ejemplo Uber), o empresas grandes que caigan en la definición Fintech (cómo Paypal). Se prosiguió por los **Open Challenge**, para los cuales se consideraron los mismos dos usuarios como los objetivos de ese producto, pero agregando un tercero, los *Desarrolladores*. Como bien se define los open challenge son desafíos específicos que tienen por objetivo el resolver una problemática del banco por lo que se espera obtener soluciones al problema. Estas soluciones pueden provenir de Startups o empresas que tengan un producto ya desarrollado como también de desarrolladores que idearon una solución a raíz el desafío (lo que eventualmente podría significar una etapa previa a ser una Startup, en caso de éxito). Las **Hackathones** a diferencia de los desafíos de innovación (Open challenge), esperan una solución a menor escala desarrollada exclusivamente durante el evento, por lo que se definieron como usuarios potenciales del esta los *Desarrolladores* y las *Startups** (*Bajo la definición Lean Startup*) que quisieran participar como un equipo. Por último, se tiene la **Open API**,

la que al encontrarse abierta todo tipo de terceros que cuenten con una aplicación que pueda relacionarse con la información recogería a los tres segmentos de usuario declarados pertinentes como objetivos, es decir *Startups, Empresas Fintech Consolidadas y Desarrolladores*.

Motivadores

Se debe establecer cómo los usuarios definidos se benefician mediante los productos, y cuáles son los impulsos emocionales que los motivan a utilizar el servicio analizado.

El trabajo respecto a los motivadores funciona en base a hipótesis dado que estos fueron definidos mediante las entrevistas con el área, a la espera de poder validarlos con los clientes. Comenzando con el **Programa Fintech**, se propone como motivador principal el lograr *ser proveedor del banco*, es decir, incorporar tu servicio/aplicación a los procesos del banco. Esto va de la mano con otro gran motivador que es lograr *escalar tu producto* a los grandes mercados, en este caso se entiende escalar como un verbo de tamaño y apunta a lograr el crecimiento de la startup. Se propone también como motivadores más contingentes al desarrollo mismo del programa el *ser partícipe de un proceso de evolución de productos*, recibiendo apoyo y mentoría en el proceso. *Lograr un caso de éxito* luego de estas iteraciones que permita *mostrar impacto* suficiente obteniendo un producto valioso. También se postula como motivador el *juntar financiamiento* para lograr crecer y escalar. Por último, se proponen como motivadores de optar por el programa para llegar a ser proveedor del banco, el *contar con un 'aliado' interno* en el banco (Bci Labs) que te va ayudar en la posible venta de tu producto a este, y el *aprender del negocio bancario*, lo que para las Startups Fintech es indispensable y a la vez complicado dado que es un mundo difícil de acceder por todas las limitantes de seguridad existentes. Para los **Open Challenge** se definieron solo dos motivadores principales, el motivador principal es el *resolver un problema entretenido, contingente e importante* (al tratarse de una problema definido por el banco y acotado con plazos e incentivos monetarios). El segundo motivador que se tiene es a través del desafío *ingresar al programa Fintech* lo que a su vez se traduce en todos los motivadores ya mencionados de este, como el lograr vender o escalar tu servicio. Con respecto a las **Hackathones** se tiene como principal motivador el *aprender y conocer grupos de trabajo*. Tiende a darse en las Hackathones de Bci Labs que desarrolladores o creativos llegan sin grupos de trabajo conformados por lo que se organizan en equipos allá mismo. Por último, se tiene el **Open API** del cual se recogieron varias hipótesis de motivadores, el principal tiene que ver con el lograr *ser productivo y no perder el tiempo* en procesos burocráticos. ¿Qué se entiende por esto?, con el API no se perderá tiempo en lograr vincularse con los datos y procesos del banco, dado que estarán a disposición de los programadores que quieran 'jugar' de manera accesible en el API. De la mano de esto es que surge un segundo motivador, el que es *experimentar* para lograr *potenciar tu producto* iterando y probando a través de la plataforma. Finalmente se tiene como motivador el lograr ser proveedor del banco integrándose a los procesos de manera más directa.

Oportunidades

Se debe entender qué oportunidades se tienen para generar un impacto, como respuesta a las motivaciones propuestas de los usuarios.

Comenzando por el **Programa Fintech**, se tiene como principal oportunidad el lograr una mayor cantidad de casos de éxito en este, es decir, una mayor de cantidad de MVPs que logren mostrar impacto para finalmente ser incorporados al banco como proveedores. También surge como oportunidad el conectar a los participantes del programa mediante algún tipo de reunión de 'alumnos' y 'ex-alumnos', de manera de lograr vincular a los distintos proyectos que han trabajado bajo el programa de aceleración. Con respecto a los **Open challenges**, se tiene la oportunidad de hacer más rápida y fácil la creación y publicación de estos, potenciándolos como producto y optimizando el proceso. Para las **Hackathones** se mencionó la opción de contar con los Sponsor del problema que se está tratando en la hackathon in-situ, es decir, contar con el sponsor durante el desarrollo de esta, de manera de entregar información a los desarrolladores que se encuentran ideando una solución al problema con la finalidad de obtener una solución demo más certera. Por otro lado, surgió la opción de hacer un seguimiento a los ganadores para que su idea o producto pueda eventualmente llegar al programa Fintech. Se postuló incluso la opción de realizar un programa de pre aceleración con los ganadores de las Hackathones, en el que se les apoyara con customer development ,asesoría técnica, normativa, T.I etc, de manera de lograr que los productos se consideren 'bank ready', es decir, más cercano a la definición que el área entiende de startup, como para poder ingresarlos al programa Fintech Bci Labs, y de esta forma cerciorarse de que los resultados de las Hackathones no se pierdan y entreguen valor al banco. Las oportunidades que se evidenciaron para el **Open API** fueron, en primer lugar, que el ecosistema de desarrolladores le propusiera al banco qué APIs podrían resultarles útiles para trabajar y función de esto orientar los recursos del programa Open API. También surgió la alternativa de generar encuentros con la comunidad presenciales, traspasando la barrera digital de una manera de potenciar y fidelizar a los usuarios del API. Surgió también el generar APIs a partir de las necesidades que necesitan los complementadores, de una manera similar a lo que se hace con los Open Challenges, generando una plataforma de programación interactiva para un área del banco en busca de soluciones y optimizar sus procesos.

Miedos

Descubrir qué posibles ansiedades o aprensiones podemos enfrentar por parte de los usuarios.

El principal miedo que tiene el área para el **programa Fintech** y a los **Open Challenge** es con respecto a la visión que se tiene de los bancos, la cual es de un servicio anticuado y poco flexible. Esta visión atenta contra los procesos de innovación abierta, dado que los usuarios pueden ver el programa de aceleración como un proceso poco ágil que no les entregará las herramientas que ellos necesitan y que incluso los encasillará. De la mano de este miedo existe también la posibilidad de que asocien experiencias anteriores

en otros programas o bancos, y que no crean en lo que ofrece el programa, declarando 'ya me ofrecieron esto antes'. Puede también, que tengan la visión de que el ingresar su servicio o aplicación a la aceleradora (o al desafío) será un callejón sin salida. ¿Qué se entiende por esto?, que tanto los procesos burocráticos, cláusulas de confidencialidad, modificaciones que el banco realice a su servicio etc, conllevarán en un estancamiento que podría causar la muerte de su emprendimiento, lo que nuevamente tiene relación con la visión de lo que se tiene del banco. Por otro lado, incluso si el área, Bci Labs, lograra representar la visión de un área ágil, capaz, e innovadora en todos sus procesos, existe el miedo de que se la vea como un área desconectada del banco, con procesos independientes y con una visión propia. Con respecto a las **Hackathones** y los **Open Challenge** se tiene por hipótesis que exista la aprehensión de que el banco te pueda bloquear tu avance si es que este no le sirve al banco y desechar el proyecto, lo que significaría trabajo y tiempo perdido. Por último, con respecto al **API** se teme que existe la idea de que la creación de esta sea solo marketing del banco, intentando promocionarse como un banco tecnológico y moderno y que no cumpla con esto. Esto se traduciría en que desarrolladores o Startups no interactúen con el Api por culpa de esta aprehensión.

Aliados estratégicos

Evidenciar los recursos, actividades o suministros de terceros que permitan tener un mayor nivel de expertis, menores o costos o una escalabilidad más grande.

Con respecto a los aliados estratégicos no se realizó una distinción por líneas de productos, dado que se consideran como aliados para la totalidad del área. El primero que se evidenció es el sponsor del producto. El sponsor es para quien se está desarrollando el producto, por lo que en su condición de usuario final puede aportar mucho (por ejemplo, en customer development) si se vincula en el proceso de desarrollo.

El siguiente aliado estratégico es la *UPI (Unidad de socios de negocios de Proyectos de Innovación)* perteneciente a la gerencia de tecnologías de la información. UPI cuenta con un grupo de jefes de proyectos T.I que acompañan el desarrollo tecnológico de los distintos proyectos que se llevan en el área que requieren integración tecnológica con el banco. Bci Labs no cuenta con programadores ni desarrolladores en su equipo de trabajo, por lo que es de suma importancia contar con aliados que puedan asesorar tanto al equipo como a la startup que encuentra en proceso de integración, ayudando a navegar en las membranas técnicas del banco y evidenciando los requerimientos que estas deben tener. Al mismo tiempo toda startup necesita pasar por un proceso de validación con distintas entidades del banco⁹⁰ que deben dar su check para que el producto en desarrollo pueda continuar, estas entidades son *Riesgo Operacional, Riesgo tecnológico, y Tecnología de la Información* los que también son considerados aliados estratégicos por su incidencia en la continuidad de los proyectos.

⁹⁰ *Compliance Fintech.*

Objetivos

Cuál es la razón principal que motiva el negocio y cuáles serán los resultados o acciones que representan el éxito de los productos.

Con respecto a los objetivos, los cuatro productos responden directamente a los objetivos declarados por el área en 2.3. Lo primero que se dejó en claro, es que la finalidad principal de todo lo que hace el área es lograr 9 complementadores por año, es decir, 9 Startups proveedoras del banco incorporadas anualmente. Pero se profundizó en posibles metas extra que el área considera importantes también. El primer objetivo extra que surgió es el de ser líderes en integración con el ecosistema Fintech, por sobre las otras aceleradoras bancarias, por líderes se entiende tanto en resultados cómo en la visión que se tiene del programa de aceleradora. Esto va de la mano con otro motivador, el cual es ser el socio preferido de las Startups al momento de buscar mentoría y financiamiento para lograr escalar su producto como también mediante el Api bancario. Con respecto a las Hackathones y Open Challenge se espera acercar la mayor cantidad de desarrolladores al banco, y que estos logren hacer demos con potencial, que posteriormente puedan ser pre acelerados logrando integrarlos al programa Fintech eventualmente. Por último, sería un gran motivador y objetivo extra el lograr que el programa y el área aparezca en Fast company, revista de negocios enfocada en tecnología, innovación y diseño, que publica rankings anuales de las empresas más innovadoras mundialmente.

Con el PDC, podemos evidenciar los elementos que el equipo visualiza como importantes y evaluarlos en el análisis de la situación actual. En función de esto podemos verlos también como posibles hipótesis de solución que el programa puede necesitar para mejorar su proceso actual.

8.3.2 Service Blueprint

Definiciones de acciones por etapas

Búsqueda y descubrimiento

Client Actions

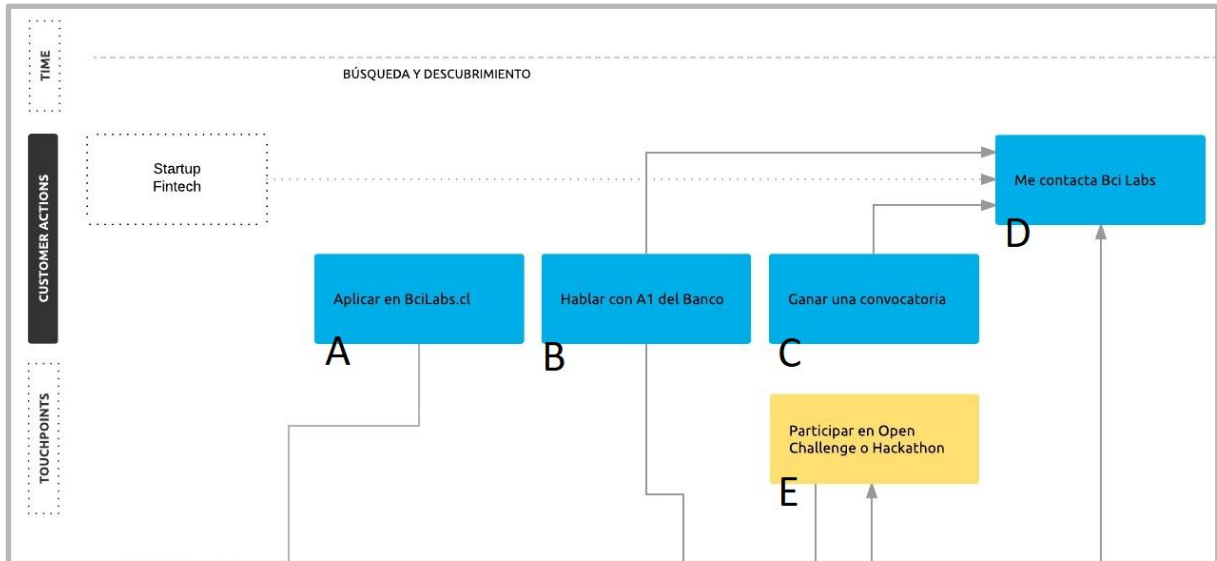


Ilustración 23: Service Blueprint 1

Existen cuatro formas de generar un contacto inicial con Bci Labs con fines de su programa Fintech.

A) Aplicar en Bci Labs.cl

Postular mediante la página Web de Bci Labs al programa Fintech a través del formulario presentado en esta. Para que esto ocurra la Startup debe enterarse de la existencia del programa o del área Bci Labs. No es necesario que cuenten con mayor información de las condiciones ni regulaciones de este.

B) Hablar con Sponsor del banco.

En caso de realizar un contacto inicial con un área del banco (Sponsor), este puede referir a la Startup a Bci Labs para que ayude en el proceso de evaluar a la startup como solución o agilizar el proceso de validación y compra. Para que esta opción sea posible, el sponsor en cuestión debe encontrarse dentro de los viajes del cliente declarados como necesidad de negocio (dado que el presupuesto de Bci Labs va alineado con el objetivo de Viajes). En caso de ser un área externa a viajes se evaluará si calza para el programa.

C) Ganar una convocatoria.

Esto es cuando existe una convocatoria abierta (cómo los batch 1,2 y 3) un open challenge, o una hackathon, en la que el producto fintech es seleccionado para el programa. Para que esto ocurra, en la línea de acción debe existir un organizador por parte del equipo a cargo de la convocatoria o desafío, y a su vez un sponsor asociado que se encuentra en búsqueda de una solución en el ecosistema.

D) Me contacta Bci Labs.

Esta acción se refiere al contacto directo de Bci Labs con la Startup (mediante mail, teléfono, Hangout, etc). De esta forma esta acción ocurre tanto cuando Bci Labs busca a una Startup en particular mediante su proceso Scouting 1:1 (H) o cuando por medio de las acciones (B) o (C) se genera contacto.

E) Participar en Open Challenge o Hackathon.

Cuando una Startup participa de un tipo de concurso como Open Challenge, Hackathon, ingresa a la bases de datos de Bci Labs. Dependiendo del resultado de su participación las acciones que ocurren después. De ganar ocurre lo señalado en (C), en caso contrario ocurre lo señalado en (I).

Frontstage Actions.

