

UNIVERSIDAD SIGLO 21

ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO FINAL: EXPANDIENDO HORIZONTES EMPRESARIALES:
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS
PARA INNOVOS GROUP S.A.



2024

Apellido, nombre y DNI del alumno: Marambio, Luciano Nicolás - DNI N° 41.711.924

Número de legajo: VENI000011

Contenido

Introducción	4
Apartado metodológico	7
Marco conceptual	8
Análisis de situación	19
<i>Análisis de situación interna</i>	19
Presentación de la firma consultora	19
Proyectos de la empresa	23
Alianzas estratégicas con socios locales e internacionales	24
La empresa en la actualidad: objetivos cumplidos en 2023 y proyecciones para 2024	30
<i>Análisis externo</i>	33
European Business and Innovation Centre Network (EBN).....	33
Ematris	35
Parque Tec.....	37
Prodem	38
<i>Resultados del trabajo de campo</i>	39
EBN.....	39
Ematris	42
Prodem	44
Impacto de las alianzas estratégicas y colaboraciones internacionales en Innovos Group	47
.....	47
Importancia de las alianzas estratégicas y colaboraciones internacionales en entornos	
incierto y complejos.....	48
A modo de resumen.....	50
Diagnóstico	52

<i>Análisis PEST</i>	52
<i>Análisis FODA</i>	55
Propuesta de mejora	60
Conclusiones	70
Bibliografía	74
Anexos	76
<i>Anexo 1 – Sistematización de notas de entrevista inicial con César Yammal – Presidente de Innovos Group S.A.</i>	76
<i>Anexo 2 – Invitaciones a entrevistas a actores claves</i>	80
EBN (Ruben).....	80
EBN (Robert)	82
EBN (Livia).....	83
EMATRIS	84
PRODEM	85
PARQUETEC	86
<i>Anexo 3 – Guiones de entrevistas</i>	88
Guion de entrevista general.....	88
Guion de entrevista en inglés	91
Interview with Robert Sanders - EBN.....	94
Interview with Livia Macantonio – EBN.....	100
Entrevista con Sandra Díaz – ematris	102
<i>Anexo 4 – Transcripción de entrevistas</i>	103
Entrevista con Rubén Carrandi	103
Entrevista con Robert Sanders	131
Entrevista con Livia Marcantonio	172

Entrevista con Sandra Díaz	198
<i>Anexo 5 – Sistematización de principales resultados de las entrevistas</i>	<i>218</i>

Ilustraciones

Ilustración 1 - Tipología de alianzas para la internacionalización	13
Ilustración 2 - Mapa de proyectos de Innovos Group	20

Gráficos

Gráfico 1 - Cantidad de proyectos realizados por año de comienzo	24
Gráfico 2 - Proyectos realizados por socio local o internacional y por año de comienzo....	26
Gráfico 3 - Evolución histórica-temporal de los proyectos alcanzados a través de alianzas estratégicas por año de comienzo	27
Gráfico 4 - Diagrama de Sankey de proyectos realizados a través de alianzas estratégicas por año de comienzo y de fin.....	28

Tablas

Tabla 1 - Países en los que trabajó Innovos Group	20
Tabla 2 - Análisis PEST de Innovos Group	52
Tabla 3 - Análisis FODA.....	56

Introducción

El presente trabajo se propone abordar la **colaboración internacional** y las **alianzas estratégicas** como **estrategias de innovación**. Se toma como caso de estudio a la empresa **Innovos Group S.A.**, dentro de la cual se ha identificado la necesidad de colaborar con socios internacionales para innovar y ampliar su mercado de influencia.

Innovos Group S.A. es una firma consultora internacional con 15 años de experiencia, dedicada al desarrollo de proyectos en las áreas de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendedorismo. Su tarea apunta al diagnóstico, diseño, monitoreo, supervisión y evaluación de proyectos que apoyan sistemas de innovación, principalmente en Latinoamérica y el Caribe. La empresa desarrolla “soluciones a medida” para cada uno de sus clientes, atendiendo a sus necesidades específicas. Innovos colabora tanto con organizaciones del sector público como privado y académico.

De acuerdo con Nieto, Rodríguez y Santamaría (2021), la colaboración internacional entre empresas se caracteriza como un fenómeno creciente en el que la elección del socio es una decisión compleja y trascendental para garantizar un resultado exitoso. Estas instancias de colaboración e interacción permiten desarrollar innovaciones en distintas áreas. Muchas empresas buscan acuerdos de colaboración para conocer la tecnología de un socio, los métodos que utiliza o el mercado laboral, haciéndolos más competitivos en el futuro, esto se conoce como “transferencia de tecnologías”. En la actualidad, Innovos ha desarrollado una red de relaciones con diferentes actores del ámbito público, privado y académico. Entre sus principales socios y aquellos sobre los que profundizará este trabajo, se encuentran la European Business Network (EBN), ematris, Parque Tec y Prodem.

De esta problemática, se desprenden los siguientes objetivo general y objetivos específicos:

Objetivo general:

Desarrollar una propuesta estratégica de innovación a través de alianzas estratégicas en la organización Innovos Group S.A. en el año 2023

Objetivos Específicos:

- Analizar la situación interna institucional de la empresa Innovos Group S.A.
- Desarrollar un análisis de la situación externa de la empresa Innovos Group S.A.
- Desarrollar un diagnóstico (PEST y FODA)
- Realizar una propuesta estratégica de innovación

Este trabajo se estructura en seis principales secciones, tal como se resumen a continuación:

En primer lugar, se presenta un breve **apartado metodológico**. En él, se explicita el paradigma metodológico escogido, a saber, un paradigma cualitativo, en el que se combinaron la búsqueda de información cualitativa con la definición de la realidad a partir de interpretaciones de los informantes. También, se definen las fuentes primarias y secundarias utilizadas para nutrir el análisis y las técnicas de recolección de datos empleadas, las cuales fueron la revisión bibliográfica y de antecedentes y las entrevistas en profundidad semi-estructuradas.

En un segundo apartado, se desarrolla el **marco conceptual**. Aquí, se describen los principales conceptos que se utilizarán en el trabajo asociados a la **internacionalización de empresas a través de alianzas estratégicas**. Este marco conceptual buscará introducir al lector en la problemática identificada y nutrir la investigación de herramientas analíticas.

En la tercera sección de este trabajo, se realizará un **análisis de situación**. Este análisis comprende dos partes: un **análisis de situación interna**, que refiere a aquellos aspectos que se encuentran bajo dominio y control de la empresa (vinculados a su estructura, sus funciones, sus estrategias actuales, los conocimientos que posee); y un **análisis de situación externa**, en la que intervienen factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del mercado y del sector en los que la organización no puede influir de manera directa.

Con el análisis hecho y haciendo uso del marco conceptual, se procederá a realizar un **diagnóstico** a partir de una **matriz PEST** y una **matriz FODA**. Por medio de estas matrices, se presentarán gráficamente los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (en

la primera matriz); y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del caso (en la segunda matriz).

Como quinto punto, se elaborará una **propuesta de mejora**, en ella se retoma el propósito del trabajo y la situación a mejorar y, con el diagnóstico elaborado, se presenta esta propuesta de acción, la cual podrá ser estructurada atendiendo a un criterio de aplicabilidad y temporalidad. Aquí también es imprescindible atender a la selección del socio al momento de diseñar la colaboración internacional; esto supone recabar información exhaustiva acerca de los potenciales socios y del contexto de la colaboración.

Por último, se presentan las **conclusiones del trabajo**, con un breve repaso de lo realizado y un punteo de los principales hallazgos de la investigación. Se proponen nuevas líneas de investigación o proyectos en los cuales seguir trabajando.

Apartado metodológico

Se eligió un enfoque de investigación cualitativo, en el que se combinaron la búsqueda de información cualitativa con la definición de la realidad a partir de interpretaciones de los informantes. Se utilizó un diseño de investigación descriptivo en el cual se busca detallar y describir las características del fenómeno bajo estudio. El enfoque cualitativo permite una comprensión profunda y contextualizada de la problemática organizacional relacionada con la certificación EBN y la búsqueda de socios internacionales. El enfoque cualitativo se alinea con el objetivo de explorar en detalle los desafíos y las oportunidades que enfrentan la organización en la región al buscar esta certificación y socios internacionales. Se utilizaron técnicas cualitativas para recolectar y analizar datos, lo que permitirá una comprensión más rica y densa de la situación.

Las fuentes de información utilizadas fueron tanto primarias como secundarias. Como fuentes primarias, se recurrió a informes, estudios y bases de datos de la empresa con información y datos relevantes acerca de su composición, sus proyectos (pasados y actuales), su organización, entre otros; así como también a entrevistas semiestructuradas a informantes claves pertenecientes a las organizaciones identificadas como socios potenciales. Estas entrevistas cualitativas se basaron en un guión temático, organizado en ejes de trabajo o dimensiones a ser abordadas. El objetivo de estas entrevistas en profundidad fue permitir la libre relación y manera de responder a partir de una indagación exhaustiva (Guber, 1991; Mejía Navarrete, 2002), permitiendo acceder a las perspectivas de sujetos relevantes y con una opinión formada. Se alcanzó la saturación teórica de la muestra.

Como fuentes secundarias, se recurrió a informes, estudios, artículos, políticas de planificación estratégica, documentos de estrategia empresarial, publicaciones y otros documentos relevantes de índole académica y de organismos públicos y privados y de los potenciales socios involucrados en la internacionalización de la empresa. Estos documentos brindaron información adicional y permitirán contextualizar los datos recuperados en las entrevistas.

Marco conceptual

En el contexto actual de la economía globalizada, en el cual observamos una integración progresiva de los mercados mundiales, la expansión de las empresas más allá de sus fronteras nacionales y la incursión en terceros mercados extranjeros se han vuelto estrategias empresariales habituales y esenciales en la búsqueda del crecimiento y la supervivencia a largo plazo. El fenómeno de la internacionalización resulta un proceso clave omnipresente en el mundo de los negocios y en la economía global hoy, basado en una serie de decisiones estratégicas que las organizaciones deben seguir para competir exitosamente en mercados extranjeros.

Welch y Luostarinen (1988; en Tabares, Anzo y Estrada, 2014) definen la **internacionalización de empresas** como un “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (p.84). Otra definición de **internacionalización** es la que provee Villarreal (2005), entendiéndola como “una estrategia corporativa necesaria para crecer a partir de la diversificación geográfica internacional, todo ello a partir de un proceso de evolución normalmente a largo plazo, que irá influyendo en las distintas actividades de la cadena de valor y de la estructura organizativa de la empresa, siempre con la involucración creciente de los recursos y capacidades en la atmósfera internacional” (Estrada Martínez, 2022: 10-11).

Varios han sido los enfoques y las teorías que se han desarrollado para buscar explicar la internacionalización. A los fines de esta investigación, se retomará el **modelo Uppsala** y sus críticas y revisiones. Según este modelo, la formación de alianzas tiene sentido en estadios iniciales e intermedios del proceso de internacionalización de las empresas (García-Canal, 2004). La teoría plantea que, en primera instancia, las compañías dan inicio a su proceso de internacionalización comercializando sus productos en el mercado doméstico y progresivamente se internacionalizan tomando decisiones incrementales en torno a experimentar en el mercado internacional (Brewer, 2007; Kontinen y Ojala, 2010; Olejnik y Swoboda, 2012; en Tabares, Anzo y Estrada, 2014).

El modelo Uppsala propone un proceso desarrollado en pequeños pasos en el que las compañías invierten más recursos y se comprometen más en aquellos mercados que les resultan más conocidos, que pueden controlar mejor y donde hay menos margen para lo novedoso (Johansson y Wiedersheim-Paul., 1975; en Estrada Martínez, 2022). Por ese mismo motivo, los mayores obstáculos que enfrentan las empresas son la **falta de conocimiento** y la **ausencia de experiencia** previa; lo cual se suple con aprendizaje y toma de decisiones graduales (Tabares, Anzo y Estrada, 2014). A medida que haya **mayor conocimiento e inmersión en el mercado extranjero**, mayores serán los recursos que se destinen. Es un modelo **gradualista** porque la adquisición de conocimientos y habilidades para operar internacionalmente es paulatina (Villar López, 2007). Además, es un modelo en el que la **distancia psicológica** es un factor clave: solo habrá internacionalización en la medida en que los países se sientan cómodos de acudir a terceros países y esa comodidad viene dada por una menor distancia geográfica y una barrera cultural reducida (Estrada Martínez, 2022).

Las **críticas o limitaciones** de este modelo radican en que no explica las causas o motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse en primera instancia; tampoco vierte luz sobre las razones y los momentos en que se produce el paso de una etapa a otra; y su carácter secuencial tampoco es abarcativo y explicativo de otras experiencias y procesos de internacionalización o de procesos en los que se omite alguna de las fases propuestas (Renau, 1996). Además, las alianzas internacionales no agotan su utilidad en las primeras fases de existencia de una empresa, sino más bien “siguen teniendo sentido en estadios avanzados del proceso de internacionalización de una empresa” (García-Canal, 2004:81). Un ejemplo claro de la utilidad de estas alianzas en estadios avanzados se presenta cuando una empresa decide ingresar a países caracterizados por una inestabilidad política significativa o barreras culturales prominentes. En tales circunstancias, una asociación facilitará las interacciones con líderes políticos y reguladores, así como simplificar la adaptación de los productos de la empresa al mercado de destino (García-Canal, 2004).

En una **versión revisada** del modelo, los autores parten del aprendizaje para el “**reconocimiento de oportunidades**”; luego, la “**posición de las redes**” permite a las empresas potencializar sus vínculos y obtener más conocimiento. En una tercera etapa, se

construyen lazos entre las empresas y sus clientes a través de un proceso de “**aprendizaje, creación y construcción de confianza**”. Por último, existe una última fase de “**relaciones y compromiso**” en el que estos elementos son claves para la toma de decisiones, la creación de conocimiento y la construcción de confianza (Tabares, Anzo y Estrada, 2014).

Complementariamente, otros modelos posteriores han propuesto la **cooperación** en detrimento del gradualismo en el contexto de globalización de la economía previamente descrito. Así planteada, la globalización de los mercados supone **mayor homogeneidad** en áreas que escapan y exceden a la puramente económica, tales como la sociológica, la cultural, la política y la tecnología (Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996; en Villar López, 2007). Como mecanismo de supervivencia, entonces, las empresas deben “adoptar estrategias que maximicen su presencia tanto en su mercado doméstico como en todos los mercados en los que estén presentes sus competidores” (Narula y Hagedoorn, 1999; en Villar López, 2007:1).

Individualmente, es poco probable que una empresa disponga de todos los recursos necesarios para operar a escala global (Stanek, 2004; Ariño y de la Torre, 1998; en Villar López, 2007); por ello, la internacionalización propone diferentes herramientas y estrategias para las empresas. Cada una de ellas guarda diferentes implicancias y niveles de riesgos y compromisos diferentes. Mientras más activo sea el proceso de internacionalización, mayor será el grado de compromiso que adopten las empresas (Villar López, 2007). Las dos principales actuaciones de las empresas incluyen el aumento de la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones y el desarrollo de acuerdos de colaboración y alianzas (Vidal Suárez, 2000). De conformidad con la problemática organizacional identificada, el presente marco conceptual hará énfasis en las **alianzas estratégicas**.

Las alianzas han existido desde siempre como estrategia y medio a disposición de las empresas para sus negocios. Sin embargo, estas alianzas han experimentado una serie de importantes cambios como resultado de la globalización y el cambio tecnológico (Perlmutter y Heenan, 1986; Porter y Fuller, 1986; Ohmae, 1989; Yoshino y Rangan, 1995; Gomes-Casseres, 1996; Doz y Hamel, 1998; en Vidal Suárez, 2000). Por ello, lo que diferencia a las “**alianzas estratégicas para la internacionalización**” es “el objeto de la colaboración para abarcar una mayor porción del mercado sea cual sea la finalidad” (Hernández Leal, Quintero

Soto y Velázquez Rodríguez, 2019:29-30): el factor principal de estas alianzas es la expansión de operaciones (Hernández Leal, Quintero Soto y Velázquez Rodríguez, 2019).

Las **alianzas estratégicas** son definidas como “un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados” (Ariño A., 2007; en Hernández, Quintero Soto y Velázquez Rodríguez, 2013:28). Otra definición es la que proveen Arenas y García (2007) “...como un tipo muy avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales...” (p.74; en Estrada Martínez, 2022:22). En este mismo sentido, también es posible citar a Dussauge, Garrete y Mitchell (2000; en Villar López, 2007) quienes las definen como “acuerdos entre dos o más empresas independientes para llevar a cabo un proyecto u operar en una distinta área de negocio coordinando las habilidades y recursos necesarios conjuntamente en lugar de operar independientemente o fusionar sus operaciones” (p.1).

Los elementos comunes en las definiciones presentadas incluyen **los acuerdos formales entre empresas, los objetivos comunes, el compartir recursos, la coordinación de habilidades, el enfoque a largo plazo y la posibilidad de surgir en un contexto de incertidumbre**. Estos elementos son fundamentales para comprender la naturaleza de las alianzas estratégicas en el entorno empresarial. En el ámbito más reducido de las PyMEs, la **asociatividad** funciona como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997; en Araya Leandro, 2006:44).

Las alianzas estratégicas presentan una serie de **ventajas** para las empresas: 1) permite a la empresa en proceso de expansión traspasar las fronteras nacionales, lo que se conoce como **superar la desventaja del extranjero**; 2) permite **reducir riesgos** asociados a aventurarse en negocios internacionales; 3) permite **acelerar la expansión** internacional (García-Canal, 2004); 4) brinda **flexibilidad y versatilidad** para adaptarse a nuevas necesidades (Estrada

Martínez, 2022); 5) crear **ventajas competitivas** para emprender negocios internacionales (Fernández y Nieto, 2002; Ojeda, 2009; en Mínguez Fuentes, 2010); 6) permite **disminuir los costos de acceso** a los mercados, a la información y a la tecnología; 7) habilita **poner en común las experiencias vividas**; 8) impulsa el **aprendizaje mutuo**; 9) genera **economías de escala**; y 10) mejora la **posición competitiva** (Mínguez Fuentes, 2010).

Entre los **inconvenientes** y **desventajas** asociadas a la cooperación y a las alianzas, se pueden incluir “**costes de gestión, información, coordinación y control del acuerdo, complejidad, restricciones legales, obstáculos de tipo cultural**, como el idioma o formas organizativas diferentes, además de la imprescindible **cesión de autonomía estratégica** de los asociados” (Mínguez Fuentes, 2010:375).

García-Canal y Valdés (1997; en Villar López, 2007) propusieron una **tipología de alianzas estratégicas para la internacionalización**, en el que toman como variables el país de origen del socio y el lugar en el que desarrollarán sus actividades comerciales y que explica el establecimiento del acuerdo de cooperación. De esta clasificación, se desprenden tres tipos de alianzas para la internacionalización:

1. **Alianzas internacionales que realizan sus actividades en un único país (alianzas locales)**: se crean para penetrar determinados mercados y países, que guardan ciertas trabas geográficas, culturales, políticas. Se crean empresas conjuntas de producción y distribución con socios locales (Villar López, 2007).
2. **Alianzas internacionales para coordinar la actuación de las empresas socios en varios países (alianzas globales)**: se establecen con socios de países próximos/cercanos para poder enfrentar retos de mercados globales por medio de una apertura mutua de los mercados involucrados (Villar López, 2007). “Las distintas empresas participantes acceden y coordinan sus actividades en varios mercados de forma simultánea, acelerando, por tanto, su proceso de expansión internacional” (Vidal Suárez, 2000:50).
3. **Alianzas domésticas**: se materializan en consorcios de exportación entre empresas de un mismo sector para penetrar mercados extranjeros (Villar López, 2007).

Ilustración 1 - Tipología de alianzas para la internacionalización



Fuente: García-Canal et al. (1997; en García-Canal, 2004).

Por otra parte, García-Canal et al. (2002, 1998; en Villar López, 2007) identificaron cuatro **estrategias hacia la cooperación** utilizadas por las empresas para internacionalizarse.

1. **Estrategia internacional dentro de una alianza global de referencia:** la empresa instituye un acuerdo de cooperación con una empresa que le resulte complementaria y que la vuelva competitiva en el espacio geográfico en el que le interesa insertarse.
2. **Adopción de múltiples alianzas globales para aumentar la implantación geográfica:** la empresa busca una implantación internacional complementaria a través del establecimiento de alianzas independientes múltiples.
3. **Establecimiento de diversas alianzas para el fortalecimiento y/o desarrollo de ventajas competitivas:** la empresa busca acceder a ciertas capacidades, perfeccionar su saber-hacer y/o desarrollar economías de escala que le permiten competir con sus rivales internacionales.
4. **Alianzas exclusivas para acceder a países con restricciones gubernamentales:** la empresa busca el acceso a países con barreras de entrada de índole política y/o cultural.

Posteriormente, García-Canal (2004) identificó dos estrategias adicionales útiles a la hora de maximizar la contribución de las alianzas:

1. **Contar inicialmente con varios aliados globales,** para generar un proceso de selección natural entre ellos.
2. **Buscar socios que no sólo tengan una implantación internacional complementaria,** sino que aporten otros recursos y conocimientos en materia tecnológica y comercial que den mayor competitividad a la empresa.

Por último, de conformidad con Villar López (2007), tres son las **posturas** que pueden adoptar las empresas frente a su actuación en el plano internacional:

1. **Ofensiva:** el objetivo de las empresas es ser competitivas y mejorar su imagen y presencia
2. **Defensiva:** las empresas buscan aprovechar su capacidad ociosa
3. **De mantenimiento o estática:** las empresas se proponen no perder cuota de mercado y asegurar su crecimiento continuo.

De los tres tipos de alianzas propuestos por García-Canal (1997), el foco de la investigación presente estará puesto principalmente en las **alianzas globales**. García-Canal y Valdés (1997) las definen como “aquéllas que se establecen con socios internacionales para coordinar sus actuaciones en varios mercados, buscando el desarrollo de relaciones de complementariedad a escala global” (Vidal Suárez, 2000:50). En estos acuerdos se combinan recursos y habilidades para actuar conjuntamente en mercados foráneos. Estos acuerdos tienen un alto potencial de creación de valor. Ese valor viene dado por la diferencia que existe entre las ventajas y sinergias que representa esta actuación conjunta y los costos potenciales asociados a esa actuación (Madhok y Tallman, 1998; en Vidal Suárez, 2000).

Del establecimiento de las alianzas globales, se derivan una serie de **ventajas** –muchas de ellas, en la misma línea de las ventajas previamente mencionadas acerca de las alianzas estratégicas. Por un lado, se **acelera el proceso de internacionalización** y se **reducen las inversiones** necesarias para afrontar ese proceso. Por otro lado, si los socios ya poseen una presencia internacional complementaria, la alianza funge como base para **explotar esa presencia de forma coordinada**. En tercer lugar, si a lo que se apunta es a acceder a nuevos mercados uniendo las competencias de cada socio, la alianza permite acelerar el proceso de internacionalización y **reducir los costos** asociados a esa actividad. Otra ventaja de las alianzas es la **reducción de riesgo**, específicamente para las industrias con altas tasas de crecimiento y alto grado de incertidumbre. También las alianzas globales funcionan como **plataformas de inversión futura** y su desarrollo y consolidación requiere de una **continua negociación e interacción** entre los socios. Por último, las alianzas permiten reforzar los efectos asociados al aprendizaje y a la adquisición de herramientas, conocimientos y habilidades –duras y blandas- (Vidal Suárez, 2000).

Entre las **desventajas** de las alianzas globales, se pueden nombrar los **costos de coordinación más amplios**, asociados al **aumento de costos de gestión** del acuerdo (Killing, 1988; en Vidal Suárez, 2000). Los socios deben hacer frente a nuevas obligaciones y cumplir con otros requisitos tanto en materia legal como fiscal, lo cual **complejiza el acuerdo**. Por último, las actividades en diversos escenarios suponen desarrollar **diferentes sistemas de información y control**, coordinar la **toma de decisiones** e interpretar las **respuestas estratégicas** que se dan en cada parte del proceso (Vidal Suárez, 2000).

Vínculos entre internacionalización e innovación

Las empresas se enfrentan a la necesidad de establecer estrategias efectivas que les permitan no solo sobrevivir, sino también alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado (Pérez Yegles, 2021). En este sentido, dos estrategias clave emergen como fundamentales: la internacionalización, sobre la que ya se ha desarrollado pero se puntualizarán algunas cuestiones adicionales; y la innovación, sobre la que se presentarán algunas ideas centrales para entenderla en vínculo estrecho con la primera.

La internacionalización se ha convertido en un aspecto esencial para asegurar la competitividad de muchas empresas. Expandir sus operaciones a mercados extranjeros no solo les brinda la oportunidad de acceder a nuevos clientes y mercados, sino que también les permite diversificar riesgos y aprovechar economías de escala y alcance global (Pérez Yegles, 2021). Este proceso, utilizado por las empresas como estrategia de crecimiento, implica un proceso de innovación empresarial básico para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982; en Zamora Cuervo y Salguero Aldana, 2014), ya que ayuda a las empresas a ser más innovadoras (Damijan et al., 2010; en Pinilla Jara, 2016). La internacionalización propende al enriquecimiento de la capacidad de una empresa y a la mejora de su rendimiento a través de la innovación (Kafouros et al, 2008; en Pinilla Jara, 2016).

Por otro lado, la innovación es igualmente crucial para el éxito empresarial a largo plazo. Las empresas deben adoptar una estrategia de innovación adecuada, que involucre invertir en actividades de investigación y desarrollo para generar nuevos conocimientos, ideas y productos. La innovación les permite diferenciarse de la competencia, crear valor para los clientes y adaptarse a los cambios en el mercado de manera efectiva (Pérez Yegles, 2021).

Aquellas empresas que hacen uso de los sistemas de innovación y que se involucran activamente en alianzas y colaboraciones extranjeras tienden a definir y seguir una estrategia de carácter internacional (Yu y Si, 2012; en Pinilla Jara, 2016). La internacionalización se lleva a cabo en un contexto de intensa competencia, con avances en comunicación y transporte que permiten una mayor rapidez. La tecnología y el mundo virtual simplifican procesos y reducen costos, a veces eliminando barreras, acortando distancias entre países y haciendo que el mundo empresarial sea más pequeño y accesible (Delgadillo de Lira, 2004; en Erazo Prado, 2020). Si la innovación es reconocida como un instrumento que permite la apertura de nuevos canales de trabajo, la penetración en nuevos mercados y la reducción de costos, el ingreso a mercados internacionales es más factible para las empresas.

La internacionalización promueve y favorece la innovación (Ernst y Unctad, 2005; Halilem, 2014; en Pinilla Jara, 2016) y crea oportunidades para el desarrollo de productos innovadores (Cassiman y Golovko, 2011; en Pinilla Jara, 2016), a la vez que la innovación incrementa las posibilidades de internacionalización (Kotabe et al, 2007; en Pinilla Jara, 2016) y cumple un rol relevante en la internacionalización de una empresa (Vernon; 1966, 1979; en Pinilla Jara, 2016).

En los últimos años, se observa que la innovación ha potenciado la presencia del comercio internacional. Por ello, autores como Zamora Cuervo y Salguero Aldana (2014) sostienen que la internacionalización y la innovación (I+D) deben ir de la mano y potenciarse, ya que es difícil adentrarse a un nuevo mercado sin una dosis de innovación. En conclusión, para asegurar su continuidad y éxito, las empresas deben combinar estrategias de internacionalización e innovación, adaptándolas a sus necesidades y al entorno empresarial en el que operan.

Análisis PEST

El PEST es un análisis que evalúa factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con el fin de comprender el crecimiento o declive de un mercado. Es una de las herramientas más difundidas y utilizadas en el área de medición de negocios a la hora de describir el contexto o ambiente en el cual opera un emprendimiento (Lerma, 2014; en Amador-Mercado, 2022). Esta herramienta o marco permite monitorizar aquellos factores macroambientales que tienen

influencia sobre el desarrollo de una empresa u organización (Mercado, 2014; en Amador-Mercado, 2022).

Un análisis PEST es útil para determinar si es adecuado y conveniente ingresar o no en un mercado y su aplicación es recomendada como una instancia previa al análisis FODA, ya que este último se utiliza para analizar un negocio una vez que uno ya se encuentra inserto. Los resultados obtenidos mediante el análisis PEST permiten obtener una perspectiva positiva al realizar investigaciones de mercado, diseñar estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar decisiones más informadas para la organización (Amador-Mercado, 2022). Estos resultados provenientes del análisis PEST nutrirán la matriz de evaluación del análisis FODA en una etapa posterior (Mercado, 2014; en Amador-Mercado, 2022).

A continuación, se definen de modo sintético los cuatro factores contemplados en este análisis:

Los factores políticos cumplen la función de identificar y evaluar el impacto que la intervención gubernamental puede tener en el funcionamiento y rendimiento de la empresa, a través de las leyes y políticas aplicadas por el ente gubernamental, entre otras (Amador-Mercado, 2022).

Los factores económicos consideran todas las variables macroeconómicas, tanto a nivel local, nacional, regional e internacional, ya que pueden promover o entorpecer el desempeño de la organización (Amador-Mercado, 2022).

Los factores sociales abarcan elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos pueden afectar positiva o negativamente los resultados que una empresa espera alcanzar y sufren modificaciones y transformaciones constantes (Amador-Mercado, 2022).

Por último, los factores tecnológicos son cruciales para las empresas debido a los niveles de innovación presentes en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer aparejados grandes beneficios y ganancias para las organizaciones que saben sacarles provecho, pero, en contraste, pueden causar perjuicios a aquellas que queden obsoletas y no actualicen su infraestructura y su equipamiento (Amador-Mercado, 2022).

Análisis FODA

Una de las herramientas más utilizadas dentro del análisis de la planificación estratégica para captar información que guíe la toma de decisiones es el análisis FODA o DAFO. Esta herramienta brinda un diagnóstico integral de la situación actual del entorno externo e interno de la organización, comprendiendo cuatro conceptos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Sarli, González & Ayres, 2015).

Las oportunidades y amenazas son factores externos a la empresa, que la misma no puede controlar ni modificar, mas sí aprovechar, gestionar o manejar. Por su parte, las fortalezas y las debilidades son factores internos controlados por la organización. También es importante señalar que las oportunidades y las fortalezas son factores positivos o favorables para la organización, mientras que las debilidades y las amenazas son negativos o desfavorables. El análisis FODA permite diseñar planes de acción estratégicos y proyectos que exploten las fortalezas de modo que puedan aprovecharse las oportunidades, enfrentarse las amenazas y superar las debilidades con el fin último de lograr el éxito (Sarli, González & Ayres, 2015).

Además, toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo, el cual se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo; pueden ser circunstancias, sucesos o eventos adversos los que impiden el desarrollo de las actividades de una empresa. Eliminar todos los riesgos es imposible, pero sí pueden analizarse, tomar las medidas preventivas necesarias, gestionarlos adecuadamente y aminorar el potencial de pérdidas (Sarli, González & Ayres, 2015).

Análisis de situación

Análisis de situación interna

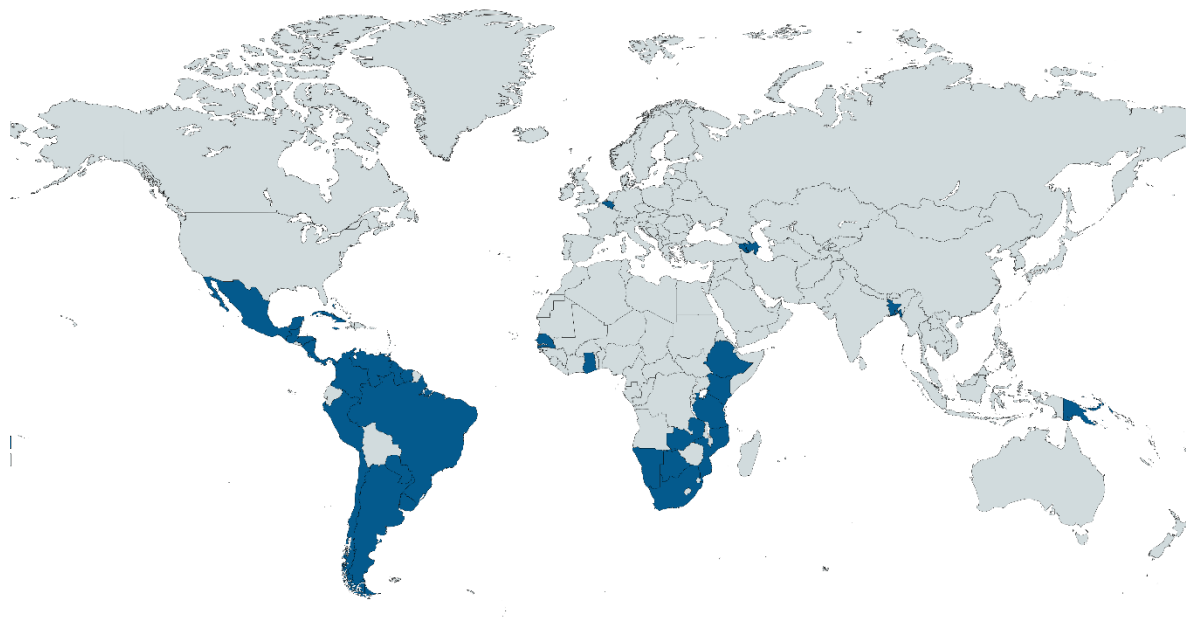
Presentación de la firma consultora

Innovos Group S.A. es una firma consultora internacional con más de quince años en el mercado, cuya misión es brindar servicios de consultoría, investigación, estudio, diseño, monitoreo y evaluación de impacto; principalmente en temas de ciencia, tecnología, innovación productiva, PyMEs, productividad científica, educación superior y emprendedorismo.

Desde el punto de vista técnico, la firma nació en 2008 y se construyó sobre la experiencia de su Presidente. A lo largo del tiempo, Innovos se convirtió en una consultora líder en la región en cuanto al diagnóstico, monitoreo y evaluación de proyectos internacionales. Innovos Group desarrolla “soluciones a medida” para cada proyecto en particular, de forma tal de satisfacer las necesidades específicas de cada cliente y realizar cada proyecto con la metodología más adecuada.

Innovos Group S.A. cuenta con experiencia hasta el momento en 41 países alrededor del mundo, tal como se muestra en la Ilustración 2. Si bien el énfasis del trabajo de la empresa está puesto en América Latina y el Caribe y África, también se han realizado proyectos en países de Asia, Europa y Oceanía.

Ilustración 2 - Mapa de proyectos de Innovos Group



Fuente: Elaboración propia en base a base de datos “Checklist 2024” provista por la empresa Innovos Group (2024).

En la Tabla 1, se encuentran detallados todos los países en los cuales trabajó la empresa con la cantidad de proyectos realizados en cada uno de ellos. De ella se desprende que los países en los que más proyectos se han realizado son Chile (22), Paraguay (18), Perú (10), Argentina (8) y Jamaica (7).

Tabla 1 - Países en los que trabajó Innovos Group

País	Cantidad de proyectos
Argentina	8
Armenia	1
Azerbaiyán	1
Bahamas	1
Bangladesh	1
Bélgica	1
Belice	2

País	Cantidad de proyectos
Bermudas	1
Botsuana	1
Brasil	1
Chile	22
Colombia	4
Costa Rica	2
Cuba	1
Dominica	1
Etiopia	1
Ghana	1
Granada	1
Guatemala	1
Guyana	1
Honduras	1
Jamaica	7
Kenia	2
México	3
Mozambique	2
Namibia	1
Nicaragua	5
Panamá	4
Papúa Nueva Guinea	1
Paraguay	18
Perú	10
San Vicente y las Granadinas	1
Santa Lucía	3
Senegal	1
Sudáfrica	2

País	Cantidad de proyectos
Surinam	1
Tanzania	1
Trinidad y Tobago	1
Uruguay	1
Venezuela	1
Zambia	1

Fuente: Elaboración propia en base a base de datos “Checklist 2024” provista por la empresa Innovos Group (2024).

Recientemente, en el año 2021, Innovos Group se ha ampliado y ha establecido una filial en Asunción, Paraguay. Paraguay se ha consolidado como uno de los principales mercados para la empresa, atendiendo a los vínculos formados, al conocimiento del ecosistema innovador y de ciencia y tecnología, a la realización de trabajos de alto impacto, entre otros factores. Este establecimiento firme en este terreno le permite trabajar sin necesidad de terceros socios. Además, es un mercado con barreras de acceso, lo que dificulta la aparición de posibles competidores fuertes.

Innovos cuenta con un presidente en la sede de Argentina y otro en la sede de Paraguay. A su vez, su equipo está conformado por más de 10 consultores (residentes en Argentina, Paraguay, y Uruguay) expertos que se desempeñan en distintas áreas y permiten darles mayor especificidad a los distintos proyectos; además, cuenta con 8 coordinadores de proyectos que son quienes se encargan de cumplir con la ejecución de los mismos. Adicionalmente, cuenta con una red de expertos internacionales en otros países y regiones a disposición de sus clientes según área o sector específico a trabajar. Sus redes de contactos garantizan la calidad de los servicios que provee e incrementan el valor agregado de sus productos.

La firma colabora con organizaciones del sector público, privado y académico. Además, se desempeña en consultorías de organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), entre otros.

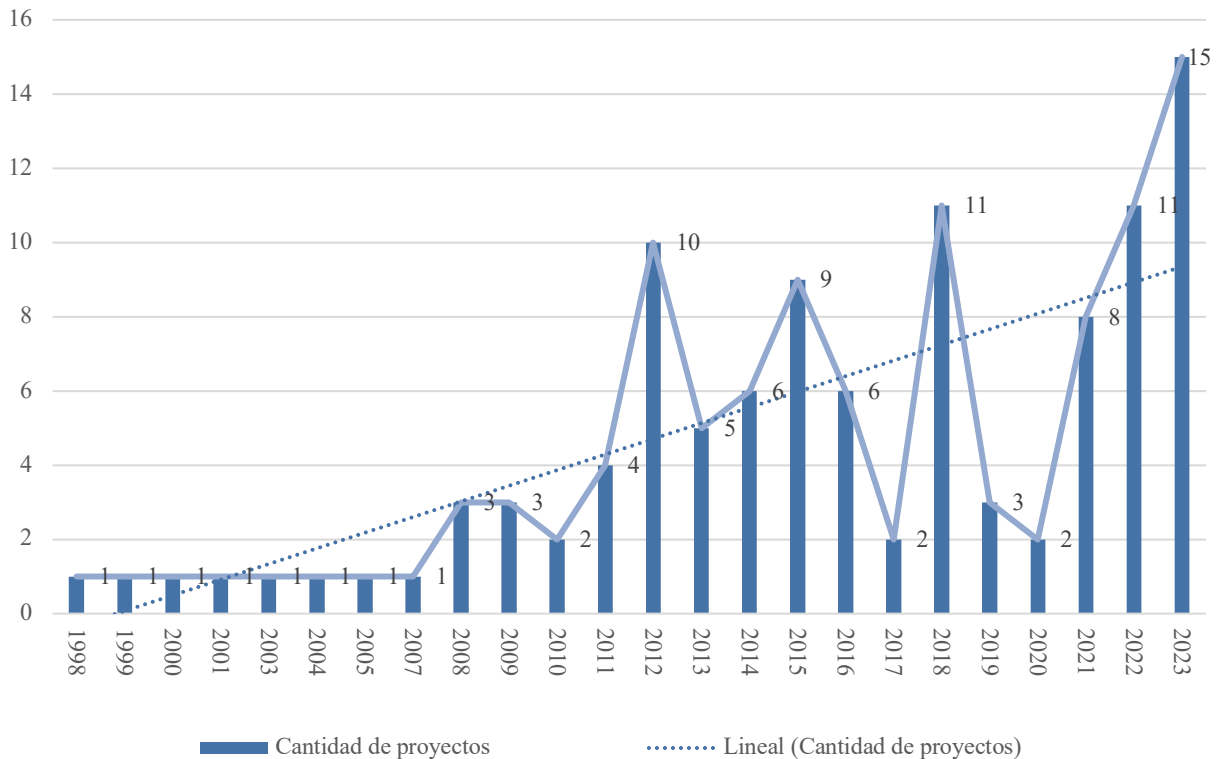
Proyectos de la empresa

Desde 1998, fecha en que el Presidente de la empresa comenzó a incursionar en el mundo de la consultoría, hasta la actualidad, enero de 2024, Innovos ha llevado adelante un total de 108 proyectos, tal como se puede observar en el Gráfico 1. Si se cuentan los proyectos a partir del año de establecimiento formal de Innovos Group, la suma asciende a 100 servicios de consultoría brindados.

El promedio de proyectos en el período 2008-2023 es de 6,25 proyectos por año. Sin embargo, se puede observar un crecimiento sostenido en la cantidad de proyectos adjudicados y realizados a lo largo de todo el período, con un fuerte énfasis a partir del año 2021. Si se comparan los proyectos realizados en 2008 con relación a los proyectos realizados en 2023, es posible ver un crecimiento del 750%. Así también, el crecimiento entre 2021 y 2023 fue del 187,5%.

