

Cómo encontrar tu 'startup' ideal para innovar con corporate venturing

Para innovar con *startups*, no improvises. Adopta un proceso estructurado de exploración (*scouting*) dividido en tres fases: identificación, selección y evaluación.



7 de mayo de 2026

Cuando se trata de innovar, las empresas se ven sobrepasadas por la velocidad del avance

tecnológico. Para ganar la carrera a tus competidores y seguir creciendo, es cada vez más importante mirar fuera de tu departamento de I+D. Una buena manera de hacerlo es colaborar con *startups*, un enfoque que se conoce como *corporate venturing*.

Pero, para tener éxito, es importante que la búsqueda de *startups* sea un proceso estratégico, no una actividad oportunista. En este contexto, el *scouting* –o búsqueda de startups– puede abordarse como un sistema estructurado mediante el cual las empresas identifican, seleccionan y evalúan *startups* alineadas con sus retos estratégicos.

En [*Corporate venturing: The start-up scouting process*](#), M^a Julia Prats, Josemaria Siota, Guillermo Yáñez y Beatriz Camacho, todos del IESE, proponen un marco práctico para aplicar este proceso con rigor y reducir el riesgo de fracasar.

En este artículo responderemos:

1. ¿Qué es el *corporate venturing* y cómo se relaciona con el proceso de exploración de *startups*?
2. ¿Por qué suele fracasar el *corporate venturing*?
3. ¿Cómo se puede estructurar el proceso de exploración (o *scouting*) de *startups*?
4. ¿Qué beneficios puede tener sistematizar los procesos de exploración de *startups*?
5. ¿Cuáles son las fases del proceso de exploración de *startups* y qué subfases tiene cada una?
6. ¿En qué consiste la fase de identificación?
7. ¿En qué consiste la fase de selección?
8. ¿En qué consiste la fase de evaluación?
9. ¿Qué aprendizajes pueden extraer los directivos para innovar más eficientemente?

1. ¿Qué es el 'corporate venturing' y cómo se relaciona con el proceso de exploración de 'startups'?

El *corporate venturing* (CV) es la colaboración entre empresas consolidadas –desde grandes corporaciones hasta pymes– y *startups* o *scaleups* innovadoras para acceder a nuevas tecnologías, explorar mercados fuera de su negocio principal y acelerar su capacidad de innovación.

Para que esta colaboración funcione, las empresas suelen necesitar un método para identificar con quién colaborar. Ahí es donde entra el proceso de *scouting*, o exploración de

startups: un sistema estructurado que permite detectar, filtrar y priorizar las oportunidades más relevantes en el momento adecuado.

2. ¿Por qué suele fracasar el 'corporate venturing'?

A pesar de su auge, el 68,9% de las iniciativas de *corporate venturing* no logran los resultados esperados. Y no es por falta de interés en la innovación externa, sino por barreras organizativas internas.

Entre los fallos más habituales destacan:

- la falta de objetivos estratégicos claros,
- la incoherencia entre incentivos y gobernanza,
- y la debilidad de los mecanismos de ejecución.

En otras palabras, el problema no suele estar en la *startup*, sino en cómo la empresa diseña, gestiona e integra la colaboración.

En lo que respecta al *scouting*, el proceso puede fallar cuando la exploración se fragmenta o se realiza *ad hoc*. En esos casos, las empresas tienen dificultades para identificar oportunidades que sean, al mismo tiempo, relevantes para su estrategia y suficientemente maduras.

El resultado es, con frecuencia, el mismo: se elige la *startup* equivocada, ya sea porque no encaja con las necesidades reales, porque se evalúa con criterios inconsistentes o porque se llega demasiado tarde como para generar impacto.

3. ¿Cómo se puede estructurar el proceso de exploración (o 'scouting') de startups?

Aunque la exploración de *startups* es una práctica extendida, no siempre se aborda de forma sistemática. En este contexto, se propone estructurar el *scouting* como un proceso que permite a las empresas identificar, seleccionar y evaluar soluciones externas alineadas con sus retos de innovación.

Este proceso cumple tres funciones principales:

- **Estructurar la búsqueda:** organizar de forma secuencial la identificación, selección y evaluación de *startups* y tecnologías relevantes para la estrategia de la empresa.
- **Convertir información en decisiones:** recopilar información interna y externa para convertir señales tempranas del mercado en decisiones concretas.
- **Generar una serie de oportunidades:** construir una cartera cualificada de proyectos que puedan activarse mediante mecanismos de *corporate venturing*, como el capital riesgo corporativo (CVC), el modelo *venture client* o las alianzas estratégicas.

4. ¿Qué beneficios puede tener sistematizar los procesos de exploración de startups?

La sistematización de la exploración de *startups* puede aportar valor, ya que las búsquedas *ad hoc* suelen asociarse a peores resultados en innovación.

Cuando el proceso carece de estructura, pueden surgir ineficiencias y una mala asignación de la atención directiva, especialmente en las fases iniciales de identificación y evaluación de oportunidades.

En cambio, un método secuenciado puede facilitar la aceleración de la I+D, la anticipación de tendencias y el acceso recurrente a soluciones disruptivas.

Más importante aún, puede contribuir a que la exploración se convierta en un “sistema operativo”, en lugar de una actividad puntual, con objetivos compartidos y reglas de decisión claras que facilitan la colaboración y mejoran la calidad de las decisiones.

5. ¿Cuáles son las fases del proceso de exploración de startups y qué subfases tiene cada una?

El proceso de exploración de *startups* se estructura en tres fases, cada una con un objetivo claro:

1. Identificación (definir qué buscar):

- Configuración de límites estratégicos
- Búsqueda y filtrado preliminar

2. Selección (decidir por quién apostar):

- *Due diligence* (auditoría).
- Toma de decisiones.