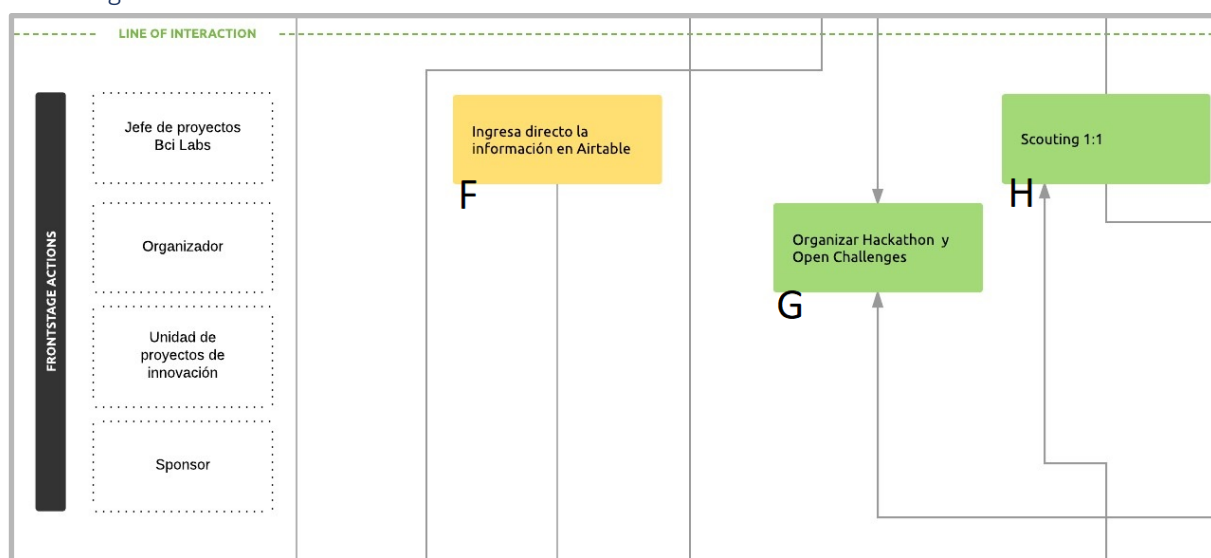


Ilustración 24: Service Blueprint 2

F) Ingresa Directo La información a Airtable. (Acción jefe de Proyectos)
Cuando un jefe de proyecto, descubre una Startup que le parece interesante pero que sin embargo no calza con los viajes declarados como Necesidad de negocio, esta es ingresada en el Airtable del área, es decir en la base de datos que el área tiene en la nube. Estos contactos pueden ser utilizados eventualmente en el futuro si se definen nuevas necesidades de negocios.

G) Organizar Hackathon o Open challenge. (Acción Organizador)
Si existe un Sponsor que se encuentra en busca de una solución a sus problemas (J), ya sea de viajes o de cualquier otra área, esta puede contactar a Bci Labs para pedir ayuda en la búsqueda de soluciones existentes. Una de las acciones posibles que Bci Labs puede desempeñar es organizar un Open Challenge o Hackathon con la finalidad de encontrar una Startup que resuelva la problemática del Sponsor. De manera que se puede llegar a las acciones (C) o (E).

H) Scouting 1:1. (Acción jefe de Proyectos)
En caso similar a (G), cuando un Sponsor pide solución al ecosistema (J), Bci labs puede

realizar una búsqueda directa de soluciones en la Web, o en su red de contactos (M) y de esta forma encontrar una Startup potencial con la que se generará un contacto (D).

Backstage Actions.

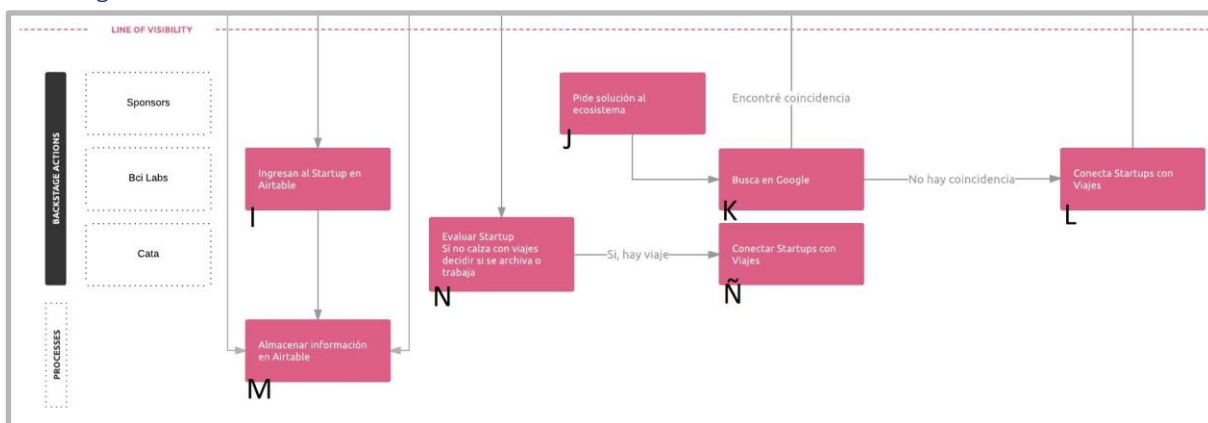


Ilustración 25: Service Blueprint 3

I) Ingresa la Startup a Airtable. (Equipo Bci Labs)

Similar a la acción que ocurre en (F), cuando una Startup participa en un desafío (E) esta es ingresada a la base de datos (Airtable) del área.

J) Pide solución al Sistema. (Sponsor)

Cuando un Sponsor tiene una problemática, puede solicitar a Bci Labs que lo ayude a encontrar una solución a esta mediante una búsqueda en el ecosistema. Todos los viajes declarados como necesidad de negocio ya realizaron esta acción, por lo que el área se encuentra en búsqueda de estas (K). Si no se encuentran soluciones a primera vista se conecta la necesidad con viajes (L).

K) Busca en Google. (Equipo Bci Labs)

Una vez que un Sponsor pide una solución al ecosistema Fintech (J), el equipo Bci Labs realiza una búsqueda de Startups que puedan atender esta necesidad. Para esto Bci labs puede realizar una búsqueda directa de soluciones en la Web, en su red de contactos, en su Airtable o a través de referidos. De encontrar coincidencias se produce un proceso de Scouting (H) y en caso contrario se conecta la necesidad con Viajes (L).

L) Conecta Sponsor con Viajes. (Coordinadora Bci Labs)

Cuando un Sponsor realiza un llamado, la coordinadora de Bci Labs se contacta con 'Viajes' a cargo de la gerencia de innovación quienes definen o aprueban si se pueden invertir recursos en realizar un evento como el Open Challenge de Tasaciones⁹¹.

M) Almacenar información en Airtable. (Procesos)

La información ingresada a Airtable mediante (F) e (I), queda guardada en una base de datos a la que el equipo de Bci Labs puede recurrir.

⁹¹ Área del banco dedicada a la tasación de propiedades. El llamado a este Open challenge se encuentra detallado en 2.4.2.

N) Evaluar Startup. (Coordinadora Bci labs)

Si una Startup llega referida al área (B) por parte de un Sponsor o de un referido, se debe evaluar si es que esta calza con Viajes (Necesidade de negocio declaradas). De calzar se conecta a la Startup con Viajes (Ñ), en caso contrario se define si se archiva la Startup en la base de datos o si se trabaja con el área.

Ñ) Conectar Startup con Viajes. (Coordinadora Bci Labs)

En caso similiar a lo que ocurre en (L), 'Viajes' a cargo de la gerencia de innovación evalúa la startup en conjunto con la coordinadora de Bci Labs.

Onboarding

Client Actions

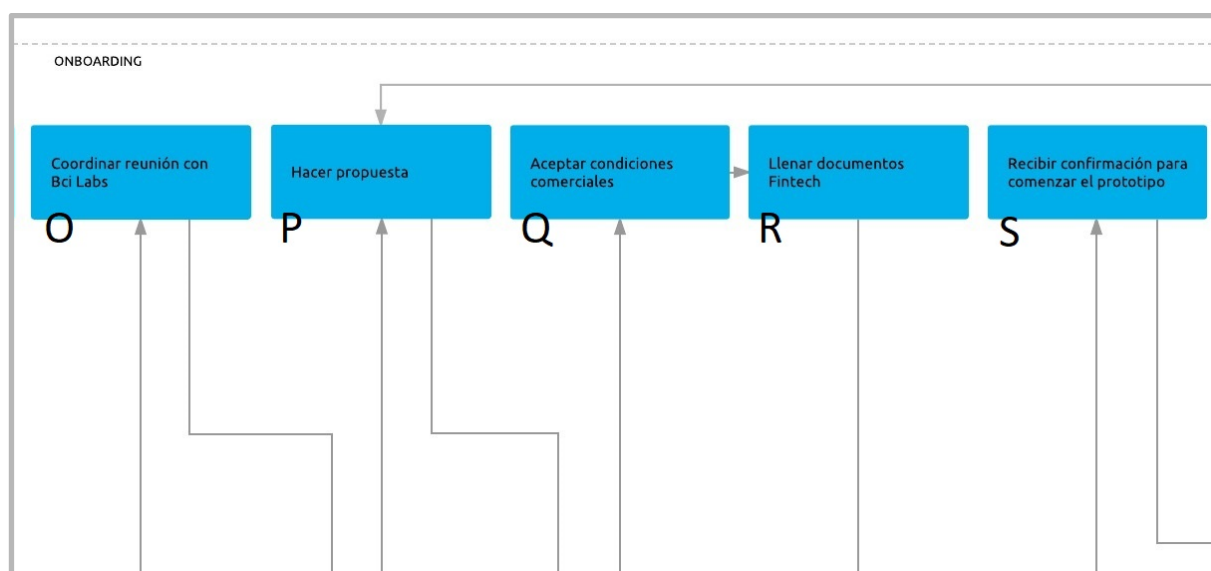


Ilustración 26: Service Blueprint 4

O) Coordinar reunión con Bci Labs.

Una vez realizado el contacto con Bci Labs (D) se coordina una reunión con el área en la que se presentan las condiciones del programa, los objetivos, se revisan los documentos Fintech (U) y se informa (en caso de no contar con la información aún) del Sponsor con el que eventualmente se trabajará.

P) Hacer Propuesta.

Para que esta acción ocurra el jefe de proyectos Bci Labs debe haber solicitado una cotización a la Startup ántes (V). Esta acción más que una ítem es un proceso que se itera las veces que sea necesario hasta llegar a una propuesta final (W). La propuesta tiene que contemplar lo que se hará, los objetivos, resultados comprometidos, gastos asociados, recursos necesarios etc.

Q) Acepta condiciones comerciales.

Una vez que se están llevando las negociaciones, que se prepararon los documentos Fintech, que el Startup ya entregó su propuesta la que fue aceptada por Bci Labs y por el Sponsor. Estos

presentan su contrato comercial que la Startup puede aceptar o seguir negociando. En caso de aceptar, se puede pasar al siguiente punto el cuál es llenar los documentos Onboarding Fintech (R).

R) Llenar documentos Onboarding Fintech.

Esta acción se refiere a la firma de todos los documentos que oficializan el trabajo en el programa con facturación incluida. Tiene por consecuencia la creación de la Startup como proveedor de compras (Ab).

S) Recibir confirmación para comenzar prototipo⁹² [MVP].

Trás ser creado como proveedor del banco, se llega a la culminación del proceso de negociación y de alineamiento desarrollado en los puntos (U),(O),(V),(P),(W),(Y),(Z) y (X). Por lo que finalmente se recibe la confirmación para comenzar el trabajo y se podrá comenzar a desarrollar el MVP.

Frontstage Actions

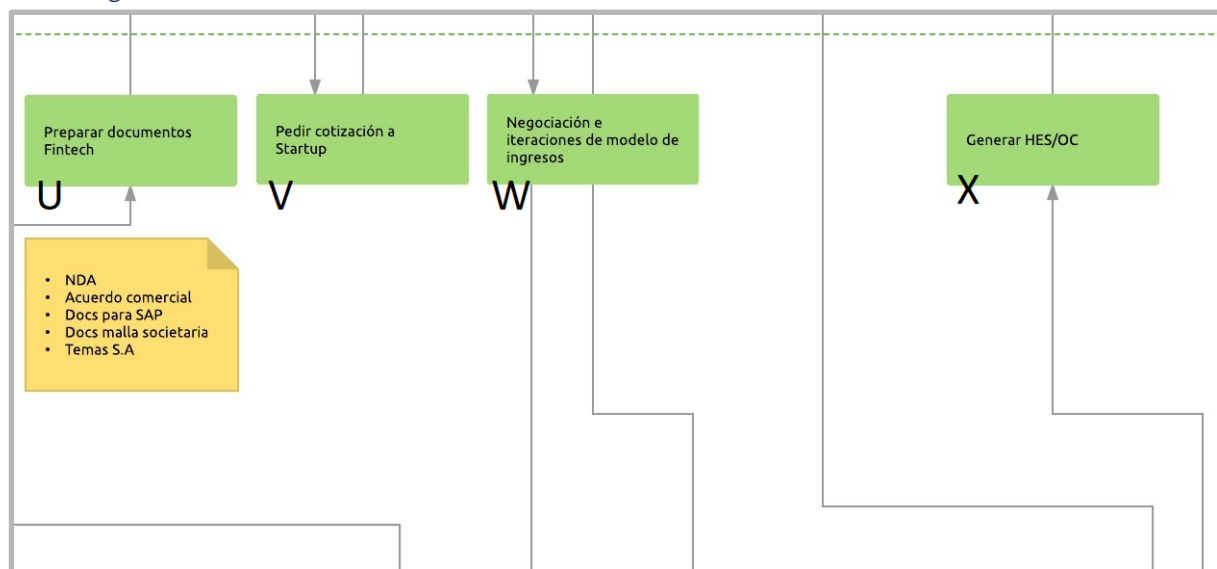


Ilustración 27: Service Blueprint 5

U) Preparar documentos Fintech. (jefe de Proyectos)

Tras el primer contacto con la Startup (D) el jefe de proyectos se encarga de preparar la serie de documentos preparados para el onboarding⁹³. Se encarga de preparar los documentos en esta etapa temprana con la finalidad de agilizar el proceso en caso de que las negociaciones posteriores se consoliden en (O), (P) y (Q). Para que esta sea posible debe coordinar con las diferentes áreas a cargo de cada validación, contrato, check o filtro visto que estos documentos trascienden a Bci Labs.

V) Pedir Cotización a Startup. (jefe de Proyectos)

⁹² Por prototipo se refieren a la definición de MVP presentada en el punto 5.1.1.

⁹³ Que son detallados en el programa Fintech 2016 , punto 2.6 del informe.

Tras coordinar la reunión con el área, en caso de haber match, se le debe solicitar una cotización a la startup del trabajo que llevarán. Porque hay que recalcar que el presupuesto que ofrece el programa es el número máximo que pueden gastar para el desarrollo de su MVP. El presupuesto no se le entrega a la Startup para que 'ellos vean qué hacen', aquí ellos deben detallar los gastos que harán y para qué y en función de eso se definirá el presupuesto final.

W) Negociación e iteraciones del modelo de ingresos. (jefe de Proyectos)

Esto se refiere a la propuesta y negociación que se está llevando con la Startup. Esta negociación se revisa también con el Sponsor en (Y) y (Z) quien debe dar su visto bueno, y una vez que se tiene esa aprobación se puede pasar al punto (Q) donde la Startup acepta las condiciones comerciales.

X) Generar HES/OC. (jefe de Proyectos)

Si se cuenta con el visto bueno del Sponsor (Y), se define quién pagará el MVP (Z) o (Y), y se crea la el proveedor de compras (Ab) se puede proceder por realizar la Hoja de entrada de servicios (HES) y la Orden de compra (OC) ambos documentos necesarios para poder pagar los servicios de la startup para el desarrollo de su MVP.

Backstage Actions

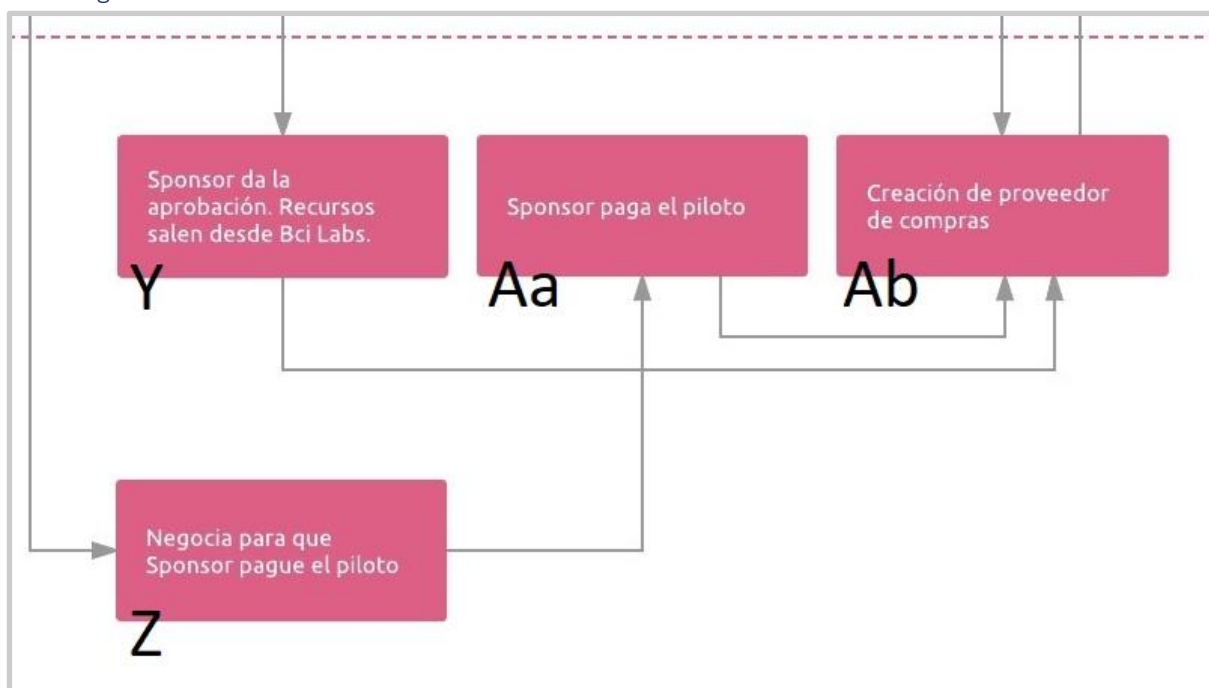


Ilustración 28: Service Blueprint 6

Y) Sponsor da la aprobación. Recursos salen de Bci Labs. (Sponsor)

Previo a dar la confirmación para trabajar con la Startup y comenzar el desarrollo del MVP el sponsor debe dar el visto bueno para que este trabajo se concrete. Si el sponsor es parte de los Viajes definidos como necesidad de negocio cuenta dentro de las categorías en las que Bci se hace cargo de financiar el MVP. La acción consecuente a esta es la creación del proveedor de compras.