Es importante matizar que algunos de estos proyectos han sido de ejecución plurianual, lo cual permite explicar, al menos parcialmente, una menor cantidad relativa de proyectos comenzados en algunos años del período. Otros factores asociados a un bajo número de proyectos realizados en algunos años son: en primer lugar, la falta de experiencia y de una reputación consolidada en el ecosistema emprendedor en los primeros años de la firma; en segundo lugar, crisis de la empresa atravesadas por motivos económicos y financieros internos, así como también acontecimientos y vaivenes políticos económicos exógenos; y en tercer lugar, la reducción del personal permanente y un menor número de colaboradores en algunas etapas de la vida de Innovos.

Gráfico 1 - Cantidad de proyectos realizados por año de comienzo



Fuente: Elaboración propia en base a base de datos “Checklist 2024” provista por la empresa Innovos Group (2024).

Alianzas estratégicas con socios locales e internacionales

En el Gráfico 2, se pueden observar los proyectos que Innovos ha realizado con socios locales e internacionales por año de comienzo de cada proyecto. Del total de 108 proyectos, 26 fueron realizados con socios locales e internacionales a través del establecimiento de alianzas estratégicas, lo que equivale a un 24%. Si bien Innovos Group es una empresa que nació internacionalizada por la presencia de proyectos internacionales desde su fundación, la concreción de alianzas estratégicas le permitió alcanzar una mayor diversificación geográfica internacional y la inserción en terceros países con vínculos estables y sostenidos en el tiempo.

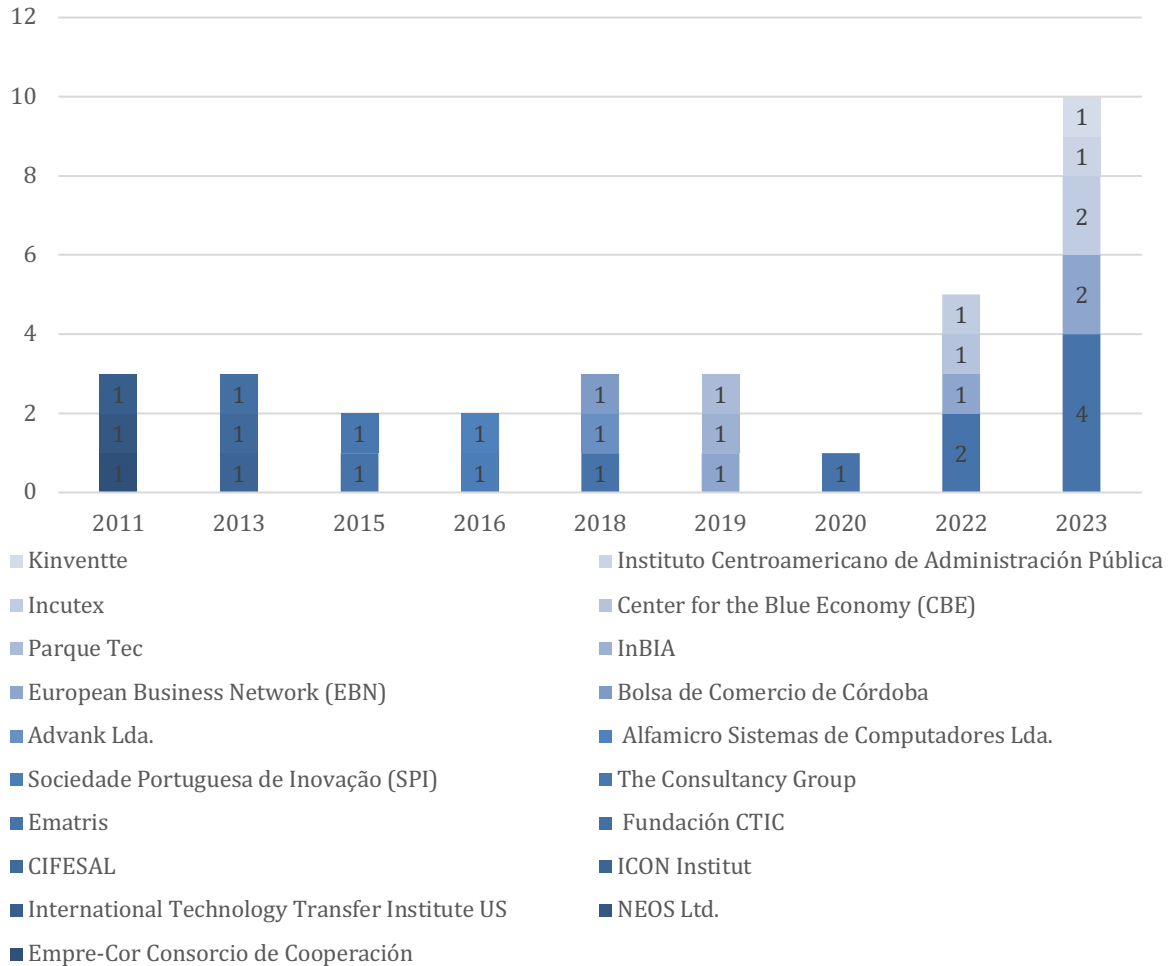
Los socios locales e internacionales con lo que Innovos Group estableció alianzas estratégicas son: Empre-Cor Consorcio de Cooperación, NEOS Ltd., International

Technology Transfer Institute US, ICON Institut, Centro de Investigación y Formación de Empresas S.A.L. (CIFESAL), Fundación Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación (CTIC), ematris, The Consultancy Group, Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), Alfamicro Sistemas de Computadores Lda., Advank Lda., Bolsa de Comercio de Córdoba, European Business and Innovation Centre Network (EBN), International Business Innovation Association (InBIA), Parque Tec, Center for the Blue Economy (CBE), Incutex, Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), Kinventte y Prodem (este último a través del trabajo con ematris). En el próximo apartado de “Análisis externo”, se hará una descripción de los socios más importantes actualmente y se profundizará sobre aquellos que la empresa considera relevante reforzar.

Un punto a destacar es que los primeros proyectos realizados en consorcio fueron en el año 2011, tres años después del establecimiento de la empresa y trece años después del comienzo del trabajo de su presidente como consultor. Los proyectos implicaban ciertas dificultades y barreras para una empresa como Innovos en ese momento, desafíos aunados al alcance de las tareas, los años de experiencia requeridos, la falta de recursos. Estos primeros acercamientos a la colaboración internacional y a las alianzas estratégicas habilitaron procesos de aprendizaje y construcción de conocimiento. Con estas consultorías, se alcanzaron también presupuestos a los que la empresa no podía acceder fácilmente en ese momento.

Por otra parte, desde el momento en que comenzaron las alianzas estratégicas hasta la actualidad, no todos los años se concretaron colaboraciones con socios ni todas las alianzas se sostuvieron en el tiempo o se repitieron. En el período considerado, hubo 4 años en que no se iniciaron proyectos con presencia de socios internacionales, a saber: 2012, 2014, 2017 y 2021. Otro dato relevante que se desprende del Gráfico 2 es que ematris (9), la European Business and Innovation Centre Network (4) e Incutex (3) son los tres socios con los que más proyectos se ha realizado en conjunto.

Gráfico 2 - Proyectos realizados por socio local o internacional y por año de comienzo

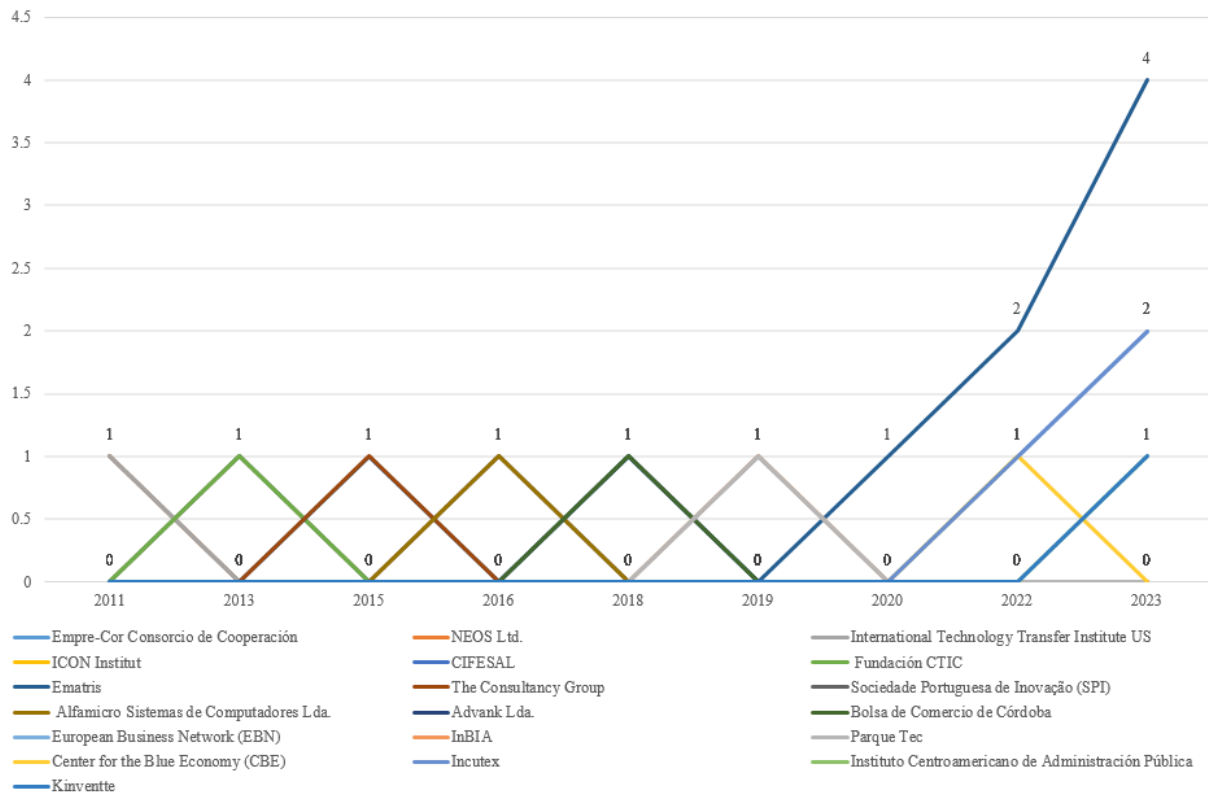


Fuente: Elaboración propia en base a base de datos “Checklist 2024” provista por la empresa Innovos Group (2024).

En el Gráfico 3, se presentan los proyectos iniciados en cada año con participación de socios internacionales estratégicos. Se observa una gran fluctuación en la participación de los socios: cada vez que se alcanzaba un nuevo proyecto con uno o más socios, se terminaban los proyectos con socios anteriores, descuidando la continuidad de esos vínculos estratégicos e impidiendo sedimentar y solidificar el trabajo emprendido.

A partir de 2022, empiezan a verse algunos cambios en la estrategia adoptada para colaborar con los socios. Desde la empresa, existe un interés por continuar trabajando con las mismas empresas, vincularse en más proyectos y no descuidar lo construido, sino potenciarlo y reforzarlo.

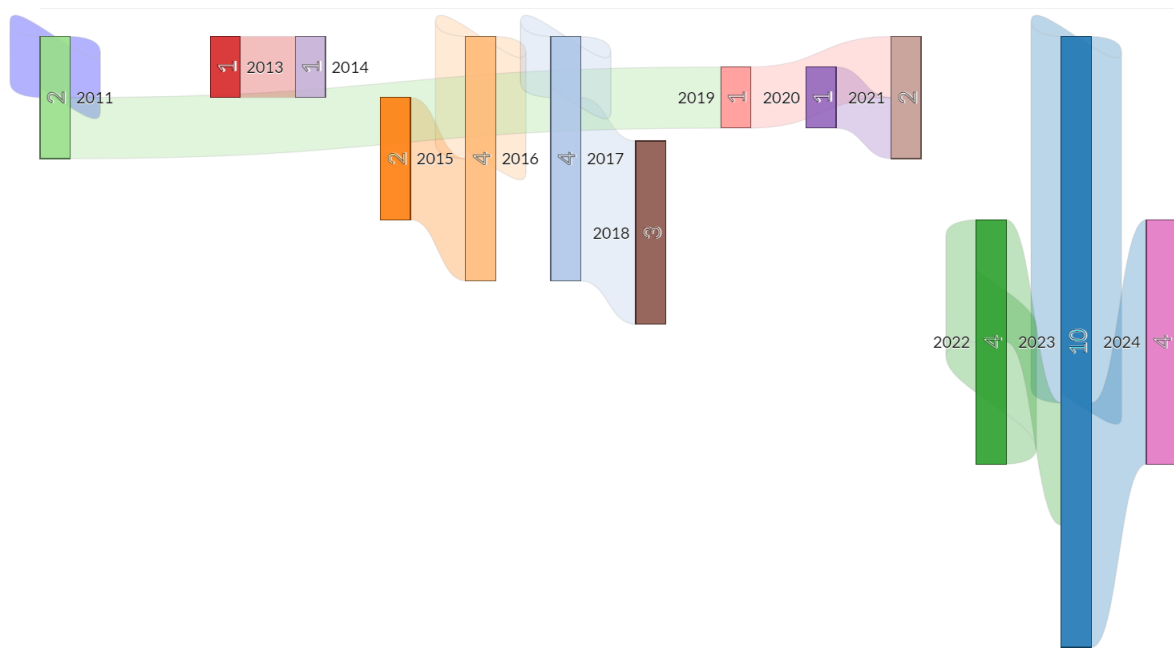
Gráfico 3 - Evolución histórica-temporal de los proyectos alcanzados a través de alianzas estratégicas por año de comienzo



Fuente: Elaboración propia en base a base de datos “Checklist 2024” provista por la empresa Innovos Group (2024).

En el Gráfico 4, se puede ver la distribución de los proyectos realizados por Innovos Group junto con socios estratégicos marcando su año de comienzo y su año de finalización. Este gráfico permite afirmar que, en general, las colaboraciones no han sido tan extendidas en el tiempo, sino más bien acotadas a la ejecución de los proyectos, sumado al factor ya explicitado de que no se han sostenido los vínculos con los socios. Solo un proyecto tuvo una ejecución plurianual de 8 años entre 2011 y 2019.

Gráfico 4 - Diagrama de Sankey de proyectos realizados a través de alianzas estratégicas por año de comienzo y de fin



Fuente: Elaboración propia en base a base de datos “Checklist 2024” provista por la empresa Innovos Group (2024).

Al día de hoy, Innovos se relaciona con sus socios a partir del “reconocimiento de oportunidades”: es una tarea cotidiana identificar postulaciones a proyectos en distintos portales de las diferentes organizaciones internacionales con la que la empresa está acostumbrada a trabajar y, en función de los requisitos, perfiles de consultores y presupuestos, proponer y armar consorcios con otras empresas. Innovos busca de sus socios una complementariedad en recursos y conocimientos para cubrir una gran cantidad de áreas de conocimiento y de temáticas priorizadas en los proyectos.

Actualmente, Innovos ha consolidado su posición dentro de las redes y en los mercados, lo que hace que, por un lado, sea invitado a participar de muchos consorcios; mientras que, por otro lado, le permite tener un conocimiento más acabado de a quién recurrir en caso de querer conformar una alianza por su cuenta. Tanto Innovos como las terceras empresas se conocen mutuamente y eso ha permitido construir confianza, la cual aún queda pendiente reforzar o retomar en algunos casos.

Por otra parte, la estrategia de la alianza de Innovos con sus socios puede ser clasificada como ofensiva, en tanto busca cada vez ganar mayor competitividad y mejorar su imagen, su marca y su presencia en terceros mercados. A partir de la buena reputación, también surgen nuevos proyectos y nuevas propuestas tanto en el país en el que se realizó la asistencia técnica como otros de características similares en las que trabajan o se coordinan los clientes.

Innovos adopta alianzas locales en mercados como Chile y Perú, en los que existen trabas geográficas, culturales y políticas. Otra forma de internacionalizarse es a través de alianzas domésticas, como es el caso de su alianza con Incutex, otra empresa cordobesa, con la que exportan sus servicios de consultoría a terceros mercados extranjeros. Esta misma estrategia podría implementar y profundizar con Prodem, al ser también argentina.

Una tercera forma de internacionalización es la que Innovos adopta a través de sus alianzas globales y se nutre de la implantación internacional complementaria que ofrecen los socios a través de múltiples alianzas independientes unas de otras. En este sentido y en lo que a la red internacional corresponde, Innovos se ha consolidado como un miembro asociado distinguido de EBN desde 2021. Esta importante afiliación fortalece su capacidad para vincular eficazmente a emprendedores con recursos vitales, oportunidades de financiamiento y alianzas estratégicas.

Además, Innovos se ha unido recientemente a la prestigiosa ICA World —International Consultants Alliance. ICA es una red de organizaciones y expertos que colaboran en proyectos de cooperación financiados por donantes, con el objetivo de construir juntos una comunidad de socios confiables. Desde 2012, ICA World facilita la creación de asociaciones a largo plazo entre partes interesadas interconectadas que trabajan en Cooperación para el Desarrollo, comprometidas a compartir experiencias y buenas prácticas.

ICA nuclea a más de 130 actores en cooperación para el desarrollo de todo el mundo para crear una comunidad de práctica sin precedentes en áreas que abarcan desde aspectos tradicionales como educación, salud e infraestructura hasta desafíos actuales como el cambio climático, género y tecnología de la información. Entre sus miembros, es importante destacar la reciente incorporación de la Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), firma a la que Innovos está buscando acercarse para concretar trabajos conjuntos y repetir experiencias del pasado; y la participación de IBF International Consulting, uno de los miembros fundadores

de ICA y una de las empresas de consultoría más reconocidas y destacadas a nivel europeo y global. IBF ha construido una sólida reputación por su conocimiento, flexibilidad, confianza, así como por la capacidad de implementar con éxito proyectos dentro de sus sectores centrales: desarrollo económico, comercio e integración regional, reformas educativas y sociales, apoyo institucional, protección al consumidor y contratos marco (IBF, s.f.).

Además, ICA World proporciona una plataforma donde los miembros pueden intercambiar fácilmente información útil y buenas prácticas de consultoría basadas en historias de éxito de nuestros miembros. Todos los miembros están conectados a la plataforma ICAnet. A través de su membresía, Innovos aprovecha esta plataforma influyente para mantenerse a la vanguardia de los desarrollos industriales, acceder a perspectivas innovadoras y proporcionar a sus clientes soluciones innovadoras y personalizadas.

Innovos también está fuertemente conectada en su entorno local a través de su membresía en el Clúster Córdoba, que también tiene áreas significativas de internacionalización. Córdoba Clúster es una entidad compuesta por empresas e instituciones líderes en el ámbito de la tecnología y la economía del conocimiento, establecidas en la provincia de Córdoba, Argentina. Mediante la colaboración, la coordinación y el establecimiento de conexiones, el Cluster busca potenciar la competitividad del sector para promover el desarrollo de soluciones innovadoras a nivel global (Córdoba Cluster, 2023).

La empresa en la actualidad: objetivos cumplidos en 2023 y proyecciones para 2024

Durante el último período, Innovos ha experimentado un retorno exitoso al mercado peruano al asegurar un proyecto con el Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica (PMESUT), dependiente del Ministerio de Educación (MINEDU) de Perú. Actualmente, Innovos también está dando inicio a la consultoría para la Evaluación Final del “Proyecto Mejoramiento de los Niveles de Innovación Productiva a Nivel Nacional”, a cargo del Programa Pro Innóvate, dependiente del Ministerio de Producción de Perú. Es crucial mantener y fortalecer la alianza estratégica con Kinventte, socio peruano, para seguir avanzando en este mercado. Perú es un mercado

que presenta muchas trabas burocráticas al momento de presentar propuestas y que da prioridad a los consultores locales a la hora de adjudicar contratos, por lo que contar con un socio local es clave para asegurarse más proyectos en el país.

En Paraguay, Innovos ha consolidado su presencia al completar exitosamente el proyecto de Evaluación Intermedia de BECAL II con el Ministerio de Hacienda. Además, la empresa se ha asegurado una nueva colaboración con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) en conjunto con la Estrategia Nacional de Innovación (ENI), marcando así la expansión de su cartera de clientes en el país.

A pesar de los desafíos derivados del cambio de gobierno, Innovos ha logrado mantener y fortalecer su posición en Paraguay. Este país se ha convertido en uno de los principales mercados para la empresa, ya que le resulta conocido. Igualmente, conoce en profundidad los procedimientos para presentarse a licitaciones públicas y ha afianzado relaciones con varios entes e instituciones gubernamentales, siendo consciente de sus necesidades, desafíos y elaborando soluciones adecuadas y adaptadas a sus realidades.

Progresivamente, esta situación se está replicando en otros países y mercados, como ser Chile –dentro de la misma región latinoamericana- y Jamaica –en la región del Caribe. Sin embargo, lo que hace destacar y diferenciarse al caso paraguayo es la ausencia relativa de competidores directos capacitados en las temáticas específicas y su falta de experiencia previa que Innovos sí reúne. Otro punto relevante de este caso es la poca distancia geográfica y psicológica, que hace que los clientes se sientan cómodos trabajando con la empresa, ya que Argentina y Paraguay guardan ciertas similitudes culturales y comparten algunas problemáticas que buscan resolverse o erradicarse.

En Chile, Innovos ha fortalecido su presencia con la adjudicación de cinco proyectos, demostrando la solidez de su colaboración en la región y de la alianza con la empresa ematris, con la cual ha ido en consorcio a todos los proyectos en los que resultó adjudicataria. Asimismo, en Jamaica, Innovos se ha asegurado la adjudicación de dos proyectos, consolidando su compromiso y contribución en este mercado. En uno de los proyectos que se adjudicaron en Jamaica, se conformó un consorcio con la empresa Incutex, aportando allí sus herramientas y materiales para el dictado de capacitaciones en materia de

emprendedorismo, generando economías de escala sobre bibliografía y cursos ya disponibles y reduciendo la complejidad del trabajo a realizar.

En el mercado argentino, Innovos ha regresado con éxito al asegurar un proyecto bianual con la Municipalidad de Córdoba con financiamiento del BID, titulado “Desarrollo e implementación de Programa de Acompañamiento a Emprendimientos Govtech”. Esta iniciativa no solo representa una oportunidad significativa, sino también un paso importante en la reintegración al mercado argentino. Además, este proyecto también fue una oportunidad para trabajar en colaboración con Incutex, quien proveyó de su reputación en el ecosistema emprendedor cordobés y argentino y la disponibilidad de sus instalaciones y materiales para dinamizar las capacitaciones.

Por último, Innovos ha explorado nuevas oportunidades en África a través de colaboraciones con EBN y BIC Africa, ampliando así su presencia y participación en este continente.

A pesar de estos éxitos, queda pendiente abordar el desafío de reintegrarnos en el mercado panameño. Aunque se han enviado varias propuestas, Innovos no ha tenido éxito hasta el momento debido a la burocracia y las exigencias documentales.

Análisis externo

Para definir a los socios más importantes de Innovos, se recurrió a diferentes fuentes: por un lado, se tomaron en cuenta los socios con los que se han mantenido relaciones activas y comunicaciones fluidas en los últimos 5 años; complementariamente, se siguió el criterio establecido en la Estrategia para el año 2023 de priorización de alianzas; por último, se consultó al Presidente de la empresa cuáles eran las alianzas que quería que se estudiaran y se analizaran con el fin de profundizar el trabajo.

Así, se observa que durante 2019 y 2023, se trabajó con CBE, EBN, ematris, ICAP, InBIA, Incutex, Kinventte y Parque Tec. En la Estrategia para el año 2023, por su parte, se explicitó el interés por trabajar con Ameria, CBE, EBN, ematris, Howell Marine Consulting, IBF, Incutex, el Instituto de Investigaciones Económicas de la Bolsa de Comercio de Córdoba, Niras, SPI, Stratejai y Zabala. Por último, luego de conversaciones con el Presidente de la firma consultora, la lista quedó reducida a cuatro socios prioritarios para el futuro de la empresa en función de la búsqueda de inserción en mercados internacionales y vínculos más sólidos actualmente (que también pueden funcionar como puntos de contacto con terceras empresas y socios a futuro). Estas cuatro empresas son EBN, ematris, Parque Tec y Prodem. A continuación, se describirá en profundidad cada una de las organizaciones, sus potencialidades, vinculaciones con Innovos Group y se presentarán los resultados del trabajo de campo.

European Business and Innovation Centre Network (EBN)

EBN es una organización sin fines de lucro que facilita una comunidad global paneuropea de personas que utilizan negocios innovadores como motor del desarrollo regional (económico, sostenible y social). Actúa como una red de socios de innovación líder en Europa, acelerando la conectividad y certificando el valor de sus miembros asociados.

Esta red reúne a 160 miembros, representando a organizaciones como incubadoras de empresas, aceleradoras, parques tecnológicos, agencias de desarrollo regional y empresas. Su objetivo es promover el emprendimiento innovador en 29 países de todo el mundo y

apoyar a más de 36,000 emprendedores, startups y pymes cada año a través de diversos programas de incubación, aceleración y otros programas de apoyo empresarial. EBN reúne experiencia en África, América, Asia y Europa. Ha distribuido sus proyectos en estos cuatro continentes¹.

La firma se especializa en proporcionar servicios tales como: a) programas de formación para aumentar las capacidades del personal de las incubadoras de empresas y aceleradoras para ayudar mejor a emprendedores, pymes y startups; b) apoyo en redes, para conectar a los actores de la innovación a nivel local e internacional, implementando actividades para que compartan, transfieran y adopten buenas prácticas para apoyar el emprendimiento innovador; c) apoyo a la participación en proyectos internacionales, para que las incubadoras de empresas y aceleradoras de la red EBN puedan brindar servicios de apoyo a emprendedores internacionales, aprender de otros y conectarse con socios globales y organizaciones de financiamiento; y d) un marco de monitoreo y evaluación para medir la calidad de los servicios proporcionados a emprendedores, startups y pymes.

Además, EBN otorga y gestiona la Certificación de Calidad y la Marca EU|BIC, que certifica el cumplimiento del intermediario de apoyo empresarial con un conjunto riguroso de estándares en cuatro categorías (servicios de apoyo, construcción de ecosistemas, desempeño de startups, acceso a financiamiento). Esta es la única certificación internacional oficialmente reconocida por la Unión Europea en incubación y aceleración basada en la innovación. Además, la Marca EU|BIC certifica que una organización está totalmente comprometida a proporcionar recursos y servicios a emprendedores con ideas innovadoras y/o a pymes consolidadas que necesitan innovar en productos o procesos o ambos.

A la actualidad, cuenta con 106 EU|BIC certificados, 43 miembros asociados y 20 miembros satélites que dan forma a esa comunidad global. Actualmente, Innovos Group es un miembro asociado de EBN, formando parte de la comunidad. Innovos aspira a colaborar con EBN para proveer dicha certificación a los BIC (Business Innovation Centers) en Latinoamérica. EBN reconoce a los EU|BIC como organizaciones con certificación de calidad que utilizan los

¹ EBN ha trabajado en los siguientes países: en Europa: Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Kosovo, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Eslovenia y España; en África: Egipto; en Asia: China, Georgia, Líbano y Taiwán; y en América: Argentina y Canadá.

negocios y la innovación como fuerza para el desarrollo regional (económico, sostenible y social).

Innovos Group y EBN comenzaron su relación por medio de César Yammal, Presidente de Innovos Group, y Robert Sanders, Senior Advisor de EBN. El Presidente de Innovos era parte de infoDev, el cual era un programa de múltiples donantes del Grupo del Banco Mundial que apoyaba a empresarios de economías en desarrollo. En el marco de este programa, se realizó una licitación de capacitación en módulos de innovación. El consorcio liderado por EBN ganó la licitación y elaboró los materiales, recibiendo retroalimentación de infoDev. En 2008, durante una capacitación en Florianópolis, se dio el primer encuentro entre los protagonistas, marcando el inicio del pilotaje de los módulos. De allí en adelante, se mantuvo una relación formal y fluida, aunque con pocas concreciones de proyectos conjuntos. Esto logró dinamizarse a partir de 2021 y, hoy en día, se ubican como uno de los socios más cercanos y que más propuestas acerca a Innovos.

Ematris

Ematris es una empresa consultora chilena dedicada a potenciar innovadores y emprendedores empresariales, sociales y culturales a través de la consultoría, coaching y búsqueda de financiamiento en fuentes privadas y públicas. Su trabajo busca servir a organizaciones de los tres sectores: público, privado y académico, generando sinergia y vinculaciones entre ellos, y acelerando sus procesos de desarrollo, innovación y aprendizaje. En su quehacer diario, incorporan e implementan metodologías ágiles y colaborativas, que incentivan la retroalimentación constante y la participación de los actores involucrados y afectados por los proyectos que lideran. Su propuesta consiste en ofrecer un proceso de acompañamiento desde una mirada integradora de la innovación y el emprendimiento, en que se entrelazan los aspectos técnicos formales y las competencias genéricas (ematris, s.f.).

En cuanto a su visión, asumen la responsabilidad de co-crear nuevas formas para hacer posible y alcanzar una realidad sostenible. Es por ello que, en el año 2013, ematris decidió reafirmar este propósito y este núcleo de valores y certificarse como Empresa B, asumiendo un nuevo sentido de éxito que no se vincula a la rentabilidad financiera sino al impacto social

y ambiental positivo. Esta certificación ha sido renovada en dos oportunidades, en 2016 y en 2018 (ematrix, s.f.), lo que evidencia un compromiso con la mejora continua. Esta certificación es otorgada por B Lab, una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos. Según Sistema B (s.f.), las Empresas B adoptan una marca colectiva como identidad de mercado, se someten a una evaluación completa de su sostenibilidad, llevando a cabo procesos de certificación y recertificación, y realizan ajustes en sus estructuras de gobernanza legal.

En lo que hace a su relación con Innovos, esta comenzó como competidores. Ambas empresas se presentaron a una licitación de CORFO para actualizar e implementar la metodología de monitoreo y evaluación de incubadoras de empresas, alrededor de 2008. Dicha metodología había sido elaborada por Sandra Díaz, presidenta de ematrix. La licitación fue ganada por Innovos, venciendo al consorcio ematrix-Prodem. Años después de esta consultoría, llegó un punto en el que decidieron colaborar. Para Innovos, fueron varios los motivos que los llevaron a tomar esta decisión. En primer lugar, hubo varias oportunidades en las que Innovos perdió frente al consorcio de ematrix-Prodem. En segundo lugar, Innovos sufrió la pérdida de su aliado estratégico en Chile, quien traicionó la colaboración. Como tercer factor determinante, se ubica el intento fallido de establecer jurídicamente la empresa en Chile.

Al día de hoy, con ematrix se busca potenciar el trabajo existente en Chile y proyectar y ampliar ese trabajo al mercado peruano. Con respecto al primero, Innovos busca ofrecer capacitación y servicios de innovación para Universidades y otros organismos en Chile, actividad frecuente y recurrente para ematrix en el país trasandino. En relación a Perú, Innovos baraja la posibilidad de mercadear servicios ya probados en Chile. Sin embargo, se destaca el hecho de que Perú es un país complicado de insertarse, lo que atiende principalmente a factores burocráticos en la presentación de documentación y en la exigencia de ir acompañado de socios locales o ya establecidos.

Parque Tec

Parque Tec es una aceleradora de capital semilla con más de 17 años de experiencia y sede en Costa Rica – Centroamérica y en México - Norteamérica, que invierte a través de su fondo de capital semilla en startups en etapa temprana. El fondo semilla de Parque Tec toma una participación accionaria de las startups y un porcentaje de regalías de sus ventas brutas. Parque Tec también fomenta la inversión de impacto con responsabilidad social, a través de la asignación de recursos en PYMES y startups que se encuentran en la base de la pirámide (Parque Tec, s.f.).

Parque Tec cuenta con programas, fondos y servicios, entre los cuales se incluyen fondos de inversión como InvertUp, incubadoras, aceleradoras de startup, programas de internacionalización de empresas, softlanding, asesorías, capacitaciones e innovation tour. Entre sus áreas de experiencia destacan: Marketing, Ventas (B2B, B2C, SAAS), TI, Alianzas, NetWorking, Soft Landing, Levantamiento de Capital y Crecimiento internacional (Parque Tec, s.f.).

Con Parque Tec, Innovos está evaluando la posibilidad de usar un servicio que ellos desarrollaron para emprendedores, la cual consiste en una plataforma online de diagnóstico para el coaching y el seguimiento de los emprendedores. Esta plataforma cuenta con recursos y materiales de estudio, así como su propio blog sobre incubación. Parque Tec actualmente ha habilitado a Innovos para probar gratuitamente esta plataforma y proveer feedback acerca de su funcionamiento. Innovos considera valiosa esta herramienta y ve factible incorporarla en uno de sus proyectos llamado “Desarrollo e implementación de Programa de Acompañamiento a Emprendimientos Govtech” para promover el fortalecimiento del ecosistema emprendedor. Esta plataforma podría ser aplicada a la próxima cohorte de emprendedores ya que la misma permite dar escalabilidad a través de la simplificación del proceso de seguimiento a los emprendimientos.

Otra área de negocios a desarrollar con Parque Tec se vincula también con la certificación EU|BIC, ya que ellos también se encuentran explorando el sello y evaluando la posibilidad de certificarse con el mismo.

Prodem

Prodem es un programa pionero sobre desarrollo emprendedor e innovación en América Latina, interesado en la creación de empresas por su contribución al progreso económico y social de la región. Prodem nació en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Se dedica a la realización de actividades de investigación, asistencia técnica, evaluaciones, diseños de programas, actividades de networking y formación de recursos humanos y profesionales en el área de emprendimiento e innovación. Colabora con gobiernos, organismos internacionales y otras instituciones del ecosistema que fomentan el emprendimiento dinámico y la innovación (Prodem, s.f.).

A lo largo de sus más de 15 años de trayectoria, Prodem ha llevado adelante diferentes actividades en torno a tres ejes fundacionales: investigación, asistencia técnica y formación de recursos humanos. Dentro del eje de investigación, los esfuerzos se centran en el desarrollo y difusión de nuevos conocimientos en el área de emprendimiento dinámico e innovación. En lo que refiere a la asistencia técnica, Prodem otorga una especial importancia a la realización de actividades de diagnóstico, diseño y evaluación de políticas y programas de emprendimiento e innovación. Por último, en lo que refiere a la formación de recursos humanos, Prodem ofrece y dicta actividades curriculares –de grado y posgrado- en temáticas asociadas al emprendedorismo. Además, ofrece iniciativas de formación para profesionales de los ecosistemas de la región (Prodem, s.f.).

Si bien es cierto que Innovos ha colaborado en anteriores oportunidades con Prodem, siempre lo ha hecho a través de la consultora ematris. En otras oportunidades, Prodem ha sido competidor no colaborativo en algunas propuestas en las que Innovos se ha presentado. Se busca retomar el vínculo colaborativo y establecer una alianza más fuerte para insertarse conjuntamente en países del Caribe en los que aún no se ha trabajado. Innovos ve factible la posibilidad de innovar a través de estrategias internacionales.

Resultados del trabajo de campo

En el marco de la fase de investigación, se llevaron a cabo entrevistas con actores clave vinculados al proyecto. Además de las conversaciones frecuentes y de carácter informal mantenidas con el Presidente de Innovos Group, con el objetivo de comprender en detalle la dinámica y el funcionamiento de la firma consultora, se realizaron cinco entrevistas con representantes de las principales empresas asociadas, enfocándose en las prioridades establecidas por el Presidente de Innovos. Los entrevistados en este contexto fueron: Robert Sanders, Senior Advisor; Livia Marcantonio, Project Manager; y Rubén Carrandi, Senior Project Leader, en representación de EBN; Sandra Díaz, Presidenta de ematris; y Hugo Kantis, Director de Prodem. A continuación, se presentan los resultados más destacados de cada una de las empresas socias.

EBN

Incertidumbre en Entornos Cambiantes y Estrategias de Alianzas para la búsqueda de estabilidad

En el ámbito de la innovación, la mayoría de los socios de EBN y las organizaciones asociadas enfrentan constantes cambios en sus contextos, impulsados por factores políticos, elecciones, alteraciones por guerras, regulaciones y dinámicas sociales. Este entorno impredecible plantea desafíos, pero la estabilidad y certezas se encuentran en las alianzas estratégicas y la colaboración con socios confiables.

La incertidumbre impulsa la búsqueda de certezas y estabilidad a través de alianzas estratégicas. Carrandi sostiene en este punto que las alianzas permiten “complementar características que tú no tienes, fortalezas que tú no tienes con fortalezas que te proporciona otro”. Los entrevistados sostienen que colaborar con aliados estables, conocer sus fortalezas y complementar características que la propia organización no posee es clave. La especialización se vuelve esencial al cubrir diferentes aspectos de las actividades, aprovechando las fortalezas y conocimientos de cada socio.

Desde EBN, destacan que hay un networking constante, que habilita una mayor conectividad. La colaboración con una amplia red que posea diversas competencias es valiosa, pero tener un socio sólido en el terreno puede marcar la diferencia al abordar de manera más efectiva las necesidades de un ecosistema específico.

EBN está adoptando un enfoque cada vez más centrado en el desarrollo del sector privado, sin perder de vista su trabajo en el desarrollo regional y en constante interacción con el sector público. A través de la experiencia, se ha observado que, en América Latina, por ejemplo, el dinamismo en innovación y emprendimiento está siendo impulsado por políticas gubernamentales en el ámbito público; y por bancos de desarrollo y agentes externos a través de líneas de crédito o programas de apoyo y fomento, en el ámbito privado. Instituciones como el BID diseñan programas para impulsar este escenario de apoyo empresarial. Este impulso ha llevado a un nivel de desarrollo diferente en comparación con otras regiones, creando un ambiente propicio para la colaboración y la conectividad entre ecosistemas.

Fortalecimiento de Alianzas Internacionales

La distancia geográfica y la diferencia horaria son obstáculos identificados por EBN en las alianzas internacionales. Su propuesta de solución consiste en establecer reuniones más frecuentes para fortalecer la colaboración estratégica y superar los desafíos derivados de la falta de contacto regular. Además, recomiendan darle cierto grado de formalismo e institucionalización a las reuniones, estableciendo una frecuencia de repetición de estas instancias para discutir áreas potenciales de colaboración.

El reto crucial en las alianzas internacionales es mantenerlas relevantes y vivas. Las relaciones pueden terminar si no se actualizan regularmente, pero el contacto renovado después de un tiempo puede abrir nuevas oportunidades y revitalizar la colaboración. La ventaja que existe en el ámbito de la innovación y el emprendimiento es que la gestión de riesgos es menos compleja.

Servicios de EBN y oportunidades para América Latina

Tres elementos clave distinguen a la red EBN de otras: la certificación, la popularidad y un apoyo abierto y compartido. A través de certificaciones y alianzas, EBN contribuye al

crecimiento sostenible y económico de la región, pudiendo adaptar su enfoque para satisfacer las necesidades específicas de cada contexto y ecosistema.

La certificación no solo valida la calidad, sino que también se basa en un modelo estandarizado. La cuota de membresía, aunque puede ser un obstáculo financiero, se considera esencial para mantener la calidad de las organizaciones certificadas.

La certificación de la calidad de los servicios que EBN puede ofrecer en América Latina se presenta como un área de exploración crucial. EBN puede contribuir al desarrollo regional en América Latina a través de esta certificación, proporcionando diferenciación en el ecosistema y fomentando la conexión entre diferentes regiones. El sello EU BIC es un distintivo de calidad con el que evalúan y certifican a sus miembros. Esto no solo les permite demostrar sus capacidades ante EBN, sino, lo que es más importante, ante sus comunidades y partes interesadas locales, que brindan un soporte holístico al emprendimiento.

La adaptación y reconocimiento en América Latina requieren el conocimiento del terreno y la colaboración con socios locales. La adaptación de la certificación, la identificación de áreas de trabajo y la superación de obstáculos financieros son aspectos que se deben abordar para fortalecer las alianzas en la región.

Recientemente, se ha lanzado un nuevo proyecto a ejecutarse durante los próximos cinco años en América Latina y el Caribe, que recibe el nombre de EULAC Digital Accelerator y del cual EBN es uno de los socios líderes. Este proyecto es una gran oportunidad para testear el interés de incubadoras y aceleradoras de América Latina por una certificación de calidad de los emprendedores y las empresas, como es el sello EU BIC. Para que la certificación resulte útil, tiene que ser valorada de esa forma por los emprendedores, los clientes, los gobiernos, los inversores y los organismos públicos.

La popularidad se presenta como el segundo elemento, respaldando un tipo de apoyo que es abierto y compartido. En EBN, su staff de trabajo conoce a sus miembros individualmente, lo que les permite responder de manera específica a solicitudes de apoyo y garantizar la confianza en las habilidades de cada persona.

