Competir y colaborar: el (difícil) arte de los escuadrones del ‘corporate venturing’

Un nuevo estudio del IESE sobre los escuadrones de *corporate venturing* muestra cómo operan y gestionan sus fricciones para impulsar la innovación.

13 de enero de 2026

Coca-Cola y AB InBev compiten fieramente por el espacio en los lineales de los

©IESE Business School

supermercados, pero ambas colaboran –junto con Danone, Unilever, Colgate-Palmolive y Mondelēz International– en 100+ Accelerator, una alianza que ha impulsado casi 200 iniciativas en 40 países para ofrecer soluciones sostenibles en áreas como la gestión del agua, la agricultura inteligente o el *packaging* circular. Así funciona el ecosistema de los escuadrones de *corporate venturing*, donde hasta los competidores más acérrimos descubren que compartir es ganar.

A medida que los desafíos de innovación se vuelven más complejos y sistémicos, las organizaciones recurren cada vez más a estas alianzas en las que varias empresas buscan, prueban o invierten conjuntamente en *startups*. Sin embargo, su éxito está lejos de ser automático, lo que ha llevado al IESE a estudiar los desafíos y las oportunidades a los que se enfrentan para impulsar la innovación.

El IESE ha desempeñado un papel pionero en la conceptualización y el estudio de este modelo emergente de colaboración, primero en 2020 y luego con una investigación en 2021 sobre iniciativas de *corporate venturing* en Asia, América y Europa. Dos años después, publicó un estudio sobre los escuadrones de *corporate venturing*, donde profundizó en qué son y cómo se estructuran. Ahora, se centra en cómo operan en la práctica.

El nuevo informe, desarrollado por M.ª Julia Prats, Josemaria Siota, Beatriz Camacho y Mayca de Castro, del IESE, y con la participación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) como socio del ecosistema, se basa en 51 escuadrones de *corporate venturing* para examinar dónde emerge la fricción, cómo varían los desafíos según su tipología y qué decisiones de cooperación y gestión ayudan a mantener la colaboración multicorporativa.

De experimento a realidad consolidada

Los escuadrones de *corporate venturing* están dejando atrás su etiqueta experimental. De los 23 escuadrones recurrentes monitorizados en 2023, 16 permanecen activos (70%). Entre estos, 10 han crecido sumando nuevos socios, mientras que el resto intercambió socios sin cambiar de tamaño o se redujo intencionalmente. Esta mezcla de persistencia, expansión y reequilibrio inteligente demuestra que los escuadrones están evolucionando hacia vehículos estratégicos y estables para la colaboración corporación-empresa emergente, no solo proyectos piloto de corta duración.

La escala de adopción también es significativa. Desde que comenzó el análisis, se han

©IESE Business School

identificado 671 organizaciones en 116 escuadrones de *corporate venturing* en todo el mundo, tanto iniciativas activas como pasadas. Aunque este es un recuento acumulativo y conservador, señala un movimiento amplio y creciente, por lo que puede que el número real de escuadrones en acción sea aún mayor.

El desafío está en la gobernanza, no en la innovación

En los escuadrones de *corporate venturing* la fricción es la norma, no la excepción. No en vano, más del 90% enfrenta al menos un desafío y el 80% lidia con varios a la vez. En este caso, la innovación colaborativa no busca eliminar la fricción, sino anticiparla y gestionarla bien.

Las fuentes de fricción más frecuentes son organizativas, no técnicas. El mayor desafío es el desalineamiento en la arquitectura de socios (33%), seguido por los bloqueos internos (21%) y los desajustes en el diseño del *corporate venturing* (19%). Juntos, estos desafíos reflejan dificultades para alinear socios, procesos de decisión y modelos de colaboración a medida que los escuadrones pasan de la formación a la ejecución. Los problemas legales (11%) y la limitación de recursos (16%) aparecen con menos frecuencia.