Z) Negocia para que Sponsor Pague el Piloto⁹⁴ [MVP]. (Coordinadora Bci Labs)

En caso de que el Sponsor cuente con los recursos para pagar por el desarrollo del MVP que se hará cargo de solucionar sus procesos la coordinadora del área negocia con el Sponsor para evaluar esto.

Aa) Sponsor paga el Piloto⁹⁵ [MVP]. (Sponsor)

Sponsor se hará responsable de pagar los costos del desarrollo del MVP.

Ab) Creación de proveedor de compras.(Sponsor)

El Sponsor debe hacerse cargo de crear el proveedor de comprar con las áreas responsables.

Lanzamiento.

Client Actions

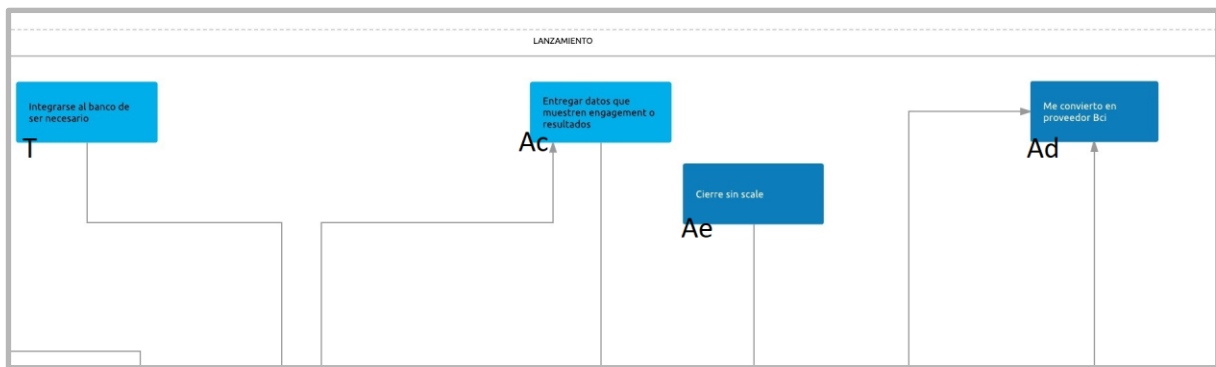


Ilustración 29: Service Blueprint 7

T) Integrarse al banco de ser necesario.

Existen dos formas de realizar un MVP, con integración o sin integración. Lo ideal es lograr mostrar valor con un MVP que no requiere estar integrado tecnológicamente a los sistemas del banco. De no ser posible esto, se deberán desarrollar las integraciones pertinentes para poner en marcha el MVP. En los casos que no es necesario realizar integraciones se puede volver a iterar el proceso de experimentación desde (Ai) a (P).

Ac) Entregar datos que muestren engagement o resultados.

Este punto se refiere a los resultados del MVP e incluye todo el proceso de trabajo que se tuvo que realizar desde que realizó la confirmación del desarrollo del MVP (S) a la espera de la integración (Ak) en caso de haber sido necesaria. La startup tiene que ser capaz de validar que su producto representa una solución a la problemática del Sponsor lo que será evaluado en el punto (Af).

Ae) Cierre sin Scale.

Si el producto de la startup no logró mostrar los resultados favorables con su MVP como para justificar la inversión de integración y Scale, se cierra el proyecto para esta Startup.

⁹⁴ En este caso por Piloto se refiere a la definición de MVP entregada en el punto 5.1.1.

⁹⁵ En este caso por Piloto se refiere a la definición de MVP entregada en el punto 5.1.1.

Frontstage Actions

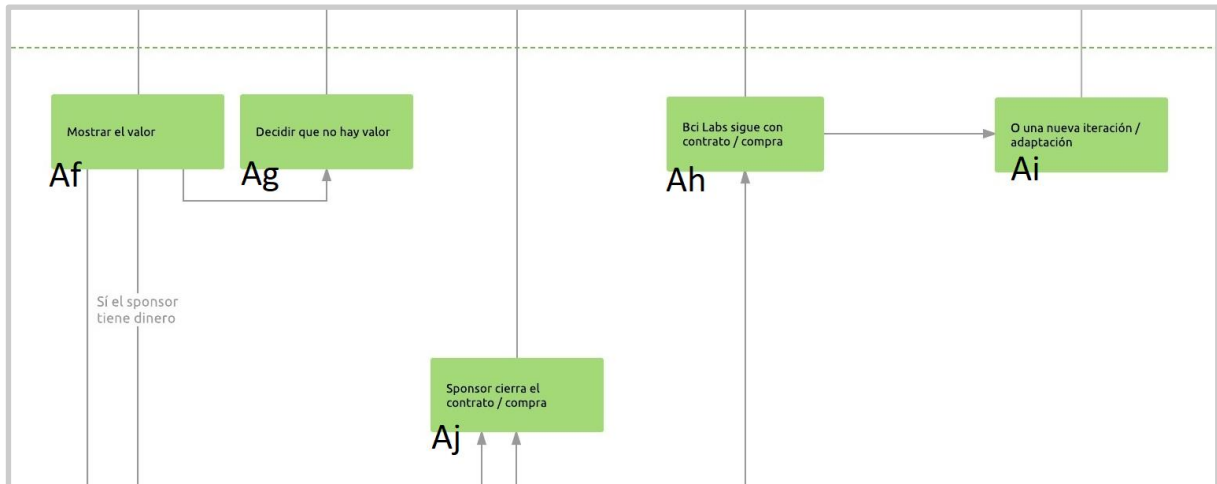


Ilustración 30: Service Blueprint 8

Af) Mostrar el Valor. (jefe de Proyectos)

Consecuencia directa del punto (Ac), el jefe de proyecto en conjunto con el Sponsor debe definir si los resultados del MVP son atractivos o no cómo para buscar financiamiento externo

Ag) Decidir que no hay valor. (jefe de proyectos)

Si tras realizar la acción (Af) el resultado es no favorable, se decide que no este proyecto no produce valor y se realiza un cierre de este sin escalamiento (Ae).

Ah) Bci Labs sigue con contrato de Compra. (jefe de proyectos)

Al igual que en Aj, una vez que se ha decidido que el proyecto tiene valor, y que se define quién pagará el escalamiento o la integración de este (Puede ser mediante Sponsor (Ai), CDA (An), o Bci Labs (Añ)). El área continúa con el contrato de compra y define si se cierra el programa y la startup se vuelve proveedor del banco (Ad), o si es necesario realizar una Iteración (Ai) al producto, lo que puede ser a través de una integración etc.

Ai) Se decide realizar una nueva iteración o adaptación. (jefe de proyectos)

Si el producto logra mostrar valor en (Af) puede que aún así, se decida realizar una siguiente iteración para evaluar el desempeño de este en otro contexto, o que se decida probar el desempeño de un producto que no fue integrado antes (T) para el cual se deberá iterar y desarrollar una integración. De esta forma se volverá al punto (P) saltándose las etapas iniciales dado que ya es proveedor por lo que se genera un anexo, y se comenzará a elaborar una nueva propuesta.

Aj) Sponsor cierra el contrato de compra. (Sponsor)

Punto final del programa, en el que se cierra el contrato y la startup se prepara para escalar su producto en conjunto con el Sponsor y los sistemas del banco.

Backstage Actions

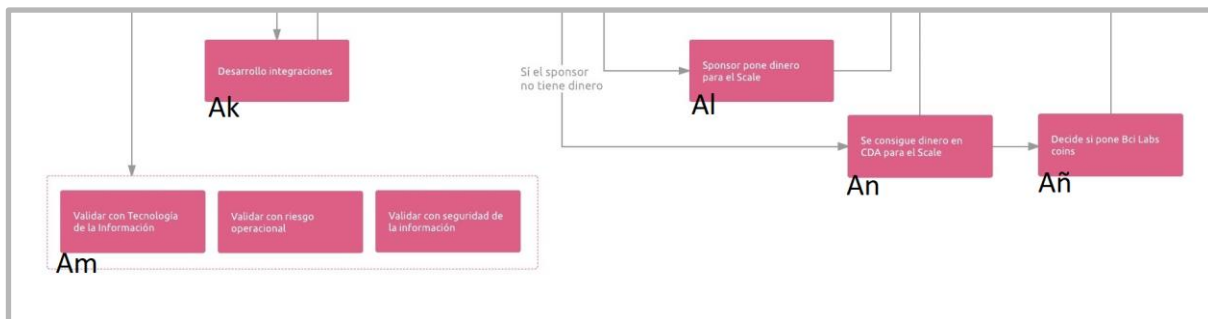


Ilustración 31: Service Blueprint 9

Ak) Desarrollo de integraciones. (Sponsor & equipo Bci Labs)

En caso de ser necesario integrarse tecnológicamente con los datos del banco para el desarrollo del MVP (T), el sponsor debe encargarse (en conjunto con el equipo de Bci Labs y con los equipos técnicos y de seguridad que apoyen el proceso) de movilizar y realizar las integraciones pertinentes que permitan a la startup desarrollar su MVP con los datos del banco. Para que esto ocurra es necesario que el producto de la Startup pase por las validaciones de seguridad, arquitectura, y Ti (Am) por lo que se depende de áreas externas a Bci Labs y al Sponsor para seguir avanzando. Por otro lado, si se logra realizar las integraciones con finalidad del desarrollo del MVP si se logra mostrar valor en (Af) la posterior escalamiento e incorporación de la startup como proveedor resultará más sencillo.

AI) Sponsor pone el dinero para el Scale. (Sponsor)

Una vez que se ha mostrado valor en (Af) y se decide que se quiere incorporar esta solución al banco, se debe buscar financiamiento para el escalamiento de este producto. La primera opción es que el propio sponsor cuente con presupuesto propio para realizar esta adquisición, y en ese caso se encarga de cerrar el contrato y la compra en (Aj).

Am) Validaciones Compliance Fintech. (Sponsor & Bci Labs + Áreas externas)

Para el desarrollo de un producto integrado con los servicios tecnológicos del banco es necesario que este pase por ciertas validaciones de seguridad previamente. Estas son realizadas por Tecnología de la Información, Riesgo Operacional, y Seguridad de la Información (También existe la validación legal pero esa es solo utilizada en ciertos casos). Para que estas validaciones ocurran se requiere que el producto que la startup ofrece cumpla con los requisitos de cada área, y para que esto ocurra se debe alinear durante el desarrollo de trabajo el producto con los objetivos estratégicos y técnicos del banco.

An) Se consigue dinero en Comité de aprobación⁹⁶ para el escale. (Sponsor & Bci Labs)

De la misma forma que ocurre en (AI), donde el sponsor financia el escalamiento del producto, existe también el caso en que este (sponsor) no cuenta con el presupuesto para escalar el producto. En este caso se puede ir al Comité de Aprobación en busca de financiamiento para realizar la incorporación. En el comité de aprobación se deben presentar los resultados del MVP y mostrar por qué esta solución es pertinente para el área. Para lograr esto tanto el sponsor, como la startup y el jefe de proyectos deben estar comprometido con el proyecto puesto que mediante

⁹⁶ CDA. Presentado en 5.1.1.

una presentación se debe validar una venta interna. Si es que el comité decide financiar el proyecto se puede avanzar al punto (Aj) en el que el sponsor cierra la compra del producto.

Añ) jefe de Bci Labs decide si se ponen Bci Labs Coins. (Equipo Bci Labs)

En el extraño caso de que ni el CDA ni el Sponsor entreguen financiamiento para la integración del producto, y que el equipo (y el jefe) de Bci Labs creen que hay un valor profundo en la solución, los gastos de la integración pueden correr por parte de Bci Labs.

8.3.3 Entrevistas.

Resultados entrevistas

Contacto inicial con el área y con el programa.

El contacto inicial con el área fue de manera distinta para cada una de las Startups entrevistadas. Ruvix fue contactada vía scouting directamente por Bci Labs para participar del programa, en esa instancia no fue posible la interacción (Batch 2), pero recibieron el llamado de Nxtplabs para invitarlos a postular al programa 2016 (Batch 3) del cual ya estaban al tanto dado que tenían el contacto previo con el área. Otra de las Startups, Cotalker, participó por su cuenta en el proceso de postulación visto que también contaban con la red de contactos de Nxtplabs quienes la refirieron para el programa. Quaos, empresa que cuenta con 8 años de experiencia, llegó al área a través de un aviso en la prensa que invitaba a postular al programa de aceleración Fintech 2016. Octopull se encontraba en busca de clientes, por lo que se encontraron enviando mails y contactando a la mayor cantidad de gente posible, una de estas personas les informó del programa que Bci Labs estaba llevando y los refirió al área. Por último, Lesskomplex consciente de que cómo startup era importante mirar al ecosistema de innovación y a los programas de innovación abierta, conocían de la existencia del programa de aceleración Fintech. A la vez se encontraba trabajando con un fondo corfo y con la incubadora de la pontificia universidad católica Incuba Uc, y pasando de programa en programa fueron convocados por Nxtplabs y llegaron a Bci Labs.

Información del programa de aceleración.

Con respecto al conocimiento y visibilidad del programa, a la claridad de las condiciones, objetivos, o lo que ofrecía, los resultados fueron los siguientes. Ruvix presentó que el mundo de las Fintech en Chile es pequeño por lo que conocían a varias Startups que habían participado de los primeros llamados de Bci Labs (Batch 1 y 2), y que a través del contacto con ellos manejaban información de los objetivos del programa y lo que buscaba, sin embargo hicieron hincapié en que sería bueno el conocer de antemano cuáles son las iniciativas del banco “porque yo siento que íbamos a presentar y la verdad no teníamos idea qué era lo que estaba buscando el banco. Por lo que quizás conociendo cual es la estrategia, cuáles eran las necesidades de negocio cómo lo llaman en Bci Labs, es más fácil ver qué parte de nuestra tecnología puede encajar en torno a eso”. También señalaron que al leer el programa el punto del financiamiento no quedaba claro, si era del

tipo “Startup chile en el que financiamiento queda para tu startup”, o del tipo inversionista (con participación accionaria de por medio). Finalizaron explicando que tras los contactos directos con el área quedaban claro que el foco es probar tu tecnología para resolver una necesidad de negocio. Para Cotalker el modelo general del programa estaba presentado, pero no había detalle de preguntas tan básicas como ¿Qué pasa con el programa? ¿Qué pasa si ganas?, ¿Se gana un contrato? Es decir, la visibilidad del proyecto como tal no estaba bien presentada ni detallada. Quaos, que se enteró del programa a través de la prensa no tenía idea de este antes de reunirse con el área. Una vez ingresados al programa entendieron que el “financiamiento era para desarrollar un caso de negocios que te podía dejar como proveedor del banco” sin embargo presentaron que “el slogan aceleración puede prestarse para confusiones”. Octopull de manera similar a Quaos, no conocía el programa con anticipación, y al conocerlo tampoco lo vieron como un programa de aceleración, sino más bien como un programa de innovación abierta que se encargaba de agilizar el desarrollo de soluciones a problemas latentes del banco, haciendo el guiño a una “gerencia de compras”. Profundizando en la información del programa, afirmaron “yo creo que la parte cómo comunicación hacía a la startup en relación a qué es el programa, de qué se trata el programa, cuáles son los objetivos que uno busca, y más que nada, qué es lo que va a obtener la startup y la empresa al final de esto. Es decir, yo estoy creando el programa por algo, porque quiero solucionar mis problemas y porque quiero que la startup crezca, si es que es un programa de aceleración. Esa parte no está clara y yo la mejoraría”. Lesskomplex por otro lado, que había participado de varios fondos y programas tenían plena claridad del programa, lo conocían con antelación y entendían que a este programa uno entra por el negocio (la venta de tu producto a un cliente) y que el financiamiento era para probar que tu solución funcionaba.