El intercambio de conocimiento aparece como otro elemento esencial, y EBN busca adaptarse a través de formaciones y networking contextualizados. En un mundo cada vez

más conectado, las fronteras son más pequeñas, y la interacción entre socios de diferentes regiones es esencial. En este sentido, la pandemia ha dejado en descubierto la importancia de la adaptación a entornos virtuales y la necesidad de mantener conexiones significativas incluso sin encuentros físicos regulares. Una estrategia en la tarea de acercamiento a América Latina podría ser la promoción encabezada por EBN para la creación de Hubs de Innovación Digital, facilitando intercambios entre Europa, América Latina y África. Estos intercambios estarían destinados a compartir experiencias, lecciones aprendidas y crear oportunidades de colaboración para impulsar la digitalización y el emprendimiento.

Ematris

Desafíos y Estrategias en sus Alianzas

En el caso de ematris, ellos enfrentan los desafíos con relativa confianza. La razón de esta seguridad radica en la importancia de las alianzas que han establecido con dos empresas locales y, recientemente, con una empresa en Perú. Estas asociaciones no solo han proporcionado acceso a conocimientos especializados que podrían no estar fácilmente disponibles en Chile, sino que también han elevado significativamente su valor como entidad.

A diferencia de seguir una estrategia predefinida para asociarse, sus oportunidades de expansión han surgido de manera puntual y a través de contactos personales. Mientras que, en Perú, la conexión directa a través de LinkedIn facilitó la creación de una alianza, sus experiencias en Chile se han desarrollado de manera más orgánica. En el caso peruano, ematris ha notado un mercado burocrático y con exceso de papeleo, pero consideran que vale la pena el esfuerzo porque ven plausible la oportunidad de contribuir y aprender.

Para citar otro ejemplo en un tercer país, la Presidenta mencionó que intentaron adentrarse al mercado colombiano hace 4/5 años atrás porque era un riesgo muy grande ir por su cuenta. Díaz afirma que explorar en solitario puede ser costoso, y dada su limitada capacidad financiera, prefieren depender de relaciones personales para garantizar el éxito de sus iniciativas. Una de las barreras que destacan en materia de costos es la gestión de los regímenes impositivos, este representa una constante preocupación que atender.

Filosofía y Práctica Empresarial

En su filosofía empresarial, la competitividad y la maximización de beneficios no son sus metas primordiales. Más bien, ematris se enfoca en contribuir y aportar al espacio en el que operan. Prefieren la colaboración, ya que les permite articular mejor sus capacidades, contribuir de manera más significativa y reducir riesgos financieros. Además, la colaboración también permite participar de proyectos más grandes, quitando, al menos parcialmente, los costos asociados a la gestión de mayor personal y al sostenimiento de una estructura empresarial grande. La colaboración se vuelve sinónimo de flexibilidad, haciendo más liviano el trabajo cotidiano.

En ematris, el foco ha estado puesto en agencias y en licitaciones públicas, a la vez que han participado en muchos proyectos con universidades. La alianza con Innovos ha permitido abrir la cartera de clientes y ha servido como un factor de diferenciación, dinamizando y dándole mayor intensidad al servicio de consultoría. Un punto todavía pendiente y aún débil es el vinculado al trabajo con empresas. Este terreno ha sido ocupado por la aparición de muchas aceleradoras, sumado al factor de que las empresas en Chile tienen dinámicas más lentas en términos de innovación.

Experiencias en Alianzas: Aprendizajes y Desafíos

Ematris ha experimentado tanto el éxito como los desafíos en sus alianzas. La importancia de conocer el expertise real de las personas se ha vuelto evidente, ya que los currículums pueden no reflejar completamente la experiencia previa. Aunque han ganado acceso a expertos externos, la falta de chequeos internos para garantizar un buen funcionamiento ha llevado a situaciones de rehacer trabajos. También se explicitó la concentración de esfuerzos en una o pocas personas del equipo de Innovos. Parte de la profesionalización y profundización del vínculo supone tener a todo el equipo informado y comprometido (en distintos niveles) para poder atender urgencias.

Hoy, la realidad es diferente y se remarca la proactividad y la fluidez. La comunicación interna fluida y un esquema de trabajo rápido han sido puntos positivos en su operación diaria. Este último punto es el que destacan desde ematris de la relación con Innovos, donde los canales de comunicación son ágiles y dinámicos y las instrucciones y directivas se

notifican debidamente. De todos modos, debe mantenerse un control del vínculo interempresarial para no repetir este tipo de conflictos.

Nuevos Servicios: Enfoque en Capacitaciones y Desarrollo Sostenible

Desde ematris, consideran que las capacitaciones son esenciales, especialmente en un entorno post-COVID donde la virtualidad ha abierto nuevas oportunidades. Esta es un área factible de exploración con Innovos como socio.

Aunque su enfoque inicial ha estado en universidades y agencias, ematris está explorando la posibilidad de brindar capacitaciones en gestión de la innovación, algo que ya está empezando a implementar en Perú. Actualmente, también están ejecutando cinco programas de talleres, siendo un 40% presencial y un 60% virtual, adaptándose a las demandas cambiantes del entorno empresarial. “Creemos que compartir conocimientos es clave para contribuir al desarrollo de los países que visitamos, evitando el desarrollo económico endogámico y fomentando la colaboración”, sostiene la Presidenta de ematris.

Prodem

Escenario Innovador en Transformación: Contexto Actual y Desafíos

El actual escenario proporciona un terreno propicio para el desarrollo de actividades innovadoras, alimentado por la revolución 4.0 y la transformación tecnológica. En comparación con la realidad de hace 8 a 10 años, se observa un contexto radicalmente diferente, especialmente en términos de megatendencias que influyen en diversos ámbitos.

En Latinoamérica, los cambios políticos han tendido a introducir ajustes presupuestarios a la baja, generando impactos negativos en las operaciones de las firmas consultoras. Estos ajustes, junto con redefiniciones impulsadas por nuevos gobiernos, afectan la concepción de la innovación y el emprendimiento. La falta de procesos competitivos transparentes implica esfuerzos adicionales de revinculación.

Las particularidades de cada país en la región introducen matices a las megatendencias, lo que significa que su traducción no siempre resulta en efectos positivos uniformes. En este

contexto, Innovos aborda temáticas más amplias que Prodem, lo que podría tener un impacto positivo en su labor y donde Innovos podría apuntalar y servir de cooperación a Prodem.

Colaboración Estratégica: Alianzas y Construcción de Confianza

La esencia del trabajo de Prodem se encuentra intrínsecamente ligada a colaboraciones continuas con diversos aliados. Este enfoque se percibe como fundamental y altamente efectivo, especialmente dada la naturaleza de sus actividades centradas en el ámbito del conocimiento.

Prodem destaca por su perfil académico distintivo que va más allá del ámbito de la consultoría. Su conexión con gobiernos, organismos internacionales y consultoras refleja una diversidad de colaboraciones en diversas instancias.

La confianza, pilar fundamental en sus relaciones, se construye a través de dos elementos clave. En primer lugar, el sentido estratégico impregnado en su perfil emprendedor, que se traduce en una constante búsqueda de oportunidades alineadas con su visión y misión. En segundo lugar, la construcción de confianza se cimienta en la experiencia probada a lo largo del tiempo, la frecuencia de los vínculos, el desarrollo de relaciones personales sólidas y la evaluación basada en propuestas concretas.

Prodem se distingue por “forjar alianzas en lugar de convenios”. Estas alianzas no son eventos aislados, sino iniciativas inmersas en redes construidas a lo largo de una trayectoria prolongada. La colaboración estratégica se teje en el entramado de relaciones cultivadas durante un proceso de largo plazo, consolidando así su enfoque único en el trabajo conjunto.

Gestión de Compromisos para Alianzas Exitosas

Desde el inicio de las alianzas, Prodem sigue un procedimiento riguroso y establece acuerdos, pautas, hitos y expectativas de manera explícita. Aunque se prioriza la flexibilidad, se realizan chequeos periódicos para evaluar los compromisos acordados. La mirada se refuerza al observar el cumplimiento, y ante desviaciones, se somete a evaluación con un enfoque de redoblada exigencia y establecimiento de deadlines cortos.

Trabajando con contrapartes que enfrentan burocracias significativas, Prodem aplica distintos grados de flexibilidad, buscando comprender el contexto del otro lado. Se evalúa si

la falta de cumplimiento es un patrón recurrente o una situación excepcional. En consultoría, donde los tiempos son críticos, Prodem opta por diálogos francos y serios en caso de incumplimientos, más frecuentes en actividades menos estandarizadas.

Kantis, director de la empresa, brinda como ejemplo de su constante adaptación el Encuentro Anual que Prodem organiza. En el marco de este taller, Prodem asume riesgos y absorbe costos para mantener su nombre, vínculos e imagen, haciendo tareas que podrían corresponder a otros, tratando de ser comprensivos de las agendas ocupadas y la imposibilidad de hacer revisiones exhaustivas de ciertos documentos. La observación de señales concretas en las pautas de conducta guía su gestión de compromisos y relaciones.

Cultivando Relaciones Colaborativas: Un Análisis de Experiencias

Con alrededor de cuatro experiencias de colaboración, Prodem destaca de Innovos la excelente relación con César Yammal, Presidente de la firma, y Carolina Castroff, Consultora asociada con 15 años participando en la empresa. Kantis caracterizó la relación por una buena sintonía: todas las oportunidades de colaboración se han traducido en sinergias y complementariedades, creando un ambiente propicio para la innovación.

La primera experiencia surgió a través de una invitación directa de Yammal, mientras otras conexiones fueron facilitadas por terceros (principalmente, ematris) o sugeridas por Hugo para integrar a Innovos.

Aunque las experiencias son limitadas en un periodo extenso de aproximadamente 10 años, la calidad del vínculo se mantiene sólida. Un aspecto que se enfatizó fue la falta de continuidad en los vínculos, a pesar de la buena relación. La propuesta para fortalecer la colaboración radica en incrementar la frecuencia de las interacciones. Prodem sugirió explorar áreas de especialización en emprendimientos donde cada empresa posee mayor experiencia diferenciada, promoviendo una complementariedad más robusta.

Navegando Desafíos en el Mercado Brasileño

La incursión en el mercado brasileño se presenta como un desafío para Prodem, en el cual le gustaría embarcarse con Innovos. Aunque Prodem está estableciendo vínculos en Brasil, carecen de clientes y no contemplan realizar ventas en el corto plazo. Prodem ha identificado como un rasgo distintivo de Brasil que se vislumbra una coexistencia entre el emprendimiento académico y la consultoría.

Brasil, a menudo, se percibe como un actor que dirige su mirada hacia sí mismo, lo que podría dificultar la entrada de actores latinoamericanos. Aunque el idioma no representa una barrera significativa, la presencia de numerosos consultores en un mercado extenso plantea un panorama competitivo.

Impacto de las alianzas estratégicas y colaboraciones internacionales en Innovos Group

Innovos Group, al ser una firma consultora que se centra en la ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento, ha experimentado varios impactos concretos debido a sus alianzas y colaboraciones estratégicas. A continuación, se analizarán los principales impactos que reflejan cómo las alianzas han ampliado sus capacidades y posibilidades de innovación.

En primer lugar, se destaca el acceso ampliado a **nuevas tecnologías y conocimientos**. Sus alianzas con otras consultoras y a través de redes con otros actores del ecosistema empresarial y científico-tecnológico han permitido a Innovos Group acceder a conocimientos de vanguardia y tecnologías emergentes que, de otro modo, podrían haber sido inaccesibles. Esto incluye acceso a nuevas metodologías de investigación, enfoques técnicos y herramientas tecnológicas (sistemas y plataformas) que pueden aplicar en sus proyectos de consultoría para ofrecer soluciones más avanzadas y efectivas.

Por otra parte, las colaboraciones internacionales han facilitado la **entrada** de Innovos Group **a mercados** que antes eran difíciles de penetrar debido a barreras culturales, legales o económicas. Las alianzas con firmas locales en países específicos han permitido una

comprensión más profunda de los mercados locales y han adaptado sus servicios para satisfacer mejor las necesidades de estos mercados.

Además, en esta misma línea, el trabajo en conjunto con socios estratégicos ha permitido a Innovos desarrollar **soluciones personalizadas** que se adaptan específicamente a los desafíos y requisitos de sus clientes internacionales. Esto ha sido crucial para proyectos que requieren un enfoque ajustado a contextos culturales o económicos particulares. Así también, las alianzas han empujado a Innovos Group a innovar en su propia oferta de servicios, integrando nuevas ideas y enfoques en su portafolio. Esto incluye la **expansión de sus capacidades** en áreas como impacto ambiental, perspectiva de género, entre otros.

Como corolario de los puntos anteriores, las alianzas estratégicas también han fomentado un ambiente de **innovación colaborativa**, donde Innovos Group y sus socios han co-creado soluciones y abordado problemas complejos juntos. Por último, a nivel interno, las colaboraciones han proporcionado a Innovos Group la oportunidad de **fortalecer sus capacidades** mediante el intercambio de prácticas y conocimientos con sus socios. Esto ha permitido al equipo mejorar sus habilidades en áreas clave como análisis de datos y gestión de proyectos internacionales; y mejorar su competitividad en el mercado global.

Importancia de las alianzas estratégicas y colaboraciones internacionales en entornos inciertos y complejos

En un entorno incierto y complejo como el que atravesamos actualmente a nivel global, las alianzas se convierten en un pilar fundamental para las organizaciones, ya que les permiten ampliar sus capacidades y recursos, así como mitigar riesgos y enfrentar desafíos de manera más efectiva, basándose en la colaboración mutua para lograr objetivos comunes. En un contexto donde la incertidumbre y la complejidad son la norma, las alianzas estratégicas se vuelven no solo importantes, sino también indispensables para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. A continuación, se desarrollarán estos argumentos, con referencias al caso de Innovos específicamente.

En el caso de Innovos, sus alianzas le han permitido **compartir riesgos**, permitiendo una mejor comprensión y adaptación a las necesidades y desafíos locales, especialmente en proyectos grandes con elevados presupuestos y ejecución extendida en el tiempo; en mercados nuevos y volátiles, cuyos riesgos están asociados al desconocimiento de su funcionamiento, sus lógicas y sus competidores; y en nuevas temáticas o áreas de trabajo, en las que no se cuenta con la experiencia suficiente para desenvolverse individualmente. Además, estas alianzas han resultado útiles en entornos inciertos donde las inversiones individuales resultaban demasiado arriesgadas. Esto es especialmente valioso para entrar en nuevos mercados sin la necesidad de inversiones masivas.

Asimismo y en línea con lo anterior, ninguna empresa puede dominar todos los campos necesarios para innovar efectivamente. Las alianzas ofrecen una vía para acceder a **recursos, tecnologías y habilidades complementarias**, lo que potencia la capacidad de innovación y competitividad. Los aliados de Innovos han sido fundamentales a la hora de proporcionar a la empresa nuevas herramientas y modalidades de trabajo, saberes expertos de los que antes no disponía y vínculos y relaciones con nuevos clientes y socios.

La colaboración con universidades, centros de investigación, y startups tecnológicas proporciona **acceso a innovaciones** que pueden ser aplicadas en sus proyectos de consultoría. Entre estas innovaciones, es posible mencionar el acceso a investigaciones y desarrollos científicos de vanguardia que pueden proporcionar información valiosa para abordar problemas complejos en futuros proyectos de consultoría; acceso a nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos de consultoría; acceso a productos y servicios innovadores (como software o plataformas desarrolladas por los socios) así como nuevas metodologías y enfoques de trabajo que pueden transformar la forma en que se abordan desafíos emergentes. Esto también abre la puerta a la innovación con **nuevos servicios** para los clientes, lo cual es un punto en el que Innovos se encuentra trabajando actualmente para ser más competitivo en el mercado y no solo restringirse al ámbito de las licitaciones y las compras públicas.

Como tercer punto, las alianzas estratégicas también revisten importancia porque proporcionan la **flexibilidad y agilidad** necesaria para responder rápidamente a los cambios del mercado o del entorno regulatorio. Esto ha resultado crucial para adaptarse a las

dinámicas del mercado global y para pivotar estrategias ante nuevas oportunidades o amenazas. Ejemplos de esto lo constituyen la posibilidad de contar con socios en los países en los que se licitan y ejecutan los proyectos y solicitarles su presencia y asistencia física para reuniones presenciales, instancias de trabajo de campo y otros eventos que surgen inesperadamente.

En cuarto lugar, el **aprendizaje continuo** es clave en un entorno globalizado y tecnológico donde cada día emergen nuevas tecnologías y nuevas tendencias. En este ámbito, las alianzas ofrecen oportunidades únicas para el aprendizaje y la transferencia de conocimientos, lo que es vital para mantenerse al día con las innovaciones y mejores prácticas sectoriales. Las alianzas que Innovos ha establecido con socios latinoamericanos y europeos ha permitido nutrirse de sus lecciones aprendidas e incorporar sus mejores prácticas dentro de su lógica laboral.

Por último, la colaboración con entidades respetadas y reconocidas globalmente (principalmente, el caso de EBN) puede **reforzar la reputación** de Innovos Group, elevando su perfil y credibilidad en la comunidad internacional (y europea, en particular) de negocios y consultoría, abriendo oportunidades de nuevos proyectos.

A modo de resumen

En un entorno global caracterizado por cambios políticos, regulaciones fluctuantes y dinámicas sociales impredecibles, EBN, Ematrix y Prodem han destacado la importancia de las alianzas estratégicas para enfrentar la incertidumbre y fomentar el desarrollo en sus respectivos campos.

La búsqueda de certezas y estabilidad en contextos cambiantes ha llevado a estas organizaciones a enfocarse en colaboraciones estratégicas. La complementariedad de fortalezas entre socios, la especialización y el conocimiento detallado del contexto local se han convertido en elementos clave para enfrentar los desafíos y aprovechar oportunidades.

La gestión efectiva de alianzas internacionales se enfrenta a obstáculos como la distancia geográfica y la diferencia horaria. Sin embargo, la adopción de reuniones frecuentes, formalismo y la institucionalización de encuentros virtuales (e híbridos y presenciales,

cuando sea posible) puede contribuir a fortalecer la colaboración y superar estos desafíos logísticos.

La construcción de confianza se erige como un pilar fundamental en estas colaboraciones. La búsqueda de oportunidades alineadas con la visión y misión compartidas, la frecuencia en los vínculos, y el establecimiento de expectativas explícitas son prácticas clave para cultivar relaciones sólidas a largo plazo.

La flexibilidad en la gestión de compromisos, la evaluación constante del cumplimiento y la adaptación a los diferentes contextos y burocracias son aspectos esenciales en la gestión exitosa de alianzas. La adaptación a entornos virtuales, la exploración de nuevos servicios y la colaboración internacional son áreas de enfoque comunes. Las organizaciones reconocen que la colaboración estratégica no solo se trata de eventos aislados, sino de iniciativas inmersas en redes construidas a lo largo del tiempo.

En resumen, las estrategias y desafíos compartidos entre EBN, Ematris y Prodem destacan la importancia de las alianzas estratégicas como impulsores clave para el desarrollo y la innovación, enfrentando la incertidumbre con enfoques colaborativos y adaptativos. La colaboración con Innovos se presenta como un factor positivo en las tres empresas, destacando la sintonía y la sinergia en sus relaciones.

Diagnóstico

Análisis PEST

A continuación, se presenta un cuadro con las principales variables y los principales acontecimientos en el entorno político, económico, social y tecnológico en el marco de este proyecto de internacionalización de la empresa Innovos Group S.A. a través de alianzas estratégicas globales:

Tabla 2 - Análisis PEST de Innovos Group

Políticos	Económicos
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad política de los países de destino: los países en los cuales Innovos busca insertarse o expandir sus operaciones tienen cierta estabilidad política relativa y los procesos de licitaciones y adjudicaciones de proyectos se realizan de forma transparente.• Políticas comerciales y acuerdos de libre comercio/ Regulaciones aduaneras y de importación/exportación de bienes y servicios: si bien no existen acuerdos de libre comercio que fomenten la actividad, tampoco existen trabas o restricciones.• Estabilidad y previsibilidad del entorno regulatorio: los documentos son estándar, siempre se siguen los mismos procesos de selección, se conocen a los organismos multilaterales de créditos y	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de cambio de divisas y su volatilidad: el tipo de cambio oficial vuelve menos competitivo los contratos en dólares, ya que se reciben menos pesos de los que podrían recibirse en otras cotizaciones de la divisa estadounidense.• Indicadores económicos, como el PIB y la inflación: los mercados de destino tienen economías con cierta estabilidad y bajos niveles de inflación.• Costos laborales y estructura de costos en los mercados objetivo: los costos laborales son bajos debido a que el peso se encuentra muy devaluado; las responsabilidades y las ganancias de los proyectos en consorcio con terceras empresas se dividen en partes iguales; existen costos asociados a insertarse en nuevos mercados, los cuales son

<p>entidades financieras y gubernamentales a cargo de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos políticos, como cambios de gobierno y conflictos internacionales (existentes, potenciales y latentes): actualmente, Argentina está afrontando un proceso de elecciones y de cambio de gobierno, lo cual genera cierta inestabilidad e incertidumbre; sumado a ello, en el escenario internacional, se desatan una serie de conflictos bélicos como la guerra en Ucrania o la guerra entre Israel y Palestina. Estos enfrentamientos tienen réplicas en el resto de Europa (como amenazas de atentados). Algunos países de Latinoamérica (tales como Perú) también son objeto de ciertas turbulencias políticas. • Otros riesgos asociados a la internacionalización y a la colaboración con socios internacionales: costos asociados a unirse con terceros, posibilidad de que las alianzas no prosperen, costos incurridos en la preparación de propuestas para adjudicarse con proyectos. • Cooperación internacional: Las alianzas estratégicas, especialmente a nivel internacional, son fundamentales para 	<p>sopesados por el establecimiento de las alianzas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos y financieros de los potenciales socios: los socios cuentan con recursos económicos para hacer frente a los proyectos, hay una liquidez que garantiza la viabilidad de los proyectos • Nivel de demanda y competencia en mercados internacionales específicos a ser abordados: existe un flujo constante de proyectos y propuestas de nuevos negocios en los mercados internacionales de destino. Los contactos y vínculos establecidos brindan mayores oportunidades y acceso a información selecta. • Presupuestos y Recortes: Hay una tendencia a ajustes presupuestarios a la baja, lo que influye en las operaciones de las firmas consultoras negativamente.
---	---

enfrentar la incertidumbre política y económica.	
Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias del consumidor y tendencias de mercado: algunos organismos públicos dan preferencia o establecen como requisito indispensable contar con un socio local o nacional para presentarse a ciertos proyectos. • Normas y valores sociales que pueden influir en la internacionalización: es necesario conocer en profundidad el ambiente de negocios de cada país y ser respetuoso con horarios, costumbres, hábitos que se desarrollan en cada mercado en específico. • Cultura empresarial y capacidades (recursos humanos) de los potenciales socios: algunos de los socios no trabajan siguiendo criterios económicos o de maximización de utilidades, sino en términos de generar impacto y promover el desarrollo, lo cual los lleva a ser reacios a aceptar ciertos proyectos o involucrarse en ciertas consultorías. Todos los socios tienen un compromiso muy fuerte con el entorno en el cual se desenvuelven, lo que garantiza la realización de trabajos de calidad. • Colaboración y Confianza: La construcción de confianza y 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y Transformación Tecnológica: El escenario actual se caracteriza por la revolución 4.0 y la transformación tecnológica, influyendo en las actividades innovadoras y emprendimientos. • Niveles de innovación y desarrollo tecnológico en los mercados de destino: Europa y Chile son dos países con avanzados niveles de innovación y desarrollo, otros países de Latinoamérica y el Caribe presentan menores relativos, representando una posibilidad de inserción a través de la transferencia tecnológica. • Acceso a tecnologías avanzadas y plataformas digitales: se cuenta con acceso a una serie de recursos y herramientas tecnológicas, así como la posibilidad de formación de los recursos humanos en dichas tecnologías a fines de utilizarlas de manera eficiente. • Cambios tecnológicos que pueden afectar la forma en que se realiza el negocio: el avance de la inteligencia artificial (IA) representa un desafío a la vez que una oportunidad de agilizar y optimizar los procesos y los negocios.

<p>colaboración son elementos fundamentales en las relaciones, destacando la importancia de relaciones personales sólidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de alineación de objetivos y estrategias con los potenciales socios: hay una alineación de objetivos en términos sociales (generar impacto, promover el desarrollo y fomentar la innovación) pero no siempre se refleja en alineación en términos económicos (maximización de utilidades) • Grado de efectividad de los canales de comunicación y toma de decisiones establecidos: la pandemia trajo consigo la virtualidad y la necesidad de tener conocimientos en plataformas de trabajo colaborativo en línea y en plataformas de reuniones virtuales. Los canales de comunicación –tanto formales como informales- funcionan eficientemente con todos los socios, aunque sí se destacan mayor cercanía con algunos. Un punto a tener en cuenta es la diferencia horaria con algunos aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos de los potenciales socios: algunos socios cuentan con sus propias plataformas y el resto de los socios tienen acceso a recursos tecnológicos para garantizar un trabajo fluido.
---	---

Análisis FODA

En la siguiente matriz, se presenta el análisis FODA, identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Innovos Group S.A. en relación a su

intención de establecer alianzas estratégicas internacionales con el fin de innovar y ampliar su mercado de influencia.

Tabla 3 - Análisis FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos y Capacidades Internas: ● Experiencia previa en alianzas estratégicas. Innovos cuenta con una larga tradición de trabajo en redes con actores internacionales, lo cual le brinda el conocimiento y la experiencia necesaria para apalancar estas alianzas y no cometer errores, permitiendo enfrentar la incertidumbre y complementar habilidades y recursos. ● Recursos financieros sólidos para apoyar la expansión. La empresa cuenta con la liquidez y el dinero suficiente para realizar todos los trámites asociados al trabajo en el exterior con socios internacionales. ● Capacidades tecnológicas. La empresa posee un acervo tecnológico para emprender su internacionalización, así como también la disposición a hacer inversiones en herramientas tecnológicas, software, programas, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercados Emergentes: ● Expansión internacional e identificación de nuevos mercados con alto potencial de crecimiento. Ya se ha hecho una identificación preliminar de algunos mercados en los cuales profundizar las relaciones y los vínculos comerciales: Chile, Perú y países e islas del Caribe. ● Oportunidades en mercados internacionales específicos. Los vínculos ya establecidos con algunos socios internacionales garantizan el acceso a nuevos proyectos en esos territorios. Por ejemplo, se estará trabajando con EBN en un nuevo programa llamado EU LAC, que busca formar alianzas entre corporaciones europeas y startups latinoamericanas con el fin de acelerar estas últimas. ● Tendencias de Mercado: ● Tendencias de consumo favorables en los mercados objetivo. Existen en la actualidad muchos llamados a

<p>aplicaciones, etc. que permitan estimular y maximizar los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reputación y Marca: ● Buena reputación en el mercado local e internacional. Su experiencia extendida en más de 30 países y el trabajo continuo y asentado en varios de esos mercados le ha permitido hacerse de renombre y ser sinónimo de calidad. ● Red de Socios Existentes: ● Relaciones sólidas con socios existentes. Hay un trabajo de varios años con los principales socios actuales, la cercanía de la relación y el interés por mantener esos vínculos desde ambas partes es un gran activo. ● Acceso a una red de contactos valiosa. Las tareas realizadas en materia de networking han permitido consolidar un acervo extenso de contactos con los cuales trabajar y aliarse. 	<p>licitaciones públicas en los países en los cuales Innovos busca ampliar su área de influencia; todos estos llamados son consultados a través de los Planes de Adquisiciones, disponibles en las páginas web de los organismos involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas Estratégicas: ● Oportunidades para formar alianzas con socios clave en mercados internacionales y colaboraciones estratégicas que pueden impulsar la internacionalización.. En aquellos mercados en los que no se ha establecido Innovos aún y en los cuales todavía no cuenta con socios, se abre la oportunidad de buscar nuevos socios locales y forjar nuevas alianzas.
<p>Debilidades (D)</p>	<p>Amenazas (A)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Limitaciones de Recursos: ● Limitaciones financieras para la expansión internacional y carencia de ciertas capacidades críticas. Si bien hay 	<ul style="list-style-type: none"> ● Factores Políticos y Regulatorios: ● Riesgos políticos y regulatorios en los mercados de destino. Existen algunas barreras burocráticas y limitaciones a la

<p>cierto margen para la inversión en capacidades tecnológicas, la falta de personal informático especializado y el posible requisito de contar con cierto software de programación puede ser una debilidad en la búsqueda de acceder a ciertas licitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dependencia de Socios Existentes: ● Dependencia excesiva de ciertos socios locales y vulnerabilidad a cambios en la relación con los socios actuales. Se ha identificado una gran dependencia del socio en Chile para acceder a proyectos y la continuidad del vínculo está atada al trabajo colaborativo exitosos entre las empresas. Actualmente, ese vínculo está reducido a una persona y eso genera grandes cuellos de botella en el trabajo. 	<p>entrada en terceros países: muchas veces se demanda la alianza con socios locales, algunos llamados son exclusivos para actores locales, existen altos costos de acceso vinculados a garantías y depósitos que deben hacerse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en las políticas comerciales y aranceles. La incertidumbre macroeconómica de Argentina también es un factor a tener en cuenta y la posibilidad de una devaluación de la moneda, de una dolarización o de una apertura irrestricta son algunos de los escenarios a tener en cuenta. ● Competencia Global: ● Competencia intensificada en mercados internacionales. Algunos mercados son muy competitivos en términos de la cantidad de actores que se presentan y disputan la adquisición de algunos contratos. Hay muchas empresas ya asentadas, con experiencia específica en el país y en las temáticas de los proyectos; debe pensarse en estrategias para aliarse con ellos más que para enfrentarlos directamente. ● Ingreso de nuevos competidores. Algunos mercados son más susceptibles que otros a la entrada de nuevos actores
--	---

	<p>competitivos. Se debe reforzar el trabajo y redoblar los esfuerzos para consolidar las posiciones ya asumidas. Las ventajas adquiridas en algunos países pueden servir para financiar transitoriamente las desventajas en otros mercados.</p>
--	--

Propuesta de mejora

Innovos Group, al operar en el sector de la consultoría de innovación y desarrollo tecnológico, puede **maximizar el "valor agregado"** de sus servicios mediante las vinculaciones estratégicas con otras empresas y organizaciones. Al asociarse con empresas que poseen conocimientos especializados en **áreas complementarias**, Innovos puede ofrecer soluciones más completas y profundas. Lo mismo sucede al trabajar con empresas y redes que cuenta con certificaciones específicas o cumplen con estándares internacionales (como son los casos de ematris y EBN), esto le permite postularse y ganar ciertos proyectos, a la vez que le facilita o le da incentivos positivos para la obtención de estas credenciales, agregando un nivel de confianza y aseguramiento de calidad para sus clientes.

A través de sus alianzas, Innovos puede **expandir su red de contactos** y su **presencia en nuevos mercados**, tanto geográfica como sectorialmente. Esto es especialmente valioso para acceder a industrias o regiones donde la presencia previa de Innovos es limitada o inexistente. Así, por ejemplo, Innovos se ha hecho de varios socios en países como España, Italia, Bélgica e Inglaterra, entre otros, gracias a su colaboración y contacto cercano y frecuente con EBN.

Al colaborar con diversas organizaciones, Innovos promueve un **enfoque de innovación abierta**, donde las ideas y los proyectos pueden beneficiarse del conocimiento colectivo de un ecosistema más amplio. Esto incluye la participación en congresos, conferencias, foros, hackathons, eventos de incubadoras de empresas, o proyectos de co-creación con múltiples stakeholders. Para ejemplificar, se pueden nombrar dos casos: el Congreso Anual de EBN y el Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor de América Latina (ST-Prodem). El primero es la reunión más grande de incubadoras, aceleradores, parques científicos, centros de innovación y partidarios de la innovación de todo tipo en Europa. Este evento es crucial para conocer a futuros socios y desarrollar una red global de líderes en innovación, expertos y tomadores de decisiones. El segundo, con más de 10 ediciones a la fecha, es un entorno enfocado en el crecimiento de habilidades profesionales, la educación, la reflexión y el intercambio de experiencias entre aquellos que participan en diversas iniciativas para promover el emprendimiento y la innovación en América Latina.

Las relaciones continuas con otras empresas fomentan un **entorno de aprendizaje mutuo**, donde Innovos y sus socios pueden intercambiar mejores prácticas, desafíos y soluciones. Esto enriquece la capacidad de Innovos para **adaptarse a cambios rápidos** en el entorno empresarial y tecnológico.

Por último, las vinculaciones con empresas tecnológicas y startups permiten a Innovos acceder a las **últimas innovaciones y tendencias del mercado**, tanto en materia de investigación como en materia tecnológica. Esto no solo mejora la calidad de sus consultorías sino que también les permite ofrecer a sus clientes herramientas de vanguardia para impulsar la eficiencia y la competitividad.

En un esfuerzo por fortalecer y expandir la presencia internacional de Innovos Group S.A., se propone una **estrategia integral** que se centre en la **potenciación y diversificación** de sus alianzas estratégicas y, a través de ellas, la **construcción de nuevos mercados** y la **gestión eficiente** de las barreras burocráticas y administrativas en los países de interés. Esta propuesta no solo aborda la necesidad de impulsar y profundizar sus relaciones con socios actuales, sino que también busca enriquecer su enfoque a través de la experiencia valiosa que poseen dichos socios, ya sea por la naturaleza de los proyectos que abordan o por su presencia en mercados específicos.

A continuación, se ofrece un listado de las principales **acciones propuestas**, aglomeradas en ocho principales ejes o puntos generales:

1. Fortalecimiento de Alianzas Actuales:

- Realizar evaluaciones periódicas detalladas de la relación con cada socio actual para identificar áreas de mejora y oportunidades de colaboración más estrecha. Se tomará como base esta primera aproximación y análisis de los socios; lo cual será actualizado en función de los avances y los cambios que se presenten.
- Establecer reuniones regulares y talleres de trabajo para alinear estrategias y objetivos a largo plazo. De esta forma, se mantendrá un contacto cercano y

fluido con los socios, garantizando la prioridad otorgada a la empresa Innovos Group S.A. en caso de surgir nuevas posibilidades de colaboración.

- Realizar una mayor intersección con nuestros socios estratégicos a través de proyectos para organizaciones internacionales, principalmente el BID. Las oportunidades con el BID son las que nos brindan la mejor plataforma para conectar con nuestros aliados estratégicos, tanto en Europa como en otros países de América Latina. En el caso de Europa, es crucial considerar proyectos con presupuestos más elevados, que resulten más competitivos, y evaluar el interés europeo en los países de nuestra región.

2. Diversificación de Alianzas:

- Explorar alianzas con socios en diferentes sectores y regiones geográficas para ampliar su influencia y oportunidades de mercado. Construir en base a las alianzas existentes, aún queda mucho por profundizar y trabajar. Algunos de los socios actuales también son la llave de acceso a terceros socios, algunos de ellos existentes, pero aún débiles y otros, potenciales.
- Participar activamente en eventos y plataformas internacionales para identificar posibles colaboradores estratégicos. La participación en eventos y plataformas internacionales proporciona a Innovos Group la oportunidad de conectarse directamente con actores clave a nivel mundial. Estos entornos ofrecen un espacio propicio para establecer contactos, entablar conversaciones y explorar posibles alianzas estratégicas con empresas afines y complementarias. Además, este involucramiento aumenta la visibilidad de la empresa en el escenario internacional, atrayendo a posibles colaboradores estratégicos nuevos.

3. Apertura de Nuevos Mercados:

- Realizar análisis de mercado detallados para identificar oportunidades en regiones aún no exploradas. La empresa puede aventurarse a nuevos mercados, replicando experiencias exitosas anteriores de inserción en países

diferentes. Deberá atender a factores burocráticos, administrativos, culturales, sociales y políticos y sopesar los principales costos económicos para garantizar la viabilidad de emprender dichos negocios.

- Desarrollar estrategias específicas para superar barreras burocráticas y administrativas en cada país objetivo, trabajando en estrecha colaboración con socios locales. Este enfoque implica una cuidadosa planificación y colaboración activa con socios locales, reconociendo la diversidad de regulaciones y procedimientos gubernamentales en los diferentes mercados. Se deberá prestar especial atención a los trámites aduaneros, garantías, normativas fiscales, licencias y otras regulaciones específicas, que suelen estar detalladas en los términos de referencia (TDR) de los llamados a licitación.

4. Aprovechamiento de Experiencia de Otros Socios:

- Fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre nuestros socios existentes y potenciales. En el caso de Innovos y sus socios, el conocimiento es mayoritariamente tácito porque reside en los individuos, quienes son responsables de desarrollar técnicas de resolución de conflictos para cada cliente. Este aspecto es importante de atender porque influye en el grado de codificabilidad del conocimiento que es posible alcanzar y su consecuente transferencia a terceros: este conocimiento es más difícil de estandarizar y replicar (Howells, 2002; en Nieto, Rodríguez y Santamaría, 2021). Sin embargo, esto no vuelve imposible dicha transferencia; por el contrario, para que se haga efectiva, es necesario mantener una interacción más estrecha y una colaboración más cercana y con contacto directo. Otros puntos que refuerzan esta interacción son la proximidad en las actividades desarrolladas y los contextos institucionales similares (Nieto, Rodríguez y Santamaría, 2021). Se deberá pensar en formas de codificar el conocimiento construido de tal forma que quede institucionalizado, sistematizado y recopilado en documentos al alcance de todos los miembros.

5. Involucramiento de Todo el Personal:

- Desarrollar sesiones de capacitación para informar a todo el personal sobre el plan de internacionalización y la importancia de su participación activa. Estas sesiones ofrecerán a los colaboradores una comprensión detallada de los objetivos, estrategias y beneficios asociados con la expansión global de la empresa. Además de proporcionar una visión integral de los desafíos y oportunidades en los mercados internacionales, las sesiones de capacitación buscarán alentar la participación proactiva de cada miembro del equipo. Se destacará la importancia de los roles individuales en la ejecución exitosa del plan, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso. Este enfoque educativo no solo promoverá la alineación con los objetivos organizativos, sino que también empoderará a los empleados para contribuir con sus habilidades y conocimientos al éxito colectivo en la tarea de internacionalización.
- Implementar incentivos para motivar la implicación de cada miembro del equipo en iniciativas internacionales. Los incentivos puede ser reconocimientos individuales, así como también colectivos, e incluir recompensas tangibles como intangibles, todo en pos de reconocer y valorar los esfuerzos y las contribuciones de cada miembro hacia el éxito de la internacionalización. Este sistema de incentivos no solo promueve el compromiso y la creatividad en un contexto de innovación, sino también la colaboración y la proactividad.

6. Comunicación Efectiva y Coordinación:

- Implementar herramientas de comunicación interna que faciliten la colaboración y coordinación entre los equipos. Estas herramientas proporcionarán canales ágiles y accesibles que permitirán a los miembros del equipo compartir información de manera instantánea, independientemente de la ubicación geográfica. Plataformas de mensajería instantánea, espacios de colaboración en línea y sistemas de gestión de proyectos se convertirán en

vehículos fundamentales para fomentar la comunicación fluida, asegurando que cada integrante del equipo esté al tanto de los avances, desafíos y logros en el proceso de internacionalización. La implementación de estas herramientas no solo reducirá las barreras de comunicación, sino que también proporcionará un medio eficiente para la rápida toma de decisiones y la coordinación precisa de actividades, fortaleciendo así la cohesión y eficacia de los equipos en la consecución de los objetivos internacionales de Innovos Group.

7. Responsabilidades y Relaciones Institucionales:

- Designar roles y responsabilidades claras para la gestión de relaciones institucionales con los aliados estratégicos. Este enfoque implica asignar funciones específicas a individuos o equipos dentro de la organización, garantizando así una coordinación eficiente y una ejecución efectiva en la gestión de alianzas. Cada miembro designado deberá contar con una comprensión profunda de los objetivos estratégicos de la alianza, actuando como un enlace clave entre Innovos Group y sus socios estratégicos.

8. Formalización y Sistematización:

- Establecer protocolos para formalizar acuerdos con socios, asegurando una documentación clara y completa. Estos protocolos se diseñarán meticulosamente para asegurar una documentación clara y completa que refleje con precisión los términos y condiciones de cada alianza estratégica. Estos protocolos no solo fortalecerán la confianza entre Innovos Group y sus socios, sino que también contribuirán a la construcción de relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas en el contexto de la internacionalización de la empresa.
- Implementar sistemas de gestión documental para recopilar y sistematizar el conocimiento adquirido en cada proyecto. Estos sistemas se diseñarán para capturar y organizar información crítica, desde lecciones aprendidas hasta

mejores prácticas y datos relevantes, brindando así una plataforma centralizada para el almacenamiento y la accesibilidad del conocimiento acumulado. La estructuración cuidadosa de estos sistemas permitirá al equipo de Innovos Group acceder rápidamente a recursos valiosos, facilitando la toma de decisiones informadas y promoviendo la eficiencia operativa.