3. Evaluación (convertir la selección en colaboración real):

- Formalización del acuerdo (*engagement*) y negociación.
- Integración y soporte.

6. ¿En qué consiste la fase de identificación?

La fase de identificación es el punto de partida del proceso y se centra en definir qué buscar. Su objetivo es establecer los límites estratégicos que guiarán la interacción posterior.

Se divide en dos subfases:

- **Subfase 1. Configuración de límites estratégicos.** Consiste en aclarar la intención (¿buscamos mejoras operativas o exploración de nuevos mercados?), definir las necesidades de innovación (mediante análisis de tendencias o “zonas de caza”), establecer la gobernanza y decidir el modelo de ejecución (¿interno o externo?, ¿proactivo o receptivo?).
- **Subfase 2. Búsqueda y filtrado preliminar.** Se trata de generar una lista completa de proyectos y colaboradores potenciales. Para ello, se utilizan bases de datos digitales (como Crunchbase o PitchBook) y herramientas de IA, información de las noticias del sector, indicadores de tendencias, se asiste a eventos, etc.

A continuación, se realiza un primer cribado (*screening*) para reducir esa lista a un conjunto manejable de candidatos. Para ello, se aplican criterios como el nivel de madurez tecnológica (TRL), el potencial de mercado o la solidez financiera, entre otros, a menudo apoyados en entrevistas iniciales.

7. ¿En qué consiste la fase de selección?

La fase de selección introduce mayor rigor analítico y tiene como objetivo determinar qué *startups*, entre las preseleccionadas, son más adecuadas para una colaboración real.

Se divide en dos subfases:

- **Subfase 1. *Due diligence*.** Es un proceso de validación sistemática para reducir la incertidumbre. Suele requerir la realización de más entrevistas. Combina la evaluación de dimensiones tradicionales (salud financiera, viabilidad del producto, equipo) con prácticas emergentes, como el uso de datos alternativos e inteligencia artificial para detectar riesgos reputacionales o inconsistencias. Además, puede incorporar análisis de escenarios para anticipar cómo respondería la *startup* ante cambios en el mercado, como variaciones en la demanda o una mayor presión competitiva.
- **Subfase 2. Toma de decisiones.** En vez de generar nueva información, este paso consiste en juntar y ponderar la evidencia generada. Se suelen utilizar herramientas de decisión multicriterio (MCDA) para puntuar y comparar a los candidatos. Es clave que los distintos *stakeholders* estén alineados en los criterios, ya que un desajuste puede retrasar la decisión final. Una vez priorizadas las opciones, las *startups* seleccionadas se presentan a la alta dirección.
Este proceso estructurado puede contribuir a mejorar la calidad de la decisión y a reforzar su legitimidad, al ser percibido como más transparente y consistente.

8. ¿En qué consiste la fase de evaluación?

La fase de evaluación transforma la decisión en resultados. En esta etapa, las *startups* seleccionadas pasan de ser una opción a convertirse en colaboraciones reales con impacto a largo plazo.

Se divide en dos subfases:

- **Subfase 1. Formalización (*engagement*) y negociación.** Implica definir el modo de colaboración (ej. *venture client* o inversión de capital) para asegurar una coherencia operacional y estratégica ente ambas partes. También es necesario negociar términos críticos como los hitos de éxito, la propiedad intelectual (PI), los compromisos financieros y las métricas de rendimiento.

- **Subfase 2. Integración y soporte.** Se centra en la puesta en marcha operativa. Incluye el *onboarding* (asignación de equipos de enlace, protocolos de comunicación) y el soporte continuo (mentoría, acceso a recursos corporativos y revisiones trimestrales) para facilitar la integración de la *startup* y permitir que escale su solución dentro de la organización.

9. ¿Qué aprendizajes pueden extraer los directivos para innovar más eficientemente?

Para liderar con éxito el *corporate venturing*, los directivos deben tener en cuenta seis principios clave:

- **Busca la claridad.** Antes de buscar, define objetivos, criterios y gobernanza. Las “zonas de caza” pueden ayudar a evitar esfuerzos fragmentados.
- **Equilibra velocidad y rigor.** Adapta los tiempos a su contexto, pero evita tanto la parálisis por análisis como la precipitación excesiva.
- **Utiliza múltiples canales.** Combina el trabajo de oficina (las bases de datos digitales como Crunchbase, PitchBook, Dealroom) con el trabajo de campo (aceleradoras, eventos de innovación).
- **Evalúa sistemáticamente.** Utiliza unos criterios claros (nivel de madurez tecnológica (TRL), potencial de mercado o solidez financiera) y reduce sesgos mediante plantillas estructuradas, análisis de datos impulsado por IA y modelos de puntuación multicriterio.
- **Comprométete a colaborar.** La negociación, la integración y el soporte suelen ser tan relevantes como la propia selección. La existencia de contratos claros, indicadores definidos, culturas corporativas afines y apoyo continuo puede facilitar la escalabilidad.
- **Prepárate para el futuro.** Estate atento a cómo la IA generativa, la Web3 y los escuadrones (*squads*) de *corporate venturing* están transformando la interacción con el entorno.

Como subrayan los autores, innovar con *startups* no se limita a encontrar oportunidades de forma puntual; el verdadero reto es construir un sistema que permita identificarlas, evaluarlas y convertirlas en valor de manera recurrente.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Competir y colaborar: el \(difícil\) arte de los escuadrones del 'corporate venturing'](#)

[Facilitadores de 'corporate venturing': cómo ayudan a la innovación abierta](#)

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

www.iese.edu/es/insight