La paradoja de los rivales

El informe revela un patrón llamativo: cuando competidores directos colaboran –algo cada vez más habitual–, los problemas cambian radicalmente. Cabría esperar caos y desconfianza. Sin embargo, los escuadrones de rivales enfrentan menos problemas de coordinación que las alianzas “amistosas”. La competencia les obliga a definir reglas claras desde el primer día. Firman acuerdos más estrictos, formalizan responsabilidades y establecen límites precisos. El 30% se topa con obstáculos legales y regulatorios, frente a apenas un 7% en colaboraciones entre no competidores.

En cambio, los escuadrones de empresas que no compiten entre sí se confían demasiado. Dejan flecos sueltos que después afloran durante la ejecución: un 24% sufre desajustes en el diseño (frente al 9% de los rivales) y un 17% problemas de recursos (frente al 9%).

©IESE Business School

Diferentes tipos de escuadrón, diferentes necesidades

Los escuadrones de *corporate venturing* afrontan fricciones, organizan la ejecución y eligen directivos de diferentes maneras. La investigación analiza seis tipos: fuerzas de exploración, plataformas de exploración, pruebas de concepto conjuntas, asociaciones, coinversiones y fondos comunes. Cada uno de ellos presenta su propio patrón en la configuración de desafíos, deberes de los socios y perfiles de directivos, estrechamente vinculados al horizonte temporal y la actividad principal de cada tipo.

Es decir, cada tipo de escuadrón funciona como un marco de análisis para comprender la colaboración multicorporativa, poniendo de manifiesto distintas lógicas de coordinación según los objetivos que persiguen y el horizonte temporal en el que operan. Ya sea para explorar tecnologías emergentes, probar soluciones con *startups* o invertir junto a pares corporativos, los líderes empresariales deberían tener en cuenta que no existe un modelo único y uniforme, sino que las necesidades de gobernanza y liderazgo varían sistemáticamente según el tipo de escuadrón

Cuatro responsabilidades fundamentales

Pese a la amplia variación en estructura y ambición, los escuadrones de *corporate venturing* convergen en torno a cuatro responsabilidades fundamentales de los socios:

- Responsabilidades de ejecución estratégica (42%)
- Compromisos de asignación de recursos (27%)
- Tareas de interacción con empresas emergentes (18%)
- Acuerdos de difusión y visibilidad (13%)

Estas responsabilidades recurrentes definen cómo se divide el trabajo entre los socios y dónde reside la responsabilidad. En conjunto, proporcionan una columna vertebral operativa para entender cómo, con el tiempo, los escuadrones pasan de la intención a la acción coordinada.

El directivo de *corporate venturing*, un

©IESE Business School

facilitador crucial

Casi todos los escuadrones de *corporate venturing* efectivos dependen de un directivo de alianzas dedicado a mantener el impulso y la alineación: el 86% nombra uno. Los perfiles de gestión varían sistemáticamente según el tipo de escuadrón. Por ejemplo:

- Los escuadrones en etapas iniciales o exploratorios se benefician de líderes tipo fundador que aportan visión y energía.
- Las colaboraciones recurrentes e intensivas en ejecución funcionan mejor con catalizadores que coordinan entre organizaciones.
- Los escuadrones basados en inversiones, especialmente entre competidores, requieren directivos neutrales que garanticen equidad, disciplina y confianza.

Elegir un perfil de gestión que no esté bien alineado con la configuración del escuadrón puede obstaculizar el progreso. De ahí que la capacidad de ejecución y la credibilidad en coordinación, más que la jerarquía formal, sean particularmente importantes para el funcionamiento de los escuadrones de *corporate venturing*.

Gestionar estos escuadrones no siempre es fácil. Requiere disciplina en la gobernanza y liderazgo intencional. Cuando funciona, permite que las empresas –incluso competidores– compartan riesgos, aceleren el aprendizaje y aborden desafíos de innovación que ninguna podría abordar en solitario.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Escuadrones de ‘corporate venturing’, la tendencia empresarial para innovar con ‘startups’

Facilitadores de 'corporate venturing': cómo ayudan a la innovación abierta

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School