Esta propuesta busca crear un marco sólido para la internacionalización de Innovos Group S.A., garantizando que cada miembro del equipo esté informado, motivado y capacitado para contribuir al éxito de nuestra expansión global a través de alianzas estratégicas. Con una ejecución efectiva de estas acciones, buscamos consolidar nuestra posición como líderes en la industria y maximizar las oportunidades en mercados internacionales. Se han establecido también algunos indicadores de éxito que pueden ser utilizados para medir el progreso de las alianzas estratégicas establecidas, a saber:

- Número de nuevas alianzas estratégicas establecidas.
- Expansión exitosa en nuevos mercados y superación de barreras burocráticas.
- Participación activa y compromiso del personal en iniciativas de internacionalización.
- Documentación y sistematización efectiva de acuerdos y conocimientos adquiridos.

Para finalizar este trabajo, no se quiere dejar de destacar las oportunidades y espacios que Innovos Group tiene para aplicar **estrategias innovadoras**, que permitan conjugar la innovación con la internacionalización, de modo que ambas se potencien y se retroalimenten para generar un círculo virtuoso de crecimiento constante. La internacionalización ofrece a las empresas diversas oportunidades para aplicar **estrategias innovadoras** que pueden mejorar su competitividad y capacidad de adaptación en el mercado global.

Para Innovos Group, la adopción de este tipo de estrategias es esencial para ampliar su alcance y fortalecer su competitividad en los mercados globales. Estas estrategias no solo permiten a las empresas expandirse a nuevos mercados, sino que también les ayudan a adaptarse a las demandas cambiantes de un entorno globalizado, mejorando su innovación y

competitividad. Las alianzas actuales de Innovos, al igual que otras que pueden surgir a partir de estos aliados, abren el juego a diferentes opciones, que se analizarán a continuación.

En el contexto vigente de la firma consultora, es importante destacar en primer lugar la **colaboración transfronteriza para la innovación**. Esta estrategia puede adoptar diferentes formas, tales como alianzas con startups y hubs de innovación como su participación en proyectos de I+D de carácter internacional.

En el primer caso, la **colaboración con startups** le puede facilitar su acceso y darle un impulso hacia mercados emergentes y tecnologías de vanguardia así como nuevos modelos de negocios disruptivos. Esta instancia representa una oportunidad para facilitar la transferencia de tecnologías recientes y emergentes hacia y desde mercados en desarrollo, escalando las habilidades, capacidades y conocimientos producidos en el marco de otras consultorías previas en mercados en condiciones similares. EBN puede cumplir un rol clave en este aspecto, al contar con la capacidad de gestionar vínculos y acercamientos a startups dentro de su red, lo que brinda a las empresas de consultoría como Innovos una oportunidad única para explorar colaboraciones innovadoras. A la actualidad, hay más de 36.000 startups que reciben apoyo de los diferentes miembros de EBN y que se benefician de su expertise para crecer (EBN, s.f.), lo que demuestra el potencial de colaboración e innovación que ofrece esta red. La pertenencia a la red expande el alcance y la visibilidad de la empresa en los sistemas de innovación locales e internacionales.

En el segundo caso, establecer instancias de **colaboración con universidades y centros de investigación** le permitirá hacerse de nuevas ideas, promoviendo la interacción entre el sector académico y científico-tecnológico con el sector privado empresarial. En este sentido, su cercanía a ematris puede ser un buen vehículo para motorizar estas instancias. La experiencia previa de su socio chileno en el trabajo con universidades y centros de investigación puede serle útil como medio para articular sus propias experiencias de trabajo conjunto con estas instituciones. Asimismo, la filial paraguaya de Innovos la acerca a un terreno en el que la educación superior atraviesa una serie de problemas de raigambre estructural: bajas tasas de acceso a la universidad, bajos niveles de productividad, bajos niveles de calidad producto de la falta de sistemas de controles y habilitación de carreras adecuados y falta de capital humano avanzado (Infonegocios, 2023) -este último punto se traduce en una baja cantidad

de profesionales con doctorado. Este escenario resulta propicio para la inserción de Innovos en este nicho de mercado, pudiendo poner a disposición sus consultores para trabajar en potenciar con instituciones paraguayas, fortalecer el sistema e identificar nuevos conocimientos.

Una alternativa con estos mismos actores sería explorar la **expansión de ofertas de educación y capacitación**. En este sentido, Innovos podría trabajar en **crear programas de capacitación y certificación** que se puedan ofrecer en el ámbito de las universidades a los alumnos como así también a terceros clientes internacionales, utilizando modalidades tanto presenciales como en línea para abordar temas como la gestión de la innovación y emprendimiento tecnológico. Para el dictado de estos cursos, también resulta viable contratar e invitar a especialistas pertenecientes a otras organizaciones y empresas aliadas con una expertise específica en los tópicos que comprendan el programa o currícula de la formación.

En relación a ello, también es posible escalar estos contenidos y desarrollar, con ayuda de empresas del ecosistema cordobés tales como Santex (perteneciente al mismo grupo de empresas que Incutex y con quien Innovos guarda una relación estrecha), una **plataforma virtual para asesoría y consultoría en línea**. Esto permitirá a Innovos Group alcanzar clientes en mercados internacionales sin necesidad de presencia física. Esto incluye webinars, talleres virtuales, y consultoría en tiempo real. Se puede pensar en dos líneas de servicios: una más estandarizada, que apunte a “paquetes” armados con contenido estándar y clases grabadas y uno más específico, adaptado a diferentes mercados y clientes mediante la modificación de características específicas para cumplir con las preferencias locales sin cambiar el diseño central. En cualquier caso, esto también requerirá de la implementación de **estrategias de marketing y redes sociales** con campañas que atraigan clientes y usuarios. Innovos debe fortalecer su presencia online mediante estrategias de contenido que resalten su experiencia y casos de éxito en diferentes regiones, mejorando su posicionamiento en buscadores como Google y en sitios especializados como LinkedIn.

Un área de innovación transversal que resulta fundamental trabajar en el marco de Innovos Group se vincula con el **uso de tecnología avanzada** para proyectos de consultoría. Es decir, es preciso implementar soluciones avanzadas de **análisis de datos** a través de big data con la finalidad de ofrecer a los clientes insights más profundos sobre tendencias de mercado,

evaluación de proyectos, y oportunidades de innovación y mejora dentro de sus propios esquemas de organización. Complementariamente, resulta recomendable la familiarización e incorporación progresiva de herramientas de **inteligencia artificial** que permitan automatizar ciertas partes del trabajo (sin perder de vista el control y revisión por parte del equipo de trabajo). La inteligencia artificial puede ser útil a la hora de mejorar la eficiencia de los servicios de consultoría, como la optimización de recursos en proyectos y la personalización de recomendaciones para los clientes basada en aprendizaje automático.

Además, la inteligencia artificial y el análisis de datos podrán ser prácticos si se implementa la **ampliación de cartera de servicios** como otra estrategia de innovación y de expansión del mercado. Esta ampliación permitirá trabajar progresivamente en nuevas áreas temáticas, haciendo uso aquí también de las alianzas existentes así como forzando otras, insertándose en temas estratégicos y de agenda, donde si bien hay mucha competencia porque todos buscan insertarse, uno puede diferenciarse en función de sus propias virtudes y las de sus socios. Tanto EBN como ematris y ParqueTec han sido redes y empresas que, en el pasado, le han abierto las puertas a Innovos para aliarse con nuevos socios y complementar capacidades en proyectos de gran envergadura y/o mayor complejidad.

En conclusión, estas estrategias no solo ayudarán a Innovos Group a expandirse a nuevos mercados, sino que también le permitirán ofrecer un valor agregado significativo a sus clientes, adaptándose a las dinámicas cambiantes del mercado global y manteniendo su relevancia en el sector de la consultoría internacional.

Conclusiones

El documento procuró realizar una propuesta de mejora basado en un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa Innovos Group S.A. y en la selección de socios internacionales adecuados. Para ello, fue fundamental recopilar información exhaustiva sobre los potenciales socios y el contexto de la colaboración; por lo que el enfoque escogido fue cualitativo, permitiendo una comprensión profunda y contextualizada de la problemática organizacional. Luego, se presentaron las principales variables y acontecimientos en el entorno político, económico, social y tecnológico relacionados con el proyecto de internacionalización de la empresa. Con base en ellas, se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales se condensaron a través de una matriz FODA. Así, se arribó a una propuesta que se resume en los siguientes ocho puntos:

1. **Fortalecimiento de Alianzas Actuales:** Realizar evaluaciones periódicas detalladas de la relación con cada socio actual para identificar áreas de mejora y oportunidades de colaboración más estrecha. Establecer reuniones regulares y talleres de trabajo para alinear estrategias y objetivos a largo plazo.
2. **Diversificación de Alianzas:** Explorar alianzas con socios en diferentes sectores y regiones geográficas para ampliar su influencia y oportunidades de mercado. Participar activamente en eventos y plataformas internacionales para identificar posibles colaboradores estratégicos. Conectar con nuestros aliados estratégicos, estar atentos a sus intereses y a garantizarles competitividad y rentabilidad económica.
3. **Apertura de Nuevos Mercados:** Realizar análisis de mercado detallados para identificar oportunidades en regiones no exploradas. Desarrollar estrategias específicas para superar barreras burocráticas y administrativas.
4. **Aprovechamiento de Experiencias de Otros Socios:** Fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre socios.

5. **Involucramiento de Todo el Personal:** Desarrollar instancias de capacitación y formación para informar a todo el personal acerca del plan de internacionalización y resaltar la importancia de la participación activa y consciente. Implementar un sistema de incentivos para que los trabajadores se vean motivados a participar e involucrarse en iniciativas internacionales.
6. **Comunicación Efectiva y Coordinación:** Mantener una comunicación fluida y coordinación rápida con los socios a través de esquemas de trabajo ordenados, reuniones virtuales y trabajo offline en solitario. Guardar registro de los proyectos realizados conjuntamente.
7. **Responsabilidades y Relaciones Institucionales:** Designar roles y responsabilidades claras para la gestión de relaciones institucionales con los aliados estratégicos.
8. **Formalización y Sistematización:** Establecer protocolos para formalizar acuerdos con socios. Implementar sistemas de gestión documental para sistematizar el conocimiento adquirido en los proyectos.

La internacionalización ofrece a las empresas oportunidades para aplicar **estrategias innovadoras** que mejoran su competitividad y adaptación en el mercado global. Para Innovos Group, la adopción de estas estrategias es esencial para ampliar su alcance y fortalecer su competitividad. Se presentaron algunas de las estrategias que Innovos puede aplicar que incluyen la colaboración transfronteriza, la colaboración con universidades y centros de investigación, la expansión de ofertas de educación y capacitación, así como el uso de tecnología avanzada para mejorar los servicios de consultoría. Estas estrategias no solo ayudarán a Innovos a expandirse a nuevos mercados, sino que también le permitirán ofrecer un valor agregado significativo a sus clientes, adaptándose a las dinámicas cambiantes del mercado global.

Como conclusiones adicionales, se resalta la atención que debe prestarse a factores vinculados con la estabilidad política y regulatoria: se deben buscar países de destino con estabilidad política y procesos transparentes de licitaciones y adjudicaciones de proyectos.

Otro punto importante es el de realizar evaluaciones de las políticas comerciales, acuerdos de libre comercio y regulaciones aduaneras y de importación/exportación de bienes y servicios, identificando mercados más propensos a ser penetrados exitosamente.

Para cerrar, se dejan abiertas algunas líneas de investigación que pueden ser exploradas a futuro para continuar el crecimiento y desarrollo de la empresa Innovos Group. El primero de ellos se vincula con la posibilidad de insertarse en el mercado brasilero, lo cual supone un análisis más profundo y específico de ese país, atendiendo a los riesgos económicos, a las barreras de entrada, a la dispersión y gran presencia de competidores, a barreras idiomáticas y culturales, estilos de negociación y comercio, reglas del sistema público de licitaciones, entre otros. También se pueden abordar investigaciones que exploren el rol que adquieren las tecnologías emergentes y la inteligencia artificial en la formación y gestión de alianzas estratégicas internacionales. Una tercera línea de investigación puede centrarse en analizar el papel de la innovación abierta en las alianzas estratégicas internacionales como medio para impulsar la competitividad y la creatividad. Por último, también puede hacerse foco en la gestión de riesgos de alianzas internacionales y cómo las empresas pueden mejorar su resiliencia a desafíos inesperados a través de alianzas internacionales.

Para finalizar, este trabajo y las acciones propuestas que de él se derivan buscan fortalecer las alianzas actuales, diversificar las alianzas, buscar socios internacionales, mejorar la comunicación y coordinación, explorar nuevas líneas de investigación, considerar la estabilidad política y regulatoria, evaluar los indicadores económicos y fomentar el compromiso empresarial. Ha sido objetivo de este trabajo dejar en evidencia que las alianzas funcionan mejor cuando existen complementariedades o necesidades mutuas. En el caso de Innovos, la experiencia en materia de alianzas con socios ha sido altamente positiva, permitiendo la inserción en nuevos mercados; la gestión y reducción de riesgos financieros; una mayor rentabilidad económica; la adquisición de nuevos conocimientos y de experiencia calificada; el uso compartido de herramientas, instalaciones y personal; el acceso a nuevos socios y nuevos clientes; y el crecimiento y expansión de la empresa, junto con su nombre y reputación.

Se concluye también que, al establecer alianzas, es crucial adoptar un enfoque pragmático, otorgando cierta importancia al criterio de rentabilidad, sin descuidar la construcción de

confianza y la lealtad. La lealtad se construye mediante la entrega oportuna de productos, el cumplimiento de compromisos financieros, la construcción de una sólida reputación y la adopción de un enfoque serio en todas las interacciones comerciales.

Asimismo, se debería considerar establecer cierta jerarquía en las alianzas y con los socios, identificando las potencialidades futuras con cada colaborador y priorizando aquellos que abran más puertas a la empresa. Se recomienda buscar una visión compartida y áreas donde se complementen estrategias divergentes con cada uno.

Para cerrar, vale la pena agregar que un factor clave para el éxito en el establecimiento de colaboraciones es el tiempo. En los negocios, la confianza desempeña un papel fundamental, y esta confianza se construye a lo largo de una trayectoria extensa y una reputación transferible. El proceso implica una curva de ajuste y prueba, donde se evalúa cómo una alianza impulsa a la siguiente.

Bibliografía

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2.
- Araya Leandro, Arnoldo (2006). Cooperación Empresarial en PYMES. TEC Empresarial Vol.1 Ed.1 2006
- Córdoba Cluster (25 de septiembre de 2023). Qué es el Cluster. Página web del Córdoba Cluster. <https://cordobacluster.com/que-es-el-cluster/>
- EBN (s.f.). About EBN. Página web de EBN. <https://ebn.eu/about-ebn/>
- Ematris (s.f.). Quiénes Somos. Página web de ematris. <https://ematris.cl/ematris-empresa-consultora/>
- Erazo Prado, M. T. (2020). La innovación, una estrategia viable para la internacionalización de las empresas.
- Estrada Martínez, Eugenio (2022). Alianzas y Nuevas Tendencias de Internacionalización de la Empresa Multinacional. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia de Comillas.
- EU LAC Digital Accelerator (s.f.). About. Página web de EU LAC Digital Accelerator. <https://eulacdigitalaccelerator.com/about/>
- García-Canal, Esteban (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas Universia Business Review, núm. 3, tercer trimestre, 2004, pp. 70-83 Portal Universia S.A.
- Hernández Leal, Angélica; Quintero Soto, María Luisa; y Velázquez Rodríguez, Elisa Bertha (2019). Las alianzas estratégicas como factor de internacionalización para la micro y mediana empresa. Tiempo Económico / Universidad Autónoma Metropolitana / vol. XIV / Núm. 42 / mayo-agosto de 2019 / pp. 25-43 / ISSN 1870-1434.
- IBF (s.f.). About IBF. Página web de IBF International Consulting. <https://www.ibf.be/About>
- Infonegocios (01 de noviembre de 2023). Universidades sin control adecuado: ¿Cómo afecta al país el déficit de formación profesional?

<https://infonegocios.com.py/y-ademas/universidades-sin-control-adecuado-como-afecta-al-pais-el-deficit-de-formacion-profesional>

- Mínguez Fuentes, Raúl (2010). Cooperación para la internacionalización como estrategia: De expansión exterior de la PYME.
- Parque Tec (s.f.). Acerca de. Página web de Parque Tec. <https://www.parquetec.org/acerca-de>
- Pérez Yegles, L. (2021). Innovación e internacionalización empresarial.
- Pinilla Jara, J. (2016). Innovación e Internacionalización exportadora en las PYMEs industriales catalanas. El papel de las orientaciones estratégicas.
- Ponce, H.G. & López López, A. (2012). La innovación e internacionalización como motores estratégicos de crecimiento de las pymes españolas: Un estudio empírico.
- Prodem (s.f.). About us. Página web de Prodem. <https://prodem.ungs.edu.ar/en/about-us/>
- Sarli, R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Revista de la Facultad de Odontología, 9(1), 17-20.
- Sistema B (s.f.). ¿Cómo ser Empresa B Certificada?. Página web de Sistema B. <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Tabares, Sabrina; Anzo, Edith; Estrada, Lina María (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado.
- Vidal Suárez, Marta M. (2000). Las alianzas estratégicas globales para la internacionalización. Su contribución a la creación de valor en la empresa. Economía industrial, n°333, pp. 49-56.
- Villar López (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión.
- Zamora Cuervo, D.M. & Salguero Aldana, C. M. (2014). La cultura de la innovación como estrategia de consolidación e internacionalización de la empresa Leonisa, aproximación a un ejemplo exitoso colombiano.

Anexos

Anexo 1 – Sistematización de notas de entrevista inicial con César Yammal – Presidente de Innovos Group S.A.

Trabajo de campo

- Ruben Carrandi (EBN), mirada LAC, sello LAC para Latinoamérica, flexibilidad de costos
 - Posibilidad de vender el sello EBN a las incubadoras y centros de innovación de empresas en LatAm (sello de calidad de procesos de incubación, de innovación)
 - La respuesta fue veamos cómo nos va en África, después vemos si lo podemos implementar en LatAm
 - No son de apurarse tanto
 - Presentarlo a nivel nacional (por ejemplo, en Paraguay)
 - El sello no aplica a Innovos (solo a business innovation centers), incluye todo intermediario de apoyo a emprendedores, empresas y pymes
 - Adaptar el sello y adaptar los costos (¿es posible hacer una segmentación de precios?)
 - Enfatizar en costos, desafíos, obstáculos
 - Ambición de proyectar el trabajo al resto del mundo a través de proyectos de desarrollo
- Robert Sanders (EBN), proyectos internacionales
 - **Agendar reuniones mensuales con EBN**
- Livia Marcantonio (EBN)
 - Livia: alianzas/oportunidades con bancos multilaterales (ver conversación vía mail). Ella está buscando establecer un diálogo con los bancos (particularmente, con el BID, con el BM). Ella hizo una presentación institucional. Ajustar las preguntas al conocimiento de las páginas web.
 - Nuevos aliados estratégicos, actores multilaterales

- Identificación de servicios que EBN ofrece (qué puede aportar a los bancos EBN)
- Marcelo Lebendiker (Parque Tec - Costa Rica)
 - Posibilidad de usar un servicio que ellos desarrollaron para emprendedores, una plataforma online para el coaching, el seguimiento de los emprendedores.
 - Ellos también estaban explorando el sello, buscaban certificarse con el sello BIC
 - Hablar con Harald con respecto a ParqueTec
 - Precisar plataforma de diagnóstico de ParqueTec
 - Probar gratuitamente esta plataforma y proveer feedback
 - A aplicar a nueva cohorte de emprendedores
 - Escalabilidad
 - Plataforma para hacer seguimiento a emprendimientos: más fácil, simple
 - Tiene recursos, materiales de estudios (incubadora blog)
 - Taxonomía de dimensiones de desarrollo (se asigna grado de desarrollo y va anotando observaciones)
 - Growth Wheel (similar): es complejo, caro, difícil de implementar
- Sandra Díaz (ematrix)
 - Potenciar el trabajo existente, tanto en Chile como en Perú (posibilidad de mercadear servicios ya probados en Chile)
 - Sandra: tanto Chile como Perú (mercado de proyección)
 - Paraguay no se comparte (estamos bien establecidos, no necesitamos ayuda y es un mercado con barreras de acceso)
 - Perú es un país complicado
 - Ver servicios de ematrix (ver página web)
 - Memoria anual
 - Capacitación y servicios de innovación para universidades (muy común para ellos)
 - Alianza: páginas web de ambos
- Hugo Kantis (Prodem)
 - Posibilidades de innovar a través de estrategias internacionales

- Hemos colaborado con Hugo a través de Sandra
- Se dedica a Ecosistemas emprendedores
- Pasado como competidores no colaborativos
- Trabaja en castellano
- PRODEM (evento anual sobre políticas públicas para promover ambientes emprendedores), con apoyo del BID
- Posibilidad de insertarnos conjuntamente en el Caribe

Guiones de entrevistas

- Requisitos para certificación BIC (económicos, financieros, organizacionales, institucionales)
- Posibilidades que abre el sello BIC
- Necesidades de los socios
- Áreas de complementariedad con Innovos
- Áreas de mejora con Innovos
- Virtudes y defectos de la relación existente entre la organización e Innovos
- Estrategias para la colaboración internacional
- Uso de plataforma online para coaching (Costa Rica)

PARA SUMAR AL TRABAJO:

- Factores de éxito: uno tiene que tener un "campeón" proactivo que mueva los negocios en ese país, si no está esa persona o personas, no funciona
- Innovos Chile funcionó bien mientras teníamos socios (eran 3 chilenos y César, se movían y trabajaban). Motivación temporaria, luego consiguieron empleos de alto nivel. No daban los márgenes de ganancia. Es costoso tener una filial, tiene que justificarse ampliamente (aprendizaje). En Paraguay sí se dio por tener una persona proactiva y un caudal continuo de proyectos
- Requisitos mínimos: representante legal o tramitador en otros países
- Lo más costo efectivo es trabajar a través de alianzas estratégicas.
- Cuadro costo-operatividad (diferentes dimensiones)

Anexo 2 – Invitaciones a entrevistas a actores claves

EBN (Ruben)

Estimado Ruben,

Espero que este mail te encuentre bien. Un gusto saludarte nuevamente.

Te escribe Luciano Marambio, Coordinador de Proyectos en Innovos Group. Actualmente, me encuentro terminando la Especialización en Negocios Internacionales en la Universidad Siglo 21. Como parte del ciclo de formación del posgrado, cursamos una materia llamada “Actividad de formación práctica”, que tiene por objetivo identificar un tema que represente una problemática vigente en una empresa u organización y aplicar herramientas técnicas aprendidas durante el cursado para planificar y ejecutar iniciativas de negocios en un contexto globalizado.

En este marco es que he decidido elegir a Innovos como mi caso de estudio y he delimitado la necesidad de profundizar la cooperación internacional y las alianzas estratégicas con socios internacionales para innovar y continuar con la tarea de internacionalización de la empresa. En este sentido, consideramos que EBN es un actor de extrema relevancia para Innovos. Innovos aspira a colaborar con EBN para conseguir la certificación EU|BIC, lo que la convertiría en la primera empresa en acceder a dicha certificación en América Latina, potenciando su imagen y ampliando su alcance de mercado. César ha estado de acuerdo con esta definición del tema de investigación y me ha dado permiso para contactarme con usted a los fines de solicitarle una entrevista. Quería consultarle cuál era su disponibilidad horaria la próxima semana para coordinar un encuentro virtual en el que hacerle algunas preguntas que me permitan continuar con mi trabajo de investigación.

Quedo a la espera de su respuesta y atento a cualquier duda o comentario que pueda surgirle. Le agradezco de antemano por su tiempo y atención.

Saludos cordiales.

Luciano Marambio

EBN (Robert)

Dear Robert,

I hope this email finds you well. It's a pleasure to greet you on this occasion.

I am Luciano Marambio, Project Coordinator at Innovos Group. Currently, I am finishing the Specialization in International Business at the Siglo 21 University. As part of the postgraduate training cycle, we take a subject called "Practical training activity", which aims to identify a topic that represents a current problem in a company or organization and apply technical tools learned during the course to plan and execute business initiatives in a globalized context.

It is within this framework that I have decided to choose Innovos as my case study and I have defined as the object of my investigation the need to deepen international cooperation and strategic alliances with international partners to innovate and continue with the task of internationalization of the company. In this sense, we consider that EBN is an extremely relevant stakeholder for Innovos. The firm aspires to collaborate with EBN to gain the EU|BIC certification, which would make it the first company to access said certification in Latin America, enhancing its image, acquiring credibility and expanding its market reach. Cesar has approved the research topic and has given me permission to contact you to request an interview. I wanted to ask you what your time availability is next week to coordinate a virtual meeting in which I could ask you some questions that would allow me to continue with my research work.

I look forward to your response and attentive to any questions or comments that may arise. I thank you in advance for your time and attention.

Kind regards.

Luciano Marambio

EBN (Livia)

Dear Livia,

I hope this email finds you well. It's a pleasure to greet you on this occasion.

I am Luciano Marambio, Project Coordinator at Innovos Group. Currently, I am finishing the Specialization in International Business at the Siglo 21 University. As part of the postgraduate training cycle, we take a subject called "Practical training activity", which aims to identify a topic that represents a current problem in a company or organization and apply technical tools learned during the course to plan and execute business initiatives in a globalized context.

It is within this framework that I have decided to choose Innovos as my case study and I have defined as the object of my investigation the need to deepen international cooperation and strategic alliances with international partners to innovate and continue with the task of internationalization of the company. In this sense, we consider that EBN is an extremely relevant stakeholder for Innovos. The firm aspires to collaborate with EBN to gain the EU|BIC certification, which would make it the first company to access said certification in Latin America, enhancing its image, acquiring credibility and expanding its market reach. Cesar has approved the research topic and has given me permission to contact you to request an interview. I wanted to ask you what your time availability is next week to coordinate a virtual meeting in which I could ask you some questions that would allow me to continue with my research work.

I look forward to your response and attentive to any questions or comments that may arise. I thank you in advance for your time and attention.

Kind regards.

Luciano Marambio

EMATRIS

Estimada Sandra,

Espero que este mail te encuentre bien.

Soy Luciano Marambio, Coordinador de Proyectos en Innovos Group. Actualmente, me encuentro terminando la Especialización en Negocios Internacionales en la Universidad Siglo 21. Como parte del ciclo de formación del posgrado, cursamos una materia llamada “Actividad de formación práctica”, que tiene por objetivo identificar un tema que represente una problemática vigente en una empresa u organización y aplicar herramientas técnicas aprendidas durante el cursado para planificar y ejecutar iniciativas de negocios en un contexto globalizado.

En este marco es que he decidido elegir a Innovos como mi caso de estudio y he delimitado la necesidad de profundizar la cooperación internacional y las alianzas estratégicas con socios internacionales para innovar y continuar con la tarea de internacionalización de la empresa. En este sentido, consideramos que ematris es un aliado estratégico de Innovos, con el cual tenemos interés en profundizar y estrechar las relaciones existentes. César ha estado de acuerdo con esta definición del tema de investigación y me ha dado permiso para contactarme con usted a los fines de solicitarle una entrevista para tratar en profundidad estos temas. Quería consultarle cuál era su disponibilidad horaria la próxima semana para coordinar un encuentro virtual en el que hacerle algunas preguntas que me permitan continuar con mi trabajo de investigación.

Quedo a la espera de su respuesta y atento a cualquier duda o comentario que pueda surgirle. Le agradezco de antemano por su tiempo y atención.

Saludos cordiales.

Luciano Marambio

PRODEM

Estimado Hugo,

Espero que este mail te encuentre bien.

Soy Luciano Marambio, Coordinador de Proyectos en Innovos Group. Actualmente, me encuentro terminando la Especialización en Negocios Internacionales en la Universidad Siglo 21. Como parte del ciclo de formación del posgrado, cursamos una materia llamada “Actividad de formación práctica”, que tiene por objetivo identificar un tema que represente una problemática vigente en una empresa u organización y aplicar herramientas técnicas aprendidas durante el cursado para planificar y ejecutar iniciativas de negocios en un contexto globalizado.

En este marco es que he decidido elegir a Innovos como mi caso de estudio y he delimitado la necesidad de profundizar la cooperación internacional y las alianzas estratégicas con socios internacionales para innovar y continuar con la tarea de internacionalización de la empresa. En este sentido, consideramos que Prodem es un potencial aliado estratégico de Innovos, con el cual tenemos interés en innovar a través de la implementación de estrategias internacionales. César ha estado de acuerdo con esta definición del tema de investigación y me ha dado permiso para contactarme con usted a los fines de solicitarle una entrevista para tratar en profundidad estos temas. Quería consultarle cuál era su disponibilidad horaria la próxima semana para coordinar un encuentro virtual en el que hacerle algunas preguntas que me permitan continuar con mi trabajo de investigación.

Quedo a la espera de su respuesta y atento a cualquier duda o comentario que pueda surgirle. Le agradezco de antemano por su tiempo y atención.

Saludos cordiales.

Luciano Marambio

PARQUETEC

Estimado Marcelo,

Espero que este mail te encuentre bien.

Soy Luciano Marambio, Coordinador de Proyectos en Innovos Group. Actualmente, me encuentro terminando la Especialización en Negocios Internacionales en la Universidad Siglo 21. Como parte del ciclo de formación del posgrado, cursamos una materia llamada “Actividad de formación práctica”, que tiene por objetivo identificar un tema que represente una problemática vigente en una empresa u organización y aplicar herramientas técnicas aprendidas durante el cursado para planificar y ejecutar iniciativas de negocios en un contexto globalizado.

En este marco es que he decidido elegir a Innovos como mi caso de estudio y he delimitado la necesidad de profundizar la cooperación internacional y las alianzas estratégicas con socios internacionales para innovar y continuar con la tarea de internacionalización de la empresa. En este sentido, consideramos que ParqueTec es un potencial aliado estratégico de Innovos, con el cual tenemos interés en innovar a través de la implementación de estrategias internacionales y la utilización de servicios y plataformas que han desarrollado para emprendedores. César ha estado de acuerdo con esta definición del tema de investigación y me ha dado permiso para contactarme con usted a los fines de solicitarle una entrevista para tratar en profundidad estos temas. Quería consultarle cuál era su disponibilidad horaria la próxima semana para coordinar un encuentro virtual en el que hacerle algunas preguntas que me permitan continuar con mi trabajo de investigación.

Quedo a la espera de su respuesta y atento a cualquier duda o comentario que pueda surgirle. Le agradezco de antemano por su tiempo y atención.

Saludos cordiales.

Luciano Marambio

Guion de entrevista general

I. Antecedentes y Contexto:

1. ¿Puede proporcionar una breve introducción sobre su organización y su función dentro de ella? (Para EBN, ¿Cómo contribuye su organización a la promoción del desarrollo regional, económico, sostenible y social?)
2. ¿Cuál es la misión y visión de su organización en relación con la innovación y el emprendimiento?

II. Certificación EBN / Recursos y Finanzas:

3. ¿Cuál es la importancia de la certificación EU|BIC de EBN?
4. ¿Cuáles son los criterios y requisitos mínimos que una incubadora o BIC debe cumplir y sostener para acceder y mantener la certificación EU|BIC?
5. ¿Cuáles son los pasos a seguir para acceder a la certificación EU|BIC?
6. ¿Puede compartir ejemplos de casos de éxito o buenas prácticas en regiones similares o en empresas con características similares que hayan obtenido esta certificación?
7. ¿Qué desafíos específicos enfrenta una organización en relación con la búsqueda de esta certificación y la colaboración internacional? ¿Cuáles considera que son los principales desafíos y obstáculos en el proceso de obtención de la certificación EU|BIC?
8. ¿En qué medida ve la certificación EU|BIC como una herramienta para fortalecer este compromiso y apoyar a emprendedores e innovadores locales?
9. ¿Con qué recursos financieros debe contar Innovos Group para acceder a la certificación EU|BIC? ¿Cuál es la frecuencia y el proceso de pago de la certificación EU|BIC?

III. Aprendizaje y Construcción de Confianza:

10. ¿Cómo conciben desde su organización el proceso de aprendizaje y construcción de confianza en alianzas internacionales? ¿Puede compartir ejemplos de cómo esta

colaboración ha contribuido al aprendizaje y fortalecimiento de la confianza entre socios?

11. ¿Cómo se abordan los desafíos de comunicación y construcción de confianza en alianzas internacionales? ¿Cuáles son los canales de comunicación que ponen a disposición o que establecen para la fluidez en el contacto?

IV. Oportunidades y Desventajas de Alianzas:

12. ¿Qué oportunidades específicas habilita la colaboración con EBN/ con su organización para Innovos Group? (En EBN, enfatizar en la certificación EU|BIC)
13. ¿Cuáles considera que son las desventajas o limitaciones comunes en las alianzas internacionales (tanto para su organización como para Innovos Group)?
14. ¿Cuáles son los aspectos que cree que se pueden mejorar o profundizar en las relaciones ya existentes con Innovos Group?

V. Internacionalización de la Empresa:

15. ¿En qué aspectos las redes y alianzas internacionales considera que pueden incidir positiva o negativamente en la internacionalización de las organizaciones y empresas? (Específicamente para EBN, ¿de qué forma colabora su organización para potenciar las ventajas y reducir los impactos negativos de esas redes y alianzas?)
16. ¿Cuál es la estrategia de su organización para aprovechar las oportunidades de internacionalización a través de estas alianzas? (Esta NO para EBN)
17. ¿Cuáles son los beneficios tangibles que ha obtenido de estas alianzas y cómo han impactado en su organización?

VI. Sinergias y Estrategias:

18. ¿Cómo se pueden aprovechar y potenciar las sinergias existentes entre Innovos Group y sus socios internacionales (adaptar en cada entrevista, al socio que se esté entrevistando)?
19. ¿Qué estrategias y recursos considera más efectivos para fortalecer las colaboraciones actuales y futuras? (Esta NO para EBN)

VII. Monitoreo y Evaluación:

20. ¿Cuál es el proceso de monitoreo y evaluación que lleva adelante EBN para garantizar el alineamiento de sus socios a los estándares internacionales?
21. ¿Cómo se asegura EBN que la organización cumple con los criterios y requisitos mínimos para mantener la certificación?
22. ¿Qué consideraciones existen acerca de la autonomía y el proceso de toma de decisiones de las organizaciones (en el caso de EBN, cómo garantiza la autonomía de Innovos en su accionar cotidiano/ en el caso de otras organizaciones, cómo mantienen una autonomía relativa a pesar de las relaciones interdependientes que gestan para proyectos internacionales)? ¿Cómo se gestiona la autonomía y la toma de decisiones en el contexto de alianzas internacionales?

VIII. Innovación y Riesgo:

23. ¿Innovos Group y su organización han llevado a cabo en conjunto actividades de investigación y desarrollo? ¿Qué (otras) actividades de investigación y desarrollo (I+D) pueden llevar a cabo en conjunto?
24. ¿Cómo gestionan o proponen gestionar los procesos de reducción de riesgos en proyectos de innovación y colaboración internacional?
25. IX. Dimensión Social y Política:
26. ¿Qué características identifica en el macroentorno y en el contexto (político, social, económico, jurídico) en la actualidad?
27. ¿Cómo concibe su organización su dimensión social, política y simbólica en el marco de estas colaboraciones internacionales?
28. ¿Qué valores fundamentales guían su enfoque en la colaboración internacional?

Guion de entrevista en inglés

I. Background and Context:

1. Can you provide a brief introduction about your organization and your role within it?
(For EBN, How does your organization contribute to the promotion of regional, economic, sustainable, and social development?)
2. What is your organization's mission and vision regarding innovation and entrepreneurship?

II. EBN Certification / Resources and Finances:

3. What is the significance/ the importance of the EU|BIC certification from EBN?
4. What are the minimum criteria and requirements that Innovos Group must meet and sustain to access and maintain the EU|BIC certification?
5. What are the steps to obtain the EU|BIC certification?
6. Can you share examples of successful cases or best practices in similar regions or companies with similar characteristics that have obtained this certification?
7. What specific challenges does an organization face in relation to pursuing this certification and international collaboration? What do you consider the main challenges and obstacles in the EU|BIC certification process?
8. To what extent do you view the EU|BIC certification as a tool to strengthen this commitment and support local entrepreneurs and innovators?
9. What financial resources does Innovos Group need to obtain the EU|BIC certification? What is the frequency and process of EU|BIC certification payment?

III. Learning and Trust-Building:

10. How does your organization perceive the process of learning and trust-building in international partnerships? Can you share examples of how this collaboration has contributed to learning and trust-building among partners?
11. How are communication and trust-building challenges addressed in international partnerships? What communication channels do you make available or establish for smooth contact?

IV. Opportunities and Disadvantages of Alliances:

12. What specific opportunities does collaboration with EBN/your organization enable for Innovos Group? (For EBN, emphasize the EU|BIC certification)
13. What do you consider common disadvantages or limitations in international alliances (both for your organization and for Innovos Group)?
14. What aspects do you believe can be improved or deepened in existing relationships with Innovos Group?

V. Internationalization of the Business:

15. In what ways do you think international networks and alliances can positively or negatively affect the internationalization of organizations and businesses? (Specifically for EBN, how does your organization collaborate to enhance the advantages and mitigate the negative impacts of these networks and alliances?)
16. What is your organization's strategy for capitalizing on internationalization opportunities through these alliances? (Not applicable to EBN)
17. What tangible benefits have you gained from these alliances, and how have they influenced your organization?

VI. Synergies and Strategies:

18. How can existing synergies between Innovos Group and your international partners be leveraged and strengthened (customized for each interview, depending on the partner being interviewed)?
19. What strategies and resources do you consider most effective for enhancing current and future collaborations? (Not applicable to EBN)

VII. Monitoring and Evaluation:

20. What is the monitoring and evaluation process that EBN carries out to ensure alignment with international standards among its partners?
21. How does EBN ensure that the organization complies with the minimum criteria and requirements to maintain certification?

22. What considerations exist regarding the autonomy and decision-making process of organizations (in the case of EBN, how does it ensure Innovos' autonomy in its daily operations/for other organizations, how do they maintain autonomy despite interdependent relationships for international projects)? How is autonomy and decision-making managed in the context of international alliances?

VIII. Innovation and Risk:

23. Have Innovos Group and your organization conducted joint research and development (R&D) activities? What (other) R&D activities can be conducted together?
24. How do you propose to manage risk reduction processes in innovation and international collaboration projects?

IX. Social and Political Dimension:

25. What characteristics do you identify in the current macroenvironment and context (political, social, economic, legal)?
26. How does your organization perceive its social, political, and symbolic dimension within the framework of international collaborations?
27. What fundamental values guide your approach to international collaboration?

Interview with Robert Sanders - EBN

0. Brief introduction about the project:

I am Luciano Marambio, Project Coordinator at Innovos Group. Currently, I am finishing the Specialization in International Business at the Siglo 21 University. As part of the postgraduate training cycle, we take a subject called “Practical training activity”, which aims to identify a topic that represents a current problem in a company or organization and apply technical tools learned during the course to plan and execute business initiatives in a globalized context.

It is within this framework that I have decided to choose Innovos as my case study and I have defined as the object of my investigation the need to deepen international cooperation and strategic alliances with international partners to innovate and continue with the task of internationalization of the company. In this sense, we consider that EBN is an extremely relevant stakeholder for Innovos. The firm aspires to collaborate with EBN to gain the EU|BIC certification, which would make it the first company to access said certification in Latin America, enhancing its image, acquiring credibility and expanding its market reach.

Innovos Group is an associate member of EBN, being part of this community. Innovos aspires to collaborate with EBN to obtain the EU|BIC certification, making it the first company to access such certification in Latin America. This would enhance the company's image, giving it greater credibility and making it more attractive to current and potential clients. Acquiring this certification is a complex process and a significant challenge for the organization, as it must demonstrate its ability to comply with international standards as well as make significant financial investments.

I. Background and Context:

1. Can you provide a brief introduction about your organization and your role within it? (For EBN, How does your organization contribute to the promotion of regional, economic, sustainable, and social development?)

2. What is your organization's mission and vision regarding innovation and entrepreneurship?

II. EBN Certification / Resources and Finances:

3. What is the significance/ the importance of the EU|BIC certification from EBN?
4. What are the minimum criteria and requirements that Innovos Group must meet and sustain to access and maintain the EU|BIC certification?
5. What are the steps to obtain the EU|BIC certification?
6. Can you share examples of successful cases or best practices in similar regions or companies with similar characteristics that have obtained this certification?
7. What specific challenges does an organization face in relation to pursuing this certification and international collaboration? What do you consider to be the main challenges and obstacles in the EU|BIC certification process?
8. To what extent do you view the EU|BIC certification as a tool to strengthen this commitment and support local entrepreneurs and innovators?
9. What financial resources does Innovos Group need to obtain the EU|BIC certification? What is the frequency and process of EU|BIC certification payment?

