

'Corporate venturing': buenas prácticas para garantizar dulces sueños

Las iniciativas de *corporate venturing* hacen pasar muchas noches en vela a los directores de innovación. Las buenas prácticas de Adidas, Intel y otras grandes empresas les ayudarán a conciliar el sueño.



27 de febrero de 2019

¿Qué inquieta a los directores de innovación a la hora de implementar las iniciativas de **corporate venturing**? Todo, desde los presupuestos a la regulación, pasando por la mejor forma de sacar partido a las colaboraciones. Por suerte, pueden aprender de quienes ya han protagonizado este tipo de colaboraciones entre empresas establecidas y *startups* innovadoras, un fenómeno que emerge a gran velocidad.

Compañías como **Adidas**, **Intel**, **SAP** o **Siemens** tuvieron que superar dificultades al poner en marcha estas iniciativas. Y muchas de sus experiencias quedan recogidas en el informe [Open Innovation: Corporate-venturing success cases tackling the most common challenges](#) realizado por la profesora **M^a Julia Prats** y **Josemaría Siota**, del [Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación del IESE](#); **Isabel Martínez-Monche** y **Yair Martínez**, de la consultora BeRepublic, y **Oscar Sala**, de The Collider (un programa de Mobile World Capital Barcelona).

El estudio, basado en 121 entrevistas a directores de innovación y cargos similares en Estados Unidos, Europa y Asia, detalla la experiencia de 22 empresas, los problemas que afrontaron y cómo los resolvieron. Las conclusiones que se extraen de estos casos pueden extrapolarse a múltiples compañías.

Un camino plagado de espinas

Un director de innovación debe ser el adalid del cambio en la organización. Su función es tratar de mitigar la mentalidad tradicional que a menudo tienen los comités ejecutivos y engrasar los procesos corporativos que bloquean la innovación.

Uno de los retos clave detectados por el informe era la **insuficiente colaboración** entre las unidades de *corporate venturing* y otras unidades. Además, las empresas se sentían frustradas por la intensa **competencia** por las mejores *startups* en determinadas áreas. Y otro problema recurrente era el **equilibrio** entre innovar y sacar partido del valor generado.

Pero las complicaciones identificadas son muy variadas: desde las **restricciones de presupuesto** o la mayor **lentitud** de los procesos de *corporate venturing* en sectores muy regulados hasta, en ocasiones, los **conflictos de interés** entre el CEO de la empresa matriz, el director de la unidad de *corporate venturing* y los emprendedores.

Lecciones desde la experiencia

Entre los 22 casos analizados se encuentran, por ejemplo, el de **Adidas**, cuyo su modelo de *corporate venturing* despegó cuando empezó a tener en cuenta a las universidades y centros de investigación como fuente de *startups*, y el de **Intel**, cuya estrategia para incrementar la demanda pasó por invertir en *startups* cuyas soluciones necesitaban sus productos.

Muchas de las **buenas prácticas** de las empresas analizadas son aplicables en múltiples sectores. He aquí algunas de ellas:

- **Busca más allá de tu sector cuando trates de conseguir nuevas *startups*.** Las universidades y los centros de investigación también son focos de actividad empresarial y avances tecnológicos. Apuesta por *spin-offs* en su última etapa, con un buen nivel de madurez tecnológica, ya que a veces requieren menos inversión y dan resultados antes.
- **Reparte los costes de las pruebas de concepto entre la sede central, la unidad de negocio y la de innovación.** Emplea recursos de otras unidades de negocio para reforzar el personal y el presupuesto de la unidad de *corporate venturing*. No tiene por qué suponer un gran dispendio, lo justo para asegurar su implicación. Es importante que participen en la toma de decisiones para que se involucren en el proyecto desde el principio.
- **Conviértete en un detector de tendencias útiles para las unidades de negocio.** Comparte con ellas los desafíos y las tendencias de mercado, busca soluciones externas e identifica oportunidades de crecimiento. Para ello, es importante mantener el contacto con la unidad de *scouting*, la cual quizás ya disponga de un mapa con los desafíos internos de la empresa matriz.
- **Evangeliza el comité ejecutivo a través de un patrocinador.** Identifica al socio interno adecuado, mantenlo informado y comparte el valor de las iniciativas con él. Tu patrocinador interno debe a) formar parte del comité ejecutivo, b) ser un poco disruptivo, c) tener poder de influencia en el área de innovación y d) ser capaz de defender con elocuencia los proyectos ante el CEO.
- **Alíate con otras empresas para poner en marcha mecanismos conjuntos (por ejemplo, competiciones con premio o aceleradoras corporativas).** La propuesta de valor para la *startup* será más atractiva si puede contar con más recursos y conexiones con marcas establecidas. Para alinearse con otras empresas, hay que sacar a la luz los desafíos comunes.

La mayoría de las empresas tienen claro que la innovación es un aspecto clave y que el *corporate venturing* es una buena manera de llegar a ella. Una estrategia coherente que incorpore las **buenas prácticas** de experiencias previas puede facilitar el complejo proceso de implementación.

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?"](#)

["Corporate venturing: cómo reducir tiempos y costes"](#)

["Corporate venturing: qué grado de autonomía maximiza el impacto"](#).

www.iese.edu/es/insight