

## 'Corporate venturing': ¿y si David colaborara con Goliat?

La cooperación entre grandes empresas y *startups* para crecer vía innovación es cada vez más habitual. Pero, ¿cómo conseguir que estos proyectos lleguen a buen puerto?



3 de mayo de 2018

Fondos de capital riesgo corporativo, misiones de exploración, hackathons, excubadoras, incubadoras y aceleradoras corporativas? Son solo algunas de las fórmulas en que se materializa la **colaboración entre grandes empresas y startups**. Es lo que en inglés se conoce como **corporate venturing**, una práctica que ha sido adoptada por corporaciones como **Siemens, GE, IBM, Xerox, Merck y Lucent**.

El uso de este tipo de mecanismos se ha expandido notablemente: mientras que en 2010 la utilización de **incubadoras** y **aceleradoras** en las 210 mayores empresas del mundo por capitalización bursátil era anecdótica, cinco años después ya recurrían a ellas casi la mitad.

Pero, ¿por dónde empezar? ¿Cómo elegir el mecanismo de colaboración más adecuado? ¿Con qué presupuesto, plazos y objetivos hay que trabajar?

El informe [\*Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit\*](#), basado en entrevistas con los directores de innovación de 44 grandes firmas que ya disponen de una unidad de *corporate venturing*, aborda este tipo de dudas.

El documento ha sido elaborado por la profesora **M<sup>a</sup> Julia Prats** y **Josemaria Siota**, del [Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación de IESE](#), junto a **Tommaso Canonici** y **Xavier Contijoch**, de la consultora Opinno.

## **Retos y oportunidades**

La colaboración entre grandes compañías y *startups* plantea desafíos importantes tanto para unas como para otras, ya que sus **características y dinámicas** son **muy distintas**, casi antagónicas. Pero precisamente esa diferencia las puede hacer también muy **complementarias**.

Los mayores **retos** para las empresas establecidas están relacionados con la gestión de la propiedad intelectual, la protección de la marca, la estabilidad financiera y la cultura emprendedora.

Para la *startup*, lo más difícil es encontrar el punto de entrada adecuado para iniciar la colaboración, entender el rol de las distintas personas y departamentos que trabajan en una gran corporación, lidiar con ciclos de decisión lentos, superar el temor a negociaciones abusivas y resignarse ante el desconocimiento o la incomprensión de su forma de trabajar por parte de la gran empresa.

## **Los mecanismos más utilizados**

El informe advierte que en la mayoría de las empresas coexisten diversos instrumentos de *corporate venturing*. Aunque suelen abundar las **incubadoras corporativas**, que facilitan la atracción y la relación con *startups*, se aprecian diferencias en la intensidad de uso de cada mecanismo y en los objetivos perseguidos en función de la fase de maduración de la unidad.

En la fase de **creación**, por ejemplo, las empresas analizadas optaron por mecanismos con un coste relativamente bajo y que pueden desplegarse de forma rápida, como las misiones de exploración (30%). Pasados unos años, en la etapa de **crecimiento**, estos mecanismos van perdiendo peso en favor de otros más complejos, como las incubadoras (20%) o el

capital riesgo corporativo (20%). En la etapa de **consolidación**, son las aceleradoras las que juegan un papel más importante en el impulso de los nuevos proyectos (37%).



## Criterios de selección

Elegir el mecanismo o la combinación de mecanismos más apropiados para cada etapa es una de las claves del éxito. Pero, ¿en base a qué **criterios** se decide?

Según esta investigación, la mayor parte de las empresas encuestadas se basan en **consideraciones estratégicas**, como el nivel de innovación requerido (36%) o el tiempo necesario para validar el mecanismo (14%). Solo una de cada cinco empresas aproximadamente (22%) reconoce priorizar el **retorno sobre la inversión**.

Sin embargo, lo más frecuente es que se mida el impacto de este mecanismo por su retorno financiero a corto y medio plazo (40%), en lugar de otros indicadores como el **ajuste estratégico** de la oportunidad con el negocio (20%), el **número de productos** potenciales que permitiría comercializar (20%) o la reducción del **time-to-market** (12%).

