'Corporate venturing': ¿qué grado de autonomía maximiza el impacto?

Cuando las grandes empresas y las *startups* colaboran para innovar, no es fácil dar con la combinación adecuada de autonomía, control e integración. Este informe identifica los procesos clave que permiten maximizar el impacto del *corporate venturing*.

21 de febrero de 2019

Los directores de innovación saben que los mecanismos de ***corporate venturing***, que permiten la colaboración entre grandes empresas y *startups*, pueden dar excelentes resultados. Sin embargo, su implementación puede ser problemática, sobre todo a la hora de hallar el equilibrio adecuado entre autonomía y control.

El estudio titulado *Open Balancing the autonomy and the impact of your corporate venturing*

©IESE Business School

unit arroja luz sobre esta cuestión a partir de la experiencia de empresas como **BMW**, **Orange**, **Samsung** y **Disney**: no solo se trata de maximizar la innovación producida, sino también el valor creado para la empresa establecida.

El informe, basado en 121 entrevistas a directores de innovación y cargos similares en Estados Unidos, Europa y Asia, forma parte de un trabajo de investigación sobre *corporate venturing* que están realizando la profesora **Mª Julia Prats** y **Josemaría Siota**, del Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE, junto con **Isabel Martínez Monche** y **Yair Martínez**, de la consultora BeRepublic.

Las conclusiones vienen a recordar tres realidades del *corporate venturing*: las colaboraciones con las *startups* van más allá del capital riesgo corporativo, la autonomía no solo tiene que ver con la localización y los indicadores financieros no son la única manera de medir los avances.