Motivación a participar del programa.

Con respecto a los motivadores que tuvieron las Startups para participar en el programa se tiene una visión general de que en este programa hay intenciones reales de integrar la tecnología y hay compromiso con la innovación. Un motivador común que se presentó fue el negocio en sí, el llegar a un gran cliente, el vender tu producto. Empresas como Quaos, que tenían su producto desarrollado y definido, postulan que “no tenían nada que perder” y mucho que ganar (con respecto a clientes de negocios). Pensaban que una solución como la que ofrecían ellos ya debía estar resuelta en un banco como el Bci, pero evidenciaron que no. Lo que les abrió la puerta a este y a muchos más clientes. Para Octopull el motivador principal era el llegar a un gran cliente, pero evidenciaron que de volver a ingresar al programa “le sacaríamos más provecho a la mentoría porque te ayuda a definir cómo presentar (tu solución) a los clientes internos”. Con respecto a la mentoría, Ruvix explicitó que el rol del jefe de proyecto es fundamental “Sin la ayuda de Fernanda⁹⁷ es imposible que se haga algo dentro del banco”, al mismo tiempo comentaron “se de

⁹⁷ Jefa de proyecto que los acompañó en el programa.

experiencias de Startups del Batch 1 que tuvieron ese problema, que no tenían alguien que los ayudara adentro del banco lo que les dificulto avanzar”. Por último, para empresas cómo Lesskomplex, también se veía el participar en un programa como una herramienta para generar redes de contacto, conocer el ecosistema Fintech y finalmente llegar a nuevos clientes.

Visión de innovación en el Banco Bci.

En general Ruvix se consideraba reacio a participar de estos programas porque según declararon, habían tenido "pésimas experiencias en otros bancos" de hecho, al primer contacto para participar del programa rechazaron la invitación. Una vez que hablaron con las Startups que habían pasado por los procesos anteriores, cambiaron de opinión. En palabras de ellos "Lo que pasas es que siempre sentimos que los bancos no estaban realmente interesados en las Startups y que su acercamiento era simplemente una forma de ver lo que estaba pasando para evaluar cómo copiar esto al interior del banco. [...] Tanto el BBVA como el Banco de Chile hacen esto." De esta manera, continúan, quedaron muy agradecidos al participar del programa con Bci porque "Vimos que tienen una verdadera intención de integrar una nueva tecnología para darle una mejor experiencia a sus clientes [...] en general el programa es un ejemplo para todos los bancos de Chile, y me atrevo a decir de Latinoamérica [...] y Espero que sea realmente beneficiosos para el banco porque es un muy buen trabajo, y un muy buen programa". Algo similar ocurrió para Octopull, quienes declararon que ya habían participado de programas, pero no se consideraban proclives a esto "Porque uno se sale mucho del foco". Con respecto al programa de Bci Labs declararon, "El Bci es uno de los bancos que más invierte en tecnología, y eso te dice que hay presupuesto y hay disposición a gastarlo[...] al mismo tiempo se trata de un perfil no averso al riesgo, que tiene una cultura de innovación tecnológica de ir a jugársela". Para Quaos "la conducta general de los ¿?es bastante predatoria" dado que es del tipo "convenceme primero de tu solución y ahí veo si te la compro" y ese convencimiento corre por parte de la startup (tanto en costos cómo en esfuerzos). De esta manera diagnostican que el banco Bci tomó consciencia de que bajo esta forma de trabajo no iban a poder acceder a la innovación de empresas pequeñas al generar su programa, y agradecen esto. Lesskomplex es mucho más categórico, "si te defines como empresa Fintech el único banco en este país que tiene un tema y compromiso de innovación y que puso plata para esto, es este banco. [...] Yo me muevo con los bancos, y te digo que todos tienen gerentes de innovación, pero lo tienen para que se suban arriba de un lustrín (para visibilidad)".

Necesidad de Financiamiento.

Con respecto al ítem del financiamiento y de su necesidad, Ruvix presenta que es un atractivo para el programa y que no participarían de no existir este, "es complejo porque como somos una startup tenemos recursos limitados, osea para participar yo tengo que desviar la atención de mis desarrolladores que están trabajando en productos que me están generando ingresos, con la esperanza de que en algún momento esto me podría

generar ingresos. Yo creo que hay un grupo de Startups que está dispuesta a hacer eso, nosotros en particular no”. Lesskomplex con respecto al financiamiento cuentan que “Cuando estábamos hablando con el área nosotros estábamos dispuestos a realizar el desarrollo sin presupuesto, pero cuando ingresamos al programa obviamente utilizamos el presupuesto porque en realidad salió más caro de lo que habíamos intuido”. Con respecto su producto inicial comentaron “nosotros habíamos mostrado algo menos completo que lo que se terminó haciendo, y de esta forma yo no puedo ponerme a desarrollar algo sin tener la claridad de que esto (el negocio) va a funcionar” explicando que para el desarrollo de las herramientas extra es esencial que te apoyen con financiamiento, profundizaron diciendo que “el objetivo del programa es mostrar valor, y nosotros pensábamos que (por el trabajo de aceleradora y por la inversión) nos iban a pedir algún tipo de exclusividad por esto, pero no nos pidieron nada” lo que fue una grata sorpresa. Con respecto al entendimiento de Bci de este tema, Quaos postula que el diagnóstico que hizo Bci es el siguiente, *“conscientes de que las Startups Fintech son empresas pequeñas y que en ese sentido son altamente sensibles a su flujo de caja, entonces no podemos (cómo Bci) pretender que ellos inviertan su propio dinero. De esta forma se está realizando un aporte monetario que es básicamente un reconocimiento de que: ok me estás entregando un valor agregado. Al hacer esta exploración me estás otorgando un servicio, entendiendo un problema, presentando un valor de negocio que me permite discriminar, en 3 semanas o 6 semanas en vez de 8 meses. Lo que al fin y al cabo para Bci resulta más barato”*.

Definición de alcance y match con Sponsor.

Para Ruvix este es uno de los temas más ágiles del programa y de los que menos tiempo tomaron, explicando que “el área tiene muy claro lo que necesita, dónde están sus dolores y nosotros (como Ruvix) tenemos claro cómo funciona nuestra tecnología” entonces el ponerse de acuerdo en los objetivos del proyecto, en los alcances y alinearse estratégicamente resultó bastante rápido. Quaos también consideró este proceso como veloz, “en general uno se imagina que esta podría ser la piedra de tope, pero el área y el banco ha resultado ser súper ágil. Es decir, el Bci en general capta el mensaje rápido y no están con rodeos, te dicen *sí o no*” y especificando que en general es un sí, “porque las soluciones son buenas y porque las contrapartes aquí (Refiriéndose a Bci Labs, y a los sponsor) no son gente tonta. Saben de lo que les estás hablando y logran captar bien cuál es el valor agregado de lo que se está ofreciendo y eso es super escaso”. Octopull consideró que el proceso de inducción e introducción al programa es muy rápido, y que el vender el producto internamente también es muy ágil. “El reunimos con las distintas áreas que pudiesen estar interesadas se hacía, no quedaba en nada. Bci Labs se encargaba de hacer el contacto y de gestionar los encuentros sin demoras lo que facilitó mucho el hallar un Sponsor”. Lesskomplex opina de manera similar declarando “lo que yo más destaco es lo siguiente. Nosotros conocíamos al área (al sponsor) pero no logramos hacer la bajada (al negocio), y Bci Labs aceleró esto. Lo levantó a un nivel en el que lo mostró a la comunidad, a los gerentes de primera línea del banco”. Para Cotalker

el proceso de pitch (demodays del programa 2016) en el que se le podía presentar a todos tus gerentes tu solución agiliza todos los procesos, y dónde la participación de Bci Labs es clave “que Bci Labs te diga: *Ok tu tienes una solución que puede solucionar todos estos problemas. Te ayudamos a entender cómo presentarla y te facilitamos el acceso a todos estos clientes para hacer match con un potencial Sponsor, y eso no sucede en las empresas y eso es lo mejor.*”

Obtención de datos y participación Nxtp.

Para varias de las Startups el tema de la obtención de datos ha sido un problema en función de poder desarrollar su MVP. Ruvix cuenta: “Nosotros necesitábamos datos de los clientes, y el poder obtener esos datos fue un proceso bastante largo, unos dos o tres meses haciendo eso. Nos pedían auditorías, procesos de cómo íbamos a encriptar esos datos etc.. por lo que el proceso de obtención de datos fue muy burocrático y retrasó el avance”. Continuaron “Si nosotros vamos a ser proveedores del banco es obvio que vamos a necesitar datos del banco o de sus clientes. Entonces el obtener esos datos, el integrarnos a los sistemas del banco, fue un proceso traumático. Por lo que yo creo que debieran definir estándares y condiciones mínimas de operación para facilitar ese punto”. El sponsor participó mucho del trabajo y se vinculó en el trabajo todas las semana, sin embargo, no logró ayudar con el tema de los datos “son procesos que dependen de áreas más grandes y burocráticas del banco”. En el caso particular de Quaos, un tema que no fue óptimo fue que se outsourceó la gestión del proyecto. El banco se apoyó en Nxtp, y esto dificultó mucho el proceso porque “había que esperar que ellos filtraran y comprendieran y recién ahí pasar al banco, lo que generó un cuello de botella tan grande que nos saltamos el proceso regular”. El apoyo de Nxtp al programa para Quaos, agregó rigidez y burocracia retrasando los tiempos de desarrollo “por ejemplo el requerimiento de información, se demoraron 4 meses en pasarnos los datos. Por lo que yo llamé directamente al contador del banco y en 3 días estaban los datos”. A raíz de esa experiencia la figura de Nxtp pasó a segundo plano y se comenzaron a relacionar directamente con el equipo de Bci Labs, “Ahí empezamos verdaderamente a comprender la filosofía, la cultura del banco, los procesos, etc”. La participación de Nxtp también fue puesta en duda por Octopull “La otra parte que no entendimos muy bien, fue el contacto con Nxtp porque no entendíamos muy bien cuál era el rol. A quién había que rendirle cuentas, a quién le hago el entregable, ¿a Nxtp?, ¿a Bci Labs? ¿o al Sponsor? Aparte de esto hubo varios cambios de comunicación en el proceso, lo que entrampó un poco el desarrollo.”

Validaciones de Seguridad (Compliance Fintech).

El tema de las validaciones de seguridad, Compliance Fintech, ha sido un tema para las Startups, Quaos explica su visión de esto: “El banco tiene una serie de protocolos (Compliance Fintech), pero no están estandarizados, no están objetivamente preestablecidos, por lo que todo es muy verbal. Comprendemos que así es el mundo de la innovación en proyectos ágiles, pero creemos que un poco de estructura podría mejorar

el proceso” [...] “Llegó un momento en el que dijimos: Terminamos, ¿dónde lo instalamos?, y: *no po si no es tan fácil*. hay que instalar una máquina, hay que pasar por ciertos protocolos de certificación, después pasar al servidor de producción, y ahí hubo un desfase no menor de los tiempos, y hubo que dar cara con el cliente (Sponsor) que tenía toda la cadena de presión encima para sacar el producto”. Lesskomplex por su lado dijo que “la integración con el banco ha sido la etapa más engorrosa y de hecho siguió siéndolo después, nosotros estamos listos desde marzo-abril, y todavía no logramos poner en producción esto porque hay que cumplir una serie de requisitos con el banco [...] Se supone que cuando ustedes gradúan a alguien este entra al banco, porque las validaciones de seguridad estuvieron chequeadas de antes. Pero después hacía el interior (al integrarse al banco, post programa) tienes que volver a realizar las validaciones, lo que es normal porque es un banco (que requiere mucha seguridad), pero quizás se puede mejorar”.

Áreas externas (Contratos, compra, facturación).

Existen problemas asociados al proceso de escale del proyecto con las áreas externas a Bci Labs (una vez que los proyectos son graduados del programa), cómo explica Quaos: “todo lo que tiene que ver con administración, los contratos, negociación, los códigos etc, ha sido realmente un parto y sigue siendo un problemas hasta el día de hoy [...] El banco tiene una estructura que está pensado para negociar con empresas grandes. Hay cláusulas contractuales, hay protocolos que no son compatibles con Startups, lo que entorpece todo el proceso. Comienza una conversación con el área de compras complicada en las que te piden cosas que no puedes cumplir”. Existe una visión de que estas diferentes áreas “no van a realizar esfuerzos por tí cómo startup” por lo que recomiendan que debiese existir un capítulo especial para Fintechs como proveedores. “En donde el área de compra comprenda de dónde viene esta startup, o entienda qué tipo de figura aplica a este proveedor”. También comentan que el tema de la facturación es complejo porque el banco afirma pagar en una semana, pero esto es a partir del día en el que sale la factura y esto está sujeto a distintos códigos o aprobaciones, y han llegado a estar 4 meses esperando pagos. Para Ruvix, esto también fue un problema explicando que una vez que el pago estaba aprobado se demoraba uno o dos días en ser facturado, pero el proceso para tener esa aprobación se demoraba. Volviendo al lado contractual, Lesskomplex cuenta “Se tiene que definir un precio, y una vez que este se define tanto por Bci Labs, o por el Sponsor, lo tienen que ver los abogados y finalmente demora un par de meses. Después tienes todo el proceso de puesta en producción, nosotros hemos tenido que distraer recursos en esto, que nunca fueron evaluados”. Se profundizó en los tiempos que ha tomado su desarrollo, “Estuvimos en el programa de octubre a marzo, y desde marzo a noviembre hemos estado con el tema de contratos, paso a producción etc. También ha pasado que hay una cosa interna que el socio de negocios está pidiendo que no está resuelta”. Con respecto a esto se refiere a un requerimiento extra que les solicitaron que no se detalló en el desarrollo del programa.

Todo estos elementos son sintetizados con esta frase “que el proceso sea veloz en el programa no significa que este sea veloz en la integración”.

Actividades Post-programa (Alumni)

Co-talker cómo startup graduada explicitó su interés de saber qué ocurre con el resto de los graduados del programa, o cuáles son las necesidades nuevas del banco “Me encantaría que pudieran realizar nuevos demoday para poder actualizar lo que uno como startup va generando, porque eso se discontinuó un poco. Cómo que deberían siempre tener un Update de lo que están haciendo porque el banco es tan grande y tienen tantas áreas que a veces una solución que se propone a un área le puede servir a otra” de manera de lograr tener visibilidad interna mostrando resultados, porque es difícil poder gestionarlo uno a uno. “Juntar a los gerentes contar la experiencia o resultados, lo que se viene para adelante. De manera de levantar alarma como: *esto me sirve*, eso sería super bueno. Generar instancias post para generar un follow up de lo que están haciendo [Los graduados] etc”. Octopull se pronunció de manera similar con esto, “Dentro de lo que yo ví (que me gustó) fue una charla que hizo el área en la que comunicaban los problemas que tenía la empresa lo que consideré muy bueno” Porque le permitía visibilidad externa para ver qué era lo que el banco o el área se encontraban buscando.

Detalle entrevistas

Ruvix

Ruvix es una empresa de innovación financiera. Se enfocan en el diseño y desarrollo de aplicaciones orientadas a mejorar las experiencias de los clientes e incrementar la eficiencia de las instituciones financieras. Su experiencia en el programa fue accidentada porque comenzaron trabajando con un Sponsor, pero este trabajo se cayó por lo que luego tuvieron que cambiar de Sponsor e iterar su trabajo para alinearse con esta nueva área. Se entrevistó a Sergio Tricio, CEO de la empresa, y a Juan Miguel López CTO, quien respondió la mayor parte de las preguntas dado que estuvo a cargo del trabajo.

- 1) *Háblanos sobre tu empresa: ¿Qué hacen? ¿Cuál es su core de negocios?*
Ruvix es una empresa que da asesoría financiera a personas y que trata de optimizar la compra de productos financieros por parte de sus clientes. Además de eso cuentan con dos áreas más, la primera desarrollo y apoyo tecnológico a empresas, y la segunda un programa de bienestar de asesoría y educación financiera a empleados de empresas. “En resumen ayudamos a las personas a tomar mejores decisiones financieras mediante nuestra asesoría”.
- 2) *¿Quién se puso en contacto inicialmente?*
El contacto inicial corrió por parte del jefe de Bci Labs, Edgardo Ochoa. Él contactó a Ruvix mediante un correo para invitarlos a participar del programa de aceleración que se estaba llevando en ese momento, “Esa vez no pudimos participar, pero participamos del programa de aceleración Fintech 2016 que se llevó a cabo en conjunto con NXTP quienes los ayudaron a organizar el programa”. En este caso fue NXTP quienes se encargaron de

contactar a Ruvix, con los que ya habían trabajado por lo que les informaron del programa de aceleración que Bci Labs estaba llevando.