III. Learning and Trust-Building:

10. How does your organization perceive the process of learning and trust-building in international partnerships? Can you share examples of how this collaboration has contributed to learning and trust-building among partners?
11. How are communication and trust-building challenges addressed in international partnerships? What communication channels do you make available or establish for smooth contact?

IV. Opportunities and Disadvantages of Alliances:

12. What specific opportunities does collaboration with EBN/your organization enable for Innovos Group? (For EBN, emphasize the EU|BIC certification)
13. What do you consider to be common disadvantages or limitations in international alliances (both for your organization and for Innovos Group)?

14. What aspects do you believe can be improved or deepened in existing relationships with Innovos Group?

V. Internationalization of the Business:

15. In what ways do you think international networks and alliances can positively or negatively impact the internationalization of organizations and businesses? (Specifically for EBN, how does your organization collaborate to enhance the advantages and mitigate the negative impacts of these networks and alliances?)
16. What tangible benefits have you gained from these alliances, and how have they impacted your organization?

VI. Synergies and Strategies:

17. How can existing synergies between Innovos Group and your international partners be leveraged and strengthened (customized for each interview, depending on the partner being interviewed)?

VII. Monitoring and Evaluation:

18. What is the monitoring and evaluation process that EBN carries out to ensure alignment with international standards among its partners?
19. How does EBN ensure that the organization complies with the minimum criteria and requirements to maintain certification?
20. What considerations exist regarding the autonomy and decision-making process of organizations (in the case of EBN, how does it ensure Innovos' autonomy in its daily operations/for other organizations, how do they maintain autonomy despite interdependent relationships for international projects)? How is autonomy and decision-making managed in the context of international alliances?

VIII. Innovation and Risk:

21. Have Innovos Group and your organization conducted joint research and development (R&D) activities? What (other) R&D activities can be conducted together?

22. How do you propose to manage risk reduction processes in innovation and international collaboration projects?

IX. Social and Political Dimension:

23. What characteristics do you identify in the current macroenvironment and context (political, social, economic, legal)?

24. How does your organization perceive its social, political, and symbolic dimension within the framework of international collaborations?

25. What fundamental values guide your approach to international collaboration?

Entrevista con Rubén Carrandi - EBN

0. Introducción y presentación de los objetivos de este proyecto, invitación a que se presente el entrevistado

I. Dimensión Social y Política:

1. ¿Qué características identifica en el macroentorno y en el contexto (político, social, económico, jurídico) en la actualidad?
2. ¿Cómo percibe específicamente el contexto latinoamericano en materia de innovación y emprendedurismo? (¿Cómo valora hasta el momento la experiencia en territorio africano? ¿Considera que algunas prácticas, resultados y/o experiencias en esta región pueden ser de utilidad para pensar el contexto latinoamericano?)
3. ¿Cómo podría contribuir su organización a la promoción del desarrollo regional, económico, sostenible y social en Latinoamérica?

II. Certificación EBN / Recursos y Finanzas:

4. ¿Qué posibilidades existen de ofrecer y adaptar el sello de EBN/la certificación EU|BIC a incubadoras y centros de innovación de empresas en Latinoamérica?
5. En vinculación a la pregunta anterior, ¿es posible dar flexibilidad a los costos de la membresía atendiendo a los presupuestos e ingresos en la región? ¿Es posible pensar en una estrategia de segmentación de precios?
6. ¿Qué desafíos y obstáculos específicos enfrenta una organización en relación con la búsqueda de esta certificación y la colaboración internacional?

III. Aprendizaje y Construcción de Confianza:

7. ¿Cómo conciben desde su organización el proceso de aprendizaje y construcción de confianza en alianzas internacionales?
8. ¿Cómo se abordan los desafíos de comunicación y construcción de confianza en alianzas internacionales? ¿Cuáles son los canales de comunicación que ponen a disposición o que establecen para la fluidez en el contacto?

IV. Oportunidades y Desventajas de Alianzas:

9. ¿De qué forma colabora su organización para potenciar las ventajas y reducir los impactos negativos de esas redes y alianzas?
10. ¿Cuáles son los aspectos que cree que se pueden mejorar o profundizar en las relaciones ya existentes con Innovos Group?

0. Introduction and presentation of the objectives of this project, invitation for the participant to introduce herself

I. Social and Political Dimension:

1. What characteristics do you identify in the macroenvironment and in the context (political, social, economic, legal) today?
2. How could your organization contribute to the promotion of regional, economic, sustainable and social development in Latin America?

II. EBN Services and Value/ Role of Innovos within the Network:

3. EBN has shown interest in establishing alliances/opportunities with multilateral credit organizations such as the World Bank and the Inter-American Development Bank, where does this interest come from? Why have you decided to include these organizations as part of the EBN ecosystem?
4. What are the main services that EBN can provide to these multilateral credit organizations?
5. What do you consider to be the added value that EBN can provide to these organizations? What added value can these new multilateral actors bring to EBN and network partners?
6. You have spoken with César about the possibility of him managing a first approach and dialogue with the banks due to his experience working with these organizations before. Based on this, what is the role that Innovos could assume in the future in that connection/alliance? What would be the steps to follow or the work plan to realize opportunities with the banks?

III. Learning and Confidence Building:

7. How does your organization conceive the process of learning and building trust in international alliances?

8. How are communication and trust-building challenges addressed in international alliances? What are the communication channels that they make available or establish for fluidity in contact?

IV. Opportunities and Disadvantages of Alliances:

9. How does your organization collaborate to enhance the benefits and reduce the negative impacts of these networks and alliances?
10. What are the aspects that you think can be improved or deepened in the existing relationships with Innovos Group?

I. Antecedentes y Contexto:

1. ¿Qué características identifica en el contexto (político, social, económico, jurídico, en materia de innovación y emprendedurismo) a nivel global como regional en la actualidad?

II. Aprendizaje, Riesgo y Construcción de Confianza:

2. ¿Cómo conciben desde su organización el proceso de aprendizaje y construcción de confianza en alianzas internacionales?
3. ¿Cuál es la estrategia que Ematris ha seguido para aprovechar las oportunidades de internacionalización a través de estas alianzas?
4. ¿Cómo gestionan o proponen gestionar los procesos de reducción de riesgos en proyectos de innovación y colaboración internacional?

III. Oportunidades y Desventajas de Alianzas y Colaboración:

5. ¿Qué oportunidades específicas y beneficios tangibles ha habilitado la colaboración de ematris con Innovos Group?
6. ¿Cuáles considera que son las desventajas o limitaciones comunes en las alianzas internacionales (tanto para su organización como para Innovos Group)?
7. ¿Cuáles son los aspectos que cree que se pueden mejorar en las relaciones ya existentes con Innovos Group? (Énfasis en lo negativo)
8. ¿Cuáles son los aspectos que considera que se pueden profundizar o potenciar en las relaciones ya existentes con Innovos Group? (Énfasis en lo positivo)
9. ¿Qué otros servicios podrían explorar y brindar conjuntamente Innovos Group y Ematris? Por ejemplo, capacitaciones y servicios de innovación para universidades
10. ¿Qué potenciales mercados podrían explorar conjuntamente Innovos Group y Ematris? ¿Cómo valora la posibilidad de mercadear servicios ya probados en Chile en terceros países? ¿Qué barreras de acceso observa en estos mercados?
11. ¿Cómo evalúa el mercado peruano como mercado para la inserción conjunta de Innovos y Ematris?

Anexo 4 – Transcripción de entrevistas

Entrevista con Rubén Carrandi

[Rubén Carrandi] 12:08:58

Hola, Luciano, cómo estás?

[LUCIANO NICOL◆S MARAMBIO] 12:09:00

Hola, rubén, buendía. Buenas tardes.

[Rubén Carrandi] 12:09:01

Perdona el retraso que estaba buscando otra cosa.

[LUCIANO NICOL◆S MARAMBIO] 12:09:04

No hay ningún problema. ¿Cómo estás Todo bien?

[Rubén Carrandi] 12:09:07

Si quieres vivos, ¿cómo va todo.

[LUCIANO NICOL◆S MARAMBIO] 12:09:09

Bien todo tranquilo. Por suerte.

[Rubén Carrandi] 12:09:12

Excelente. Tenéis el beso cuando lo iba a ver allí, ¿verdad?

[LUCIANO NICOL◆S MARAMBIO] 12:09:14

Bueno, sí, sí. Ahora paso mañana en empezamos a salir calorcito. Me acuerdo?

[Rubén Carrandi] 12:09:22

Que bueno, también buen tiempo.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:09:26

Sí, sí, ya hace falta también un poco de de de el tema es que acá muy rápido pasamos del calor.

[Rubén Carrandi] 12:09:29

Estoy bien. Muy bien. Muy bien, sí, no hay, no hay y un.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:09:39

No hay.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:09:42

Que bueno. Primero que nada, agradecerte por el tiempo por la disposición a participar. Te comento brevemente un poco, resumen lo que te había mandado en imagen de detalle.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:09:57

Yo estoy terminando de cursar la especialización en negocios internacionales y, como parte de este estudio de posgrado, tenemos una materia que es la última del programa y que es una actividad de formación práctica en la cual tenemos que llevar adelante un proyecto vinculado con una organización real, entonces eslander un proyecto como una consultoría real y en este sentido la propuesta desde la cátedra fue elegir elegir un proyecto elegir

[Rubén Carrandi] 12:10:20

Y no.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:10:35

una empresa en la que nosotros estuviéramos involucrados preferentemente. Y es por eso que yo decidí elegir a nodos.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:10:43

Y en ese sentido, estuvimos hablando con César de cuáles serían a unas líneas interesantes para investigar Y bueno, terminamos encontrando que la parte de la internacionalización a

través de las alianzas estratégicas era como el punto más más fuerte y que también para mí, resultaba más interesante mi formación de grado y en este sentido, planteamos a unas aristas también para el proyecto y una de ellas era el vínculo

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:11:12

que Kim nos tiene y que quiere profundizar con Adn también. Para que vos sepa estés en contexto a tortuga reunión con Robert.

[Rubén Carrandi] 12:11:22

De ahí, saben, Excelente.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:11:22

Así que eso me dio algunos aún información. Mañana. Tengo reunión con Libia y, bueno, Robert me compartió unos documentos de lo que hace al sello y certificación Bea, así que Bueno, me estuve familiarizando por esos lados también sacándome algunas dudas y Bueno, la idea es poder conversar con voz de algunas de estas dimensiones un poco, la dimensión social, y política Bueno, a tocar en algunos

[Rubén Carrandi] 12:11:32

A ver.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:11:50

puntos lo que hace la certificación de Vn también lo que son los procesos de aprendizaje de construcción de confianza entre los socios y aliados y cerrar un poco también con cuáles son las oportunidades y desventajas de las alianzas así que Bueno, en ese sentido viendo al primer eje te preguntaría qué características identificas en este macro entorno y en este

[Rubén Carrandi] 12:11:56

En mí.

[Rubén Carrandi] 12:12:04

Mmm: Perfecto.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:12:16

contexto político, social, económico y jurídico en la actualidad, que hacen a lo que son las arenas estratégicas a la relación entre ven y sus asociados e innovos, en particular.

[Rubén Carrandi] 12:12:27

Al final, yo creo que hay un elemento que es común. Dime: sí.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:12:30

Pero un segundo derrumbe. No hay problema que grabé la reunión. Gracias. Ahora sí.

[Rubén Carrandi] 12:12:33

No. Dale Dale.

[Rubén Carrandi] 12:12:38

Perfecto, hay un elemento que es común. Yo creo a todos. Oa: Prácticamente todos los socios de veneno a todos los organizaciones que se manejan en especialmente la innovación Se debe de hoy que es la incertidumbre incertidumbre porque cambian los contextos muy rápido, pues por cuestiones políticas como podemos ver los que tienen lugar con elecciones cambios políticos por las cuestiones por ejemplo, de la guerra

[Rubén Carrandi] 12:13:13

recientemente de Europa en Ucrania y por cuestiones de regulación, muchos casos también por cuestiones sociales, que la agenda, pero priorizan determinados temas en relación a otros que antes tenían más prioridad y Ahora no se les da tanto Bueno, nos movemos en un entorno de incertidumbre y al final los que y algo todo lo que sean certezas que son muy difíciles de

[Rubén Carrandi] 12:13:47

obtener. Por supuesto, suponen un agarradero, suponen una cierta estabilidad para las organizaciones el tener a alguien en este sentido, el tener aliados estables y gente con la gente

a la que conoces con la de la que sabes, cuáles son sus fortalezas y en qué te puede apoyar o en qué se puede complementar es clave para no hacer tú ese viaje solo al final, lo que estás haciendo

[Rubén Carrandi] 12:14:16

con las alianzas es complementar características que tú no tienes fortalezas que tú no tienes con fortalezas que te proporciona otro.

[Rubén Carrandi] 12:14:25

Igualmente, tú le estás proporcionando otro fortaleza. Esto tiene mucho que ver con los proyectos que montamos con nuevos.

[Rubén Carrandi] 12:14:34

En muchas ocasiones. Somos 3 socios y cada 1 cubre una parte distinta de las actividades que hay desarrollar y cubre esa parte, que es más experto o la que le cuesta menos hacer al final se trata también de especialización que es una historia que viene y muy diversos no en la economía.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:14:52

Bien perfecto y particularmente como ves, o cómo percibís lo que hace el contexto latinoamericano en materia, innovación y emprendedurismo.

[Rubén Carrandi] 12:15:04

Nosotros a raíz de primero la cercanía. Hay nuevos y esa cercanía, que es cada vez mayor, primero con un proyecto muy concreto que era el el que el que hicimos en Costa Rica y ahora con innovo siendo socio dvn siendo más más de cerca lo que hacemos y lo que hacéis vosotros la percepción o por lo menos desde mi lado es que se está moviendo las cosas es que

[Rubén Carrandi] 12:15:38

es. Hay un dinamismo en el entorno de la innovación, la incubación, el emprendimiento en América Latina, que muchas veces tienen que ver con Gobiernos que están favoreciendo eso y adoptando políticas y muy fuertes para promover la innovación o para promover el crecimiento del país vas a innovación y emprendimiento y otras veces tiene que ver con agentes externos como son los

[Rubén Carrandi] 12:16:05

bancos de desarrollo que, de acuerdo con los gobiernos, por supuesto, bueno, abre líneas de crédito o programas de apoyo basados en este ámbito, nosotros vimos hace mucho tiempo.

[Rubén Carrandi] 12:16:18

Yo no sé si recuerdo nos hizo Colombia. Costa Rica, 1 de los primeros países que tuvieron Ministerio vi Ministerio de Asuntos Digitales.

[Rubén Carrandi] 12:16:28

No 1 de los primeros países en el mundo. Eso da un poco la pauta de hacia dónde se está moviendo las cosas en la importancia que tienen y estas cosas en América Latina, Uruguay, por ejemplo, hace muchos años, que sigo menos ahora el tema pero era referencia a un gobierno abierto.

[Rubén Carrandi] 12:16:52

O ten data y la hace sí que es la agencia del gobierno dedicado a eso. Era una era un actor con mucha relevancia a nivel internacional.

[Rubén Carrandi] 12:17:04

Ahora sigo menos ese ámbito porque no me dedico al a Lopennata, pero bueno, hay ejemplos en América Latina.

[Rubén Carrandi] 12:17:08

Desde luego que enseñan a los otros el camino a Sevilla.

[LUCIANO NICOLÁS MARAMBIO] 12:17:12

Pero y vinculando un poco esto y una experiencia más clara que tiene n como valoras hasta el momento, la experiencia que han tenido en territorio africano. Y si consideras que algunas de estas prácticas esos resultados de esas experiencias en la región africana pueden ser de utilidad para pensar el contexto latinoamericano.

[Rubén Carrandi] 12:17:35

Yo diría que son contextos bastante diferentes. Hemos trabajado en América Latina, hemos trabajado el África.

[Rubén Carrandi] 12:17:47

Creo que el entorno africano de emprendimiento, innovación es absolutamente vibrante.

[Rubén Carrandi] 12:17:52

Muy dinámico a ver con una multitud de actores. Trabajando ahí que quizás no se ve tanto en América Latina, pero también porque creo que el nivel de desarrollo de los ecosistemas es más atrasado el es anterior al que tiene América Latina en África y multitud de agencias de desarrollo de cooperación al desarrollo y empresas que trabajan con agencias de cooperación al desarrollo

[Rubén Carrandi] 12:18:28

internacionales trabajando en proyectos de emprendimiento y ocupación, de innovación y probablemente en América, también, pero no tantas, y no en tantos proyectos, a veces en África, puede ser difícil llegar a entender quién es quien dentro de los ecosistemas.

[Rubén Carrandi] 12:18:48

Incluso bueno, se está trabajando en muchas ocasiones en mapear. Eso ecosistemas. Creo que en América Latina estamos en otro en otro nivel de desarrollo y no sé si podría haber casos prácticos, probablemente sí y algunas formaciones que se estén dando en en incubadoras aceleradoras de América latina pueden tener sentido en América pero creo que podría ser más bien al contrario un Estado posterior podrían las capacitaciones o

[Rubén Carrandi] 12:19:24

programas políticas que se están poniendo en América Latina se replicadas en África. Nosotros, en eventos.

[Rubén Carrandi] 12:19:30

Si hay una parte que estamos trabajando en África porque hasta ahora no hemos tenido la ocasión de hacerlo en América Latina, que es el de la certificación, la certificación de Edén, la certificación euvic donde el proyecto Bicafráfrica, particularmente se está trabajando con 3 incubadoras de Somalia, y se está trabajando también con el Gobierno de Etiopía, por que para nosotros es una

[Rubén Carrandi] 12:19:55

primera experiencia, o una experiencia muy reciente en un entorno que no es el europeo a pesar de que ya hemos trabajado fuera de Europa en comunicación, No, pero estamos ahora en un momento de relanzamiento hasta que seguimos yendo mucho más allá bueno, esto sí que puede ser replicable en América latina, y sí que nos dicen sería por supuesto, trabajar para hacerlo en ese sentido sí que hay un proyecto que es el eulah digital.

[Rubén Carrandi] 12:20:24

excelente del que nos habla con César y hablaremos los próximos meses que nos puede dar la oportunidad de testar el interés en jugadores y aceleradores de América Latina por una certificación de la calidad de los emprendedores y las empresas.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:20:41

Bien perfecto y cómo crees, digamos también vinculación a esto. Y quizás acá también entra esto, que me decía recién de Eblac acceder editor ¿Cómo crees que ven podría contribuir a la promoción del desarrollo regional económico sostenible y social en Latinoamérica?

[Rubén Carrandi] 12:21:02

Pues simplemente replicando lo que nosotros hemos hecho. Eden hacia hace 40 años en Europa. En 1984, cuando en Europa, en muchos países de Europa, las industrias tradicionales estaban en declive y se estaban cerrando fábricas empleaban a miles de personas la Comisión Europea por aquel entonces decidió crear un concepto que era piscis innovation center centros de apoyo a emprendedores para

[Rubén Carrandi] 12:21:32

crear actividades alternativas. Y estos biks, que se asociaron a una red que se llamó eve, una asociación que hoy es por aquel entonces, era apoyada por la Unión Europea.

[Rubén Carrandi] 12:21:43

Era un proyecto europeo y hoy es una organización independiente privada, sin ánimo de lucro, una asociación a la que pertenecen los socios.

[Rubén Carrandi] 12:21:52

Bueno porque pagan una membresía para tener unos servicios. Se entendió siempre como un herramienta de desarrollo regional.

[Rubén Carrandi] 12:22:02

También es así que 40 años después, los socios certificados tienen 4 mandatos, 4 misiones con las que tienen que cumplir para estar certificados.

[Rubén Carrandi] 12:22:13

Una de ellas es la calidad. Tiene una serie de criterios, por supuesto, para estar certificados, proporcionar servicios de acceso a financiación a los emprendedores, ya sea público, o sea privada, pero proporcionar apoyo al crecimiento de las empresas y a la internacionalización y una muy clave que es contribuir al desarrollo regional esa es una de las elementos clave de vene lo que nosotros hacemos y nos hemos

[Rubén Carrandi] 12:22:41

ido moviendo cada vez más hacia ese trabajo con los ecosistemas regionales, hacerlo en red y tratar de conectar los diferentes ecosistemas de innovación para equilibrarlos para que aquellos que están un poco más retrasados puedan ir avanzando en ese nivel de conectividad con otros ecosistemas vemos que la conectividad muchas veces es un factor de de generación de

[Rubén Carrandi] 12:23:13

innovación de generación de nuevos emprendimientos. Y entonces es una forma clara de en la que viene.

[Rubén Carrandi] 12:23:23

Contribuye y puede contribuir a América Latina a ese desarrollo. Proporcionando conexiones, proporcionando formación y 9 n sino socios que han pasado por esta misma por esa misma etapa en la que puede haber un socio en América latina y compartiendo buenas y malas prácticas los socios europeos también aprenderán de los de los americanos buenas y malas prácticas y todo lo contrario, Por

[Rubén Carrandi] 12:23:50

eso tratamos de el aproxte. Belén no es nunca es ir a enseñar nada, sino bueno ir a intercambiar conocimiento.

[Rubén Carrandi] 12:23:58

Nosotros enseñaremos. Nosotros enseñaremos e determinadas formaciones, determinados conocimientos, pero recibiremos otro y una cosa que tenemos muy clara. Me viene.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:24:09

Y.

[Rubén Carrandi] 12:24:12

También es que somos 135 socios muy diversos en totalmente distintas regiones, siempre adaptar las actividades del centro.

[Rubén Carrandi] 12:24:24

Las formaciones que hacemos en la sección de networkings al contexto regional.

[Rubén Carrandi] 12:24:29

Es esencial, porque sigan una foto.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:24:32

Perfecto y es nuestro que me estaba diciendo justamente de la adaptación de actividades que posibilidades consideres que existen de ofrecer y adaptar este sello.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:24:45

Deb en estas certificaciones ubique a incubadores y centros de innovación de empresas en Latinoamérica.

[Rubén Carrandi] 12:24:51

Claro todas, por supuesto, en África estamos trabajando en eso. Para nosotros, la certificación Probablemente hablemos luego de este asunto.

[Rubén Carrandi] 12:25:04

Tienen. Tiene varios efectos positivos no para la incubadora para la organización. Tiene varios efectos: cultivos.

[Rubén Carrandi] 12:25:13

Por un lado, permite diferenciarse ante sus clientes ante las empresas. Las instalaciones que identifican a esta incubadora como una organización que les va a proporcionar ese dinero, de calidad, pero también al incomparable permite diferenciarse frente a sus stage holds a sus gobiernos regionales, a financiadores atraer inversores ángel que saben que la metodología que aplica es

[Rubén Carrandi] 12:25:38

buenas y que va a tener empresas como más posibilidades de que sean exitosas e invencibles.

[Rubén Carrandi] 12:25:47

En este sentido, el trabajar el contexto es fundamental para nosotros en el caso de África, por ejemplo.

[Rubén Carrandi] 12:25:57

Por esta componente. Por un lado, de las empresas, pero, por otro lado, aguas arriba y en el mismo plano, los inversores, los gobiernos, estamos trabajando con los gobiernos con agencias internacionales en tratar de diseñar esa certificación adaptada cuál sería una certificación que es que fuera aceptable como útil y como buena por los diferentes. Estoy condes del país lo mismo haríamos lo haremos en América latina desde

[Rubén Carrandi] 12:26:33

luego.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:26:34

Perfecto y un vínculo con esto sería también posible factible dar cierta flexibilidad a lo que son los costos de la membresía, teniendo principalmente a lo que pueden ser los presupuestos los ingresos en la región. Entonces se haría pensar por ejemplo, en una estrategia de segmentación.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:26:54

De precios.

[Rubén Carrandi] 12:26:54

Probablemente es algo que se escapa a mi conocimiento, a mi alcance, a mis responsabilidades. Las cuotas de membresía son aprobadas por la Asamblea General y están incluidas en los estatutos tvn probablemente en la adaptación de la certificación y haya también o pueda haber una adaptación de las cuotas que las botas no son solo para las

[Rubén Carrandi] 12:27:31

organizaciones certificadas son para todos y si no una adaptación del precio, nosotros tratamos de buscar formas a través de las cuales la organización puede hacer frente a esa membresía. Por ejemplo, utilizamos proyectos financiados por organismos internacionales, que incluyen por ejemplo, una partida para certificar incubadoras organismos internos.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:27:56

Perfecto y cuáles consideras que serían los pasos a seguir para para poder llevar adelante, para empezar a pensar en esta en esta adaptación.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:28:10

Está traer este sello a América Latina pensando principalmente, quizás hoy en día, en muchas organizaciones en esto que planteas de cómo es el contexto latinoamericano, y que quizás no hay tanto conocimiento en general de la tarea que se lleva a cabo Vn cómo digamos, se podría generar ese interés y cómo digamos, se podría pensar en cuáles son los pasos para alcanzar esa esa certificación.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:28:37

Acá en América Latina.

[Rubén Carrandi] 12:28:39

Sí estoy tocando al final. Nosotros tenemos la mayor parte de nuestros socios en Europa y en América Latina.

[Rubén Carrandi] 12:28:52

Tenemos a innovos en el Caribe, tenemos y no estamos en el contexto. No estamos geográficamente situados ahí.

[Rubén Carrandi] 12:29:05

Por eso lo primero que tendríamos que hacer es contar como un socio que esté en el terreno y que conozcan los ecosistemas o tenga una visión, por lo menos general de cómo funcionan

las cosas de cómo se mueven los ecosistemas de quiénes son los actos clave en cada 1 es fundamental como decía antes, conocer el contexto para saber qué partes deben ser adaptadas o no un socio

[Rubén Carrandi] 12:29:33

contexto y conocer los Steveholders. Al final, la certificación para ser útil tiene que ser valorada por los emprendedores y clientes y por los otros clientes de la organización que son gobiernos hablábamos antes los inversores y organismos públicos etcétera.

[Rubén Carrandi] 12:29:56

Son socios contexto y los diferentes sextage holders y identificar también cuáles son, quizás en un primer lugar, unos hiladoters, organizaciones que estén más interesadas más dispuestas más preparadas incluso para adoptar esta esta certificación a partir, de ahí sería mucho más fácil con unos referentes en América latina poder replicar una iniciativa en otros países en otros países.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:30:32

Y este sentido, vos crees que y no podría ocupar ese rol de ser el software?

[Rubén Carrandi] 12:30:37

Por supuesto, y estamos deseándolo.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:30:41

Genial, sí, o sea, también atendiendo a que, bueno, es un poco de lo que trabajamos. Nosotros, que no solamente estamos presentes con nuestra filial en Argentina, sino que también tenemos ahora la nueva sede en Paraguay, que duplica la presencia y más allá de eso también hay muchos vínculos con otros países de la región como ser Chile Bueno, Hoy en día en Cádiz se está trabajando mucho entonces.

[Rubén Carrandi] 12:30:58

Paraguay.

[Rubén Carrandi] 12:31:10

Jamaica Paraguay, vamos absolutamente. Tenéis un conocimiento del ecosistema. Costa Rica ¿no?

[LUCIANO NICOLÁS MARAMBIO] 12:31:19

Y.

[Rubén Carrandi] 12:31:20

Latinoamericano fue para nosotros. Nosotros. Pretendemos utilizar el O nos gustaría que el ébola quita el axelérito que es este proyecto que estamos en el primer año y que coordina tecnalia y se trata de que trata de crear parálisis entre empresas de América Latina, del Caribe y de Europa Bueno, pues que nos sirva también para identificar para conocer para aproximarnos al

[Rubén Carrandi] 12:31:47

contexto de las incubadoras ciudadanas latinoamericanas y el gnobos pueda estar muy involucrado en en estas actividades.

[Rubén Carrandi] 12:31:56

Con ese objetivo que podamos abrir mercados para beber y para los socios deben que puedan interactuar con otros hoteles.

[LUCIANO NICOLÁS MARAMBIO] 12:32:07

Bueno, buenísimo y con respecto a los desafíos y obstáculos. Cuáles identificas en relación a la búsqueda de esta certificación y traer esta certificación a Latinoamérica y también a la colaboración internacional y las alianzas en general.

[Rubén Carrandi] 12:32:26

En primer lugar, tenemos que hacer un esfuerzo de información de reconocimiento. Al final, en Europa, el hecho de que la certificación fuese creada por la Comisión Europea y, aunque

ahora es gestionada independientemente por e n ya suponía un elemento de diferenciación bueno de rápida comprensión de lo que de algunas cosas, de las que podía implicar en América latina no existe en América Latina, en cualquier otro país por Europa no existe esa

[Rubén Carrandi] 12:33:05

referencia, ¿no? Entonces es importante hacer una labor de difusión por el desconocimiento, no ahí yo creo que deberíamos cortar un socios de nuevo relevantes sería innovar, por un lado, pero también al final, lo que mejor habla de la certificación son las organizaciones certificadas organizaciones de calidad que trabajan muy bien que puedan interactuar con estas otras organizaciones en América latina que podrían

[Rubén Carrandi] 12:33:34

estar interesadas. Certificar así eso por un lado y, por otro lado, un factor tú lo mencionabas antes que podría ser limitante es la el valor de la cota de membresía, la cuota anual, la cantidad de dinero que Hay que pagar para ser solución de dbm que quizás en Europa Bueno, esté en unos valores llevamos más asumibles por una organización de este tipo Quizás en América latina.

[Rubén Carrandi] 12:34:03

Dependiendo de los países. Bueno sea más y difícil que la empresa pueda ver el valor y también generar ingresos suficientes para pagar.

[Rubén Carrandi] 12:34:18

Además de la junta de que tiene que pagar su gasto más que sabemos que no es fácilmente asumible mucho.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:34:26

Perfecto. Y también te pregunto acá como vege también el papel de los organismos regionales también a nivel, digamos, de los Estados o super estatales, como por ejemplo, se me ocurre pensar en Mercosur, o sea, que sería como lo más similar o lo más cercano, a la Unión Europea en términos de bloques, integración qué rol consideras que podrían cumplir.

[Rubén Carrandi] 12:34:48

Y.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:34:52

Ahí.

[Rubén Carrandi] 12:34:54

La verdad es que, al final, la Unión Europea es un ejemplo de integración muy avanzada, y desconozco cuál es el valor integración de los países que forman parte del Mercosur Ehh entiendo bueno, que con ese grado de integración quizá no tan amplio no es tan fácil que se asuma ese tan concreto si tengo una experiencia y de una organización para la que trabajé hace años que quizás por el

[Rubén Carrandi] 12:35:32

contexto geográfico, el Caribe que es más limitado en términos de extensión en el sistema de integración, centroafricana, centroamericano, el Zika, en su momento y quizás en coordinación con la Organización de Estados americanos, no recuerdo mal financió la creación de una serie de centros no eran centros de apoyo al rendimiento pero que ninguna cierta componente eran centros de apoyo a

[Rubén Carrandi] 12:36:01

la digitalización de regiones muy concretas de territorios muy concretos y donde también podían ir empresarios, emprendedores a adquirir competencias acerca de soluciones digitales, etc.

[Rubén Carrandi] 12:36:21

Se llamaban los karts de cálculo.

[Rubén Carrandi] 12:36:29

Y.

[Rubén Carrandi] 12:36:32

Puedo mandar? Bueno, lo puedo Lo puedo buscar y.

[Rubén Carrandi] 12:36:39

Lo Colombia aquí en este. Esta es una noticia que tiene que ver con Guatemala, con el centro de apoyo al.

[Rubén Carrandi] 12:36:52

Dentro de servicios avanzados de tecnología para el desarrollo empresarial, en este caso de Honduras. Bueno, fue un proyecto bueno, relativamente pequeño, pero lo suficientemente importante como para impulsar la creación de estos centros en diversos países de Centroamérica.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:37:11

Un buen.

[Rubén Carrandi] 12:37:12

Y aquí, si vemos que hay un rol de ese organismo, su gran nacional.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:37:19

Y pasando lo que es aprendizaje y construcción de confianza. ¿Cómo conciben desde V en ese proceso de prender esto que por ahí vos me decía de no es nosotros quienes vamos a enseñarles sino esta construcción como ven hice ese aprendizaje y también lo que hace la construcción de confianza sobre todo cuando por ahí son Partners son socios que son relativamente nuevos que son los que están

[Rubén Carrandi] 12:37:33

En.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:37:46

empezando a trabajar esa construcción de.

[Rubén Carrandi] 12:37:50

Al final. Un elemento es un elemento. Hay 2 elementos, 3 elementos esenciales de la red: la calidad, la certificación.

[Rubén Carrandi] 12:38:02

Es importante que conoce la calidad. El Networking y la confianza, y esto esto es una discusión, una discusión, una conversación recurrente entre nosotros.

[Rubén Carrandi] 12:38:13

Qué valor añadido aportamos a los socios, entre otras cosas, la confianza. Nosotros somos 165 socios y más o menos tenemos la capacidad o el tamaño de conocerlos a todos y sobre todo, aquellos que son más activos que interactúan más como un poco en vuestro caso como en el caso de innovación, y ese conocimiento, hace que rápidamente podamos ver una oportunidad y decir esta oportunidad es para nuevos o innovos, se va

[Rubén Carrandi] 12:38:41

a llevar bien con esta otra organización, este nuevo socio, porque tienen filosofías de trabajo similares.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:38:49

Y.

[Rubén Carrandi] 12:38:49

Nosotros tratamos, bueno, por supuesto, hay una persona dedicada especialmente a contactar con todos los sitios de manera regular, una Lamberg y Confisello Natalie, y especialmente al principio se hace un bomboarding del nuevo socio con ese nuevo socio Tratamos de ser más cuidadosos más atentos al principio tener más reuniones con él tratar de ver Bueno, pues este tema de los proyectos no le interesa y en cambio le

[Rubén Carrandi] 12:39:22

interesa más la formación o le interesan no los cuentos europeos sin interesar los proyectos en África, tratar de empezar a entender mejor las necesidades del socio.

[Rubén Carrandi] 12:39:33

La confianza es una. Es 1 de los 3 pilares fundamentales y eso tiene que ver mucho con llamadas con emails, con emails.

[Rubén Carrandi] 12:39:47

Muchas veces son formales, porque los tienes que invitar a alguien a algo y a una actividad que está más o menos estructurada, pero que muchas veces, y creo que son los que mejor funcionan Son cuestiones muy espontáneas en las que tú pides ayuda o te piden ayuda para una convocatoria, concreta porque necesitan un aspecto en protección de la propiedad intelectual.

[Rubén Carrandi] 12:40:08

Para una empresa en Italia y nosotros podemos aportar a un socio ni tenga que saber esto. Bueno, esa interacción y luego las oportunidades que tenemos de interactuar en los training online, por ejemplo, pero sobre todo físicamente, en el Congreso de Benney Steck y en otras actividades de proyectos, como las que como la participación del César en mi África por tanto el año pasado, en

[Rubén Carrandi] 12:40:32

Bruselas, que tuvo la ocasión de conocerla en persona o la de olas de este año de Dios. Al final, en España decimos que el roce hace el cariño, entonces bueno, él tratamos de buscar siempre razones y excusas para hablar con los socios y para encontrarnos.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:40:52

Perfecto. Bien, y en el caso de los desafíos en la comunicación, ¿cómo los han abordado, cuáles han sido las discusiones que han dado en ese sentido, ¿Qué cuestiones han mejorado en este último tiempo que ustedes han identificado como problemáticas.

[Rubén Carrandi] 12:41:07

Sí, lo primero fue en los últimos tiempos: la imposibilidad de encontrarnos físicamente. Bueno, tiene 2 grandes eventos al año, como te decía el Congreso y el Teccam y el Congreso del año 2020, si no recuerdo mal tuvo lugar o iba a tener lugar en junio lo que tuvo lugar en septiembre finalmente completamente online y aquí resolvimos ese reto de Bueno, de la interacción.

[Rubén Carrandi] 12:41:45

Organizando después de cada panel sesiones más abiertas, más informales, preguntas y respuestas en las que, bueno, se trataba de que la gente más relajadamente pudiera discutir pudiera intercambiar siempre organizamos en la parte física tratamos de organizar más making brockerich viene o simplemente las comidas, las cenas de los eventos son muy importantes para esto este año

[Rubén Carrandi] 12:42:15

organizamos en el Congreso una serie de visitas en Entrenó en la ciudad de la que hacíamos del Congreso, y esa interacción más informal de pie, haciendo algo que no es compartir una mesa.

[Rubén Carrandi] 12:42:37

También nos da función mucho en la relación con el cliente, que es el socio. Nosotros implantamos este año también un crm para tratar de monitorizar mucho mejor todas esas interacciones y tratar de balancear también las interacciones, desde luego, saber detectar más rápido, quién está un poco más desconectado tratar de averiguar por qué involucrarlo más y el propio.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:43:08

Sí. Perfecto. Y algo que me quería un poco pendiente que creo que lo podemos tratar. Acá esto que me planteaba antes del relanzamiento de Vn.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:43:21

Entiendo que hacia afuera de Europa, de donde surge ese interés. ¿Por qué digamos lo plantearon así?

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:43:30

Cuáles son sus objetivos. Por tanto, eso?

[Rubén Carrandi] 12:43:32

No. Nuestro foco, por supuesto, es Europa porque y el nombre de la organización es lo dicen. No llo, cambises innovador, pero nuestros bueno, cada vez las fronteras son más pequeñas y cada vez la interacción es más grande no en nuestros socios cada vez tiene más interacción con África como América latina con Estados Unidos con Asia y y por un lado, a ese nivel de socios pero por otro

[Rubén Carrandi] 12:44:06

lado, nuestros socios ayudan a empresa. Es una de las ayudas fundamentales que, proporcionar a las empresas la relacionada con la internacionalización a nuestro socio le interesa tener un socio de confianza en Argentina o en Brasil para que cuando una empresa.

[Rubén Carrandi] 12:44:20

Le dice. Quiero internacionalizarme. Quiero explorar el mercado argentino al mercado brasileño. ¿Quién puede haber en Argentina o en Brasil para que yo pase una semana y me trate más o menos como me tratan aquí porque tenemos unos estándares de calidad similares por eso la certificación entonces ese elemento es fundamental la cada vez más integración de los socios internacional, y el trabajo de las empresas o la demanda de

[Rubén Carrandi] 12:44:49

las empresas e internacionalistas.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:44:51

Pero perfecto. Y pasando. El último punto de lo que son oportunidades desventajas, ¿De qué forma colabora Adn para potenciar las ventajas de esta internacionalización de estas redes y alianzas y para también reducir los impactos negativos de esas mismas redes si es que los perfecto y lo último cuáles consideras que son los aspectos que se pueden mejorar o que se pueden potenciar profundizar en

[Rubén Carrandi] 12:45:14

Por un lado, nosotros tratamos de identificar esos esas, las necesidades que tienen nuestros socios en materia internacional.

[Rubén Carrandi] 12:45:23

Organizamos normalmente una actividad de capacitación anual en internacionalización o cómo apoyar las empresas para internacionalizarse, empezar participo como Sticker en alguna de estas sesiones con los proyectos internacionales con los proyectos europeos o proyectos de otros organismos internacionales tratamos también de establecer conexiones establecer contactos y relaciones con con otros con otros ecosistemas que no son europeos en caso

[Rubén Carrandi] 12:45:59

de yo gestiono. Ahora, como Project Manager, pero esto que se llama el Ibex en alimentos.

[Rubén Carrandi] 12:46:09

Lo que presente la Comisión Europea es fomentar la creación de digital innovation Habs, que es un concepto creado entre por la Comisión en África Titanio ishab son organizaciones que aglutinan son reuniones orquestadores de diferentes actores en el ecosistema para para que la industria las administraciones públicas las empresas se digitalicen pues por

[Rubén Carrandi] 12:46:31

un lado, con acceso a elementos o infraestructuras para probar nuevas tecnologías con apoyo a la creación de empresas que son habilitadoras digitales, con apoyo a la financiación también

o con apoyo a la financiación el proyecto de allímes está promoviendo que digital innovación hubs europeos se intercambian ustedes que estén interconectados

[Rubén Carrandi] 12:46:59

con dilema de nuevos hogares africanos, digital. En esos astronautas están viniendo a visitar a los europeos para ver cómo funcionan, para tratar de encontrar y lecciones aprendidas errores en la puesta en marcha y también para encontrar por supuesto, por queciones de colaboración y estamos haciéndose con empresas también con empresas africanas y personas europeas tratamos de hacer esa

[Rubén Carrandi] 12:47:24

conexión entre unas y las otras para que puede haber oportunidades de colaboración, negocio conjunto.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:47:44

las relaciones existentes con innovos.