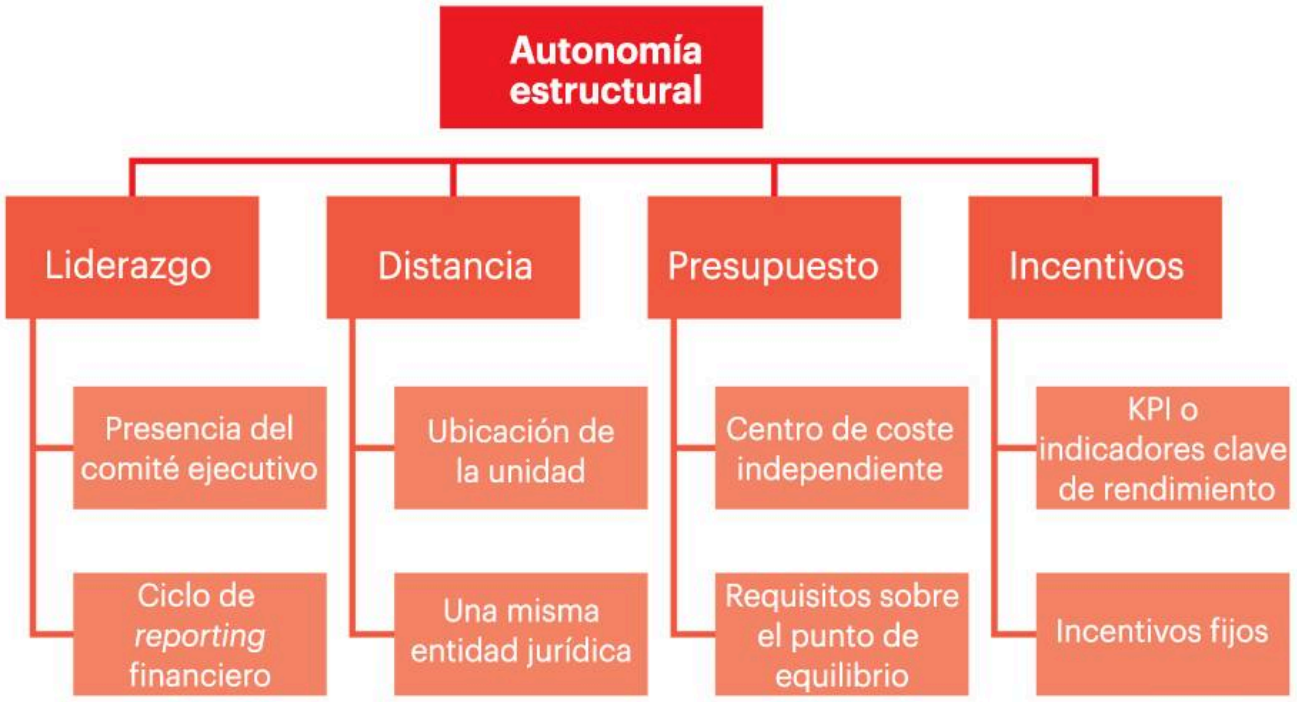
Autonomía no es distancia

La autonomía de las unidades de *corporate venturing* suele vincularse al hecho de que se encuentren fuera de la sede central. Sin embargo, los directivos entrevistados dibujan una idea más completa de la autonomía, basada en cuatro pilares:

- **Liderazgo.** ¿Hasta qué punto el comité ejecutivo participa en la toma de decisiones de la unidad y cuánto tiempo transcurre entre los ciclos de *reporting* financiero?
- **Distancia.** ¿Cuán lejos está la unidad de la central, tanto física como jurídicamente?
- **Presupuesto.** ¿Hasta qué punto depende de la sede central el centro de coste y cuánto se necesita para alcanzar el punto de equilibrio?
- **Incentivos.** ¿Cómo se evalúa y retribuye al director de la unidad?

©IESE Business School

Autonomía estructural de una unidad de 'corporate venturing'



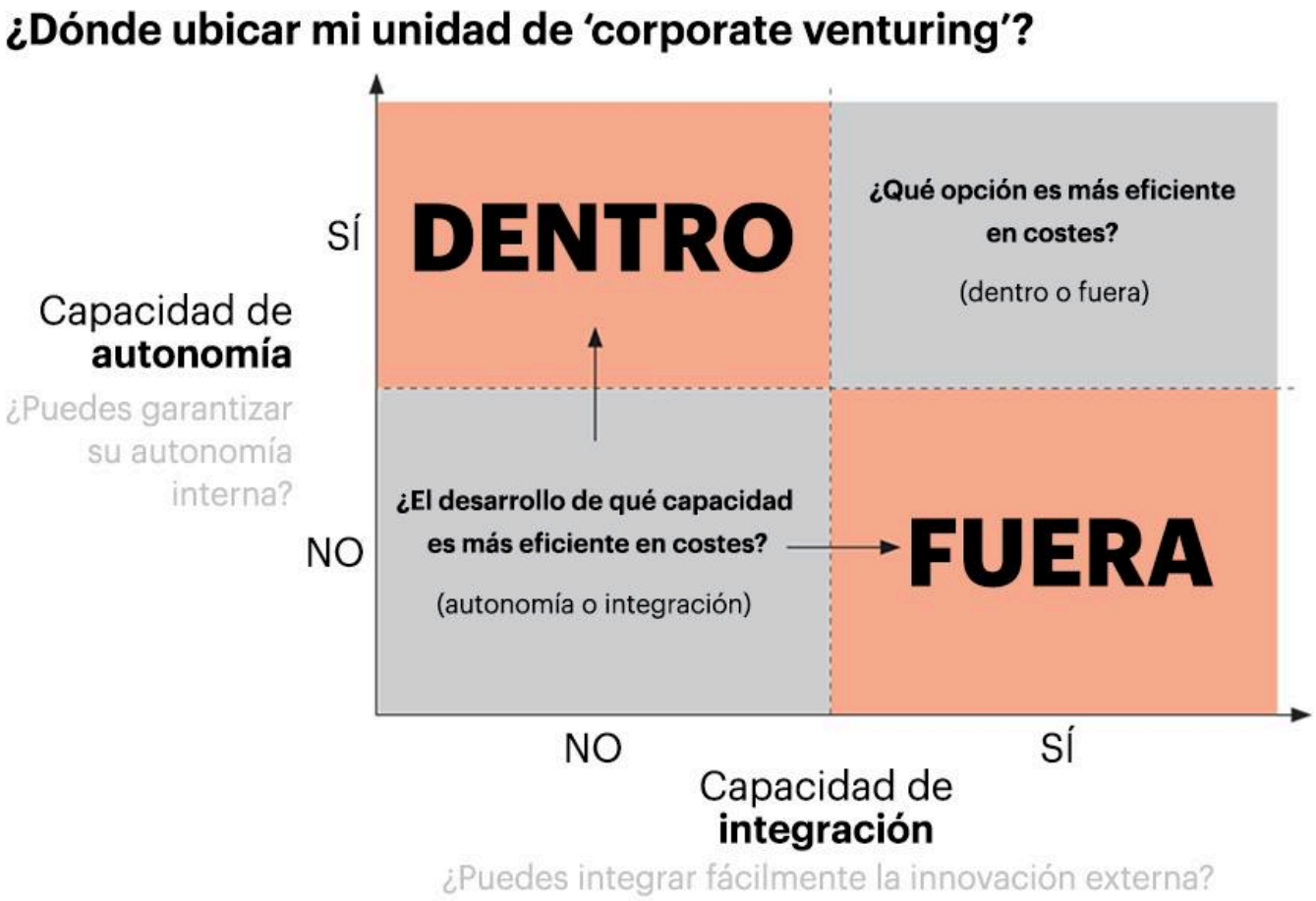
Así, cuando se tienen en cuenta todos estos factores, puede que no sea ni necesario ni deseable que la unidad de *corporate venturing* se ubique fuera de la sede central. Muchos de los mecanismos que garantizan la autonomía de la unidad se pueden habilitar en su seno.