3) *¿Sabían sobre el programa de aceleración?*

“El mundo Fintech de las Startups es pequeño, y nos conocemos casi todos por lo que conocíamos empresas que habían formado parte del Batch 1 y 2, entonces cuando comenzamos a interactuar con el programa, obviamente además de lo que leímos en la página acerca de las condiciones del programa, preguntamos a ellos (empresas que formaron parte del batch 1 y 2) la experiencia que habían tenido” José continúa “Aun así surge la duda cuando uno recién lee el programa acerca del financiamiento”. De si es un programa como Startup Chile en el que te van a dar el financiamiento para tu empresa, o del tipo accionario “sin embargo rápidamente queda claro que el foco es probar tu tecnología para resolver una necesidad del banco, por lo que rápidamente queda claro cuál es el objetivo del programa”.

4) *¿Qué los motivó a participar del programa?*

En general Ruvix se consideraba reacio a participar de estos programas porque según declaran habían tenido “Pésimas experiencias con otros bancos” por lo que la primera vez que los invitaron al programa dijeron que no. Pero después de hablar con las diferentes Startups que participaron de los programas previos y preguntarles de su experiencia accedieron y ha sido una gran experiencia. Con respecto a las experiencias previas con otros bancos afirman “Lo primero es que siempre lo sentimos como que los bancos no estaban realmente interesados en las Startups y que el acercamiento era simplemente una forma de ver lo que estaba pasando y ver cómo copiar esto al interior del banco. Te los doy con nombre y apellido BBVA y Banco de Chile hacen eso, o reclutan gente a través de las Startups, por lo que tras haber participado en el BCI quedamos gratamente sorprendidos. Vimos que tienen una verdadera intención de integrar una nueva tecnología para darle una mejor experiencia a sus clientes”. -En función de esto surgió una nueva pregunta que tenía que ver con respecto al financiamiento, y de si participarían del programa de no existir este- a lo que respondieron “Ahí es complejo porque como somos una startup tenemos recursos limitados, o sea para participar yo tengo que desviar la atención de mis desarrolladores que están trabajando en productos que me están generando ingresos, con la esperanza de que en algún momento esto me podría generar ingresos. Yo creo que hay un grupo de Startups que está dispuesta a hacer eso, nosotros en particular no”.

5) *Descríbenos cómo fue la estructura del proceso o las etapas.*

“La primera etapa consistió en el llamado, mediante la convocación, después una especie de comité en el que presenta el valor de la startup (Hasta esa fecha se seguía utilizando el demoday como método de convocación y selección), luego se define cuál va a ser el alcance del proyecto para finalmente implementar lo que se define con el área (Bci Labs)”.

6) *Descríbenos tu experiencia en el programa.*

En general la experiencia resultó bastante bien, con la excepción de un problema que tuvo que ver con la definición del proyecto. En ese momento había dos áreas (Sponsors) interesadas en trabajar con Ruvix, sin embargo, entre Bci Labs y Nxtp decidieron darle prioridad a un área. “En ese momento el sponsor encargado del proyecto dejó el área en que trabajaban de manera que el proyecto quedó huérfano, por lo que se pasó a trabajar con la otra área (el otro sponsor interesado), y resulta que esta tenía mejor match con nuestra tecnología, con lo que nosotros hacíamos”. El primer proyecto de Ruvix se cayó

una vez que la relación con el sponsor inicial se rompió, sin embargo, recalcaron que ellos no tuvieron idea de la existencia de este segundo sponsor interesado hasta que cayese el primer proyecto.

7) *¿Cuál ha sido la etapa que más tiempo ha tomado? y ¿por qué?*

La implementación fue el proceso más largo “Nosotros necesitábamos datos de los clientes, y el poder obtener esos datos fue un proceso bastante largo. Unos dos o tres meses haciendo eso. Nos pedían auditorías, procesos de cómo íbamos a encriptar esos datos etc” por lo que el proceso de obtención de datos fue muy burocrático y retrasó el avance. Por otro lado, el tema del pago fue complejo, dado que “hubo momentos en los que el pago se demoró. En general cuando el pago estaba aprobado se demoraban uno o dos días en pagarlo, pero el proceso desde que dábamos por cerrado el hito hasta que se ejecutaba el pago se demoraba.

8) *¿Cuál es la etapa que menos tiempo ha tomado? y ¿por qué?*

“La definición del alcance, a pesar de que se cambió varias veces, porque el área en general tiene bastante claro lo que necesita, donde está su dolor y a la vez nosotros conocemos nuestra tecnología, entonces ponernos de acuerdo en qué hacer para satisfacer esa necesidad resulta bastante rápido”. Al mismo tiempo señalan que esto va cambiando varias a veces a medida que avanza el proyecto y que van surgiendo nuevos elementos.

9) *¿Qué mantendrías del proceso que fueron parte?*

Fue fundamental el rol del jefe de proyecto “Sin la ayuda de fernanda es imposible que se haga algo dentro del banco”, al mismo tiempo comentaron “se de experiencias de Startups del batch 1 que tuvieron ese problema, que no tenían alguien que los ayudara adentro del banco lo que les dificulto avanzar” lo otro es la forma en que se escogen los proyectos, tratando de hacer match entre la necesidad y la tecnología “parece ser el camino adecuado porque a veces las áreas de innovación escogen cosas que no parecen estar alineadas con la visión o objetivos del banco”

10) *¿Qué mejorarías del proceso que fueron parte?*

El tema que más le complicó a Ruvix fue el tema de los datos, “si nosotros vamos a ser proveedores del banco es obvio que vamos a necesitar datos del banco o de sus clientes. Entonces el obtener esos datos, el integrarnos a los sistemas del banco, fue un proceso traumático. Por lo que yo creo que debieran definir estándares y condiciones mínimas de operación para facilitar ese punto”. Sponsor participó mucho del trabajo y se vinculó en el trabajo todas las semana, sin embargo, el no logro ayudar con el tema de los datos “son procesos que dependen de áreas más grandes y burocráticas del banco”. También señalan que sería bueno el conocer de antemano cuales son las iniciativas del banco “porque yo siento que íbamos a presentar y la verdad no teníamos idea qué era lo que estaba buscando el banco. Por lo que quizás conociendo cual es la estrategia, cuáles eran las necesidades de negocio cómo lo llaman en Bci Labs, es más fácil ver qué parte de nuestra tecnología puede encajar en torno a eso”, - con respecto a esto se preguntó qué tan detallado o en qué instancia les gustaría ver esto, a lo que respondieron- “Yo creo que al principio y no tiene que ser algo detallado, puede ser un título. Porque pasa acá en Chile o en el entorno de las aceleradoras que llaman gente porque necesitan un número de que participaron X número de personas, pero al final nunca hacen match porque lo que ellos quieren no hace match con la mayoría de las Startups que se presentan. Entonces eso quizás podría tener un proceso de selección más simple o comunicado desde la primera

etapa, en el fondo no tiene que ser un detalle específico, pero pueden ser 4, 5 títulos: blockchain, apis, etc.” Con respecto al programa cierran la entrevista diciendo “En general el programa es un ejemplo para todos los bancos de Chile, y me atrevo a decir de Latinoamérica. Porque, como te comentaba al principio, se nota cuando uno participa en el programa que existe el interés real de integrar una tecnología al banco, y no como los otros casos en los que simplemente están viendo que hay para tratar de copiarlo. Espero que esto (el programa) sea realmente beneficioso para el banco porque es un muy buen trabajo, y un muy buen programa”.

Cotalker

Cotalker es una herramienta que permite comunicar, automatizar y optimizar el flujo de información. Da a las empresas una solución tecnológica para tener la información para tomar buenas decisiones, comunicar en tiempo real a todos los involucrados y generar acciones que permitan optimizar los procesos. Cotalker es una de las dos empresas que lograron ser proveedores al final del programa, pero su experiencia es diferente dado que no requerían integración con los sistemas tecnológicos del banco. Se entrevistó a Nicolás Durán CEO de la Startup.

- 1) *Háblanos sobre tu empresa: ¿Qué hacen? ¿Cuál es su core de negocios?*
Cotalker “Es una aplicación de base de gestión del conocimiento y operaciones. De cierta forma tenemos el mundo de las comunicaciones como Slack⁹⁸, pero también tenemos otros dos mundos. El primero es de la gestión de los equipos, el cómo puedo hacer management, trabajar proyectos, microtasking, etc... y de eso mismo darle visibilidad a la jerarquía para ver en qué está trabajando cada persona de tu equipo. El segundo es el de la comunicación, que es lo que se está trabajando con el banco hoy en día, y tiene que ver con cómo hacer más eficientes las capacitaciones de las personas dentro de las empresas. Entonces trabajamos con Bci ahí, utilizando base del conocimiento, donde los ejecutivos pueden hacer preguntas y si en el sistema no se encuentran esas respuestas se le derivan a un ejecutivo experto definido dentro del banco. El usuario recibe esa respuesta y si la válida queda almacenada en la base de datos de manera que cuando un tercer ejecutivo realice la misma pregunta obtenga la respuesta. En ese sentido hoy estamos full enfocados en el servicio de la gestión de operaciones y full enfocados en la gestión de conocimiento incluyendo la comunicación entre dos mundos, intentando resolver el problema de la integración de softwares para el trabajo de un equipo”.
- 2) *¿Quién se puso en contacto inicialmente? (Entre ustedes y Bci Labs)*
Cotalker participó en un concurso de Bci Labs, a través de una postulación del programa llevado en conjunto con Nxtp Labs. “Nosotros postulamos y quedamos. ahí comenzó un proceso en el que teníamos que presentar, nos cogió un sponsor, tuvimos que pasar muchas validaciones internas de seguridad con las distintas áreas del banco, y después ejecutamos el programa. Tras esto pasamos al contrato con el Sponsor. De esta forma hemos trabajado con varias áreas, con Bci Labs que ha sido con el buffer interno, o conector que nos ha promocionado a otras áreas del banco”
- 3) *¿Sabían sobre el programa de aceleración?*

⁹⁸ Herramienta de comunicación

“El primer contando fue a través de un referido que en ese momento se encontraba trabajando en Nxtp, él nos contó de que iba a ocurrir la convocatoria y nos invitó a postular”. -Acerca de esto se les preguntó si manejaban información acerca del programa de sus condiciones o si lo entendían bien-, respondieron que “estaba claro a modo general, que se contaba con un monto que creo eran veinticinco mil dólares, pero no había mucho detalle en la convocatoria. Nunca se hablaba de: *¿qué pasa si te ganas esto?, ¿cuántos son los pitch que tienes que hacer?, ¿cuántas reuniones tendrás internamente?, ¿cómo y cuándo te emiten la factura?, ¿qué pasa si ganas el programa Fintech?, ¿se gana un contrato?, puedes trabajar con el banco, etc...* la visibilidad del proyecto como total no estaba bien presentada ni detallada”

4) *Descríbenos cómo fue la estructura del proceso o las etapas.*

“El programa comenzó con el la postulación online a través de la página de Bci Labs, seguido de una etapa de Pitch, un segundo pitch con las gerencias del banco, un tercer pitch con las áreas de seguridad y después un demoday en el que se hacía match con un Sponsor. Tras esto comenzaron las reuniones internas con el Sponsor, ver cuál es la problemática, cuál es la solución. Tras terminar el proceso hubo una especie de Demoday 2 en la que se mostraban básicamente los resultados y lo que se había hecho en el programa. Lo que gatillaba el contrato o la continuidad como startup [En este caso se refiere a la presentación al CDA en busca de financiamiento]. Después de esto el trabajo pasa a ser más directamente con el área y Bci Labs pasa a ser más un ente de ayuda o forma de agilizar los procesos, pedir feedback etc.”

5) *¿Cuál ha sido la etapa que más tiempo ha tomado? y ¿por qué?*

El proceso fue bastante rápido, pero dentro del contexto que es una empresa corporativa en la que los tiempos pueden ir desde los 4 meses hasta un año. Nosotros nos demoramos alrededor de dos meses [Cotalker es una herramienta que no requiere integración tecnológica con la información del banco, por lo que los procesos de seguridad, tecnológicos y de contratos resultaron muchísimo más veloces que el resto de las soluciones Fintech del programa]”. Para ellos el proceso de validación fue el más lento, “Porque hubo muchos comités para ir validando tu propuesta como startup, mostrando que tienes las capacidades, el proceso de match con el Sponsor etc... Cómo que eso fue lo más lento, pero a la vez necesario porque ahí quedás con todos los checks listos para comenzar a trabajar y en general la experiencia ha sido súper buena”.

6) *¿Cuál es la etapa que menos tiempo ha tomado? y ¿por qué?*

“nuestra visión puede estar sesgada porque tuvimos un muy buen sponsor interno, es una persona que llega y Ejecuta. Ya listo, contrato, firma, etc... Entonces todo ha sido súper ágil.” La verdad es que como la solución no requiere integración interna con el banco, los procesos fueron más conversacionales de la herramienta, procesos de seguridad de hacking, pero muy poco técnico u operativo” -se profundizó en el tema de la integración como proceso- “Hubo una instancia en enero y febrero donde trabajamos con otra área y con otro sponsor y donde justamente necesitábamos integrarnos, pero era imposible técnicamente. Entonces lo hicimos de manera manual, y eso fue como nuestro primer approach. Pero eventualmente no seguimos trabajando con ese Sponsor por decisiones más bien internas”

7) *¿Qué mantendrías del proceso que fueron parte?*

“La verdad es que es bastante bueno el programa, la agilidad en el proceso del ciclo comercial. Que tú puedas presentar a todos los gerentes tu solución agiliza todos los

procesos porque en vez de estar reuniéndote con cada área para que te escuche y entienda si puedes resolver un problema se lo puedes presentar todos en conjunto” además de esto señala que Bci Labs te apoya en el proceso para alinearte estratégicamente para ese día “en el fondo se encargan de que lo que vayas a presentar haga sentido, que Bci Labs te diga: *Ok tú tienes una solución que puede solucionar todos estos problemas. Te ayudamos a entender cómo presentarla y te facilitamos el acceso a todos estos clientes para hacer match con un potencial Sponsor*, y eso no sucede en las empresas y eso es lo mejor.”

8) *¿Qué mejorarías del proceso que fueron parte?*

“Me encantaría que pudieran realizar nuevos demoday para poder actualizar lo que uno como startup va generando, porque eso se discontinuó un poco. Cómo que deberían siempre tener un Update de lo que están haciendo porque el banco es tan grande y tienen tantas áreas que a veces una solución que se propone a un área le puede servir a otra” de manera de lograr tener visibilidad interna mostrando resultados, porque es difícil poder gestionarlo uno a uno. “Juntar a los gerentes contar la experiencia o resultados, lo que se viene para adelante. De manera de levantar alarma como: *esto me sirve*, eso sería super bueno. Generar instancias post para generar un follow up de lo que están haciendo [Los graduados] etc”

Quaos

Quaos es una oficina independiente especializada en resolver problemas económicos y financieros de alta complejidad con el apoyo de tecnología propietaria bajo el nombre de Ayma. Específicamente, Ayma integra, procesa y visualiza información tanto estructurada como no estructurada de alta frecuencia, volumen e/o elevado poder computacional. Quaos fue uno de los dos casos de éxito del programa en el 2016, dado que fue integrada al banco y se entrevistó a su CEO, Roberto García.

1) *Háblanos sobre tu empresa: ¿Qué hacen? ¿Cuál es su core de negocios?*

Quaos existe hace 8 años y su expertis va asociado al uso de ciencia de datos para modelar sistemas financieros. Quaos no se enfoca en un solo sector de negocio, y ha trabajado con empresas financieras, navieras, mineras, retail, etc... lo que afirman “nos diferencia del resto de las consultoras que se tienden a especializarse en ciertos segmentos”. Para Quaos lo importante es aplicar ciencia, y utilizar su expertis para modelar problemas.

2) *¿Quién se puso en contacto inicialmente?*

“Inicialmente nosotros llegamos a Bci Labs por un aviso que salió en la prensa en el que se buscaban soluciones Fintech”, tras eso se realizó una postulación en la página web, fueron seleccionados, y pasaron por varias rondas extra de selección hasta llegar al programa (3 rondas).