[Rubén Carrandi] 12:47:48

Por supuesto, tenemos. Yo creo que tenemos que profundizar en en la exploración de la certificación en América Latina, analizar, Bueno, hablábamos de analizar el contexto, aunque el contexto está sobre analizado por vuestra parte porque lo conocéis pero analizar cuáles podrían ser esos factores aceleradores pero sobre todo esos factores limitantes, a la hora de que la certificación fuese

[Rubén Carrandi] 12:48:19

adoptada, por organizaciones en América Latina y ponernos a trabajar, Establecer un plan ahora, aprovechando el proyecto de Guang Digital, Accedertor.

[Rubén Carrandi] 12:48:30

Yo he estado trabajando en mi, Estoy trabajando todavía en hacer un mateo de incubadoras aceleradores dentro genética.

[Rubén Carrandi] 12:48:36

Llevamos 200 mapeadas y tenemos 4 años más para trabajar en este ámbito. Creo que se dan las circunstancias ahora para poder avanzar en este sentido y luego sí que una asignatura pendiente.

[LUCIANO NICOLÁS MARAMBIO] 12:48:47

Perfecto.

[Rubén Carrandi] 12:48:51

Que Yo creo que también está cada vez más cerca de materializarse, es poder trabajar con el Banco Interamericano Desarrollo con el Banco Mundial en proyectos.

[Rubén Carrandi] 12:49:01

Entonces. E, N.

[LUCIANO NICOLÁS MARAMBIO] 12:49:03

Y bueno, aprovecho esto iba a ser también motivo de la reunión mañana con Libia, pero te pregunto también: cuáles consideras que son estas áreas de trabajo o esto de elementos diferenciadores que e N puede Ofrecerle al Bid o al Banco Mundial?

[Rubén Carrandi] 12:49:24

Por supuesto, la certificación la certificación de la calidad de los servicios que se ofrecen al emprendedor, la diferenciación de la organización dentro de su ecosistema, la señalización en términos económicos el que pueda diferenciarse lo que pueda señalizarse ante inversores que pueda traer pues eso inversores fondos fondos públicos fondos privados eventos y el elemento de desarrollo

[Rubén Carrandi] 12:49:57

regional. La historia que tenemos de éxito de 40 años, como elemento de desarrollo regional, que, además se ve acelerado, es una es una, es un círculo virtuoso por esa conexión de los

diferentes ecosistemas evitar el aislamiento de los ecosistemas conectarlos ponerlos en red y creemos que Esto tiene mucho Por supuesto, de proyecto país pero también de proyecto región en términos

[Rubén Carrandi] 12:50:25

supranacionales, no al final. Lo que hemos hecho en Europa es una red europea, una red internacional. Tenemos socios en España, tenemos socios en Francia, pero la cuestión es que están interconectando y eso nos gustaría hacerlo lo mismo.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:50:40

Perfecto. Eso sería todo. Por mi parte, rubén agradecerte nuevamente por tu tiempo por tu disposición.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:50:51

Creo que ha sido de muchísima muchísima utilidad, por lo menos para mí, la verdad, que estos temas me interesan mucho, Me apasionan como licenciado en relaciones internacionales y creo que particularmente la Unión Europea la experiencia en todo lo que es Europa tiene muchos elementos para profesarnos que creo que han sido diferenciadores de la historia de la cultura compartida de un proyecto de región Bueno, aparte de esta especialización

[Rubén Carrandi] 12:51:15

Absolutamente.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 12:51:21

también estoy haciendo una maestría en procesos de integración regional y cooperación internacional. Así que desde ese ámbito me interesa mucho o me llegan mucho, porque son cuestiones que estoy casi todo el tiempo estudiando como casos así que Bueno, agradecerte por tu tiempo agradecerle a Adn por por todas las instancias en las que buscan involucrar innovos.

[Rubén Carrandi] 12:51:26

Bueno.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:51:48

También deseos de seguir trabajando juntos y de seguir profundizando en esta relación, que me parece que es bastante fructífera, que todavía tienen mucho para dar.

[Rubén Carrandi] 12:51:55

Absolutamente deseando trabajar más y más y más, y se lo decía César a lo que nos iba a pensar particularmente.

[Rubén Carrandi] 12:52:04

Yo casi siempre le voy a decir que sí, porque es un gusto trabajar con vos sol con César y con el equipo con gente tan profesional, estamos deseando trabajar más y por otro lado, cualquier cosa que nos esté crucifiando en este ámbito de Adn o de la integración al final si trabajas en ese ámbito bueno al final Europa es un ejemplo, de los importantes que tenemos en común.

[Rubén Carrandi] 12:52:32

Con multitud de imperfecciones, por supuesto, Pero cualquier cosa que necesites no dejes de avisarme.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:52:36

Perfecto. Muchísimas gracias. Rubén que tenga acá.

[Rubén Carrandi] 12:52:38

Perfecto. Ahora me voy con Marcelo Levendiker, que también es un viejo viejo de cesar, Así que me voy a Costa Rica.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 12:52:45

Sí, sí tengo que entrevistarlo también en estos días. Bueno, muchas gracias gracias por.

[Rubén Carrandi] 12:52:48

Excelente. Muy bien.

[Rubén Carrandi] 12:52:51

Perfecto. Luciano que pases Buen día. Chao!

Entrevista con Robert Sanders

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:03:57

Hello, Robert. Good morning. Well, good afternoon for you.

[Robert Sanders] 11:04:01

Hi, good morning to you. Good afternoon from me, yes.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:05

How are you? Everything's fine.

[Robert Sanders] 11:04:07

Yeah, fine, thanks. And the technician is come and gone. So we're, good.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:11

Okay.

[Robert Sanders] 11:04:13

We shouldn't be disturbed anymore. Perfect.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:14

Great. And first of all, thank you very much for your time and for the opportunity to have this interview.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:26

And as I told you in, in my email, I'm finishing the specialization in international business.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:32

And as part of the prosperity training cycle. And we're taking a subject called practical training activity.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:41

We changed to identify a topic that represents a current problem in a company or organization and apply different Senegal tools that we have.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:04:52

Learn throughout the course to plan and execute business initiatives in a globalized context. And, a within this framework is that I have decided to, er, work with in novels and I have, I have identified, as an area to improve the part of the internet, of the of the business and particularly the bonds that and particularly the bonds that, you know, the bonds that, a, with, in, the, and particularly the bonds

[Robert Sanders] 11:05:19

Bye.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:05:27

that, in NOOSE has with, with, IVM. So I would like to ask you some questions.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:05:29

Regarding these, topics. And, I would like to kindly ask you if I can record this meeting.

[Robert Sanders] 11:05:37

Oh yeah, no problem. Go ahead, yep.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:05:39

Okay. Give me just a second.

[Robert Sanders] 11:05:43

Yeah.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:05:45

There it is. And so first of all, I would like to ask you if you can, provide a brief introduction about EVN and you're all within it and how that's your organization contribute to the promotion of regional, economic, sustainable, and social development.

[Robert Sanders] 11:06:06

Okay. Well, start from the beginning. So, EBN. As you may or may not know was created by the European Commission.

[Robert Sanders] 11:06:17

Just over 40 years. Ago. I think actually next year we're celebrating the fortieth anniversary of VBN.

[Robert Sanders] 11:06:24

And at the time The idea between the European Commission and some industry leaders was to create a network of essentially business incubators.

[Robert Sanders] 11:06:37

That would focus on promoting supporting entrepreneurs. Who were looking at bringing on innovation in its largest. So the for focus.

[Robert Sanders] 11:06:50

Using innovation as a means to develop new products and services. And I think at the time it's a little bit what we might call the the birth perhaps of business incubation.

[Robert Sanders] 11:07:02

Especially in United States and across other parts of the world. And the European Union. Father, European Commission wish to set up a network.

[Robert Sanders] 11:07:11

The words support. And help. Entrepreneurs, startups, scale-ups. To grow their business using innovation as the main sort of driver, if you like, of those businesses.

[Robert Sanders] 11:07:27

At the time this is you're far too young. But at the time there was a lot of sort of delocalization happening with a lot of, you know, major industries leaving Europe and going, elsewhere.

[Robert Sanders] 11:07:43

Lot of the supplies were looking for solutions elsewhere in the world and therefore there was a huge sort of space to fill in some regions of Europe.

[Robert Sanders] 11:07:52

And it was felt that by trying to really foster this spirit of entrepreneurship and innovation. That would be a worthy, a worthy cause.

[Robert Sanders] 11:08:02

So that really how EBM was Set up, I said between the European Commission and several corporate organizations who had a European focus.

[Robert Sanders] 11:08:11

And now as you know, we are about 170 members. Mainly in the EU. Obviously we're very happy to have some members outside the EU, including your, of course.

[Robert Sanders] 11:08:25

And the still the main the main core activity we do. With our membership is to offer them the chance to apply for the EU BIC label.

[Robert Sanders] 11:08:37

Which is, you know, as you know, is a quality mark. And therefore we evaluate and certify members.

[Robert Sanders] 11:08:44

And the reason we do this is to for them to show to us but more importantly to their communities and stakeholders in their local region, how they really have a sort of a holistic support to entrepreneurship.

[Robert Sanders] 11:09:01

And they will be there to support entrepreneurs. Really from the early ideation stage. All the way through to obviously forming the company finding customers, working research partners, access to finance.

[Robert Sanders] 11:09:15

And even support these companies as they go through the incubator and hopefully become fully fledged SMEs, you know, playing an important role in the local community.

[Robert Sanders] 11:09:25

And, yes, again, to answer your question, I think yes, EBN has always had a, you know, a European and even now increasing the international focus, but there's still what's very important is the local elements.

[Robert Sanders] 11:09:38

And so each of the bicks as we call them the business innovation centers are very well anchored into their local ecosystem.

[Robert Sanders] 11:09:46

And indeed, as part of the certification program. They have to demonstrate that they are working well with a number of different partners.

[Robert Sanders] 11:09:56

Through research partners academic partners the public administration policy makers other clusters for example to show that they are an important piece in that sometimes complex jigsaw puzzle of all the support organizations that are available to help companies and drive entrepreneurship.

[Robert Sanders] 11:10:20

On a local basis. So it's, very important. That they are seen to be real sort of beacons of opportunities.

[Robert Sanders] 11:10:29

And attract companies but also interact. Investors to come to them. Also, you know, public funds and public.

[Robert Sanders] 11:10:37

Funded opportunities. At the same time, increasingly looking for European partners for their companies and then especially EBA in the last 1510 years or so, a real international focus because lost the startup companies now are looking for international development.

[Robert Sanders] 11:10:56

Maybe, you know, maybe not in the first 2 months. Some are, but certainly, you know, in sort of 2 or 3 years down the road when they have perhaps.

[Robert Sanders] 11:11:04

Done quite well to establish themselves locally and nationally they're now looking at an early stage especially in some sectors to look at international development and international partnerships.

[Robert Sanders] 11:11:18

So as you know, we are, we're based in Brussels. So that's very important because even though we're no longer.

[Robert Sanders] 11:11:24

Obviously funded by the European Commission directly. We are now a non our status as we are a non-profit international association.

[Robert Sanders] 11:11:33

Registered in in Belgium. And. We obviously serve our members as you know through a number of different.

[Robert Sanders] 11:11:41

Services including the certification group so we do a lot of trainings events and we're constantly looking for opportunities for our members.

[Robert Sanders] 11:11:49

Be it through funded projects and international opportunities but also links to different stakeholders public actors making sure they're aware of the hopefully next sort of trends coming in incubation and to business support.

[Robert Sanders] 11:12:08

And I think as you experience your yourself, it's a sharing community and in fact It's quite a small community in fact with with less than 200 members but that means it's It's very easy to navigate, I think, the family VBN.

[Robert Sanders] 11:12:20

And therefore there's a lot of peer exchanges sharing between the the members and I myself have been collaborating with EBN since about 2,006 and that number of things I spend quite a long time working on European projects directly as a as a project manager, but also moving quite quickly into then, project engineering.

[Robert Sanders] 11:12:48

And really being the main contact person for a number of years. As sort of, head of international projects to drive the portfolio of new projects and opportunities.

[Robert Sanders] 11:13:01

Not only for EBN, the Secretariat, but in the course more, in particular for the members as well.

[Robert Sanders] 11:13:09

So I spent a number of years building up the EBN portfolio for The organization and its members.

[Robert Sanders] 11:13:15

And, working principally on, European funded opportunities, but also as you, as you probably know, with the World Bank, European Investment Bank, and other donor organizations.

[Robert Sanders] 11:13:28

And then, a couple of years ago, my role, switched because we had the opportunity through the European Commission again.

[Robert Sanders] 11:13:39

To set up Big Africa. Which I think you know a little bit about so Big Africa is in some respects taking EBN's expertise.

[Robert Sanders] 11:13:50

That we bought over the last 2030 years. And trying to adapt it to an African context. And we are supporting.

[Robert Sanders] 11:13:59

5 now, country projects. And they are in Angola Ethiopia, Madagascar and and also Somalia and Somali land.

[Robert Sanders] 11:14:15

And, it's quite unusual because Big Africa is a, is a grant. So it was a competitive tender because the European Commission wants to work with There's only really EBN in Europe, but a Brussels based incubator network.

[Robert Sanders] 11:14:34

Well, established, non-profits. That could use the real. Depth of the networks expertise, including mobilizing EBN.

[Robert Sanders] 11:14:46

Members and as you know says I will be joining us in Kenya in a time. Next month.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:14:50

Yes, next month.

[Robert Sanders] 11:14:53

So the idea was there's not only the secretariat but really to really get everybody, you know, across the EBN family aboard and and able to share their expertise.

[Robert Sanders] 11:15:08

With the African incubators and that's an ongoing process. So I'm currently, leading that project which will end in 2,025.

[Robert Sanders] 11:15:21

So we've got another 2 years to go. So that takes up about probably 80, 85% of my time.

[Robert Sanders] 11:15:29

And then for the rest of time, I still support EBN. In a project acquisition looking for new opportunities.

[Robert Sanders] 11:15:38

And, general support to the EBN management team in terms of sometimes representing EBN at, you know, different types of events, etc, because we, do quite a lot of.

[Robert Sanders] 11:15:53

Events and workshops and Congress is etc. So, We obviously share the responsibility of representing EBN at these sometimes quite high level events around the world.

[Robert Sanders] 11:16:10

Is that enough to answer your sort of first, Okay.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:16:13

Yes, yes, everything's clear and a regarding specifically the EVEN certification the EU big certification and what are the minimum a criteria and requirements that an organization specifically in that was group in this case.

[Robert Sanders] 11:16:23

Hmm.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:16:33

It must meet and sustain to access and maintain this certification.

[Robert Sanders] 11:16:40

Yeah, well, certainly, I can certainly send you some more details because I think it's depends on, There are a number of different criteria or important.

[Robert Sanders] 11:16:51

So Perhaps a minimum is not quite the crypt. So, terminology in the sense that I know for example in most cases there is a criteria that's talking about the number of staff.

[Robert Sanders] 11:17:06

So I think for example, The So much direct involved on the certification on day to day basis, but I do recall if it's still the same.

[Robert Sanders] 11:17:18

Process that for example, normally there's a minimum of 3 full-time staff. So, so that's one criteria, but it's probably, you know, not the most important, but obviously it's one that want that they have to meet.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:17:31

Great.

[Robert Sanders] 11:17:31

And a lot of really though is, really focused about having IA reliable and. Demonstrable track record.

[Robert Sanders] 11:17:43

Of supporting entrepreneurs and Ken it's all about being able to show that the innovation center the big is well embedded into the local ecosystem.

[Robert Sanders] 11:17:57

And therefore they have to show how they collaborate. With partners and who they collaborate with. That's just, you know, just one example.

[Robert Sanders] 11:18:09

And then obviously they have to demonstrate that they have a minimum set of services. Which are obviously all focused on support entrepreneurship.

[Robert Sanders] 11:18:21

And again, they have to show show us how these services work. A little bit about the content and and the material.

[Robert Sanders] 11:18:31

But if you're interested, I can certainly send you more details of the. The criteria.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:18:38

Yeah, that would be great and that would be a thankful if you could share that those. And documents with me.

[Robert Sanders] 11:18:45

Yeah, so.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:18:46

And, a what are the steps to obtain the certification? How is the process to obtain it?

[Robert Sanders] 11:18:53

Yeah, they're different sort of, overall approaches and quite often it would obviously quite often start by normally starts by an inquiry from an organization.

[Robert Sanders] 11:19:05

And that probably there are 2 2 types of organizations. Overall, one is the organization who has been who was already in existence.

[Robert Sanders] 11:19:18

So perhaps a business incubator that already exists for 5 years and says, I'd like to know please more about the certification.

[Robert Sanders] 11:19:26

And whether I might be considered to be a candidate. And then of course then there is a initially a conversation with someone from our certification and impact department.

[Robert Sanders] 11:19:38

That's what we call it now by the way, the certification impact department. To see yes, does his organization more or less fit the, the profile that we're looking for.

[Robert Sanders] 11:19:47

And then they could be possibly a further exchange of, you know, some documents, etc. And then, discussions about whether the organization would like to be considered.

[Robert Sanders] 11:19:58

As a potential member. And then at that stage there would be an evaluation. Which is done on a peer review basis.

[Robert Sanders] 11:20:08

So it's not EBN, the Secretariat. Who evaluates the, the potential fix is done by another incubator manager from another big.

[Robert Sanders] 11:20:19

Which is I think is a great system because There obviously they are professional, incubator managers.

[Robert Sanders] 11:20:27

They're practitioners. They understand how things operate on a day to day basis. And then that's visit which normally is done over a day and a half sometimes it's accompanied by an EBN staff member as well.

[Robert Sanders] 11:20:42

It gives a great opportunity for there to be an exchange in any case between the the 2 incubators to use that term in a general basis.

[Robert Sanders] 11:20:52

And occasionally still in Europe, but probably, less so in Europe, but does happen.

[Robert Sanders] 11:20:59

We get inquiries from a region that would like to set up from scratch. For example, and we get quite a few inquiries.

[Robert Sanders] 11:21:08

From all those ages outside the EU. And therefore we can possibly be involved at an early stage in a sense that.

[Robert Sanders] 11:21:16

They might be wishing to, to organized a sort of a feasibility study or perhaps they've already done one.

[Robert Sanders] 11:21:25

And then they would like some advice from us or even some services to help them possibly come up with the final version of the model they wish to use because they're always different types of models.

[Robert Sanders] 11:21:36

Depending on where they are and what they're So the target catchment area is and the sectors they want to look at, etc.

[Robert Sanders] 11:21:44

So again, that's obviously a probably a longer process, but, sometimes we get involved at sort of the, initial planning level.

[Robert Sanders] 11:21:55

And assist through almost consultancy services to help normalization with their business model as well. They're planning and what sort of bit do they wish to to create.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:22:08

Great. And do you recall or can you share some examples of successful cases or breaks best practices in similar regions or companies with similar characteristics.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:22:21

And that have obtained the certification.

[Robert Sanders] 11:22:24

Do you have the best way for me to do that is to send you the link and you can download it to the latest impact report.

[Robert Sanders] 11:22:34

Because they're they're us. Some good case studies in there. And, if, you feel that You want some more detailed ones.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:22:35

Great.

[Robert Sanders] 11:22:46

Certainly we can go back and, depending on how much depth you, you need, and certainly as we do have those on file.

[Robert Sanders] 11:22:54

So we could certainly have I'm pretty sure send you some more information with pleasure. Yeah.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:23:00

Great. Thank you very much. And what specific challenge? Does our organization face in relation to pursuing the certification in international collaboration.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:23:14

What are the challenges and what are the obstacles that may arise during this process?

[Robert Sanders] 11:23:18

Okay, you mentioned 2 things. One is specification. And one is international collaboration. Yeah.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:23:23

Yes.

[Robert Sanders] 11:23:27

But I think for certification again, I'm probably not the most qualified person to speak about suffocation, but I think probably, it is and overall.

[Robert Sanders] 11:23:41

We really strive to maintain a high quality standard. And that again is something that is shared between also the members and the secretariat.

[Robert Sanders] 11:23:53

So it's not EBN who EBN leads in that respect, but everything is also.

[Robert Sanders] 11:24:03

Commented on and inputs are provided by the community. So the community. Drive also the quality that they wish to achieve.

[Robert Sanders] 11:24:13

So for example, the questionnaire has been. Reviewed every 2 or 3 years. A to make it obviously more relevant to the changing situations in our industry, but also reflecting sometimes the perhaps practical suggestions that our members will make.

[Robert Sanders] 11:24:34

So it's always a, is always a challenge to have an up-to-date certification.

[Robert Sanders] 11:24:42

System or process. That really is highly relevant. And of course, if we are certifying like, I think it's about a hundred 20 members a year.

[Robert Sanders] 11:24:54

There are possibly different views we have to take into consideration. So obviously you can't always, you know, please.

[Robert Sanders] 11:25:02

Everybody. You know, in this, I'm, I possibly, I'm thinking out loud or probably if you, if you possibly, I'm thinking out loud or probably if you, if you possibly compare it to, you know, perhaps students taking an exam after I've done a course.

[Robert Sanders] 11:25:14

For 2 years, possibly you are the student is best place to say this is what the exam should be on.

[Robert Sanders] 11:25:22

But of course you won't always get the same answer. But obviously it's a similar process where the exam should reflect obviously the contents the the quality So the student can demonstrate.

[Robert Sanders] 11:25:36

How well they have. Performed. But obviously at some stage you have to make a decision and you can't obviously keep everybody happy.

[Robert Sanders] 11:25:47

And indeed so yes the idea of EBN obviously is to always maintain a high quality standard. And then, to your second point on international collaboration.

[Robert Sanders] 11:26:01

I think probably the biggest challenge is because we we really do try to assist individual members. And their client companies as best as we can.

[Robert Sanders] 11:26:13

And some things are probably more straightforward when Perhaps there is a request, for example, to linking a member into another international project for example that's very specific.

[Robert Sanders] 11:26:29

And if we're in the. The loop and I've we're working with as you do know a couple of consortia and we know who the players are we know very well the topic and the call through our relationships where you know in a good position to make recommendations and hopefully help a member get into that consortium.

[Robert Sanders] 11:26:51

That's 1 one example that is is straightforward if we are well positioned ourselves. Not so easy if we of course a little bit out of the loop on certain things and we're a little bit at the distance and then when we're trying to help our members client companies.

[Robert Sanders] 11:27:08

Who have specific requests on international collaboration. Again, that's quite a challenge in some cases because the link if it's say a pure business opportunity.

[Robert Sanders] 11:27:20

And let's say for example, someone for your country who's a member like yourself saying, I have a customer who wishes to make a strong connection, please, with an automobile specialist in Germany.

[Robert Sanders] 11:27:33

That's a long kind of chain of connections. So, sometimes that can be quite challenging.

[Robert Sanders] 11:27:43

For us to really to try to narrow down exactly what the request is all about. And yes, I'll be able to through our network to be able to, find the right partner, the right program.

[Robert Sanders] 11:27:58

So sometimes I think yes the the the difficulty can be is to meet individual requests which are very specific if we're not So well connected and you know although we although our members our members reach out to roughly from the reports we get back on the on the questionnaire reached out to about 25,000 startups and scale ups in in Europe.

[Robert Sanders] 11:28:27

But we, you know, that's not a live database that we have access to. Every day, you know, it's that is the potential.

[Robert Sanders] 11:28:34

But trying to possibly find 3 or 4 companies in one sector from that 25,000, it does rely on our members also being proactive and collaborative as well.

[Robert Sanders] 11:28:47

So I think that's a challenge going forward is trying to really add value to these high quality, meaningful international connections.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:28:56

Great. And going back to the thing that you previously said about the high quality standard, what is the monitoring and evaluation?

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:29:07

Process that EVMs carries out to ensure this alignment with the sellers among its partners.

[Robert Sanders] 11:29:15

Yeah, so it's, essentially after the, after the evaluation, initially, and, it takes place and the organization is certified.

[Robert Sanders] 11:29:23

There is therefore an annual online questionnaire. Which, which is quite detailed that is completed by each BIC, each certified BIC.

[Robert Sanders] 11:29:33

And then of course from that the data is analyzed and checked and sometimes we will go back to to the respondent and ask them to clarify some some data or answer some questions or if things are missing we go back.

[Robert Sanders] 11:29:50

And then, all of that, then forms what we call the impact. Report which I previously mentioned which is sort of a snapshot.

[Robert Sanders] 11:30:00

Of the network's results. To use that word generally. Over the last the last year. But also what we can do is we can do certain benchmarking exercises for individual members.

[Robert Sanders] 11:30:14

So if an individual member says obviously the data is, is confidential and it's not, it's not shared and sometimes.

[Robert Sanders] 11:30:23

Some details obviously are withheld from members with if, for example, a member says, I, I work in mainly in the, circular economy sector.

[Robert Sanders] 11:30:35

And I would like to benchmark myself I'm a I'm an incubator I'm an innovation center in Portugal and I would like to know how I compare with similar organizations perhaps in Germany in Spain.

[Robert Sanders] 11:30:46

You know, we can do a benchmark activity for them. To see obviously on a a list of agreed.

[Robert Sanders] 11:30:55

Criteria. How they perform against other similar organizations in different regions of Europe. Or indeed, you know, other parts in the world.

[Robert Sanders] 11:31:04

As I said, probably of our EU bits probably over 90%. Our Europe based for the moment.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:31:12

Great. And what happens in the case, an organization, it doesn't meet these, minimum criteria, which is the process that you follow to ensure the alignment and to to guarantee that they that they are.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:31:30

Yes, getting to the minimum.

[Robert Sanders] 11:31:33

Yeah. Yeah, but again, I, don't quote me on this, and we have to just check the written documents, but I think the original certification is is for 3 years and EU biggest for 3 years dependent obviously on the annual questionnaire being satisfactory.

[Robert Sanders] 11:31:51

And if there are if there are major problems. Then normally these are highlighted. With a, for example, a written request to say, in this area, the performance and not satisfactory, you have like 6 months, for example.

[Robert Sanders] 11:32:09

To rectify the problem, apply corrective action, and then show us that that is the case and then we carry on as usual.

[Robert Sanders] 11:32:18

But that can also be a another evaluation done, another peer review if, for example, we feel a physical visit is necessary to go through again the valuation to see if the quality mark can be continued and in some very rare cases it is withdrawn because organization, you know,

perhaps in some cases it's because they perhaps they a little bit changed their focus for example that happens from time to time.

[Robert Sanders] 11:32:49

Innovation center will possibly say I'm now a co-working, I'm just quite a silly example.

[Robert Sanders] 11:32:55

I know a co-working space. Yeah, which is obviously has very different criteria. So, so that happens on a very rare basis.

[Robert Sanders] 11:33:01

So, but there's suddenly the logo and the quality mark can be withdrawn. Yeah.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:33:06

Great. And regarding the financial resources, which are the ones needed to obtain the decertification.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:33:14

Is there a frequency on the Bay Man and the process of payment?

[Robert Sanders] 11:33:21

Yes, so. There is an initial fee. For the evaluation which again I I won't create the figure because I'm not entirely sure that is but I think it was in the region of 2 2 €3,000.

[Robert Sanders] 11:33:37

And then. Of course, there is, apart from that, the costs are covered by the annual membership fee.

[Robert Sanders] 11:33:47

Which at the moment is the same. For EU BIX and like yourselves associate members. So I think the current annual fee is €2,750 if I if I'm correct.

[Robert Sanders] 11:34:02

And that therefore covers the ongoing certification online questionnaire and obviously all the analysis of the data, the benchmarking reports.

[Robert Sanders] 11:34:12

Etc, etc.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:34:14

Great. And moving on to another topic related to learning and trust building, how does your organization perceive the process of learning and trust building in international partnerships.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:34:29

And can you share some examples of how this collaboration has come to learning and trust building?

[Robert Sanders] 11:34:37

Okay, yeah, so obviously we're focusing on international partnerships in particular here. So I think that.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:34:41

Yes.

[Robert Sanders] 11:34:45

We have being quite. Fortunate in Europe. The fact that there's always been for the last, you know, 30, 40 years, generally what we call European projects.

[Robert Sanders] 11:35:00

And that could mean also activity which is not necessarily funded by public money, but obviously most of it is.

[Robert Sanders] 11:35:08

And there was also therefore, a willingness to bring together. People initially from the outset.

[Robert Sanders] 11:35:17

Of different nations because that in some respects was the original idea of European projects was to really encourage this collaboration knowing that there were things to address such as language, culture.

[Robert Sanders] 11:35:33

That was very important and and European projects gave an opportunity for organizations from the same field, they able to build this spirit of collaboration and trust.

[Robert Sanders] 11:35:44

So at that stage. It was, I think you can understand from our perspective. It was international. So if you were 40 years ago, if you were, a Spanish person going to Germany, that was international.

[Robert Sanders] 11:36:00

Cause now it's not. Now in our minds, international means going outside the EU. But nevertheless, that was a very important step.

[Robert Sanders] 11:36:08

Through European initiatives to bring together you know at the time. 1520, 25.

[Robert Sanders] 11:36:16

Very, in some of those very different nations, different history, of course, and obviously some tensions politically over the last 60, 70 years.

[Robert Sanders] 11:36:26

And I think that this collaborative culture that was formed for European bodies has been very, very useful.

[Robert Sanders] 11:36:35

And that I think is served a bit as a blueprint, little bit. In how now we try to replicate that process on an international basis.

[Robert Sanders] 11:36:45

Which means that when we're now looking at try to, trying to develop our partnerships. For us and particularly for our members.

[Robert Sanders] 11:36:53

You know in in obviously the U.S.A. which is same language but different culture for English speakers but also China and obviously Latin Latin America, South America.

[Robert Sanders] 11:37:04

I think it's already a question of hopefully we have learned. In some respects the lessons of, of listening, which is very important.

[Robert Sanders] 11:37:14

And then slowly trying to build. Collaborative endeavors and working towards common goals. And I think, you know, probably.

[Robert Sanders] 11:37:25

The situations sometimes we face now in new countries and not just similar. To what we had in Europe 50 years ago where we didn't know each other.

[Robert Sanders] 11:37:35

We didn't know each other's culture. We didn't understand how business worked. So, I think the idea of yes, working towards Trying, I think the most important thing I've learned from per space is really trying at the outset trying to understand.

[Robert Sanders] 11:37:52

What is the common goal? And maybe, maybe, or common goals perhaps. So perhaps, the vision of party A is very different from the vision of party B.

[Robert Sanders] 11:38:06

That's okay, but probably there will be some common goals. So let's concentrate on those common guys just maybe small goals that doesn't matter common objectives and then through mutual understanding and you just said in your question.

[Robert Sanders] 11:38:19

Building the trust, hoping to find, a path. A work plan, to move towards these common goals.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:38:31

Great. And within these, a common goals and this, trust building, which are the communication channels that you make available or establish.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:38:45

A for smooth contact.

[Robert Sanders] 11:38:49

Well, of course, things have moved on an awful lot. Since I first started and of course now, of course, a lot of it is, it can be listing me through the digital world.

[Robert Sanders] 11:38:59

And obviously as we know business and international corporations in social media now plays a much larger part that did obviously even 10 years ago.

[Robert Sanders] 11:39:08

But I still think that possibly initially, despite obviously the situation with the pandemic. You know face to face meetings is still very important.

[Robert Sanders] 11:39:21

And we can do things without meeting each other face to face and that's been proved but us to think of the outset.

[Robert Sanders] 11:39:28

And again normally on sort of What's seen perhaps very remote international destinations can suddenly become a lot closer.

[Robert Sanders] 11:39:40

Once you've had that first physical face to face. But in terms of communication now, of course, that's very quickly backed up by obviously all the modern internet tools we have at our our fingertips including as I said, social media as well.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:39:59

Great. And moving on to things related with alliances. A what aspects do you believe that can be improved or deepen in existing relationships within

[Robert Sanders] 11:40:16

Okay, but you with your novice group, I think probably again thinking out loud reflecting on your question at the same time.

[Robert Sanders] 11:40:23

I think what would be good, I mean we do have some regular exchanges obviously with says that on yourself.

[Robert Sanders] 11:40:33

But it might be good to also put that in a more formal context. And that again is something that we do with some of our members.

[Robert Sanders] 11:40:43

I know also you've had contact with other team members. But, We've seen that with other members.

[Robert Sanders] 11:40:53

Is if we, if we scheduled, you know, perhaps a, a monthly or bi monthly call. To really look at the, joint areas of collaboration or potential areas of collaboration opportunities.

[Robert Sanders] 11:41:07

I think that well that would be a good step and I know sometimes Is it we're full, we're faulty on that one as well.

[Robert Sanders] 11:41:15

We sometimes alert each other maybe a little bit late on opportunities and perhaps some strategic brainstorming about what we think will be coming out if you like to use that phone very generally.

[Robert Sanders] 11:41:30

What would be the future opportunities? Which, what are the trends coming up? In terms of.

[Robert Sanders] 11:41:35

Sectors and also what sort of programs are funders looking at. And of course, in our case, we're looking at on a global.

[Robert Sanders] 11:41:45

Scale and also again where are the areas in the world where there is Now on the next 6 months, particular interest.

[Robert Sanders] 11:41:55

For example, since we've started Big Africa. We've come across other opportunities in Africa which probably We wouldn't have done if we'd not been connected.

[Robert Sanders] 11:42:06

For this project. So probably having, yeah. At a more frequent and formal setting, a sort of strategic meeting that might be one way to strengthen the alliance, I think.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:42:21

And we've talked about and the. The positive. Impacts that EBM has on its, organizations and I would like to ask you regarding the negative impact of a international networks and alliances, how do you a work to meet a mitigate these effects or these in.

[Robert Sanders] 11:42:47

Okay, I mean I can't. I can't initially think of any negative impacts. In the sense that the generally speaking the partners that we work with internationally have been reasonably successful.

[Robert Sanders] 11:43:06

I think possibly maybe maybe the ones the negative ones, perhaps you could translate in the relationships that are finished perhaps.

[Robert Sanders] 11:43:12

Or have gone a little bit quiet. And that may simply be because there's been a change of focus.

[Robert Sanders] 11:43:23

From the organization perhaps I think also there is a problem with also with distance. And of course, with the time difference.

[Robert Sanders] 11:43:35

So. We if we don't schedule regular contact or we don't see each other regular events.

[Robert Sanders] 11:43:44

Then I think sometimes the ad hoc exchange of international partners can be lost. And I always think it's a wonderful example that if you, if you go and visit a member or if you see a member or a partner at an event.

[Robert Sanders] 11:44:00

You probably come away with on your stopping list to use that, perhaps 10 items. Whereas if you have a zoom call like today, you tend to stick to the subject that's been defined.

[Robert Sanders] 11:44:12

So this is this is in other words a bit a bit sort of a hidden value of networking, which networking is very sort of fluffy word in some respects and difficult to define.

[Robert Sanders] 11:44:25

But I think sometimes, yes, the challenge, if not the failure, the challenge with international partnerships is to keep them alive and relevant.

[Robert Sanders] 11:44:36

And therefore making sure we are updating each other and yes, possibly relationships have ended because there's been a bit of a drift.

[Robert Sanders] 11:44:46

And less and less contact and so we've discovered that perhaps we don't have anything in common.

[Robert Sanders] 11:44:55

Right now. But inevitably speaking, and I've seen this myself a couple times the, the contact is picked up again 2 years later And a sudden you see, there's a whole new breadth of opportunities.

[Robert Sanders] 11:45:12

And of course, in some cases, it can be related to staff, you know, team members move on, you lose the contact.

[Robert Sanders] 11:45:17

So that's also an important part. Maintaining the right contact with the right people and when positions change of course they do a lot.

[Robert Sanders] 11:45:28

We have to make make the effort to reengage with the new to team members.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:45:33

Great. And We related to the thing of. Of meeting the criteria to be an associate member or to access the the certification which are the considerations.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:45:54

That you have as an organization regarding the autonomy and the decision making process of organizations. How do you guarantee this independence of the organizations regardless the need to to meet, and criteria.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:46:13

How do you encourage to meet these criteria without being a territorial, for example?

[Robert Sanders] 11:46:18

Well, I think that, I'll just go back to the, there always there is a list, a set of criteria.

[Robert Sanders] 11:46:27

Which obviously are written down and I think understood and of course therefore they are there again. Referenced each year through the online questionnaire.

[Robert Sanders] 11:46:40

So, obviously we're relying on, the accurate reporting from each BIC that completes the questionnaire.

[Robert Sanders] 11:46:51

But then therefore we can see, in a very transparent way, if there is a big difference between the criteria set.

[Robert Sanders] 11:46:58

And the performance that is achieved by the individual bit the individual member but you're right in saying that the EBA members of course they are autonomous.

[Robert Sanders] 11:47:13

They are not there's no legal link to EBN. They are part of an association.

[Robert Sanders] 11:47:22

They are part of association. They, they are part of association. They, they sign up and commit to sharing the same values and respecting the criteria.

[Robert Sanders] 11:47:31

It's it's also in their self interest to do so. So therefore they you know it's not it's not straightforward to become a big So wants to have this.

[Robert Sanders] 11:47:47

Excuse me. Most of them obviously are keen to maintain that. And therefore, we don't use to have a problem with apart from exceptional cases with non, compliance.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:47:59

Great. And well, moving on to the last 2 topics, the first one would be related to innovation in risk and I would like you to ask you a what Do research, development, activities can be conducted.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:48:20

Together between you know group and EVM and how do you propose to manage a risk reduction processes in innovation in international collaboration projects.

[Robert Sanders] 11:48:34

So as your first question is regarding research. Okay.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:48:38

Yes, development and research and development.

[Robert Sanders] 11:48:41

Yes, between EBN and Inverse Group.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:48:44

Yes, either they're possibilities to to they would have some activities.

[Robert Sanders] 11:48:49

What's that? Yes, and that normally would certainly be possible. And normally it would come in a framework.

[Robert Sanders] 11:49:01

Probably of. Often it could be a funded project. Often it is like the EBN secretary and the member, whatever joint interest to pursue this particular research.

[Robert Sanders] 11:49:17

Remit or mission and therefore look for funding to cover the costs because obviously there would be a cost attached to it or indeed it could be something that is part of our both respective mission statements or work plan.

[Robert Sanders] 11:49:37

So in which case. It could be done on a contribution in kind, for example. So if I guess let's just think of a, you know, a simple example that's just, just to explain.

[Robert Sanders] 11:49:50

There could be some research done on a feasibility study of incubators. In a given Latin American country, for example.

[Robert Sanders] 11:50:00

Where we both think we will do this work. We'll do it on our own time.

[Robert Sanders] 11:50:05

It's contribution in kind because this research is will be valuable to both organizations. Or with members we can identify some research you wish to do together but due to the nature or the size or the scope, we're looking for a funder.

[Robert Sanders] 11:50:23

To cover the costs. Partly or wholly of the research so from those scenarios both we've done both in the past and both are, possible.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:50:34

Great. Great.

[Robert Sanders] 11:50:35

And then the second question, risk. In

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:50:39

Yes, with action in innovation and international collaboration projects.

[Robert Sanders] 11:50:45

Yeah, I think they're really there is. Quite a detailed. Approach to this on a project by project basis.

[Robert Sanders] 11:50:56

So, bearing in mind that we're working on probably, you know, 90% of our projects are EU funded.

[Robert Sanders] 11:51:04

Not necessarily in terms of the overall revenue but probably yes, in terms of the scope and the topics and therefore there is, there is a section, in the majority of the former Horizon, 2,020.

[Robert Sanders] 11:51:20

And current Horizon Europe and other initiatives which cover the risk factors and there there you have to in the proposal stage you identify the risks involved.

[Robert Sanders] 11:51:34

And then, a question obviously providing the, the mitigation. Accordingly depending on the, on the risk itself.

[Robert Sanders] 11:51:44

But it must be said that Probably. In terms of the, if, if you include the research and innovation.

[Robert Sanders] 11:51:54

They're probably a lot of the projects EB and work on our focusing on innovation and entrepreneurship.

[Robert Sanders] 11:52:02

So therefore they're not sort of, it's not applied research or it's not a risk associated with with, I'd say, tangible innovative outputs in terms of products.

[Robert Sanders] 11:52:17

We're obviously it's more perhaps related to services. So we don't, for example, We're not cheating as a example what we don't do, or not say dealing with high risk.

[Robert Sanders] 11:52:30

Research and innovation, for example, in health sector whereby, you know, you a donor is investing 3 million euros into a new treatment as part of a European project.

[Robert Sanders] 11:52:42

What is the risk? You know, we wouldn't generally. Usually not in that sort of that's probably the you know use that example probably the one end of the field, where in the field that's most rated to innovation, link to entrepreneurship.

[Robert Sanders] 11:52:59

So, inevitably there is less risk, I would say. And probably the risks are slightly less complex to cover.

[Robert Sanders] 11:53:08

Because we're, we're not, in a, in a highly risky, pure applied research context.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:53:17

Right. And the last, and then they mentioned that I would like to speak about is the social and political context.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:53:27

And, the question would be which are the characteristics that you identify in the current and macro environment and context in terms of the political, social, economic, early in context.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:53:46

And within this contact, which are the fundamental values that guide your approach to international collaboration.