De hecho, el éxito de las unidades no depende de si son internas o externas. Por ejemplo, la *teleco* francesa **Orange** tiene una unidad interna, mientras que en el caso de la surcoreana **Samsung** es externa. Ambos sistemas tienen sus ventajas e inconvenientes, lo que vuelve a poner de manifiesto la importancia de dar con el equilibrio adecuado: por un lado, garantizar la **libertad de acción** respecto a la empresa establecida y, por el otro, mantener su **implicación** y **cierto grado de control**.

Lo esencial, insisten los autores, es que la empresa establecida esté preparada culturalmente para acoger una unidad de *corporate venturing*. Y ello implica garanti
zar su autonomía y ser realista al valorar la capacidad de la empresa para integrar la innovación generada.

¿Está preparada tu compañía para integrar eficazmente la innovación? La relación **coste-efectividad** de apostar por la autonomía o la integración, y por ubicar la unidad dentro o fuera de la sede central, también afectará a la decisión que tome cada empresa.

©IESE Business School



¿Basta con dar más libertad?

Una estrategia de *corporate venturing* bien diseñada es aquella que se adapta a cada caso, aunque todas deberían procurar maximizar tanto la innovación como su integración en la empresa para generar valor real. A partir de las entrevistas del estudio, los autores identifican una serie de buenas prácticas que ayudarán a las compañías establecidas a incorporar más valor:

- **Orienta los indicadores e incentivos a la integración de valor.** Te ayudará a centrarte en el valor generado, no solo en innovar por innovar.
- **No utilices solo indicadores financieros para medir el valor.** Una mentalidad innovadora, nuevos conocimientos, productos, servicios, procesos y modelos de negocio... La lista de beneficios potenciales no financieros es muy larga. ¡No se trata solo de dinero!
- **Garantiza la independencia del centro de coste.** Asegura un presupuesto que te

©IESE Business School

permita no depender de aprobaciones burocráticas en cada paso de los procesos de innovación.

- **Involucra en la toma de decisiones a un miembro del comité ejecutivo de la empresa establecida.** Este promotor ayudará a integrar el valor en la empresa establecida, además de acelerar el proceso de *corporate venturing*. Busca a alguien que entienda cómo funciona.
- **Plantéate expandir los ciclos de *reporting* financiero.** Así conseguirás una mayor autonomía. Reportar a un miembro del comité ejecutivo de la matriz debería servir para catalizar, no para auditar.

En resumen, dar más libertad no es dar barra libre, sino proporcionar la estructura necesaria para que florezcan las colaboraciones en innovación.

Sobre la investigación

El informe se basa en 121 entrevistas a directores de innovación (y cargos similares) de grandes empresas de Estados Unidos, Europa y Asia.

+INFO

"Guía práctica para la colaboración entre corporaciones y *startups*", "*Corporate venturing*: ¿y si David colaborara con Goliat?" y "*Corporate venturing*: cómo reducir tiempos y costes".

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School