3) *¿Sabían sobre el programa de aceleración?*

Antes de postular no tenían idea de la existencia del programa, por lo que se reformuló la pregunta y se les preguntó si una vez que postularon tenían claro las condiciones del programa: “Nosotros sabíamos que era pasar un filtro una vez que se definía si la solución era interesante o no era interesante. Dos: si es que pasas ese filtro te daban veinticinco mil dólares para desarrollar un caso de negocio y tres, si ese caso de negocio era exitoso te podías transformar en un proveedor del banco”. -Se profundizó con respecto al financiamiento para el caso de negocios- con respecto a esto Quaos tuvo siempre claro

que este era para validar a través de datos un caso de negocios, atractivo para el banco. “La conducta general [de los bancos] es bastante predatoria y es algo así como: *convenceme primero de tu solución y ahí veo si te lo compro*, y ese convencimiento es gratis, tienes que tú [como startup] pelartela⁹⁹. Yo creo que el diagnóstico que hizo Bci fue: *sabis que si nosotros seguimos aspirando a hacer esa forma: presentame una solución, demuéstrame que funciona, y ahí veo si lo compo*. ¿Quiénes son realmente los que tienen capacidad de hacer eso... solo los grandes Oracle, IBM, etc, pero la capacidad de innovación de ellos es cero? Si yo tengo expectativas de que en una reunión con Oracle voy a poder resolver un tema puntual acá, primero el tiempo que va a poder transcurrir para que ellos logren entender lo que necesitas, si es que lo entienden, va a ser gigante y es porque son empresas que tienen una gran jerarquía. En cambio, la lectura que probablemente hizo Bci es: *voy a poder trabajar con todos estos Fintech* [Explicando que para él la palabra correcta es Fintech, no Startups. “Porque una startup es un muchacho de la universidad que no tiene idea de los negocios, de las empresas etc, pero una empresa Fintech es como una empresa Boutique, específica y pequeña”] *entendiendo que cómo son boutique son altamente sensibles a su flujo de caja, entonces no podemos pretender que ellos inviertan su propio dinero*. De esta forma se está realizando un aporte monetario que es básicamente un reconocimiento de que: *ok me estás entregando un valor agregado. Al hacer esta exploración me estás otorgando un servicio, entendiendo un problema, presentando un valor de negocio que me permite discriminar, en 3 semanas o 6 semanas en vez de 8 meses*.” Por otro lado, mencionó que el slogan Aceleramiento puede prestarse para confusiones, dada la explicación que otorgó de su entendimiento del financiamiento y del programa la cual difiere del modelo que se le viene a uno a la cabeza al escuchar *programa de aceleración*.

4) *¿Qué los motivó a participar del programa?*

“No teníamos nada que perder, teníamos un desarrollo, teníamos un modelo hecho, y dijimos veamos”. De hecho, tenían pocas expectativas, pensaban que la problemática que ellos atendían probablemente ya estaría resuelta en un banco como el Bci, “sin embargo, no estaba resuelta, y no solo en un banco como el Bci, sino en ningún banco en latinoamérica”. Con lo que se les abrieron las puertas para trabajar con otros bancos también.

5) *Descríbenos cómo fue la estructura del proceso o las etapas.*

No recuerdan muy bien la cantidad, pero había distintas exposiciones frente a comités (Los distintos Demodays) con las que se redujo el número de participantes. Por otro lado, para Quaos el proceso de alineamiento estratégico fue muy confuso, porque se les solicitaba mostrar su producto mediante un “one pager o Lean Canvas” y tampoco entendían cuál era el propósito de estos distintos instrumentos que se usan generalmente para proyectos de innovación, los que en su opinión personal no tienen ningún sentido.

6) *Descríbenos tu experiencia en el programa.*

“En el caso particular de Quaos, un tema que no fue óptimo fue que se outsourced la gestión del proyecto. El banco se apoyó en una firma que se llama Nxtp, y esto dificultó mucho el proceso porque había que esperar que ellos filtraran y comprendieran y recién ahí pasar al banco, lo que generó un cuello de botella tan grande que nos saltamos el

⁹⁹ Refiriéndose a que la startup tiene que hacerse cargo de correr con los gastos de operación y de desarrollo del MVP.

proceso regular”. El apoyo de Nxtp al programa para Quaos, agregó rigidez y burocracia retrasando los tiempos de desarrollo “por ejemplo el requerimiento de información, se demoraron 4 meses en pasarnos los datos. Por lo que yo llamé directamente al contador del banco y en 3 días estaban los datos. Porque al final ya teníamos al sponsor presionando y es poco profesional decir: *no podemos trabajar porque no nos han pasado los datos*, entonces teníamos que romper barreras y avanzar”. “A raíz de esa experiencia la figura de Nxtp pasó a segundo plano y nos comenzamos a relacionar directamente con el equipo de Bci Labs, Ahí empezamos verdaderamente a comprender la filosofía, la cultura del banco, los procesos, etc. Porque ahora con Ángel¹⁰⁰ [como jefe de proyecto] había contacto directo de las dos partes con el Sponsor y se avanzaba dentro de lo que estaba al alcance con todos los aspectos y procesos del banco”.

7) *¿Cuál ha sido la etapa que más tiempo ha tomado? y ¿por qué?*

Hay tres dimensiones importantes. La primera tiene que ver con la captura de la información necesaria para desarrollar el trabajo. “Eso tuvo un cuello de botella gigante, porque el ente que estaba a cargo de eso no era el adecuado. La solución de esto es fácil, ponme en contacto con el dueño de la data”. La segunda tenía que ver con la parte de tecnología, “El banco tiene una serie de protocolos [Compliance Fintech], pero no están estandarizados, no están objetivamente preestablecidos, por lo que todo fue muy verbal. De manera que comprendimos que así es el mundo de la innovación en proyectos ágiles, pero creemos que un poco de estructura podría mejorar el proceso” -Profundizando en su experiencia con respecto a estos protocolos nos comentaron que- “Llegó un momento en el que dijimos: Terminamos, ¿dónde lo instalamos?, y: *no po si no es tan fácil*. hay que instalar una máquina, hay que pasar por ciertos protocolos de certificación, después pasar al servidor de producción, y ahí ubo un desfase no menor de los tiempos, y hubo que dar cara con el cliente [Sponsor] que tenía toda la cadena de presión encima para sacar el producto”. El tercer item, “Es todo lo que tiene que ver con administración, los contratos, negociación, los códigos etc, lo que fue realmente un parto y sigue siendo un problemas hasta el día de hoy”. Estos problemas van asociados al proceso de escale del proyecto, una vez que el producto escapa del poder de Bci Labs, sobre esto profundiza Roberto “El banco tiene una estructura que está pensado para negociar con un IBM [empresa grande], hay cláusulas contractuales, hay protocolos que no son compatibles con una Fintech, lo que entorpece todo el proceso. Comienza una conversación con el área de compras complicada en las que te piden cosas que no puedes cumplir”. Estas diferentes áreas explican, no van a realizar esfuerzos por tí cómo startup por lo que en recomendaciones de Roberto debiese existir un capítulo especial para Fintechs como proveedores. “En donde el área de compra comprenda de dónde viene esta startup, o entienda qué tipo de figura aplica a este proveedor”. Por último, el tema de la facturación es complejo porque el banco afirma pagar en una semana, pero esto es a partir del día en el que sale la factura y esto está sujeto a distintos códigos o aprobaciones, y han llegado a estar 4 meses esperando pagos.

8) *¿Cuál es la etapa que menos tiempo ha tomado? y ¿por qué?*

La validación del caso de negocio fue lo que resultó más rápido “en general uno se imagina que esta podría ser la piedra de tope, pero el área y el banco ha resultado ser súper ágil. Es decir, el Bci en general capta el mensaje rápido y no están con rodeos, te dicen sí o

¹⁰⁰ Ángel Valenzuela, jefe de proyectos Bci Labs

no. No te dicen: *si es que, es que no entendí, es que estoy evaluando, tal vez, etc..* Aquí es generalmente sí, porque las soluciones son buenas y porque las contrapartes aquí (Refiriéndose a Bci Labs, y a los sponsor) no son gente tonta. Saben de lo que les estás hablando y logran captar bien cuál es el valor agregado de lo que se está ofreciendo y eso es super escaso”. Con respecto a su experiencia en otros bancos y en ámbitos de innovación continua “tus contrapartes no están preparados académicamente, culturalmente, no entienden de lo que les hablas o culturalmente perciben tus propuestas como amenazas. Y lo otro es cuando hay favores o culturas en las que te invitan para escuchar tu propuesta de valor, y que prepares cosas para desarrollarlo con el amigo internamente” en su experiencia también dijo que no conoce otros programas acá en Chile que funcionen bien “en general están más preocupados de tener espacios o centros de innovación de revistas de decoración, pero como marketing”

9) *¿Qué mantendrías del proceso que fueron parte?*

Lo primero es que, “todo el proceso de caso de negocios del piloto [refiriéndose a la definición de MVP] siga bajo el alero de Bci Labs. Por dos cosas, uno facilita a la gente poder desarrollar su caso de negocio con facilidad y sin tener una presión innecesaria. También le facilita al usuario [Sponsor] porque él, para poder innovar, se le tiene que ocurrir la idea, tiene que ver cómo desarrollarla, requiere recursos y si él, como usuario, parte desde cero a contratar un ente externo del banco sabe que va a estar 5 o 6 meses tramitando. Por lo que consientes de esto, si saben que hay un ente [Bci Labs] que puede proporcionarle resultados de manera más efectiva van a ir directamente donde él. Cuando el usuario se da cuenta de que está bajo el alero de Bci Labs, celebra y toda esa cuestión contractual pasa a segundo plano” Por otro lado se comentó, que la existencia del área le permite al usuario acceder a soluciones e innovaciones del ecosistema a las que no podrían llegar por su cuenta.

10) *¿Qué mejorarías del proceso que fueron parte?*

La mayor parte de las mejoras propuestas fueron mencionadas en la pregunta 7, sin embargo se nombró una mejora del proceso no hablada antes que guarda relación con su trabajo al inicio del programa “nosotros debiéramos haber armado una carta gantt con todos los hitos, definiendo ítems y checks que se debían obtener para lograr un caso de éxito” refiriéndose a las aprobaciones técnicas, solicitudes de datos y contratos legales. Al comienzo de su trabajo con Nxtp esto no se realizó, esto mejoró cuando trabajaron con Ángel como jefe de proyecto dado que ahí sí se hizo. Roberto cree que de esta manera se habría tenido más claridad para el proceso.

Octopull

Octopull es una herramienta de producción de compromisos que ayuda a mejorar la productividad a través del uso de bots que automatizan el control de las actividades, facilitando el seguimiento de proyectos. Su paso por el programa no ha sido el ideal dado que no han logrado mostrar el valor suficiente, por lo que su futuro en este está en duda. Se entrevistó a Rodrigo Morgado, CEO de la compañía.

- 1) Háblanos sobre tu empresa: ¿Qué hacen? ¿Cuál es su core de negocios? Octopull comenzó como una herramienta de Chat pero pivotaron su producto y ahora proveen de coordinación y comunicación en tiempo real, a personas, sistemas, dispositivos internet de las cosas y vehículos no tripulados. “Ayudamos a las empresas en

dos áreas, el área de transformación digital y en automatización. Finalmente estamos atacando el problema de que hoy en día todas las empresas están utilizando drones, dispositivos internet de las cosas para mantener información, entonces nosotros creamos una plataforma para comunicar y coordinar todos esos sistemas de manera armónica”.

- 2) ¿Quién se puso en contacto inicialmente? (Entre ustedes y Bci Labs)
“Nosotros entramos por varios lados al Bci. Primero mandamos correos a la antigua, buscando contactos comerciales en linkedin y nos fué super mal contactando al banco. Nosotros no estábamos buscando innovación, sino que queríamos vender al banco y buscando y buscando llegamos a una persona que conocía a uno de los directores del banco Bci y Él nos derivó al área Bci Labs”
- 3) ¿Sabían sobre el programa de aceleración?
- 4) No tenían conocimiento del programa ni del área, pero nunca lo pensaron como un programa de aceleración sino más bien como un programa de innovación abierta. “Pensamos que era como una especie de gerencia para agilizar el desarrollo de soluciones a problemas latentes del banco. No lo vimos como una especie de aceleración a la startup. Porque en general cuando uno participa en un programa de aceleradora a esta la importa cómo le va a la startup, a las gerencias de innovación no les importa si una solución muere mañana” -Profundizando en el definición que ellos tenían del área o del programa continuaron- “Yo lo veo como una gerencia ágil de compras”
- 5) ¿Qué los motivó a participar del programa?
Ya habían participado de programas antes pero no se consideraban muy proclives a ir a estos “Porque sentíamos que uno se sale mucho del foco, pero depende del programa. Con respecto a este nos interesó porque el Bci es uno de los bancos que invierte más en tecnología, entonces eso te dice al tiro que hay presupuesto y hay disposición a gastarlo. Lo otro es que es un perfil no averso al riesgo, en general las empresas optan por soluciones workclass, porque no quieren quemarse, prefieren que si alguien se manda un condoro que sea IBM, no una startup que él contrató. Entonces por eso nos atrajo más por el tema de espalda que tiene el banco, y de cultura de innovación tecnológica, de ir a jugársela”. Finalmente declaran, que la motivación principal para ingresar al programa era llegar a que el banco sea un cliente. Con respecto a la mentoría entregada por el programa declararon “Si volvemos a ingresar al programa le sacaremos más provecho a la mentoría porque te ayudan a definir cómo presentarlo a los clientes internos, pero en su oportunidad no lo teníamos muy claro, además que nuestra relación no fue directa con Bci Labs, entonces no contábamos con la información para sacarle el máximo provecho al programa”.
- 6) Descríbenos cómo fue la estructura del proceso o las etapas.
“Bueno todo comienza mandando una presentación de quienes somos y qué hacemos, sino me equivoco llenar un formulario en la web. Tuvimos que hacer presentaciones y varias, como una especie de ventas a los clientes internos para buscar Sponsor, y después generar contratos. Por eso mismo desde la mentoría no parece, en nuestro caso, una especie de aceleración[.] Nosotros tenemos un producto que tiene un pricing, la empresa lo compra en paquete o no lo compra. Entonces cuando ingresamos a un programa intentamos ayudar a la empresa utilizando lo que ya tenemos, como [por ejemplo] yo personalizo eso metiéndole horas hombre, que al final las paga el banco, personalizando un producto para ellos. Entonces al final el banco tiene un presupuesto y le dijimos que podemos hacer en base a esa plata, teníamos planes de realizar ciertos

modelos, pero terminamos ajustándonos al dinero, y tratar de dejar andando al cliente interno”.

7) Descríbenos tu experiencia en el programa.

“Yo creo que es bueno en general, lo que sí, siento que se pierde continuidad. Porque no es mágico esto, es difícil llevar algo en un prototipo y llevarlo a producción. Esto requiere contagiar a las otras gerencias”. Por otro lado, relatando cómo fue su experiencia, “nosotros estuvimos en Bci Labs trabajando de septiembre hasta en enero, pero en diciembre estuvimos trabajando con una aceleradora externa que está en Alemania. Nos aceleraron allá y nos dijeron: Saben qué, ustedes van a morir si no pivotean. porque el concepto esta bueno, pero tienen que pivotear el negocio. Entonces ahí empezamos a cambiar el foco y a mutar. Pero eso es algo que le interesa a una aceleradora, a un cliente no le interesa si es que tu vas a morir”.

8) ¿Cuál ha sido la etapa que más tiempo ha tomado? y ¿por qué?

“El proceso más lento es la continuidad. Porque nosotros entregamos el producto en enero y vino un proceso de mejora, pero como que nunca ocurrió. Ya tengo un prototipo, no es un Ferrari pero anda, cómo hago que llegue a ser un ferrari? ese proceso no ocurrió, o no está simplemente, o puede que nuestro producto no sea el idóneo para transformarlo en un Ferrari[.] La otra parte lenta o la que no entendimos muy bien, fue el contacto con Nxtp porque no entendíamos muy bien cuál era el rol. A quien había que rendirle cuentas, a quién le hago el entregable, ¿a Nxtp?, ¿a Bci Labs? ¿o al Sponsor? Aparte de esto hubo varios cambios de comunicación en el proceso, lo que entrampó un poco el desarrollo.”

9) ¿Cuál es la etapa que menos tiempo ha tomado? y ¿por qué?

“La primera etapa, todo el tema de la inducción o incorporación de la startup al programa resultó super rápido, y la otra etapa fue el vender el producto internamente que fue ágil también. El reunimos con las distintas áreas que pudiesen estar interesadas se hacía, no quedaba en nada. Bci Labs se encargaba de hacer el contacto y de gestionar los encuentros sin demoras lo que facilitó mucho el hallar un Sponsor”.

10) ¿Qué mantendrías del proceso que fueron parte?

“Dentro de lo que yo ví fue una charla que hizo el área en la que comunicaban los problemas que tenía la empresa lo que consideré muy bueno” Porque le permitía visibilidad externa para ver qué era lo que el banco o el área se encontraban buscando. “Lo otro es la interacción de una especie de Broker de innovación [jefe de proyecto] que es de Bci Labs que trabaja con las Startups y con las gerencias internas, y que facilita y se hace cargo de motivar la búsqueda de una solución y de adaptarla” refiriéndose al rol de Bci Labs como área que se hace cargo de unir una necesidad con una solución. “También creo que es muy importante la cultura de Bci Labs y que se muestra hacia afuera, la que es liderar el desarrollo tecnológico al menos en el tema Fintech. Lo que es bueno porque te atrae. Atrae Startups”.