[Robert Sanders] 11:53:54

I think probably for EPN, it's fairly. It's probably much more focused on the on the social context.

[Robert Sanders] 11:54:01

Rather than political and economical because of the work that we do and the focus that we have. And therefore, we are really, quite committed to the fields of social innovation and social inclusion.

[Robert Sanders] 11:54:16

Again with a strong link to entrepreneurship. So both in Europe and, if you take Europe as also being international in this context to both of European international projects.

[Robert Sanders] 11:54:27

And also with our incubators, our innovation centers on a daily basis. It's, it's, there's been a greater focus on, on social inclusion.

[Robert Sanders] 11:54:38

For incubators to have programs to reach out. To all members of society. And that is very much relevant in Europe as well as other other parts of the world.

[Robert Sanders] 11:54:50

And in some cases, There's, very, proactive, focus.

[Robert Sanders] 11:54:56

So just as an example, we, won't surprise you for the Big Africa project as an example, there there is a real focus on women and young entrepreneurs.

[Robert Sanders] 11:55:06

So, although the opportunities are open to everybody, as, as you might expect. There is real focus on supporting young entrepreneurs in particular female founders as well to give you an example.

[Robert Sanders] 11:55:21

I think probably on the political side, EBN is, a real sort of non-profit as a non-profit global association.

[Robert Sanders] 11:55:31

So we're probably quite not so involved in the political issues but of course we are you know we are sensitive to those.

[Robert Sanders] 11:55:38

Of course. And, possibly some of the countries that we would work in would, you know, bear in mind.

[Robert Sanders] 11:55:47

But that, again, comes down to a, you know, a membership commitment because we are, as I said, we are like extended family.

[Robert Sanders] 11:55:53

So although sometimes say things are not written down, there would obviously be as an example. There could issues could be raised at the board level and the course the board is comprised of EBM members.

[Robert Sanders] 11:56:04

To say, we have this opportunity to work in this country. Do we take it or not?

[Robert Sanders] 11:56:08

And therefore that could be something that's based on a political decision for example. But that really is what we're really doing is we are reflecting the members interests.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:56:14

Great.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:56:21

Great. And well, those were the questions and I'll stop the recording here. And thank you very much, Robert, for your time, for your answers.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:56:33

I think that they will be a very useful for my from my work for my investigation and also for the relations between our group and EVM.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:56:44

We would like to deepen and strengthen these relationships. We would like to work more with all the things related to Europe and the European Union specifically and I think that there are many areas to improve and to keep on working.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:57:04

And well, for me, it's a pleasure to have this opportunity. We are a little company that wants to grow and that wants to to meet another another area some other regions and other partners so thank you very much for your time once again and for your for all your answers.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:57:26

I think that that was a quite a reachful and rich.

[Robert Sanders] 11:57:32

Okay, great great great pleasure to explain to you today and one additional thing to add is because I know I appreciate because any of this is a small organization but certainly in the past we have also assisted some associate members who wish to have a more European representation.

[Robert Sanders] 11:57:52

And that obviously can be quite complex but simply put If you have a European legal entity then of course that would give you, in some cases, direct opportunities that you don't have as a non European entity.

[Robert Sanders] 11:58:11

So, you know, obviously very happy to discuss that at some stage. If, certainly nervous wants to grow.

[Robert Sanders] 11:58:18

And even consider having operations and satellite facilities or subsidiary companies. Because obviously there's, there's a lot you can't access directly because you need to have a European organization.

[Robert Sanders] 11:58:36

In some places obviously with subcontracting or associated partnership you don't. But that is always sort of a possibility and happy to discuss that if, if ever that was, you know, on the cards as it were.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:58:51

Okay, of course that would be that would be great and I'll share with the ideas that we talk today and for example, I think that it will be quite valuable to have these monthly or monthly meetings to talk about different opportunities that may rise.

[Robert Sanders] 11:59:07

Okay.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:59:12

I think that would be like a great next step to start, giving this, relationship, a more, a formal context.

[Robert Sanders] 11:59:21

Yeah, I it could just be like a monthly touch point. So on occasion there was nothing to really share.

[Robert Sanders] 11:59:29

No problem. But if it's in the dark, then we know we commit and then we would certainly think of sharing with you, you know, possibly relevant information that we have.

[Robert Sanders] 11:59:38

Recently just acquired. Yeah.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:59:42

Okay, thank you very much.

[Robert Sanders] 11:59:45

Okay, enjoy the rest of your day. Yeah, thanks. Thank you. Bye.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:59:46

Have a nice week. Thank you, you too. Goodbye.

[Robert Sanders] 11:59:51

Bye.

Entrevista con Livia Marcantonio

[Livia Marcantonio - EBN] 11:01:47

What time is it?

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:01:48

AIDS, 110'clock.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:01:51

Okay, so yeah, it's already started since a while.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:01:53

We have, yes, we have the and allowed to go in on other day yet. And well, first of all, thank you very much for your time.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:01:58

Yeah.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:02:02

One question.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:02:04

And for your participation. And before we start with the questions, I would like to do a little introduction about the project that I'm working on and why I contacted you.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:02:19

Well, I'm actually a at the moment, doing a specialization in international business and as part of these, these, er, postgraduate, in international business.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:02:35

And as part of these, these, in international business. And as part of these, these, a postgraduate occurs.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:02:38

I'm taking a, subject that it's, an activity, and in training.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:02:43

And we have to choose. Unidentified topic that represents a current problem in company or organization and apply the technical tools that we have learned through the course to plan and execute.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:03:00

Business initiatives. In this globalized context and particularly within this framework. I have decided to work with in as my case study since I'm working here and I would like to deepening international corporation and it's for strategic alliances with a international partners to innovate and continue with this this task of internationalization of the company.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:03:31

And in the sense, we have considered with Caesar that EBN is an extremely relevant stakeholder for in others and they have had the opportunity to interview Robert on Monday and Ruben yesterday and I have talked with them with a different topics related to the EU big certification and their approaches to the Latin American context, how they see the refresh opportunities of working together.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:03:50

It's.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:04:10

And I wouldn't like to, go deeper in those same questions, but talk about another topics that I find relevant and that you have it may have more and a deeper understanding a particularly

and says or told me that you were working in establishing alliances and opportunities with multilateral credit organizations.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:04:37

So some of the the questions would be related to that. And some will be more. More general related to the social, and political, and, and learnings and confidence building.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:04:51

And the opportunities and disadvantages that may rise in alliances. And so before we start, if there is no problem, I would like to ask you if I can record this meeting.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:05:03

Yeah, sure, no problem.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:05:05

Right. So it's recording now. Well, the first question would be related to the social and political, they mentioned and I would like to ask you what characteristics do you identify in the environment and in the context today in terms of the political social, economic and legal aspects.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:05:30

You start from the, right? Yeah.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:05:32

Yeah. Right away too.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:05:36

Yeah, yeah, no honestly on the political side I think that you you know the CBN is like really our political organization but of course the political games that are important to take take into account when we We decide to go for a for a partnership or for a project.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:06:02

Meaning that of course, where the political situation is unstable for an organization like, EBN.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:06:09

Is, but I think for whatever organizations it's challenging to engage with the right actors and to really act on the ground.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:06:22

On the other side and this could be maybe a good bad example and it's a bit sad to say.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:06:31

I can say Ukraine for example we know that the situation in is still It's negative and tragic, I would say.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:06:43

But from the private development side, this means opportunities to come and to start. Working. This is to say that despite the political or social situation can be unstable or boring, somehow we need to be prepared to act when the situation become more stable.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:07:10

So I think your understanding how also the political things are going on to be ready to better address which the Meats of the business sector could be after every crisis.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:07:26

Great.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:07:27

Yeah.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:07:30

And How do you think, specifically talking about the Latin America, the American region. How could EVM contribute to the promotion of regional economic and social development?

[Livia Marcantonio - EBN] 11:07:48

Let's see this. For us, for the end, the, regional dimension is applied to other parts of the world.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:07:58

This means that no matter if we act in Latin America in a southern eastern Africa in northern Europe or whatever.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:08:08

The the tools and the strategy is more or less always the thing but adapted to the specific context. On this having reliable and trustworthy partners on the ground is and of course for example in office for us is a crucial because the knowledge of the the background.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:08:39

And also the competencies that you know us can put on the table together with us can make the difference.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:08:46

Meaning that having a huge network with a different competencies, but a strong partner underground can be ahead but in better addressing the needs of that specific.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:09:00

Ecosystem.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:09:02

Great. And related to the thing that I talked to you about in the beginning related to establishing alliances and opportunities with a multilateral creative organizations and the fact

that you should you have shown in interest in these organizations such as the World Bank and the Inter-american Development Bank.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:09:28

A word that's this interest come from? How have you decided and why have you decided to include these organizations as part of the EVN ecosystem.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:09:38

Good question. And Okay, EBN is going. It was like established as a European network. Not only in the name, but in the in the outreach.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:09:55

But we are we are going, our members are growing in terms of competencies as ecosystem orchestrators.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:10:03

So for us, it would be a limit collaborating with European institutions only and since ecosystems and private sectors are in needs of support.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:10:19

To become more sustainable, more competitive, no matter where in the world, we internally thought about revamped strategy, that can enlarge all these actors because we strongly believe in the power of a network such as EBN in the expertise of its members as ecosystem orchestrators part of course is about balancing competencies, funding, knowledge of the backgrounds and dealing with other donors than the European

[Livia Marcantonio - EBN] 11:10:58

plastic institutions is key. Cool, not as an organization, but to grow in terms of impact. That's the competencies that we can bring.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:11:09

Good mate.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:11:11

Great. And, what do you think are the main services that EVN can provide to these multilateral credit organizations.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:11:22

We are acting more and more really on the private sector development, mainly the main actors. So we We offer our support.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:11:34

Our business support organizations. We are discovering by experience there's many governments or institutions like Development Bank are designing programs to to grow this business support scenario, let's say.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:11:58

And that's where we are. Meaning that we can cooperate started with the government, for example, in design strategies.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:12:06

To enhance the competitiveness of the private sector in a country in the region, in a province. This comes from the certification of course because the specification it's not only deliver itself but it's really about us.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:12:25

Some dized model of quality that can be applied to different kind of organizations and with different outcomes. Meaning that can cannot be the certification only because in some cases it's not certifiable.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:12:40

But it's kind of basis to standardize a system and enable the access to the same support services.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:12:50

Or to whoever in that context.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:12:55

Not sure if I replied to the question.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:12:55

Great. And. Yes. And for example, related to the certification, how do you think that it can be adapted or how can it be a given or delivered to these organizations.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:13:14

Thank you. Depends. I can bring you an example from Big Africa. I assume that both are then somehow mentioned these projects.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:13:27

It's not really something that is We can push you somehow. But through the order that we are the We, somehow learn which the context is.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:13:46

We learn, which are the, of the organizations in Africa in this case. But could be in the southern, but it's really heading exact model criteria.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:14:02

That window can be. Increase the or or decrease the They being aware that a certification is something very specific.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:14:14

A standardization can be adapted with the certification as a benchmark.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:14:20

Great. Great. And do you think that would be the added value that in the can provide to this organization or our other added values that the organization can provide to these banks and and a what added value can these multilateral actors bring to, and to the network partners.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:14:22

And of course, whether it be sometimes a system, it's also easy to support that system in which in the the benchmark.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:14:40

So we can activate the the gap is so the standardization is here the label is here so we know that here we have to implement activities and so forth and increase.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:14:51

Knowledge is and expertise and here we can act as service provider.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:15:15

The attitude is exactly that one, having something structured that is in place since 40 years. So we have some track record, let's see.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:15:27

But also being a a network of members that are Okay, there since years. With certain standards, mmm, gifts.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:15:42

Kind of guarantee of quality and trust. Which is culture for us having trust for partners as our members. Really put us in the position to be able to propose and deliver with quality and with impact.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:16:04

And I'm not sure how many other organizations members based organization. And can do that to be honest.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:16:24

How can that be? In reaching and call the attention of the of the partners and the fact that you are bringing to this network the multilateral actors.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:16:40

In in principle I think this kind of partners give us strength. And credibility in front of members.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:16:50

Gotcha in front of potential members because there are many organizations looking at TPN with interest and having kind of little bit of collaboration with important institutions.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:17:05

That work since years to support private sector. Is of course added value for EBN itself but for the whole of members.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:17:17

Because it's kind of cascade effect, not. If it's what they're saying I'm cooperating with EBN and is delivering quality surfaces, this quality in in reality are delivered by members.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:17:35

So they have kind of recognition by the World Bank. Even if in narrative but being part of the family.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:17:42

Give, give strength and the and, and, and, and, and, and, on markets.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:17:47

Great. And you have spoken about, with Says, about the possibility of him managing a first approach and dialogue with the banks.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:17:57

Yeah.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:17:58

Due to his experience working with these organizations before. Based on these, what is the role that in ours could assume in the future in that connection and alliance and what do you think would be the steps to follow or the work plan to realize or to make these opportunities with the banks.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:18:22

A real a real fact.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:18:24

When we, yeah, when we, yeah, when we thought about, that, that, about, you know, what was first for, for too many reasons.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:18:32

The first one is produce experience beds that are at consultant as we did institution. So he can speak the same language, which is not, segment.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:18:47

As I was seeing you in the beginning, having trustworthy and reliable partner on the ground makes the difference.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:18:56

So for us, in novels would somehow be our antenna organization in Dating America to develop future collaboration, but it can also really facilitate the the business of Indian

members because for example according to our impact reports a day in America is one of the first markets that European organizations are looking at.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:19:33

So I cannot, so I cannot envision a better way than having a trust within partner there that can, in can can do that for European counterpart on the other side the European part of the B and family would do the same for in all or for whoever after in Latin America.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:20:04

Right. And going back to the this idea of the trustworthy and the reliability. And how does the organization, EBN, can see they can see the process of learning and building trust in international alliances.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:20:24

Oh. Well, first, we have a dedicated person to strategic partnerships. And so not membership, but for the partnership as that.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:20:37

Getting touch with those organizations. For Go join collaboration. As I was saying, not only project, but now it's it's still in Europe.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:20:49

But we it's a partnership. We see that actually a partnership with the intellectual property office of the European.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:21:01

It's not a member, of course, but it's a strategic partnership for us.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:21:07

Because fad and the intellectual property word is something that's really worth to the community. Because of course we need to talk about business you cannot think them without intellectual property.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:21:22

So having a part, a science partnership, a Hobart partnership with such an actor. Is giving us the possibility to offer an additional service to members that can easily access this office that otherwise would be.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:21:41

Hard to get in touch with to ask for support. And this can be applied with whatever international, on specific and, themes or or specifications or whatever you want to put on the table.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:21:59

But whatever we do is always a process, I would say, it's not, yeah, we sign a partnership with the M.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:22:07

Want to say interested in having like a collection of, of understanding, signs that people gives us better visibility.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:22:20

This is not what we are looking for. We are looking for concrete collaborations. Passed by a process that identify common objectives.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:22:30

In common ways to reach those objectives that are beneficial for both sides. In our case, 4 members, not for EBN,

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:22:45

Right. And.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:22:49

And also in this process of learning and building trust, how do you guarantee this a criteria of a quality and these, levels that you, that you always, remark and that you always put a us essential to the continuity of the of the network.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:23:15

One, the certification, it is, that is not which NFI. Members goes go through a question every single year.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:23:26

Made of more than 50 questions that cover different aspects. From the talent potential to the building management to the number of creation of job, from the talent, like released in this question.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:23:52

So every single year this question is 50 and analyzed. Eve, I remember this was certified. Does not meet those criteria anymore.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:24:05

We do not exclude it from the network, of course. But we, the, committee of experts.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:24:14

That's analyzed this question. And gives recommendation that the organization is invited to follow across the year.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:24:26

To be able to fit in the gap. And, and you've already these words. So and then in addition to the on on one question.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:24:40

There is what we call fear video. So we. We have 2 members. To get, we select 2 similar peer organizations.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:24:52

That in half a day usually. 3, present the organizations, share the, details, what analysis.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:25:03

And create synergies in that framework. So it's another way to monitor that. These standards are there and can be beneficial to both organizations.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:25:14

That create something together to encourage. So it's really not just a little bit. So we are EVEN, we certificate, we don't certify you like this.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:25:26

We satisfy you because you make some impact on the on the ecosystem you are. Working on.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:25:39

Yes, I think that's quite important because related to some things that they talked with Ruben yesterday, he told me that one important thing about EVN is that there are not that many members.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:25:54

I mean, it's an important number of members but it's number that lets you keep a track a record track and and the follow up on each of the members and to know where they are and to know what they're doing and how they're interacting with the network and in the case of if someone is missing and there is some time that, this organization in particular hasn't been involved in.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:26:10

Definitely.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:26:24

activities you can do a checkup in them and see what they what they are doing if there is a new person in the in the in the sector related to the contact view.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:26:34

Yeah. Yeah. I confirm. Yeah, yeah, but I, I fully come from what we can share.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:26:36

So I think that that's quite an important thing and that different.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:26:48

I mean, I would say that 3 are the main elements that may CBN different from other networks because you know it's full of networks out of there but the certification is one the popularity is the second, meaning that TBN is not in capital cities and that's it.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:27:06

So, India is in different areas. Source in the most peripheral one where maybe most support is needed and members are there to do.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:27:16

These kind of support and the third from the second side is exactly what's open shared. We know members one by one.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:27:25

And this makes our job easier in some way because whenever we receive a request for support for our request for specific expertise we exactly know we can call it And we exactly know that we can trust that person.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:27:45

Which is not something that we can take for from it.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:27:52

But of course with a network of 1,000. Members, I think we couldn't do that.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:28:00

Yes, certainly.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:28:01

Yeah, see, with double of members, I strongly believe we could. But yeah, it's really We want to create manual.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:28:14

We don't want to feed for so you create volume if you can give attention to Who all the members in the same way.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:28:24

Right. Yes, I think that that's quite a highlight. The fact that you have just said that the idea of create value and nonprofit.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:28:34

Regardless that you are in a nonprofit organization, the fact that you are putting the accent in this idea of value.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:28:45

And I think that that's quite interesting too go further than in Europe in this idea of looking to other parts and in Europe in this idea of looking to other parts and regions in the world, in this idea of looking to other parts and regions in the world, in this idea of looking to other parts and regions in the world to to give an expansion in phase of this idea and to give it to other regions to other organizations that

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:29:06

nowadays. I mean in this capital system we are quite used to the idea of profits but it's also important to create value and to create a sustainable development and to try to reduce the the caps in terms of inequity and and the gender also and I think these different topics that are in the agenda now.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:29:09

Yeah.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:29:25

Yeah.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:29:35

Absolutely. My personal, but I think that is shared within the staff is that, we try to create value and that members, we try to create.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:29:48

For our fees by supporting the companies because of course being a company is a company. Because it does pieces and and if you took business bit You need to create profits and power to to keep things alive.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:30:04

From our sites, we don't want it. It's not really our core business. Our core businesses creating value through the quality of the services that we offer.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:30:16

That's why we see some of the impact. Why do we have an unmarked impact report to show the results?

[Livia Marcantonio - EBN] 11:30:26

Sure, true. But also. Be aware of what's the community is able to do and recreate that.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:30:36

Because like in the last impact reports Just for you to keep. The weeks created around 60,000 jobs.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:30:50

This creates economical volume. It's true, but also creates social. Because when you somehow allow stability in families.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:31:04

People, of course, the social stability and working is also impacted in a positive way. And this is what we want to do.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:31:16

Otherwise, I mean, we would go like in another kind of organization. Because you have to, to bring results, KPI,,

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:31:30

And related to this idea of the economic value and also this, the social value. And the stability, how do you think that can be applied or that can be adapted to, for example, the Latin American region thinking about different possibilities to, to deepen or to strengthen the relations with the with the with the region.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:31:57

And how can that be cheap? YouTube, for example, yeah, I will take the case of Argentina that it's going through a wild economic crisis, high rates of inflation, and those kind of things that obviously are anything but.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:32:18

An indicator of a stability or well-being in context of a great, a big rate of poverty, for example.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:32:27

Okay. In in a big crisis. It's hard.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:32:40

It's not an organization like, that can really impact. What he then can do is to prefer business supporters organizations and companies to get reading.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:32:56

Die when the crisis is about to finish. Because you know you're in the crisis you cannot start the business that you But you maybe can internationalize it.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:33:11

I have some doubts. It really depends on the on the topology of prices. The council of the ecosystem is going through.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:33:22

But for soup we can leave tools and instruments to get ready when the market will be again alive to be competitive.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:33:33

Because if you are not ready then someone else will. We got funds. And

[Livia Marcantonio - EBN] 11:33:42

Yeah, and the train is called.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:33:45

Great. And a with a communication and trust building challenges. A do you identify in this international alliances and in in these international collaborations or in the in the relations that you want to establish with multilateral gridded organizations.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:34:14

I don't have a full picture because it's an activity that we kicked off the beginning of this year with the preparation.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:34:24

Until now I would say that the the main challenge is to really get in touch with these organizations. Which are huge.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:34:33

So either you know a person there. So you can get a reply. Or you know the, of the situation who knows and can get in touch.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:34:47

Otherwise it's really like a lot to be game. So you try and yeah you have the same to see this as off yeah winning the lottery then getting in touch with a book bank person that can really who you are and why you are contacting because the perception could be I'm contacting you because I want a projecting you because I want the project and a lot of money.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:35:12

No. So this is the main challenge until now. Maybe in one year I will share something totally different because this this work we are doing within different because this work we are doing will be more structured and different because this this work we are doing will be more structured and we have some outcomes which this stage we don't have.

[LUCIANO NICOL❖S MARAMBIO] 11:35:33

And we turn the communication channels that you've tried so far to make available or established.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:35:39

You may. In. It's also true that we invested more energies until now to to map the donors.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:35:57

We, now to, to map the donors, we, we could be more interested in cooperating with.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:35:58

And improving like presentation. I don't know, so we invested more time to. To get ready for potential meetings with these donors so that we go there with a clear package and So from now on, I think it would be.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:36:23

Is going to become a bit more complete approach.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:36:26

Okay. And going to the last part of the of the interview, related to the opportunities and disadvantages of these alliances.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:36:37

How does EBN collaborate to enhance the benefits and reduce the negative impact if there are any of these networks and alliances.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:36:52

Until now, negative, I would say I cannot, I cannot, in. Hmm.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:37:07

Again, maybe one year I will have a different reply. But if you, If you follow a red line in a process where again it's clear that you don't ask for money for profit but you are there because you have some competencies.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:37:22

That you would like to share. To create value. I think it's a win-win. For free again it's a win win for I'm sorry, no, no, so for whether part member that we're supporting the activity will be a way we informed institution.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:37:42

Because we live, and once this institution we understand and have track records of the quality of service delivered. Would be directly get in touch with us because of the knows how how we break it.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:38:05

So it's again trust. Building trust, building trust is the key. And you build the trust by demonstrating what you are able to do.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:38:17

And how you deliver, what you are able to do.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:38:20

Great. And related to the existing relationships with in numbers group. And what are the aspects that you think that can be improved or deepened?

[Livia Marcantonio - EBN] 11:38:34

Improved, I think we, we are on a good stage. I mean, which says in particular, but they say I mentioned, because the person they are more in contact with coming back again to the one to one, with members.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:38:51

And with him in particular we will deliver different services on the topic and we says are supporting the business support organization from other ecosystems which demonstrate.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:39:04

How ecosystems are complementary and how much competencies can be adopted. No matter where you are, you act to be improved, we should increase this kind of cooperation.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:39:17

We should really find the way to create something in your region because so far it didn't happen that we had only few projects in the past late in America and again as I was mentioning I think in the beginning it's one of the most important for European businesses.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:39:43

So, stronger collaboration with more programs. That we can deliver and build. Together. I would say that would be key for, for, for common developments.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:39:58

Yes, you know, when you start working on our project, some new idea will, will arise, and, and some new again and we it's a snowball effect it's a blowing boy.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:40:14

Right. So these were the quick questions. And thank you very much. Leave you once again.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:40:21

My pleasure.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:40:23

Yeah, it was a pleasure to hear you and to get to know which are your opinions and your perceptions related to some of the things that we've just talked and well for me it's a great opportunity to to be encountered with you to get to know you a little bit more.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:40:47

Opportunity to, be encountered with you to get to know you, a little bit more.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:40:50

And, and there are some things that, have come to my mind, you know, in, order to, improve the, relation and also to have more dissipation from our side also to involve some of my partners and in coworkers and to be more present also in the relation with VM and well thank you very much and I remain at your disposal for anything that I

[Livia Marcantonio - EBN] 11:40:54

Yeah.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:41:06

Definitely.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:41:14

Yeah, and out of the recordings, I'm sorry, but this is an example of how much trust base relation between.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:41:25

And members work. This is also the support and that we like to give because creator that value that I believe it's it's what it's made us different yeah

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:41:39

Yeah.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:41:45

Yes, totally. Totally and for me it will be and so much useful and well I'll have my in in a few months.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:41:54

Good luck for the

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 11:41:59

And so thank you very, very much.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:42:00

Okay. If you need any dots or information, any other question comes to your mind, just get in touch.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:42:07

Yes.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:42:11

Of course, thank you very much. Yes, have a nice afternoon.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:42:13

So have a nice day.

[Livia Marcantonio - EBN] 11:42:17

Thank you. Bye. Bye.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 11:42:19

Goodbye.

Entrevista con Sandra Díaz

[Sandra Diaz] 09:01:35

Ay Mitin, Por favor.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:01:35

Bueno, da.

[Sandra Diaz] 09:01:35

Gracias.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:01:43

Para amistad.

[Sandra Diaz] 09:01:44

A estas. Muchas gracias. Hola un gusto saludarte y aquí disponible para lo que necesites.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:01:49

Y bien, Muchas gracias. ¿Cómo estás? ¿Cómo pasaron las?

[Sandra Diaz] 09:01:56

Súper bien. Así que está cansado.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:01:58

Qué? Bueno, la idea es hacerte algunas preguntas, como te comenté en el mail con su trabajo en himno.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:02:09

Hace 2 años. Aunque no hemos tenido oportunidad de trabajar conjuntamente y ahora estoy terminando de cursar la especialización negocios internacionales y, como parte de de la finalización del cursado de la especialización del postgrado nos exigen hacer un trabajo y

una actividad de formación práctica y la idea es tomar de referencia a una empresa a una organización y plantear una problemática o alguna temática que nosotros

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:02:46

identifiquemos. Y en base a eso, plantear un plan de mejora un plan de internacionalización y demás, y bueno, conversando un poco con César y identificamos como una prioridad para innovos el hecho de profundizar la internacionalización profundizar las alianzas estratégicas con los principales socios y en ese sentido bueno armé una serie de preguntas acerca de bueno un poco ¿Cuál

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:03:19

es el los antecedentes, el contexto en el que se dan estas alianzas también ha sido el proceso de aprendizaje y de construcción de confianza, los riesgos asociados a la internacionalización y por último, también cuáles son las oportunidades desventajas en las alianzas y en estas colaboraciones internacionales ¿

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:03:40

Antes de arrancar con las preguntas, quería consultarte si no hay problema con que era de la reunión. Bueno, sí, ahí pongo.

[Sandra Diaz] 09:03:45

No, no hay problema.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:03:51

Bien, lo primero que te preguntaba entonces es qué características identificadas en el contexto, tanto político como social y como jurídico. En lo que es Madrid, innovación y emprendedurismo tanto a nivel global como particularmente a nivel regional en la actualidad.

[Sandra Diaz] 09:04:14

No te entiendo por qué no en nuestra área. Analizar temas jurídicos.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:04:19

No, pero digo, o sea, en este contexto en el que se dan las interacciones, las relaciones y las alianzas, ¿Qué características ves en el contexto, particularmente en lo que tiene que ver con innovación y emprendedurismo o sea que haga aspectos sociales o políticos como por ejemplo, hace un par de años era el tema de la pandemia que trajo a unos cambios en la forma de

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:04:45

trabajar y de relacionarse si deja una a una característica o una tendencia general que impacte a la hora de trabajar y.

[Sandra Diaz] 09:04:55

O sea, todos los regímenes impositivos son siempre un problema, pero no lo encuentro particularmente difícil, aparte de trabajar con entidades de otros países.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:05:00

Y y no.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:05:10

Bien perfecto y con relación al proceso de aprendizaje de construcción de confianza en estas alianzas internacionales, como lo concebís desde matriz.

[Sandra Diaz] 09:05:24

Para nosotros ha sido súper importante la alianza con 2 empresas ahora y hace poquitito con una alianza con Perú y súper importante porque hemos tenido acceso a expertise que probablemente no hay aquí en Chile entonces nos hace mucho más valioso.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:05:43

Bien y cuál es la estrategia particularmente que Matrix ha ido para aprovechar esas oportunidades? Internacionalización?

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 09:05:55

¿Cómo han establecido esas alianzas? ¿Cómo han fijado una estrategia en particular para llegar adelante? Eso, ¿Cómo se fue dando ese proceso?

[Sandra Diaz] 09:06:04

La verdad es que no hay ninguna estrategia porque en el fondo fue a partir de oportunidades puntuales que en el fondo surgieron además a partir de contactos personales, a diferencia de Perú, por ejemplo, que esa fue un contacto directo a partir del LinkedIn, que ellos nos contactaron a nosotros para postular.

[Sandra Diaz] 09:06:29

Una oportunidad específica. No sé por qué no tenemos ninguna estrategia, así como para ir a, por ejemplo, me gustaría ir mucho a Colombia y tratamos de ir hace unos 4 o 5 años atrás de la mano de una empresa porque lo que yo aprendí es que solos, a explorar algo caro y para lo cual no tenemos tanto recursos Entonces siempre contacto personal.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 09:06:37

Por favor.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 09:06:51

Bien.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 09:06:55

Y en relación justo esto que decías de que por ahí es caro de andarse a nuevos mercados. Como gestionen ustedes esos procesos para la reducción de los riesgos en los productos de innovación y de colaboración internacional.

[Sandra Diaz] 09:07:12

¿ Mucho de, o sea, por lo menos, yo aprendí a partir de un proyecto que hicimos en Perú de que súper importante saber el expertise real de las personas, porque los currículum pueden

decir mucho pero a la hora de de realmente saber si quieres personas son expertas en ciertos temas importantes de la experiencia previa.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:07:33

Bien y con respecto a las oportunidades específicas y los beneficios tangibles de la colaboración de matriz, con innobos, qué oportunidades y qué beneficios identificas.

[Sandra Diaz] 09:07:50

O sea, mucho. Uno de ellos es que, efectivamente, nosotros tenemos acceso experto, que nosotros no tenemos internamente todo lo que tiene que ver con el perfil de caro de toda la parte de economista y también la parte de evaluación de impacto.

[Sandra Diaz] 09:08:07

Nosotros. Eso no lo tenemos, y es súper importante. Lo segundo es que y acceder a proyectos más grandes sin necesidad de nosotros tener que internamente, contratar más gente, y eso hace que sea mucho más flexible más fácil el tema de gestionar el costo y estructural de la empresa más liviano que si tuviéramos que cortar todo internamente.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:08:38

Bien y cuáles consideras que pueden ser algunas desventajas o algunas limitaciones en esta alianza con.

[Sandra Diaz] 09:08:50

Todas las limitaciones son que, en el fondo, para poder ir a otros países, claramente tú no cuentas con todos los recursos que que tiene.

[Sandra Diaz] 09:08:59

De hecho, y no vos va a países donde nosotros no vamos. Y entonces no como que siempre, tiene el control de sus activos, que son clave, pero pero nosotros no nos interesa como en matriz como empresa B nosotros no nos interesa de ganar no sé cómo explicarlo, pero sino

que aportar contribuir Entonces, donde nosotros podamos contribuir ahí en nuestro espacio pero no nosotros no estamos en la onda, de competir y ganar y

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:09:08

Y muy bien. ¿Y cuál consideraría al día de hoy, que son esos espacios para el impacto y digamos en qué lugares o en qué áreas específicas está generando sin impacto de matriz.

[Sandra Diaz] 09:09:30

ganar o ganar más plata o ganar, sino que más bien hacer impacto. Y mientras eso se cumpla, nos gusta mucho colaborar porque colaborando, podemos articular mejor las capacidades, podemos contribuir más y a la vez correr menos riesgo en términos financieros.

[Sandra Diaz] 09:10:06

O sea, nosotros, por lo menos en este minuto después de la pandemia. Nos hemos enfocado mucho en universidades y en agencias públicas, porque las empresas, por lo menos aquí en Chile, están más más lentas menos dinámicas en términos de innovación, el emprendimiento ha seguido funcionando súper bien pero ahí Nosotros hemos ido perdiendo espacio que han aparecido Muchas aceleradoras Ahora seguimos Nosotros

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:10:15

Que no.

[Sandra Diaz] 09:10:35

participando en este mercado gracias a los talleres, pero en temas de consultoría tenemos menos intensidad y entonces lo que hemos hecho mucho foco en agencias y en licitaciones y las licitaciones en casi todo el movido curioso ahí hemos aprovechado mucho su alianza y ha sido un factor de diferenciación o sea cada vez que hemos ido con problemas o con innovos, tenemos más probabilidades de

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:10:55

Y.

[Sandra Diaz] 09:11:01

ganar.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:11:01

Bien y cuáles son los aspectos que crees que se pueden mejorar en esas relaciones existentes con innovos aspectos por ahí son como negativos de esa alianza o que necesiten reverse o profundizarse.

[Sandra Diaz] 09:11:18

La verdad es que funciona bastante bien. Yo sé que tenemos un una estructura de horas y qué sé yo, pero como ya tenemos la relación de largo plazo y trabajamos muy fluidamente, todas esas horas como que se van a veces trabajamos más nosotros pero después trabaja más y nudos, entonces es muy generosa, la relación hemos tenido hace tiempo par de clientes porque en el fondo suceden 2 cosas una es que caro que la

[Sandra Diaz] 09:11:57

persona con la que más nos relacionamos hay veces que está realmente muy ocupada, muy demandada, y eso hace que sea alguien que increíblemente, hace muchas cosas al mismo tiempo, y le resulta todo pero en un minuto, si no cobró la cuenta cuando teníamos a hugo canti dentro del equipo y él le gusta mucho el tema más ordenado ese fue 1 lo segundo fue que hay veces que en un momento tuvimos personas de

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:12:19

Perdón.

[Sandra Diaz] 09:12:29

innova apoyo que quizá no tenían tanta experiencia y nosotros confiamos y ahí tuvimos que rehacer un alto trabajo.

[Sandra Diaz] 09:12:40

Entonces eso quedó en el equipo mío como un poquito, así como de resentimiento. Y pero yo me lo tomo con mucho Andina que no sé cómo decirlo, pero yo me lo tomo con mucha calma y porque siempre cuando hacemos cosas difíciles, es obvio que van a suceder cosas imponderables, y si estamos pero siempre tengo la confianza, con innovado de que lo vamos a resolver entonces yo no me

[Sandra Diaz] 09:13:14

alarmo ni me porque entiendo que es parte del proceso de aprendizaje de proyectos complejos. Entonces para mí no constituyó ningún problema, pero si 2 personas me equivoquearon con la sensación porque conoce solamente una cosita entonces así, para mí ha sido internamente el tema de volver a vender a inobo qué sé yo porque en el fondo fue una cosa puntual así, que esas son las 2 cosas pero pero para mí es

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:13:30

Muy bien.

[Sandra Diaz] 09:13:46

100 positivo la relación con nuevos. Me gusta mucho trabajar con ellos, porque no tan solo son muy Ustedes conocen muy bien su trabajo, sino que son muy fáciles de trabajar, personas que están siempre respondiendo, muy proactiva y a mí me pasa por ejemplo, con la gente de Perú se mueren a contestar que no trabajan en forma tan fluida y que no se comunican tanto Entonces cuando no está esa colaboración tan

[Sandra Diaz] 09:14:16

estrecha Hay veces que se pierde tiempo desalineado, entonces, y eso nunca me ha pasado con innovos, ni tampoco me ha pasado con él el otro equipo argentino.

[Sandra Diaz] 09:14:28

No sé si dice que es con Argentina y Chile trabajamos muy fácil y con otros países distinto. No sé.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:14:36

Y con esto que me planteabas de Caro. Y con respecto al Pri, el personal de innovación, que podía tener poca experiencia.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:14:49

Por un lado, consideras que eso y está saldado, o qué alternativas de solución te parece que nosotros podríamos.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:14:55

Podríamos proveerle a ustedes.

[Sandra Diaz] 09:14:56

No está saldado por mi parte y tiene que ver también con que las personas que trabajan en esto son difíciles de ubicar.

[Sandra Diaz] 09:15:05

Y hay veces que tampoco les podemos retener, porque no es que tengamos proyecto. En forma en parte como de la naturaleza.

[Sandra Diaz] 09:15:13

Nuestro trabajo, entonces yo no lo veo como algo necesariamente así como malo, sino como parte del Pero en esa ocasión yo creo que cometi el error también de dejar muy porque yo era la coordinadora del proyecto hubo canti era el jefe, proyecto pero él no tenía tanto conocimiento en el área Entonces yo funcioné como la coordenada, del proyecto y yo confío mucho me gusta mucho delegar y y como yo ya había trabajado 10

[Sandra Diaz] 09:15:43

años con él No, Yo dejé que claro. Debía haber hecho chequeos internos para ver que la cosa esté funcionando, y ahí ese fue error mío y ahí tuvimos que hacer trabajo y ese rehacer trabajo recayó mucho en 2 personas mi equipo y estando persona en mi equipo quedaron como como

molesta Entonces pero quedaron molestas conmigo y quedaron molestas con el tema y son personas que

[Sandra Diaz] 09:16:11

también cuando tienen su juicio. El juicio permanece alto. Rato que está. Entonces es parte.

[Sandra Diaz] 09:16:20

Yo soy más bien más como de ver el Big Pictures. En mi No, no, No sé si viene.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:16:25

Y con estas personas del equipo, digamos al día de hoy, se involucran en proyectos con innova o han tomado la decisión de volcarse otros proyectos, y vemos dentro de.

[Sandra Diaz] 09:16:43

Y de hecho, la una de ellas me dijo, oye, realmente cambié mi juicio que tenía ahora y tiene que ver con que la persona que trabaja, que trabaja con mariana y mañana no puede ser más responsable estructurada profesional.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:16:53

Y.

[Sandra Diaz] 09:16:59

Entonces en el fondo es una graba. No sé de verdad. Es maravilloso trabajar como mariana. Entonces, cuando 1 ya ha trabajado otro proyecto con mariana. Ya sé, ya se revirtió el juicio que estoy.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:17:13

Bueno, buenísimos y con aspecto caro consideras que una alternativa podría ser sumar desde irnos más personal que se involucren los proyectos que no solamente sea caro o considera que por ahí también el expartis específico que caro ya ha ganado en Chile hace que sea difícil alcanzar esas economías por ahí de escala.

[Sandra Diaz] 09:17:32

Sí está difícil, pero lo que ha hecho caro es mucho apoyarse a administrativamente en otras personas. Y esto hace que sea más fácil para ella poder estar coordinando, pero pero te digo que eso pasó hace 4 o 5 años cuando hicimos el safi y que en el fondo se le fue un poquito en collera decimos nosotros aquí en Chile pero por ejemplo, ahora estamos en un montón de cosas y hemos logrado salir adelante.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:18:06

Bueno, buenísimo y con respecto a los aspectos que considera positivos que se puedan profundizar y potenciar en estas relaciones también existentes.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:18:18

Cuáles serían esos principales puntos?

[Sandra Diaz] 09:18:19

Sólo positivo, y no sé si lo profundizaría, porque para mí lo positivo es el trabajo fluido que tenemos mucha comunicación interna.

[Sandra Diaz] 09:18:29

Ya tenemos un esquema de trabajo que es muy rápido, muy rápido. Entonces, en el fondo, nos coordinamos súper rápido.

[Sandra Diaz] 09:18:37

Tenemos nuestro Drive, y tenemos nuestro Whatsapp. Estamos todos los días funcionando ahí. Es muy rápido, muy ágil.

[Sandra Diaz] 09:18:46

No sé si 1 puede ser más ágil, capaz que sí. ¿ Se podría explorar ahí, pero yo te digo que respecto del trabajo que hicimos en Perú, esto es 2 veces más rápido, más ágil, más eficiente, ya considerablemente no te estoy hablando un 20 estoy hablando 2 veces, y tiene que ver con

que ya tenemos una esquina de trabajo muy aceptado ya sabemos lo que experto, cada 1 que somos muy comunicativos, tanto innovos.

[Sandra Diaz] 09:19:19

Como nosotros. Entonces esta cosa está todos los días interactuando y compartiendo información. Así que después sea muy rápido.

[Sandra Diaz] 09:19:26

Hacerlo informe.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:19:27

Por ejemplo, ¿cómo consideras que se podría hacer para gestionar el conocimiento en términos de kilo tácito?

