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

En el *corporate venturing*, las instituciones facilitadoras, como las universidades y las firmas de capital de riesgo, son cada vez más importantes: ayudan a las empresas establecidas a unir fuerzas con startups y se benefician de ello.



1 de octubre de 2021

©IESE Business School

- **Para impulsar las innovaciones entre corporaciones y *startups*, empresas establecidas como Amazon, Alibaba y Henkel están apoyándose en las instituciones facilitadoras.**
- **Cada facilitador de *corporate venturing* ofrece distintas ventajas: desde conocimiento independiente hasta oportunidades de inversión, pasando por reducciones de riesgos en cuanto a los costes o efectos de red.**
- **A partir de entrevistas con 95 responsables de innovación y más de 100 ejemplos, este informe arroja luz sobre cómo seleccionar el facilitador adecuado y seducirlo con una propuesta de valor convincente.**

El *corporate venturing* --la colaboración entre empresas establecidas y *startups*-- está ganando cada vez más terreno como medio para innovar. A medida que se revela como un vehículo de innovación, atrae a más actores. Cada vez más, los facilitadores de *corporate venturing* desempeñan un papel clave en el ecosistema. Existen ya muchos ejemplos, como la alianza de Amazon con aceleradora privadas, la de Alibaba con universidades o la de Henkel con firmas de inversión de capital de riesgo.

¿Quiénes son los facilitadores del ecosistema del *corporate venturing*? Un informe de Josemaria Siota y M. Julia Prats en colaboración con Vittoria Emanuela Bria (IESE), Telmo Pérez (Acciona) y Gonzalo Martínez de Azagra (Cardumen Capital) arroja luz sobre cuáles son más valiosos y cómo seducirlos con una propuesta de valor convincente.

Facilitadores de *corporate venturing*

Hay seis categorías que se están volviendo más relevantes para la innovación entre *startups* y corporaciones:

1. Instituciones de conocimiento. Son centros de investigación, departamentos universitarios y *think tanks*.
2. Instituciones impulsoras. Se trata de incubadoras privadas y aceleradoras que dan apoyo a los emprendedores mediante la prestación de espacios, tecnología, infraestructura y otros tipos de asistencia.
3. Instituciones de inversión. Financian *startups*, como *business angels*, inversores de capital riesgo y firmas de capital privado.
4. Instituciones públicas. Incluyen diversas ramas gubernamentales y embajadas.
5. Instituciones empresariales. Grandes corporaciones, aunque compitan entre sí, así como cámaras de comercio.
6. Instituciones de servicios. Por ejemplo, empresas de consultoría que ofrezcan apoyo

©IESE Business School

especializado en la innovación.

Para el fabricante de bienes de consumo Henkel, su asociación con el fondo suizo de capital riesgo Emerald Technology Ventures, tiene dos objetivos: anticipar mejor las tendencias del mercado y estar en contacto con emprendedores de gran potencial. En palabras del director de Corporate Venturing de Henkel, Emerald es de gran ayuda "para encontrar las *startups* adecuadas". Como resultado de tal colaboración, Henkel y Emerald recientemente han coinvertido en una *startup* estadounidense que trabaja en una nueva nanocapa resistente al agua, capaz de proteger componentes electrónicos.

¿Por qué asociarse con ellos?

En base a 95 entrevistas con responsables de innovación de empresas de cuatro continentes, el informe identifica los beneficios más destacados de los facilitadores. Encabezando la lista está el llamado "conocimiento independiente" (en el 32% de los casos) debido a la rápida evolución de ciertas tendencias, como la de los *venture client* como servicio, los fondos de fondos y las excubadoras, combinadas con la complejidad que supone comprender las *startups* de tecnologías emergentes. El siguiente en la línea es el flujo de oportunidades de inversión (en el 26% de los casos), un área que es cada vez más crítica debido a la proliferación de proveedores en este campo (*supplier scouting*) y a que cada vez es más difícil identificar oportunidades antes que los competidores.

¿Los facilitadores se benefician de ello? Los entrevistados dicen que sí, especialmente a través de la experiencia industrial de las empresas (en el 29% de los casos) y su conocimiento de la aplicabilidad empresarial (en el 17% de los casos).

Beneficios de la colaboración entre empresas establecidas y facilitadores de *corporate venturing*

Fuente: *Open Innovation: Unlocking Hidden Opportunities by Refining the Value Proposition Between Your Corporation and Corporate Venturing Enablers.* @2021, Josemaria Siota y Mª Julia Prats.

¿Cómo elegir al facilitador más útil?

Las entrevistas también ayudan a identificar qué facilitadores son los más adecuados para

©IESE Business School

las necesidades de *corporate venturing*.

Conviene elegir instituciones de conocimiento para el conocimiento independiente, ya que los centros de investigación, los departamentos universitarios y los grupos de expertos ayudan a recopilar información clave, además de proporcionar puntos de referencia y metodologías probadas.

Por su parte, los inversores de capital riesgo y los *business angels* son buenos aliados para los aspectos de *due diligence* empresarial. Para obtener oportunidades de inversión, mejor buscar inversores, incubadoras y aceleradoras.

Asociarse con otras corporaciones ayuda a controlar los costes necesarios para llevar a cabo una prueba de concepto con una *startup*. Asimismo, la creación de redes con cámaras de comercio, instituciones académicas o empresas de consultoría favorece la agrupación y la colaboración en proyectos con diversos facilitadores.

Volvo se asoció con las compañías de automóviles CEVT y Veoneer, además de con la empresa de telecomunicaciones Ericsson, para formar mobilityXlab, que ofrece aceleración a los emprendedores e innovación a las corporaciones. Es un ejemplo de un escuadrón de empresas que unen fuerzas para innovar junto con *startups*. La colaboración puede mejorar la propuesta de valor corporativa que se ofrece al emprendedor, agregando valor (por ejemplo, experiencia complementaria). Además, distribuye el coste de la prueba de concepto entre los miembros del grupo, al tiempo que facilita a la corporatición el acceso a las *startups*, aprovechando las capacidades de búsqueda de cada corporación. Una forma útil de reducir la posible fricción entre los miembros del escudaróno es elegirlos y agruparlos en sectores diferentes o en distintas partes de la cadena de valor, señala el informe.

En general, los facilitadores de *corporate venturing* llegan a desempeñar un papel crucial al revelar oportunidades ocultas para las corporaciones. Eso sí, es necesario elegir los correctos y elaborar una propuesta de valor sólida.

Sobre la investigación

Este informe se basa en una revisión de la literatura, con un análisis de 108 ejemplos y 95 entrevistas con directores de innovación y aquellos con roles relacionados, ubicados en Asia, América del Norte y del Sur, y Europa.

Puedes descargar aquí el estudio: ***Open Innovation: Unlocking Hidden Opportunities by Refining the Value Proposition Between Your Corporation and Corporate Venturing***

©IESE Business School

Enablers.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School