11) ¿Qué mejorarías del proceso que fueron parte?

“Yo creo que la parte cómo comunicacion hacía a la startup en relación a qué es el programa, de qué se trata el programa, cuáles son los objetivos que uno busca, y más que nada, qué es lo que va a obtener la startup y la empresa al final de esto. Es decir, yo estoy creando el programa por algo, porque quiero solucionar mis problemas y porque quiero que la startup crezca, si es que es un programa de aceleración. Entonces esa parte no está clara y yo la mejoraría”. Surge también una inquietud con respecto al foco del programa de aceleración, porque aquí afirma rodrigo “lo que se busca acá es una compra,

y la diferencia es que la hace una agencia que agiliza los procesos [Bci Labs]. Pero si se trata de un programa de aceleración hay como una especie de preocupación hacia la startup. Ahora el problema del foco viene de la mano que, si tu estás invirtiendo en una startup te va a importar porque es tu plata, pero aquí no existe eso porque se ve más como una venta. Entonces la duda es ¿cuál es la relación startup Bci Labs?”. También se mencionaron la falta de definiciones estructuradas, por ejemplo: “¿Qué significa que uno entre acelerado?, ¿Cuál es la definición tras eso?” lo que va de la mano con la duda de la definición de startup o empresa Fintech al momento de convocar, explicitando que “Falta claridad en la información, al final uno”.

Lesskomplex

Lesskomplex es una compañía de investigación y desarrollo de software especializada en hacer más eficiente la interacción automática entre empresas. Traspasan información de operaciones bursátiles hacia los formatos que utilizan tanto Corredores de Bolsa como sus clientes. Lesskomplex fue una de las Startups que quedaron en proceso de integración tras el programa, pero ha tenido dificultades con esta. Se entrevistó a José María Marchant, VP comercial de la empresa.

- 1) Háblanos sobre tu empresa: ¿Qué hacen? ¿Cuál es su core de negocios?
A partir del año 2015 comienzan como una empresa orientada al área de Comisiones, para esto se ganaron un SAF Corfo con el que “fueron depurando su modelo” sin embargo, cuentan “veíamos que no existía mucha tracción por lo que participamos en el programa Incuba UC donde vieron potencial en nuestra empresa, y al final de este programa nos definimos como una empresa Fintech con una solución orientada a la banca empresa”.
- 2) ¿Quién se puso en contacto inicialmente? (Entre ustedes y Bci Labs)
“Nosotros sabíamos que éramos una Startup, veníamos haciendo un desarrollo de un software, veíamos que eso tenía potencial, tanto así que nos encontrábamos en proceso de patentamiento, y eso nos llevó a que era necesario mirar hacia los ecosistemas de innovación y en una conversación con la gente de Corfo ellos nos señalaron: Señores si ustedes quieren participar en esto (Saf Corfo) tiene que ser a través de una incubadora y así fue cómo llegamos a la católica (Incuba UC)”. Señalan también que más allá de que el programa de Corfo requería participar a través de una incubadora ellos tenían claro que debían mirar a los distintos programas de innovación abierta, “mientras trabajábamos en Incuba UC nos tomó Nxtp Labs y nos eligió como una de las empresas que ellos querían apoyar [...] Lo que ellos hicieron fue ayudar al programa a filtrar las empresas con las que ellos querían participar, por lo que nos llamaron a participar del programa”.
- 3) ¿Sabían sobre el programa de aceleración?
-Preguntándoles si previo al llamado de Nxtp labs conocían el programa de aceleración de Bci Labs, contestaron- “Claro que lo conocíamos. Lo que pasa es que llegamos tarde para participar del Batch 2, entonces dijimos participamos cuando se abra de nuevo. Y justo esta vez estaba metido Nxtp Labs” lo que facilitó el acercamiento. “Pero nosotros teníamos claro que existía este programa de Bci Labs, y para nosotros era importante porque si te defines como empresa Fintech el único banco en este país que tiene tiene un tema y compromiso de innovación y que puso plata para esto, es este banco. Porque yo me muevo con los bancos, y te digo todos los bancos tienen gerentes de innovación, pero lo tienen para que se suba arriba de un lustrín (para visibilidad) y creeme que es cierto [...]

El Chile tiene una cosa parecida a esto, tiene un laboratorio bastante grande pero la verdad en organización propiamente tal yo creo que son ustedes los únicos”. -Con respecto a si tenían claridad de las condiciones del programa y del financiamiento, afirmaron-, “Absolutamente, sabes lo que pasa nosotros, al revés de muchas Startups, somos tipos que tienen uno que otro año y todos veníamos de un cierto mundo corporativo. Yo fui gerente general de Xerox, entonces se cómo trabajar con las empresas grandes, y esa es la diferencia que tenemos con el resto de las Startups las cuales creen que les van a regalar las cosas. Nosotros teníamos claro que lo que íbamos a mostrar era algo que solucionaba un problema del banco, y que si este problema no existía no hubiéramos participado allí, a este programa tu entras por el negocio”.

4) ¿Qué los motivó a participar del programa?

-Al preguntarles si el motivador principal entonces era el negocio respondieron- “El motivador principal va dado porque cuando tú te metes en este tema te empiezas a dar a conocer dentro de este círculo (Fintech). Nosotros vamos a Incuba UC, y me llevan a juntarme con otras personas etc. Por lo que comienzas a relacionarte con el ecosistema” Explicando que más allá del negocio como finalidad, los programas ayudan a generar redes de contacto y de clientes en el ecosistema Fintech. Aunque recalca que “Efectivamente el objetivo del programa es mostrar valor, y nosotros pensábamos que (por el trabajo de aceleradora) nos iban a pedir algún tipo de exclusividad por esto, pero no nos pidieron nada”.

5) Descríbenos cómo fue la estructura del proceso o las etapas.

El proceso comenzó con la postulación, y tras quedar seleccionados del Batch 3 “Teníamos 3 meses para mostrar que esto funcionaba. Teníamos las reuniones que tienen los proyectos de este tipo, se discutían los controles, qué es lo que estábamos trabajando, definimos los entregables, todo lo que corresponde” Con respecto a los recursos, “Se definió desde un comienzo cuáles eran los entregables que íbamos a hacer, tuvimos de hecho que hacer un desarrollo extra que no teníamos contemplado, que tenía que ver con cómo se integraba con los web services del banco, lo que no estaba aún. El banco tenía 25 mil dólares para esto y nosotros nos gastamos 15 mil, y de hecho nosotros estábamos dispuesto a hacer todas las pruebas a costo nuestro”.

6) Descríbenos tu experiencia en el programa.

“Cómo nosotros somos un poco más viejos tuvimos un par de roces, pero nada del otro mundo. Nada que no fuera en beneficio del proyecto”. Con respecto a la experiencia en el trabajo, afirmaron “Bueno a nosotros nos asignaron gente de acá, estuvo trabajando con nosotros Angel Valenzuela como jefe de proyectos a cargo de nuestro asunto.

7) ¿Cuál ha sido la etapa que más tiempo ha tomado? y ¿por qué?

“yo creo que la integración con el banco ha sido la etapa más engorrosa y de hecho siguió siéndolo después. Porque el paso a producción... a ver, nosotros estamos listos desde marzo-abril, y todavía no logramos poner en producción esto porque hay que cumplir una serie de requisitos con el banco. Pero en esto no tiene que ver Bci Labs, una vez que los proyectos salen de aquí (del programa) entran en los procesos regulares del banco, y esa es una parte en la que yo les recomiendo que ustedes tomen nota. Porque lo que nosotros estamos ofreciendo es un producto que se integra dentro de las plataformas del banco por lo tanto tiene que cumplir con todos los perímetros de seguridad, y estas soluciones (las que se integran) requieren, aunque salga de ustedes (de la responsabilidad de Bci Labs), que lo miren porque es un proceso súper malo”. Continuando con la misma idea

profundiza “Son procesos que tienen que ser así porque están regidos por la superintendencia, pero (ustedes) tienen que tenerlos en consideración [...] porque esto tiene dos lados complejos, primero todo el lado contractual. Se tiene que definir un precio, y una vez que este se define tanto por Bci Labs, o por el Sponsor, lo tienen que ver los abogados y finalmente demora un par de meses. Después tienes todo el proceso de puesta en producción, nosotros hemos tenido que distraer recursos en esto, que nunca fueron evaluados, entonces claro debimos haber dejado plata para esto y debimos habernos anticipado. Porque una vez que entras en este proceso no te vas a comenzar a poner difícil porque una vez que el banco aprueba no vas a comenzar a pedir más plata”. En conclusión, la pregunta que se debiese hacer el área es, “¿cómo integramos de una manera más transparente, más rápida, o mediante un proceso más corto?, porque una vez que (los proyectos) salen de ustedes, no queda nada que hacer”. Se profundizó en los tiempos que ha tomado su desarrollo, “Estuvimos en el programa de octubre a marzo, y desde marzo a noviembre hemos estado con el tema de contratos, paso a producción etc. También ha pasado que hay una cosa interna que el socio de negocios está pidiendo que no está resuelta”. Con respecto a esto se refiere a un requerimiento extra que les están solicitando que no se detalló en el desarrollo del programa. Todo estos elementos son sintetizados con esta frase “que el proceso sea veloz en el programa no significa que este sea veloz en la integración”.

8) ¿Qué mantendrías del proceso que fueron parte?

“En el programa yo encontré todo claro, nosotros teníamos que demostrar que esto funcionaba como decíamos que funcionaba y se siguió una secuencia para mostrar esto. Lo único es que hubo un desarrollo adicional que también lo pago Bci Labs, lo que era todo el tema de la conectividad con los web services. Pero el proceso en sí yo lo encontré super claro. Lo que había que mostrar, y lo que había que hacer”. -Se profundizó con respecto al financiamiento a propósito de que mencionaron que habrán estado dispuestos a trabajar sin este- “Cuando estábamos hablando con el área nosotros estábamos dispuestos a realizar el desarrollo sin presupuesto, pero cuando ingresamos al programa obviamente utilizamos el presupuesto porque en realidad salió más caro de lo que habíamos intuido”. Con respecto su producto inicial comentó “nosotros habíamos mostrado algo menos completo que lo que se terminó haciendo, y de esta forma yo no puedo ponerme a desarrollar algo sin tener la claridad de que esto (el negocio) va a funcionar” explicando que para el desarrollo de las herramientas extra es esencial que te apoyen con financiamiento. Finalizó diciendo “Lo que yo más destaco es lo siguiente. Nosotros conocíamos al área (al sponsor) pero no logramos hacer la bajada (al negocio), y Bci Labs aceleró esto. Lo levantó a un nivel en el que lo mostró a la comunidad, a los gerentes de primera línea del banco, y de esta forma el sponsor lo toma. Es decir, visibiliza lo que nosotros hacemos. Ahora, si nosotros no hubiéramos conocido al sponsor el efecto hubiera sido el mismo” dado que mostrando su producto se podría haber llegado también al sponsor mediante Bci Labs.

9) ¿Qué mejorarías del proceso que fueron parte?

En general el enfoque va en intentar hacer seguimiento o acelerar el proceso con las áreas post programa, “La parte contractual, las áreas de normativa interna, de riesgo operacional, arquitectura, etc, no es un proceso rápido. Las personas tienen urgencias, tienen agenda, y esto es un tema que ustedes no lo ven (Refiriéndose a que el área no es responsable)” entonces todo se demora. “Porque se supone que ustedes gradúan a

alguien que entra al banco, porque en el programa hay validaciones que estuvieron chequeadas de antes, si cumple con arquitectura, si cumple con esto etc. Pero después hacía el interior (al integrarse al banco, post programa) tienes que volver a realizar las validaciones y lo normal es que tengan que hacerlo, porque es un banco, pero quizás se puede mejorar”.

8.4 Propuestas de mejora

8.4.2 Open Challenge tasaciones

8.4.2.1 Flujo de trabajo Open Challenge: Tasaciones

El Open Challenge del desafío tasaciones fue realizado en conjunto con Citybank, sin embargo, los jefes de proyecto evidenciaron que no es necesario contar con ellos en el proceso y que en un futuro de volver a realizar un desafío de innovación preferirían realizarlo por su cuenta. De esta forma si bien en el diagrama Service Blueprint se evidencian 3 agentes como los que interactúan con el cliente (Bci Labs, Citybank, y el Sponsor de Tasaciones) se presentarán todas las tareas necesarias para poner en pié el desafío sin hacer distinción entre si la realizaron Citybank o Bci Labs, dado que en un futuro las deberán realizar en su totalidad los jefes de proyectos del área. El detalle del Service Blueprint estará presentado a continuación en el punto 8.4.2.2 en donde se presentará la distinción de cada una de las partes.

Resumen General del proceso:

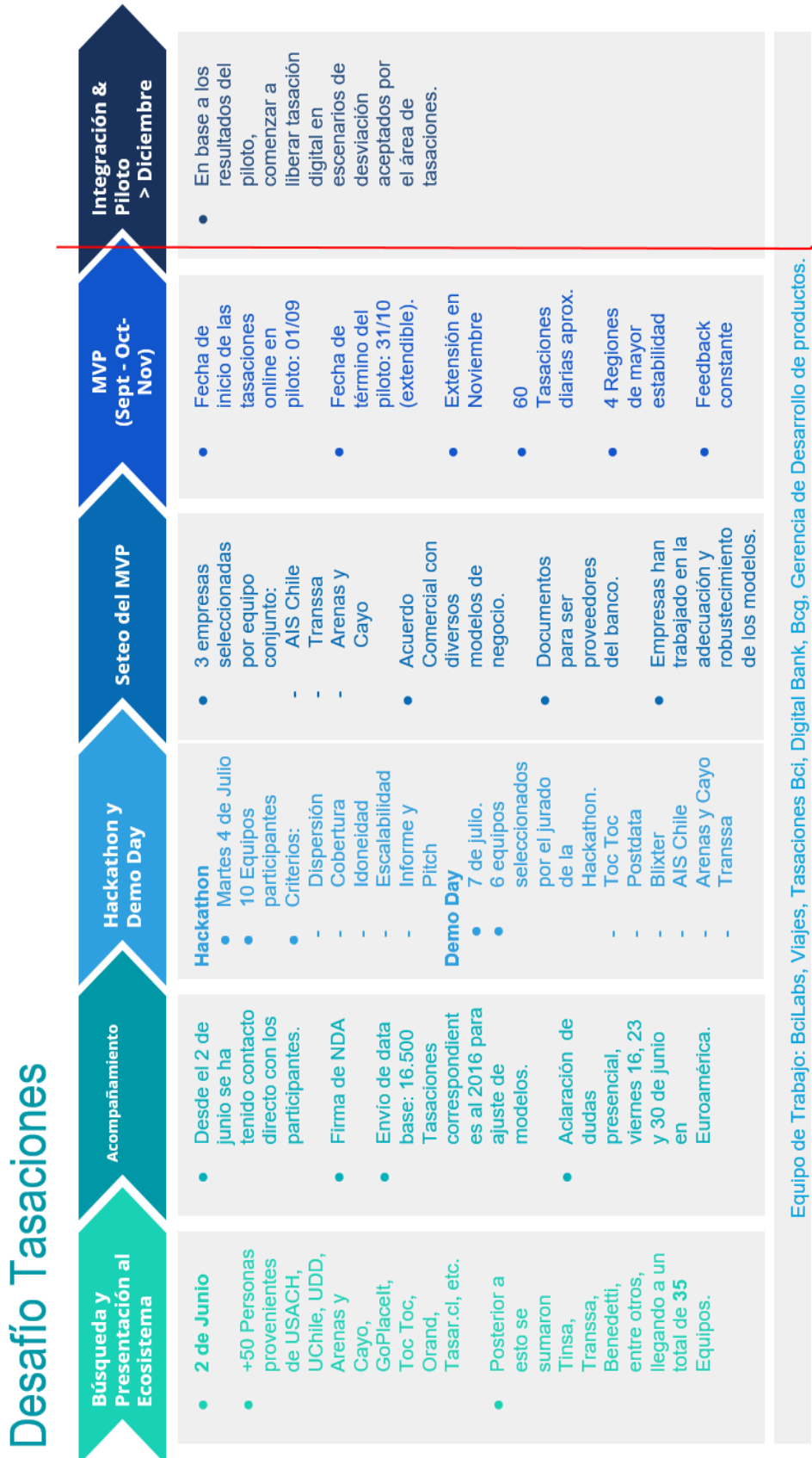


Ilustración 32: Resumen general Desafío tasaciones

Búsqueda y presentación al ecosistema

Una vez que se tiene una necesidad de negocio y que se define el Open Challenge como producto para encontrar una solución a esta, se comienza por realizar un llamado Público en Bcilabs.cl y en el caso propuesto, a través de la plataforma complementaria (F6S o Conectter) explicando la problemática, la solución que se busca, los criterios de evaluación a los que estará sujeto el producto, el contacto para postular y el cronograma de actividades en el que se postulan los plazos. En el caso del desafío de tasaciones esto fue realizado a través de la web <http://bcilabs.cl/tasaciones/> explicando la siguiente información:

- **Contexto del desafío.**

Al momento de solicitar un crédito hipotecario los clientes pasan por un proceso tedioso, complejo y con muchos trámites. Uno de los pasos son las tasaciones de bienes, demorándose entre 2 y 5 días actualmente. Como Bci queremos entregar el mejor servicio a nuestros clientes, es por esto que buscamos reducir los plazos de entrega de los créditos de hipotecarios.