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:19:38

Por ahí se vuelva como más más palpable o más tangible, pensando, por ejemplo, bueno, caro, quizás es como ya más permanente en la empresa.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:19:49

Es una persona que se involucra casi diamo casi ininterrumpidamente en la empresa, Pero por ahí, pensando en puestos más juniors o o intermedios, como pueden ser los que ocupamos nosotros como coordinadores internos de nodos cómo consideras que se podría generar eso pensando que por ejemplo, mariana se fuera y tuviera que venir hoy más del equipo a suplir su lugar para que no se

[Sandra Diaz] 09:20:14

Y.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:20:17

rompa esa continuidad en la comunicación, en la fluidez.

[Sandra Diaz] 09:20:22

Está difícil la pregunta, porque, bueno, hay cosas que son como obvias formales que en el fondo haya un repositorio donde estén los proyectos y qué sé yo, pero hay un tema de formas de trabajo, ¿que que que yo creo que es cuestión de más bien, como de colaboración, más que poner y pero o sea es difícil, yo diría respecto de mariana, respecto de otro equipo de otro aliado o sea de otros colaboradores, dentro de

[Sandra Diaz] 09:21:07

innovos marianas, especialmente buena. ¿Por qué tiene proactividad a ver? Es alguien que yo he visto que tiene mucha más capacidad de liderazgo que las otras sin desmerecer porque la otra es también muy buena pero mañana se nota que tiene o se toma el proyecto y es responsable, y algo que en el fondo, suple, mucho el rol de caro por ejemplo, el otro día nos juntamos y caro no estaba y

[Sandra Diaz] 09:21:42

ella. La jefe del proyecto, pero ni se notó porque como mariana, está súper al tanto, y yo también la complemento mucho rol de jefe proyecto de Caro, y, como te digo, estamos tan acostumbrados a trabajar juntos.

[Sandra Diaz] 09:22:00

Tiene fondo, no fue necesario. No es como que hoy la reunión poco productiva, no. O sea, seguimos adelante. No es que guía sea prescindible, sino que hemos logrado con Mariana ¿

[Sandra Diaz] 09:22:15

Charla para adelante nos pasó lo mismo con el otro proyecto Trl que en un minuto ya no estaba. Y estuvimos elena mariana y yo, y lo sacamos adelante.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:22:24

Muy bien y con respecto a otros servicios que podrían explorar y brindar conjuntamente innovos y matriz, se te ocurra 1.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:22:38

No sé, capacitaciones, servicios de innovación para universidades. ¿Por qué área se?

[Sandra Diaz] 09:22:38

Sí. Y de todas maneras, yo creo que deberíamos es explorar el tema de capacitaciones, sobre todo que ahora el Covid hizo que todo pudiera ser online, y eso ha abierto mucho los negocios, pero capacitaciones ir a universidad, de todas maneras, ¿

[Sandra Diaz] 09:23:00

Sí, nosotros. De hecho, en Perú estamos tratando de hacer capacitaciones, temas que son más bien como de gestión de la innovación.

[Sandra Diaz] 09:23:10

Así que nosotros estamos esperando ese ámbito con distintos partners, porque no hay. A nosotros nos gusta ir acompañando.

[Sandra Diaz] 09:23:16

Nos gusta con la colaboración.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:23:18

Muy bien, ¿ Y cómo evalúas el mercado peruano como mercado para la inserción y paralizarse en conjunto con de innovos y amatrice.

[Sandra Diaz] 09:23:30

O sea, es un mercado que está 10 años más atrás que Chile. Entonces, en el fondo hay mucho que podemos nosotros aportar en un mercado súper burocrático.

[Sandra Diaz] 09:23:47

Hoy tiene hartos problemas, así como altos problemas. Entonces a nosotros nos gusta más navegar con gente que lo conozca, porque, como te digo ahí, nos podemos perder, podemos perder el montón de plata y tiempo porque te digo, es un mercado súper difícil entonces ahí

nos gusta ir acompañados, y tenemos esta alianza y que nos ha resultado súper bien, súper súper bien, así que porque sabe manejar todas las partes increíbles que me fondo a

[Sandra Diaz] 09:24:18

esto. Así que por ahí viene y con innovos, también podríamos proyectos puntuales. Si lo único que nosotros también tenemos la alianza con Hugocanty, así que también nosotros igual hemos sido súper como transparentes y colaboradores sobre todo porque fue guantes que nos presentó y novos entonces hay veces que vamos los 3 juntos, hay veces que con 1 hay veces solamente con hugo pero ahí vamos armando los equipos.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:24:51

Bien y cuáles son estos problemas específicos del mercado peruano que vos identificas. Tenemos a.

[Sandra Diaz] 09:24:59

Una mucho burocracia, mucho papeleo.

[Sandra Diaz] 09:25:05

Muy difícil el tema burocrático, pero eso eso, las 4 partes hay veces que no son tan buenas, tan ágiles, tan ejecutiva, entonces 1 gasta mucho tiempo para mí, era entendible una reunión de una hora y media para hablar de cosas que se pueden hacer en un correo o en un mensaje Whatsapp una hora y media Entonces es gastar 3 veces el tiempo de cosas que aquí en Chile 1 gasta 10

[Sandra Diaz] 09:25:37

minutos, y ella es triple cuatriple. Es mucha, mucha, mucha burocracia, mucha formalidad, mucho, mucho tiempo improductivo.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:25:49

Por favor? Perfecto. Y lo último que te pregunto es qué otros potenciales mercados podrían explorar conjuntamente: innovia, matriz.

[LUCIANO NICOLAS MARAMBIO] 09:25:59

Y cómo valoras esta posibilidad de mercadear servicios que ya fueron probados en Chile en terceros países.

[Sandra Diaz] 09:26:08

Mira. Lo que pasa es que igual son distintas nuestras estrategias, porque yo entiendo que innovo quiere crecer para ser más potente que si yo, pero a nosotros solamente nos interesa crecer sí que hay impacto no sé si me explico, nosotros somos empresa b de tomo y lomo si nuestro dna entonces nosotros no es que queramos ir a un país para ganar más plata no nos interesa esa cuestión nunca.

[Sandra Diaz] 09:26:34

Nos ha interesado ganar más plata. Lo que nosotros nos interesa es cómo podemos contribuir, cómo podemos aprender, cómo podemos hacer mejor Latinoamérica.

[Sandra Diaz] 09:26:43

Yo te digo Colombia tiene un montón de gente súper buena. Para qué ir para allá. Así que ya está resuelto a nosotros, nos gustaría simplemente ir para poder aprender y poder llevar ese aprendizaje a otros países en Perú nos interesa mucho porque hay un tema ahí de verdad de contribuir ahí yo veo que podemos contribuir mucho en Argentina claramente no hay mucho que contribuir de

[Sandra Diaz] 09:27:10

parte nuestra. Creo que Argentina tiene súper buenos proveedores que sé yo, pero, por ejemplo, a mí me tocó ir a Centroamérica y 4 países, y ahí vi que realmente necesitaban mucho apoyo mucha ayuda.

[Sandra Diaz] 09:27:24

Esos también son mercados que no nos gustaría ir donde podamos contribuir, no por cubrir.

[Sandra Diaz] 09:27:34

Porque por ego por prestigio, nosotros no es nuestro interés. Es donde podamos nosotros de verdad apostar algo que yo no tiene ni donde nosotros podamos ser alguien costo efectivo, porque, por ejemplo, yo fui a Panamá y en Panamá tienen plata y qué sé yo pero pero entre Traer a alguien de Chile con toda la huella de carbono que significa yo preferiría que ellos contrataran gente

[Sandra Diaz] 09:27:57

Colombia. Entonces no sé si me explico. No me interesa ir a un lugar solamente para yo poder ir, sino que donde yo y mi empresa pueden ser la mejor solución, pero si no soy lo mejor solo soy, yo prefiero que contraten mejor a alguien más cerquita y que contribuya más que el conocimiento se quede en el país que haya desarrollo económico endogámico eso es lo que me interesa.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:28:22

Bien, y en esto que me decías de Centroamérica consideras que actualmente no está desarrollando varios proyectos en esa región, como en Belice. Uno está tratando de volver a Panamá. Consideras que eso habilita la posibilidad de colaboraciones en ese sentido no sé si me plantó estos criterios.

[Sandra Diaz] 09:28:48

O sea, yo siempre le he dicho César encantada sobre todo que ahora no es necesario viajar tanto porque cuando me tocó trabajar en Panamá o en Centroamérica, yo tuve que estar un mes ahí viajando no tengo ningún problema pero desde Chile el árbol pique entonces es costoso entonces ellos van a sacar las cuentas y claro, era cargo llevarme para allá así que pero ahora con el Internet por

[Sandra Diaz] 09:29:18

ejemplo, yo me acuerdo en Panamá que yo imagínate hace como 5 años atrás. Ellos recitaban conociendo el business móvil canvas.

[Sandra Diaz] 09:29:28

Era increíble entonces yo sé que qué lástima que obviamente que yo no podía ir a hacer un taller de veces mode cama desde Chile, o ver qué ridículo porque trajeran a alguien de Colombia si esos son secos buenísimos pero yo decía Pues imagínate cosas tan básicas que todavía no lo manejan Entonces yo ahí decía qué ganas de poder apoyar pero ahora con Internet y

[Sandra Diaz] 09:29:55

con nosotros, ya hicimos, como toda la migración de los talleres que teníamos presenciales online.

[Sandra Diaz] 09:30:03

De hecho, ahora la mayoría de nuestros talleres. Nosotros tenemos como 5 programas de talleres andando en este minuto el 40 por 100 presencial y el resto del 60 es virtual, y de hecho hay 2 programas que son 100 por 100 virtual, porque el fondo han probado ser súper efectivo así que ahí felices de colaborar.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:30:26

Perfecto. Esas eran las preguntas. Por mi parte, Sandra, muy agradecido por tu tiempo y tu colaboración a disposición para poder seguir construyendo la relación entre entrenador y matriz y.

[Sandra Diaz] 09:30:41

Sí, pero nosotros felices. Nosotros consideramos casi como que no parte del equipo. Así que para nosotros es casi simples trabajar. Conté así que encantado.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:30:49

No. Y me parece, o sea, si está haciendo como un cierre. Me parece súper interesante todo esto que planteas tanto bueno un poco en términos de sustentabilidad, y sobre todo, esto de crear impacto como no tardar nunca de vista ese aspecto me parece que también hay mucho

para aprender en ese lugar a veces incluso cómo mejorar algunas prácticas no solamente para que sean coste efectivas sino para que también sean sustentables, o que

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:31:18

cumplan ciertos criterios de transparencia y también de cuidado de las cuestiones medioambientales o sociales particulares.

[Sandra Diaz] 09:31:28

Sí, Sí, si eso es nuestro foco en nuestro foco impacto económico, socio medioambiental, Eso siempre es como lo primero en la lista, después.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:31:29

Parece que eso también está muy bueno. Como.

[Sandra Diaz] 09:31:41

Lo segundo en la lista es si vamos el costo efectivo, porque tampoco queremos perder plata. Pero lo primero, es lo primero, sigamos generar impacto.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:31:42

Y.

[Sandra Diaz] 09:31:51

Entonces en nuestro norte, no a ahora. Así que felices. Ahora, eso nunca nos ha impedido colaborar con cualquier persona, porque la mayoría de alguna forma o lo tienen primero.

[Sandra Diaz] 09:32:00

Segundo lugar, ha sido fácil, así que estos Luciano, que esté súper bien un abrazo grande.

[LUCIANO NICOL S MARAMBIO] 09:32:03

Bueno, no, Bueno, muchísimas gracias. Buen Fin de semana.

[Sandra Diaz] 09:32:07

Gracias por acá.

Anexo 5 – Sistematización de principales resultados de las entrevistas

QUESTIONS	ROBERT SANDERS - EBN
I. Background and Context:	
Can you provide a brief introduction about your organization and your role within it? (For EBN, How does your organization contribute to the promotion of regional, economic, sustainable, and social development?)	Created by the European Commission (40 years ago). Create business incubators focus on promoting supporting entrepreneurs.
What is your organization's mission and vision regarding innovation and entrepreneurship?	
II. EBN Certification / Resources and Finances:	
What is the significance/ the importance of the EU BIC certification from EBN?	To show realistic support to entrepreneurship
What are the minimum criteria and requirements that Innovos Group must meet and sustain to access and maintain the EU BIC certification?	3 full time staff as an example of a criteria Having reliable record of supporting entrepreneurs Well embedded into the local ecosystem (how and who they collaborate with) Demonstrate a minimum of services provided and how they work (content and material)
What are the steps to obtain the EU BIC certification?	Inquiry from an organization: two types 1) one already existing for 5 years: conversation with the certification impact department, documentation, decision whether it can be considered a member, evaluation (peer review, done by another

	incubator manager) 2) longer process at a planning level
Can you share examples of successful cases or best practices in similar regions or companies with similar characteristics that have obtained this certification?	Link to the latest impact reports (case studies)
What specific challenges does an organization face in relation to pursuing this certification and international collaboration? What do you consider to be the main challenges and obstacles in the EU BIC certification process?	Strive to maintain a high quality standard Try to assist individual members as best as they can Linking members into specific projects
To what extent do you view the EU BIC certification as a tool to strengthen this commitment and support local entrepreneurs and innovators?	Three years once approved. 6 months to rectify in case you dont meet the criteria
What financial resources does Innovos Group need to obtain the EU BIC certification? What is the frequency and process of EU BIC certification payment?	Initial fee for the evaluation (2.000 or 3.000 euros) Annual membership fee (2,750 euros)
III. Learning and Trust-Building:	
How does your organization perceive the process of learning and trust-building in international partnerships? Can you share examples of how this collaboration has contributed to learning and trust-building among partners?	Collaborative european culture Understand and concentrate on the common goals
How are communication and trust-building challenges addressed in international partnerships? What communication channels do you make available or establish for smooth contact?	Digital world Social media Face to face meetings

IV. Opportunities and Disadvantages of Alliances:	
What specific opportunities does collaboration with EBN/your organization enable for Innovos Group? (For EBN, emphasize the EU BIC certification)	-
What do you consider to be common disadvantages or limitations in international alliances (both for your organization and for Innovos Group)?	-
What aspects do you believe can be improved or deepened in existing relationships with Innovos Group?	Give a more formal context Monthly or bimonthly meeting to look at areas for collaboration
V. Internationalization of the Business:	
In what ways do you think international networks and alliances can positively or negatively impact the internationalization of organizations and businesses? (Specifically for EBN, how does your organization collaborate to enhance the advantages and mitigate the negative impacts of these networks and alliances?)	No negative impacts Maybe relationships finished due to change in focus Stuck to a specific topic to be treated
What tangible benefits have you gained from these alliances, and how have they impacted your organization?	-
VI. Synergies and Strategies:	
How can existing synergies between Innovos Group and your international partners be leveraged and strengthened (customized for each	-

interview, depending on the partner being interviewed)?	
VII. Monitoring and Evaluation:	
What is the monitoring and evaluation process that EBN carries out to ensure alignment with international standards among its partners?	Annual online questionnaire. Data analyzed and shared
How does EBN ensure that the organization complies with the minimum criteria and requirements to maintain certification?	-
What considerations exist regarding the autonomy and decision-making process of organizations (in the case of EBN, how does it ensure Innovos' autonomy in its daily operations/for other organizations, how do they maintain autonomy despite interdependent relationships for international projects)? How is autonomy and decision-making managed in the context of international alliances?	Criteria written down and understand, referenced each year No legal link to EBN they sign to meet certain values
VIII. Innovation and Risk:	
Have Innovos Group and your organization conducted joint research and development (R&D) activities? What (other) R&D activities can be conducted together?	Possible. Framework of a funded project. Pursue particular research remit or mission, look for funding to cover the costs.
How do you propose to manage risk reduction processes in innovation and international collaboration projects?	Project by project basis analysis. Risk factors in the proposal stage are identified Mitigation accordingly to the risk itself Less complex risks to cover
IX. Social and Political Dimension:	

<p>What characteristics do you identify in the current macroenvironment and context (political, social, economic, legal)?</p>	<p>Focused in the social context because of the work that they do. Quite committed to the fields of social innovation and social inclusion. EBN is a non profit global association, not involved in political issues but sensitive to them</p>
<p>How does your organization perceive its social, political, and symbolic dimension within the framework of international collaborations?</p>	<p>-</p>
<p>What fundamental values guide your approach to international collaboration?</p>	<p>Social inclusion, reach all members in society Proactive focus Focus on women and young entrepreneurs</p>

ENTREVISTA	RUBEN CARRANDI - EBN
<p>0. Introducción y presentación de los objetivos de este proyecto, invitación a que se presente el entrevistado</p>	
<p>I. Dimensión Social y Política:</p>	
<p>¿Qué características identifica en el macroentorno y en el contexto (político, social, económico, jurídico) en la actualidad?</p>	<p>Elemento común a todos los socios de EBN que es la incertidumbre, porque cambian los contextos muy rápidos por cuestiones políticas (elecciones, guerras en Europa -Ucrania-, cuestiones de regulación), cuestiones sociales (prioridades en la agenda). Con las alianzas se complementan características que uno no tiene. Cobertura en la parte en que uno es más experto. Especialización.</p>
<p>¿Cómo percibe específicamente el contexto latinoamericano en materia de innovación y emprendedurismo? (¿Cómo valora hasta el momento la experiencia en territorio africano? ¿Considera que algunas prácticas, resultados y/o experiencias en esta región pueden ser de utilidad para pensar el contexto latinoamericano?)</p>	<p>Cercanía a Innovos y cada vez mayor (primero en Costa Rica y ahora siendo socio de EBN), la percepción es que se mueven las cosas, hay un dinamismo en el entorno de la innovación, de la incubación, del emprendimiento. Políticas fuertes para promover. Agentes externos como bancos de desarrollo con líneas de crédito o programas de apoyo. Hay ejemplos interesantes en Latinoamérica. África y Latinoamérica son contextos muy diferentes. El entorno africano de emprendimiento e innovación es absolutamente vibrante, dinámico, con multitud de actores, que no se ve tanto en LatAm porque el nivel de desarrollo es atrasado. En África, multitud de agencias de cooperación al desarrollo. En LatAm, no tantas ni tantos proyectos. Hoy se está trabajando mucho en mapear. En un estado posterior, las políticas latinoamericanas podrían realizarse en África.</p>

	<p>Momento de relanzamiento de EBN. Si bien el foco es Europa, cada vez las fronteras son más pequeñas y las interacciones son más grandes. Los socios ayudan a las empresas. Proporcionar socios de confianza para la internacionalización. Cada vez más integración de los socios.</p> <p>EU LAC Accelerator: testear el interés en LatAm</p>
<p>¿Cómo podría contribuir su organización a la promoción del desarrollo regional, económico, sostenible y social en Latinoamérica?</p>	<p>Replicando lo que EBN ha hecho. EBN nació hace 40 años cuando las industrias estaban en declive. Business innovation center: centros de apoyo a emprendedores para crear actividades alternativas. Hoy, asociación sin ánimo de lucro, herramienta de desarrollo regional. Cumplir con la calidad para estar certificado, proporcionar servicios de acceso a financiación de emprendedores, proporcionar apoyo al crecimiento, contribuir al desarrollo regional.</p> <p>Ecosistemas regionales en redes, conectar los ecosistemas de innovación para equilibrarlos. Dar mayor conectividad. Proporcionando conexiones, formación a partir de otros socios, compartiendo buenas y malas prácticas. No es ir a enseñar, sino intercambiar. Diversidad de socios y diversidad de regiones. Adaptación de actividades del centro, las formaciones que hacen, networking.</p>
<p>II. Certificación EBN / Recursos y Finanzas:</p>	
<p>¿Qué posibilidades existen de ofrecer y adaptar el sello de EBN/la certificación EU BIC a incubadoras y centros de innovación de empresas en Latinoamérica?</p>	<p>La certificación tiene varios efectos positivos: permite diferenciarse ante sus clientes, ante sus stakeholders (financiadores, inversores angel, gobiernos centrales), mayor posibilidad de éxito, una metodología de confianza. Trabajar el contexto es fundamental. Trabajo con gobiernos y agentes internacionales para adaptar la certificación, una certificación aceptable y útil para los stakeholders. Lo mismo para LatAm</p>

<p>En vinculación a la pregunta anterior, ¿es posible dar flexibilidad a los costos de la membresía atendiendo a los presupuestos e ingresos en la región? ¿Es posible pensar en una estrategia de segmentación de precios?</p>	<p>Las cuotas de membresía son aprobadas por la Asamblea General. Probablemente, en la adaptación de la certificación puede haber una adaptación de las cuotas. Y si no, se buscan formas para que las organizaciones accedan a esa membresía. Innovos en LatAm, una en el Caribe</p> <p>Lo primero a hacer es contar con un socio en el terreno que conozca los ecosistemas, tenga una visión, conozca los actores claves, ver qué partes deben ser adaptadas, conocer los stakeholders. La certificación tiene que ser valorada por los emprendedores y clientes, organismos públicos, inversiones, socios, contexto. Identificar cuáles son unos early adopters, organizaciones interesadas, dispuestas y más preparadas.</p> <p>EU LAC: crear partnerships entre empresas de Europa y Latinoamérica para aproximarse al contexto de incubadoras latinoamericanas. Involucrar a Innovos para abrir mercados.</p>
<p>¿Qué desafíos y obstáculos específicos enfrenta una organización en relación con la búsqueda de esta certificación y la colaboración internacional?</p>	<p>Esfuerzo de información, de reconocimiento. En Europa, el hecho de que la certificación fuera creada por la Comisión Europea, ya suponía un elemento de diferenciación y rápida comprensión. Labor de difusión por el desconocimiento. Contar con socios relevantes. Organizaciones certificadas de calidad que trabajan muy bien y que interactúan con América Latina.</p> <p>Valor de la cuota de membresía: en Europa es un valor más asumible por una organización de este tipo, en América Latina es más difícil que pueda ver el valor y generar ingresos suficientes.</p> <p>Ver https://www.ceei.es/sites/noticias/edit/?r=a86gz4mwlsix proyecto:</p>

III. Aprendizaje y Construcción de Confianza:	
¿Cómo conciben desde su organización el proceso de aprendizaje y construcción de confianza en alianzas internacionales?	3 elementos esenciales de la red: calidad, networking y la confianza. Qué valor añadido se aporta a los socios: la confianza. 165 socios: capacidad de conocer a todos, sobre todos los más activos, como es el caso de Innovos. Identificar oportunidades rápidamente y proponérselas a los socios. Membership officer: encargada de mantener la comunicación. Bombarding del nuevo socio: más atención al principio para entenderlo mejor y entender sus necesidades. Llamadas, emails, muchas veces son formales, pero otras veces son espontáneos para convocatorias concretas o ayudas específicas.
¿Cómo se abordan los desafíos de comunicación y construcción de confianza en alianzas internacionales? ¿Cuáles son los canales de comunicación que ponen a disposición o que establecen para la fluidez en el contacto?	Imposibilidad de encontrarse físicamente (dos eventos presenciales al año). 2020: iba a ser en junio y se hizo en septiembre de forma online. Se resolvió el reto de la interacción organizando sesiones abiertas, Q&A luego de los paneles. Matchmaking, community bench, visitas, interacción más informal, de pie. Relación con el cliente: implementación de CRM para monitorizar las interacciones y balancear las interacciones.
IV. Oportunidades y Desventajas de Alianzas:	
¿De qué forma colabora su organización para potenciar las ventajas y reducir los impactos negativos de esas redes y alianzas?)	Identifican necesidades de los socios en materia internacional, organizan actividades de capacitación anual en internacionalización. Con los proyectos internacionales, buscan establecer relaciones y contactos con otros ecosistemas que no son europeos. AEDIB NET fomenta la creación de

	<p>digital innovation hubs en África (organizaciones de diferentes actores para que la industria, las empresas se digitalicen, para probar nuevas tecnologías, como apoyo a creación de habilitadores digitales, financiación), conexión de digital innovation hubs africanos y europeos (encontrar puntos de colaboración, aprendizaje)</p>
<p>¿Cuáles son los aspectos que cree que se pueden mejorar o profundizar en las relaciones ya existentes con Innovos Group?</p>	<p>Profundizar en la exploración de la certificación en América Latina. Analizar el contexto, cuáles podrían ser los factores aceleradores y limitantes. Ponernos a trabajar a través de un plan. Aprovechar el proyecto de EULAC, 200 incubadoras mapeadas, 4 años más de trabajo. Poder trabajar con el BID. con el BM. EBN puede ofrecer la certificación de la calidad de los servicios que se ofrecen al emprendedor, señalización económica, diferenciación dentro del ecosistema, eventos, atracción de fondos públicos y privados, elemento de desarrollo regional (círculo virtuosos por la conexión de los ecosistemas, mucho de proyecto país pero también de proyecto regional en términos supranacionales). Replicar a LatAm.</p>

QUESTIONS	LIVIA MARCANTONIO - EBN
0. Introduction and presentation of the objectives of this project, invitation for the participant to introduce herself	
I. Social and Political Dimension:	
What characteristics do you identify in the macroenvironment and in the context (political, social, economic, legal) today?	EBN is an apolitical organization but politics is important in the moment of decision making and choosing partners. It's challenging to engage with the right actors. Development side: opportunities to come. Despite the current boring or unstable political or social situation, it can be challenging.
How could your organization contribute to the promotion of regional, economic, sustainable and social development in Latin America?	EBN is applicable to other parts of the world. The tools and strategies are more or less the same, adapted to the specific context. Having reliable and trustworthy partners on the ground is crucial because of the knowledge of the background.
II. EBN Services and Value/ Role of Innovos within the Network:	
EBN has shown interest in establishing alliances/opportunities with multilateral credit organizations such as the World Bank and the Inter-American Development Bank, where does this interest come from? Why	EBN is growing, it was originally established in this outreach as a European network. Growing in terms of competencies and orchestrators. More competitive. More needs of support. Balancing competencies, funding, knowledge. Keys to grow.

<p>have you decided to include these organizations as part of the EBN ecosystem?</p>	
<p>What are the main services that EBN can provide to these multilateral credit organizations?</p>	<p>Private sector development. Business support organizations. Design of programs to grow business support. Cooperate with the government in designing strategies. Enhance competitiveness. Exact model criteria. Standardization.</p>
<p>What do you consider to be the added value that EBN can provide to these organizations? What added value can these new multilateral actors bring to EBN and network partners?</p>	<p>Network of members with certain standards, guarantee of quality and trust, trust for partners and members. Gives strengths and credibility in front of the members. Leverage collaboration with important organizations.</p>
<p>You have spoken with César about the possibility of him managing a first approach and dialogue with the banks due to his experience working with these organizations before. Based on this, what is the role that Innovos could assume in the future in that connection/alliance? What would be the steps to follow or the work plan to realize opportunities with the banks?</p>	<p>Previous experience of César as a consultant. He speaks a different language. Trustworthy and reliable partner on the ground makes a difference. Antenna organization in Latin America.</p>
<p>III. Learning and Confidence Building:</p>	

<p>How does your organization conceive the process of learning and building trust in international alliances?</p>	<p>Intellectual property. Additional services to members. Common objectives and ways to reach those objectives and that are beneficial to both parts Annual questionnaires for each member regarding their management, talent potential. EUBIC is not only a label. EBN is in different areas. They know members one by one Core business: Create value, not profit. Profits through supporting the businesses. Be aware of what the community is able to do and create. Economical value but also social value (well being and stability) Prepare companies to get ready to start after a crisis is finished (tools and instruments for the market to be competitive)</p>
<p>How are communication and trust-building challenges addressed in international alliances? What are the communication channels that they make available or establish for fluidity in contact?</p>	<p>Get in touch with these organizations. Get replies from the organizations. E-mail. More effort in mapping the donors, preparing presentations for the donors for potential meetings.</p>
<p>IV. Opportunities and Disadvantages of Alliances:</p>	
<p>How does your organization collaborate to enhance the benefits and reduce the negative impacts of these networks and alliances?</p>	<p>No negative impacts envisioned. Win-win: to not ask for money and offer support Building trust</p>

<p>What are the aspects that you think can be improved or deepened in the existing relationships with Innovos Group?</p>	<p>Increase collaborations Create something in our region, in Latin America (important market for european business) Stronger collaboration and more programmes delivered together to building common development</p>
--	---

ENTREVISTA	SANDRA DÍAZ - EMATRIS
I. Antecedentes y Contexto:	
¿Qué características identifica en el contexto (político, social, económico, jurídico, en materia de innovación y emprendedurismo) a nivel global como regional en la actualidad?	Regímenes impositivos son un problema
II. Aprendizaje, Riesgo y Construcción de Confianza:	
¿Cómo conciben desde su organización el proceso de aprendizaje y construcción de confianza en alianzas internacionales?	Súper importante alianzas con dos empresas y con Perú. Acceso a expertise que no hay en Chile
¿Cuál es la estrategia que Ematris ha seguido para aprovechar las oportunidades de internacionalización a través de estas alianzas?	No hay ninguna estrategia, fue a partir de oportunidades puntuales y a partir de contactos personales. A diferencia de Perú que fue un contacto directo a través de LinkedIn que los contrataron. Le gustaría ir mucho a Colombia. Ir solos a explorar es algo caro.
¿Cómo gestionan o proponen gestionar los procesos de reducción de riesgos en proyectos de innovación y colaboración internacional?	Conocer el expertise real de las personas al momento de armar los cvs.
III. Oportunidades y Desventajas de Alianzas y Colaboración:	

<p>¿Qué oportunidades específicas y beneficios tangibles ha habilitado la colaboración de ematris con Innovos Group?</p>	<p>Uno de ellos es que se accede a expertise que no se tiene internamente (economistas, evaluación de impacto). Además pueden acceder a proyectos más grandes sin contratar más gente. Mayor flexibilidad permite gestionar costos de la empresa</p>
<p>¿Cuáles considera que son las desventajas o limitaciones comunes en las alianzas internacionales (tanto para su organización como para Innovos Group)?</p>	<p>Para ir a otros países no se cuenta con todos los recursos. A ematris no le interesa ganar sino que aportar, contribuir, ese es su espacio. Mejor articulación de capacidades. Foco en universidades y agencias públicas (ematris a la actualidad), menos focos en consultorías.</p>
<p>¿Cuáles son los aspectos que cree que se pueden mejorar en las relaciones ya existentes con Innovos Group? (Énfasis en lo negativo)</p>	<p>Funciona bastante bien, tiene estructura de horas y una relación de largo plazo, trabaja fluidamente, a veces uno trabaja más uno pero se compensa a futuro, es generosa. Caro a veces está muy ocupada y demandada, hace muchas cosas al mismo tiempo. El problema fue con Hugo Kantis, que prefiere todo más ordenado. Personas de Innovos con poca experiencia, hubo mucha confianza, quedó resentimiento de esa situación. Tomarlo con calma. Confianza en que se va a resolver. No genera alarma ni enojo sino parte de aprendizaje de procesos complejos. "Volver a vender a Innovos". Conocemos muy bien el trabajo, fácil de trabajar, personas muy proactivas. Gente de Perú no trabaja de forma fluida, no se comunican tanto, demoran en contestar.</p> <p>Problemas con Innovos ya saldados. Personas que trabajan en esto son difíciles de ubicar. Faltó chequeo interno. implicó rever mucho trabajo, genero molestias en el equipo de Ematris.</p> <p>Posibilidad de cambio de juicio acerca de Innovos. Mariana</p>

	<p>es muy responsable, estructurada, funcional. Es difícil buscar "otra Caro", pero ella aprendió a apoyarse en otras personas, al menos administrativamente.</p>
<p>¿Cuáles son los aspectos que considera que se pueden profundizar o potenciar en las relaciones ya existentes con Innovos Group? (Énfasis en lo positivo)</p>	<p>Trabajo fluido, mucha comunicación interna, esquema de trabajo muy rápido, coordinación rápida, trabajo simultáneo en Drive, en WhatsApp, es muy ágil. Esquema de trabajo muy aceitado, clara organización y estructura. Información compartida constantemente, eso ayuda a la hora de escribir informes. Repositorio de proyectos. Pero hay un tema de forma de trabajo que es más bien de colaboración que de protocolo. Proactividad en Mariana, mucha más capacidad de liderazgo que otras personas, se toma el proyecto, es responsable, suple mucho el rol de Caro. No siempre Caro está en las reuniones y no se nota porque Mariana cumplió ese rol. Acostumbrado a trabajar juntos.</p>
<p>¿Qué otros servicios podrían explorar y brindar conjuntamente Innovos Group y Ematris? Por ejemplo, capacitaciones y servicios de innovación para universidades</p>	<p>Deberían explorar el tema de capacitaciones, sobre todo en contexto pos-covid. Ir a universidades. En Perú intentan hacer capacitaciones en gestión de la innovación. A ematris le gusta acompañar.</p>
<p>¿Qué potenciales mercados podrían explorar conjuntamente Innovos Group y Ematris? ¿Cómo valora la posibilidad de mercadear servicios ya probados en Chile en terceros</p>	<p>Son distintas las estrategias. Innovos quiere crecer más potente, ematris quiere crecer solo si hay impacto. No quiere ir a un tercer país a ganar más plata, sino aprender, hacer mejor Latinoamérica. Colombia tiene un montón de gente buena, para qué ir si está resuelto; solo ir si se puede contribuir y aprender. En Perú, sí hay mucho para hacer. En Argentina, muchos expertos. En Centroamérica, mucho por</p>

<p>países? ¿Qué barreras de acceso observa en estos mercados?</p>	<p>contribuir, no por ego y por prestigio. Apostar a algo que ellos no tienen y ser costo-efectivos. Huella de carbono en Panamá. Ser la mejor solución. Conocimiento y crecimiento endogámico.</p> <p>Sí a Centroamérica porque no hay que viajar tanto, se vuelve menos costoso, encantados de participar en proyectos y ser incluidos. Falta manejo en temas básicos, deseo de apoyar. Internet facilitó mucho eso. Talleres presenciales ahora son online. 5 programas de talleres en el momento. 2 programas 100% virtual.</p>
<p>¿Cómo evalúa el mercado peruano como mercado para la inserción conjunta de Innovos y Ematris?</p>	<p>Perú es un mercado que está 10 años más atrás que Chile, es un mercado donde hay mucho para aportar. Es un mercado muy burocrático, es necesario acercarse con gente que conozca, les gusta ir acompañados, ya tienen una alianza. Mucho papeleo, muy difícil el tema burocrático, las contrapartes no son ágiles, ejecutivas. Inentendible una reunión de hora y media a algo que puede resolverse por mail/whatsapp. Mucha formalidad, mucho tiempo improductivo. Alianza con Hugo Kantis. Mucha transparencia. Fue Hugo quien presentó a Innovos a Ematris.</p>

ENTREVISTA	HUGO KANTIS - PRODEM
I. Antecedentes y Contexto:	
<p>¿Qué características identifica en el contexto (político, social, económico, jurídico, en materia de innovación y emprendedurismo) a nivel global como regional en la actualidad?</p>	<p>Escenario propicio para el desarrollo de actividades innovación porque se alimenta de la revolución 4.0 y la transformación tecnológica. Contexto diferente a 8/10 años atrás. Contexto propicio a nivel de megatendencia.</p> <p>LatAm: cambio a nivel político. Ajuste presupuestario a la baja (opera negativamente sobre nuestra labor) o cambios políticos que implican redefiniciones (se concibe de otra manera la innovación y el emprendimiento, nuevos gobiernos con sus propias redes, equipos profesionales propios). Todo ello implica esfuerzos de revinculación por la falta de procesos competitivos transparentes.</p> <p>Particularidades por país que hace que las megatendencias no se traduzcan necesariamente en efectos positivos.</p> <p>Innovos trabaja una temática más amplia que Prodem (lo que puede incidir positivamente)</p> <p>Estamos en un nicho, en un segmento dentro de las políticas públicas, que se ha ensanchado pero ha habido también recortes presupuestarios.</p> <p>Falta que estos temas tengan un diálogo más directo con la sociedad, no solo con el núcleo que se vincula directamente con el tema.</p> <p>Falta de resultados por la implementación, por presupuestos menores a los necesarios, por falta de eficiencia en la asignación de resultados, por falta de tiempo. Horizontes de maduración cuyos esfuerzos los va a haber otro gobierno y no el de turno.</p>
II. Aprendizaje, Riesgo y Construcción de Confianza:	

<p>¿Cómo conciben desde su organización el proceso de aprendizaje y construcción de confianza en alianzas internacionales?</p>	<p>Todo su trabajo es permanentemente con aliados. Se percibe como un proceso útil por el tipo de actividad que realizan en materia de conocimientos. Perfil y origen académico de Prodem, más allá de la consultoría. Gobiernos, organismos internacionales, consultoras con las que comparten distintas instancias. Construcción de confianza a través de dos elementos: sentido estratégico (perfil emprendedor, se mueven en función de su visión y su misión y estando alerta a oportunidades) – compartir miradas, trayectoria probada en el tiempo con frecuencia de vínculo, bases de confianzas, desarrollo de vínculos personales, evaluación en función de lo que proponen-. No hacen convenios, sino alianzas por iniciativas. Alianzas embebidas en redes que han ido construyendo sobre la experiencia en un proceso de largo plazo.</p>
<p>¿Cuál es la estrategia que Ematris ha seguido para aprovechar las oportunidades de internacionalización a través de estas alianzas?</p>	<p>Acuerdos, pautas, hitos y expectativas explícitamente pautadas desde un comienzo con flexibilidad pero con chequeos periódicos de los compromisos acordados. Reforzar la mirada, si se esperaba que cuando tenía que cumplir, no cumplió, no lo condenamos pero sí lo sometemos a evaluación nuevamente, establecemos un deadline corto (explicitamos la brecha y redoblamos la exigencia). Trabajar con márgenes de tiempo que permitan que, si en la realidad no hay cumplimiento de compromiso, tengamos cintura para actuar. Pero no siempre es posible.</p>
<p>¿Cómo gestionan o proponen gestionar los procesos de reducción de riesgos en proyectos de innovación y colaboración internacional?</p>	<p>Contrapartes con burocracias importantes: no depende solo de ellos, lo manejamos con otros grados de flexibilidad, buscamos entender al que está del otro lado, ver si es un incumplidor serial o si es algo que no hace.</p> <p>En consultoría, si no se cumple con los tiempos, la única alternativa es tener conversaciones francas, diálogos</p>

	<p>difíciles pero con seriedad. No sucede tanto en las consultorías, sucede más en otras actividades menos estandarizadas.</p> <p>Encuentro anual PRODEM: no hay revisión de papeles, no es mala voluntad pero tienen otras agendas.</p> <p>Asumen los riesgos y pagan/absorben los costos (hacer tareas que correspondían a otros para mantener su nombre, vínculos, imagen, reputación).</p> <p>Observar señales concretas en las pautas de conducta</p>
III. Oportunidades y Desventajas de Alianzas y Colaboración:	
¿Qué oportunidades específicas y beneficios tangibles ha habilitado la colaboración de ematris con Innovos Group?	<p>4 experiencias de colaboración aproximadamente. Muy buena relación con César, Carolina. Buena sintonía. Todas las oportunidades de colaboración fueron buenas. Sinergias, complementariedades.</p> <p>1era: invitación de César. Otras porque un tercero los vinculó o sugerencia de sumar a Innovos por parte de Hugo.</p> <p>Son pocas experiencias en un tiempo bastante largo (10 años aprox.).</p> <p>No hay una continuidad de vínculo.</p>
¿Cuáles son los aspectos que considera que se pueden profundizar o potenciar en las relaciones ya existentes con Innovos Group? (Énfasis en lo positivo)	<p>El vínculo es bueno</p> <p>Mayor colaboración: darle más frecuencia. Hay actividades de la especialización de emprendimiento que se solapan o intersecan. Innovos debería especializarse más y buscar en estas áreas donde Prodem tiene una mayor expertise para mayor colaboración/alianzas. Buscar dar mayor complementariedad a la relación.</p>
¿Qué otros servicios podrían explorar y brindar	<p>Incubadoras a través de EBN, se podría explorar.</p> <p>Nuevas combinaciones (Schumpeter)</p>

<p>conjuntamente Innovos Group y Ematrix? Por ejemplo, capacitaciones y servicios de innovación para universidades</p>	
<p>¿Qué potenciales mercados podrían explorar conjuntamente Innovos Group y Prodem? ¿Cómo valora la posibilidad de mercadear servicios ya probados en terceros países? ¿Qué barreras de acceso observa en estos mercados?</p>	<p>Brasil es un desafío. Ellos están creciendo en vinculaciones con Brasil. Tienen aliados pero no clientes, no tienen en mente por ahora hacer ventas. Puede ser un mercado para atacar conjuntamente.</p> <p>Brasil no nos mira mucho a los latinoamericanos, se mira a sí mismo</p> <p>Idioma, aunque no es tan grande la barrera</p> <p>Muchos consultores por su tamaño grande de mercado</p> <p>Esfuerzos deliberados de ventas no están presentes aún.</p> <p>Estrategia emergente y deliberada de PRODEM. Tienen que reforzar los esfuerzos de ventas.</p> <p>Mezcla de emprendimiento académico y consultora vs. Consultoría.</p>