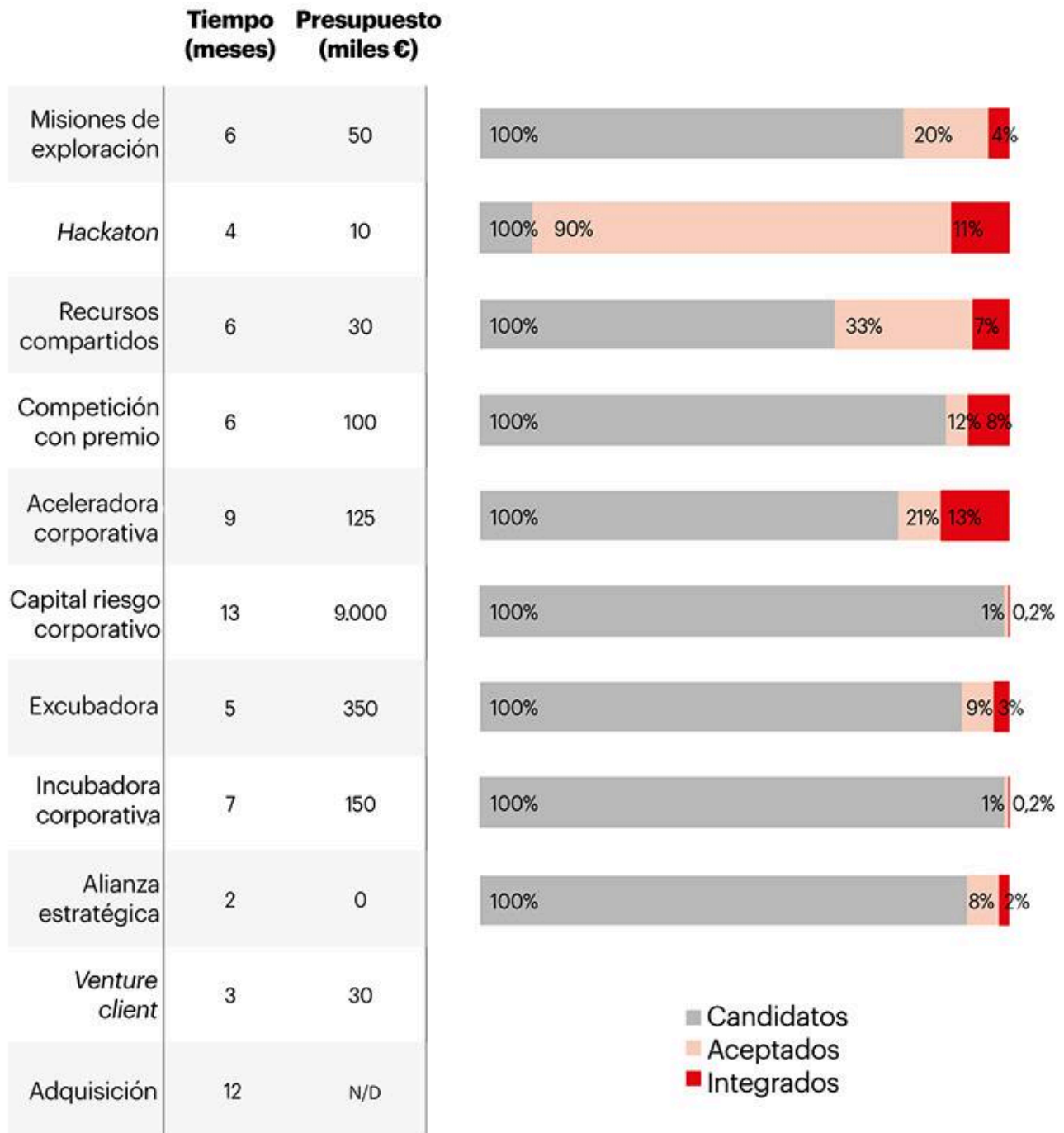
Se trata de una **incoherencia** que, según advierten los investigadores, puede originar problemas: está demostrado que las compañías que otorgan un peso excesivo a los indicadores financieros pueden perder oportunidades de gran potencial a largo plazo que no tienen ese retorno claro a corto.

## ¿Cuánto, cuánto, cuánto?

El **tiempo** medio de puesta en marcha de cada mecanismo es muy diverso. Algunos, como las misiones de exploración, pueden iniciarse de forma bastante rápida (2-6 meses), mientras que otros, como las operaciones de capital riesgo corporativo o las adquisiciones, suelen requerir plazos más amplios (12-13 meses).

En cuanto a los **costes**, la mayoría de los mecanismos no requieren más de 350.000 euros de presupuesto, aunque las operaciones de capital riesgo y las adquisiciones pueden suponer un desembolso mucho mayor.

## Coste de lanzamiento



[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)