Alineados con la estrategia de transformar el banco a un modelo digital, queremos dar solución generando informes de tasación sin la necesidad de visitar el lugar. Para ello, es que ponemos a disposición nuestro programa de aceleración Bci Fintech, que entrega hasta 25K USD para el desarrollo de un piloto con el banco. Nuestro interés es contar con los mejores equipos trabajando en resolver el desafío!

- **Criterios de selección**

El modelo debe ser capaz de contrastar:

Viviendas cercanas en venta.

Viviendas cercanas en arriendo.

Ventas realizadas en los últimos años.

Debe considerar Metros cuadrados, construidos y de terreno.

Se usarán propiedades con costos menores a 12.000 UF, únicamente viviendas.

Debe ser On-Line

Con máximo 6% de diferencia con los valores reales (se compararán con las tasaciones que realiza el banco).

Baja desviación y dispersión.

Máxima cobertura.

Debe ser escalable, y permitir tasaciones por volumen (muchas a la vez).

El tiempo que toma una tasación debe ser menor a 2 horas.

- **Contacto.**

Patricio Silva

CEO Digital Bank Latam

Patricio.silva@componentedigital.com

- **Cronograma.**

31/5 Lanzamiento desafío en campañas web.

2/6 Presentación del desafío Bci Labs.

5/6 - 12/6 Firma del acuerdo de confidencialidad NDA.

12/6 Entrega de data a los participantes.

16/6 Consultas presenciales N°1 con Bci Labs y Sponsor tasaciones.

23/6 Consultas presenciales N°2 con Bci Labs y Sponsor tasaciones.

30/6 Consultas presenciales N°3 con Bci Labs y Sponsor tasaciones.

4/7 Hackathon de 12 horas en FintechLab.

7/7 Demoday en Bci.

Una vez entregada la información, se comenzó a recibir los contactos de diferentes postulantes que querían participar. El contacto inicial fue mediante el Landing page del desafío, pero se concretizó vía telefónica y mediante email para agilizar la postulación y confirmar la asistencia a la presentación del desafío el 2/6. En esta presentación se presentaría en conjunto con el Sponsor: el desafío en detalle, los objetivos, plazos y métricas de este, y se invitaría a las Startups a ser parte del desafío.

Para los desafíos futuros se propondrá utilizar el mismo formato de comunicación, exceptuando por el ítem de contacto en el que se propone utilizar el proceso de postulación mediante la plataforma externa, además de ofrecer los datos de contacto del área. Los criterios de selección estarán sujetos al tipo de desafío que se esté realizando. Con respecto a los plazos, se prevé promocionar el desafío con un plazo mayor (al menos entre 15 días y un mes de antelación) de manera que todos los participantes puedan asistir a la presentación del desafío y a las consultas presenciales, dado que siguieron inscribiéndose participantes casi hasta el día de la Hackathon. Por lo que el proceso de postulación no fue tan estructurado. Aun así, el desafío Tasaciones funcionó bien con los plazos presentados.

Acompañamiento.

Para el proceso de acompañamiento una vez que realiza el contacto inicial y la presentación del desafío, si la startup confirma su participación en el desafío se procede a generar la firma de los acuerdos de confidencialidad. Cada startup o empresa participantes luego recibe la entrega de los datos bancarios (en caso de ser necesarios, dependerá de cada desafío). Las empresas disponían de un mes desde la presentación del desafío hasta el día de la hackathon. Este proceso iba acompañado de tres reuniones presenciales donde todos los equipos podían resolver dudas con los sponsor a cargo del desafío y en el que se informaban los criterios de evaluación de las soluciones (los que fueron definidos entre Bci Labs, y los Sponsor). Además de esto los equipos podían contactar vía mail a los jefes de proyecto de Bci Labs, con consultas puntuales, las que

eran contestadas en una cadena de mail a todos los participantes para transparentar la información (La identidad del equipo que hizo la pregunta se mantenía anónima). Los equipos que se integraban recién al desafío contactaban directamente al equipo Citybank quienes los recibían para contarles del desafío y contextualizarlos con lo que había ocurrido hasta la fecha, y procedían por inscribirlos en el desafío, firmar el acuerdo y entregar la data.

El proceso de acompañamiento funcionó bien y se propone realizarlo de igual manera en el futuro. Eso sí, para la inscripción de equipos rezagados se propone la creación de un documento detallado que se vaya actualizando que permita a los equipos que recién se van integrando al desafío el ponerse al día con la información o consultas que han salido hasta la fecha. De esta forma se ahorra tiempo que invertía la gente de Citybank al recibir a cada equipo rezagado para contarles lo que había ocurrido. Aún así, se espera que con una promoción anunciada con antelación en plataformas con alcance se disminuya el número de Startups desfasadas.

Hackathon y demoday.

Una vez llegada la fecha de la hackathon se presentaron todas las soluciones pertinentes las que fueron evaluadas en función a los criterios y Kpis definidos con antelación. Se pre seleccionaron los proyectos que funcionaron bien, los que fueron invitados a participar del demoday. Para esto fue necesario contar con un jurado compuesto por diferentes áreas del banco: Viajes (Necesidades de negocio), de Tasaciones, Crédito hipotecario y el jefe de Bci Labs, quienes sujeto a los Kpis eligieron los mejores proyectos. El demoday tenía por finalidad presentar los proyectos dentro del banco a las distintas gerencias de manera de darle visibilidad al open challenge. Tras el demoday, en una reunión interna con el jurado de la Hackathon se seleccionaron 3 proyectos con los que se relizaría un Piloto mediante el programa de aceleración Fintech Bci Labs.

De esta forma el desarrollo del producto y su posterior presentación en la hackathon resultó ser una especie de pre-aceleración de un MVP, en el que se evaluaban los resultados de todos los proyectos en conjunto y se decidió con quién trabajar, reduciendo el número a 3 Startups que serían las que ingresaron al programa Fintech. Si bien el demoday no significa un proceso de evaluación que aporte valor al desarrollo del desafío de innovación si aporta para la comunicación y promoción del programa dentro de la corporación, lo que sirve para el alineamiento estratégico que será presentado en detalle en la solución E). De esta manera se propone utilizar el mismo modelo de hackathon y demoday para los futuros desafíos.

Seteo de MVP.

La etapa de seteo del piloto, es básicamente el proceso de Onboarding y Diseño. En el que se firman los acuerdos comerciales, se realizan las documentaciones para ser proveedor del banco y se definen los alcances del MVP a realizar, el cual consiste

básicamente en robustecer y arreglar el producto con el que ya cuentan las Startups. De esta manera el desarrollo del MVP debiese ser más rápido dado que las soluciones vienen 'pre-aceleradas' con su desarrollo previo a la hackathon.

Desarrollo MVP.

El desarrollo del MVP para el desafío de tasaciones fue estandarizado definiendo fecha de inicio, plazos de entrega y métricas comparables entre equipos. Sin embargo, para próximos desafíos puede que no se cuente con productos tan estandarizables entre sí, de esta manera si bien los plazos y las métricas funcionan en este caso no se consideran un paso absolutamente necesario.

Se propone que para futuro si las soluciones atacan una misma necesidad específica se identifiquen métricas y plazos de entrega, de manera de tomar una decisión de evaluación de resultados donde se comparen las soluciones. Por otro lado, cuando se trate de proyectos que atacan necesidades específicas distintas, cada uno sea tratados de manera individual como el resto de los proyectos que ingresan al programa Fintech.

Integración y piloto

Se refiere a los mismos procesos detallados en Kanban bajo el mismo nombre. Es decir, el proceso de integración tecnológica con los sistemas del banco de un prototipo funcional. Y la posterior evaluación final de los resultados del MVP integrado con el banco, definiendo si se evidencia el valor suficiente como para validar una venta interna al Banco. Revisando los resultados comprometidos, objetivos y Kpis definidos en la etapa de Onboarding y Diseño. Si los resultados muestran valor, se procede a ir en busca de financiamiento para el escalamiento, el que, en la mayoría de los casos, es solicitado ante el Comité de Aprobación (CDA) quienes deciden finalmente si el banco incorpora los servicios de la startup, y escala el producto.

8.4.2.1 Service Blueprint

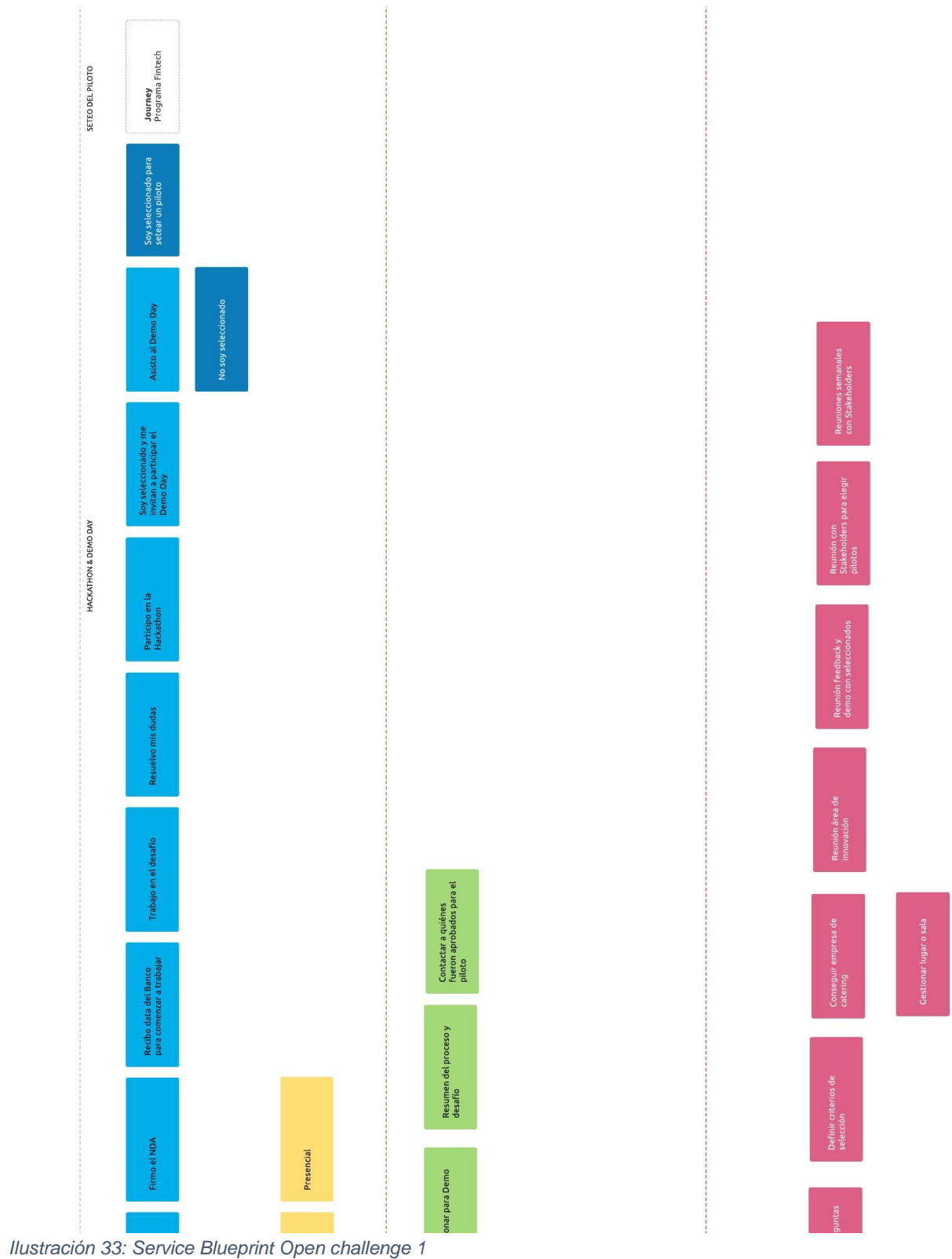


Ilustración 33: Service Blueprint Open challenge 1

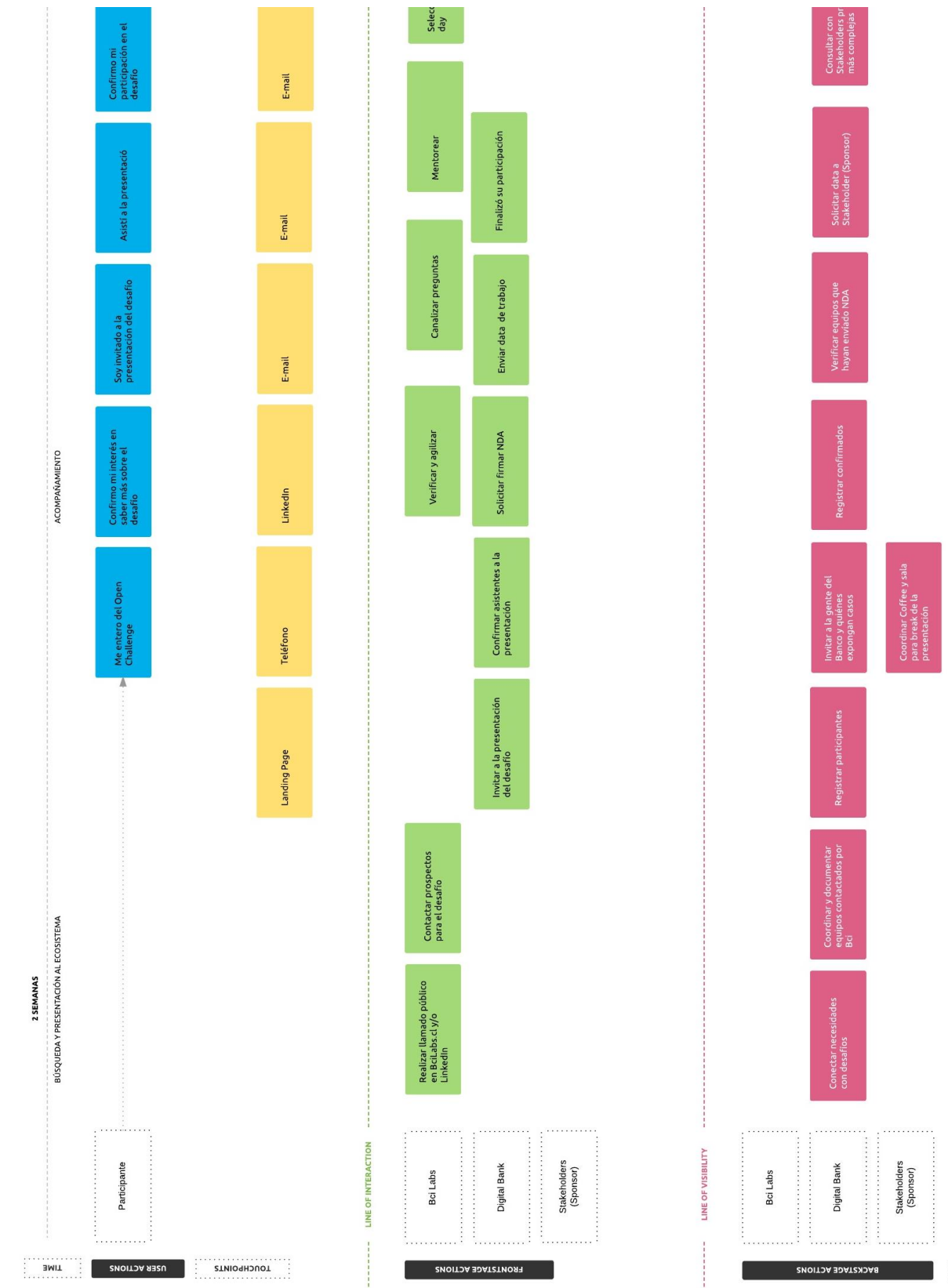


Ilustración 34: Service Blueprint Open challenge 2