

Guía práctica para la colaboración entre corporaciones y 'startups'

¿Tienen algo en común las corporaciones y las *startups*? Sus procesos, ritmo y cultura son diferentes, pero tanto unas como otras pueden beneficiarse de la colaboración mutua a la hora de emprender. Un informe dirigido por Julia Prats y Pau Amigó detalla las claves del éxito de este tipo de colaboraciones.



1 de enero de 2017

En el Startup Garage de **BMW**, la centenaria empresa se ha convertido en cliente de emprendedores que aportan productos, tecnologías o servicios que todavía no están rodados.

Básicamente, el Startup Garage es un programa de colaboración entre BMW y *startups* que aspiran a convertirse en sus proveedores. Los emprendedores ofrecen innovaciones punteras a cambio de la oportunidad de validar sus propuestas y hacerse con un cliente de gran tamaño y renombre.

También te puede interesar: [Todo sobre cooperación, colaboración y alianzas](#)

El acuerdo, que no implica exclusividad ni cesión alguna de las acciones de la *startup*, le aporta ingresos vitales para su crecimiento, mientras que BMW se beneficia de innovaciones que de otra forma serían mucho más caras y difíciles de desarrollar.

Esta fórmula es un ejemplo de cómo grandes empresas consolidadas están cambiando su mentalidad respecto al ecosistema emprendedor para afrontar disrupciones como la digitalización de la economía.

Un [informe](#) de la profesora del IESE [Julia Prats](#) y **Pau Amigó**, elaborado en colaboración con **Adrià Batlle** y **Xavier Ametller**, de mVenturesBcn, un programa de Mobile World Capital Barcelona, expone las distintas opciones que tienen las empresas establecidas para colaborar con las *startups* y alcanzar un crecimiento rentable. Es lo que en inglés se conoce como *corporate venturing*.

De la disrupción a la oportunidad

No hace mucho, las corporaciones y las *startups* se antojaban extraños compañeros de viaje. Mientras que las primeras se movían con pesadez, asumiendo solo riesgos calculados, a las segundas se las consideraba ágiles y proclives a tomar riesgos. Según los autores, estas grandes diferencias son precisamente la mejor razón para "tender puentes entre ambos tipos de empresas".

Como demuestra el ejemplo de BMW, la colaboración con las *startups* brinda a las grandes corporaciones la oportunidad de acceder a las tecnologías y los modelos de negocio más novedosos. Por su parte, las *startups* se benefician de las ventas y las oportunidades en materia de cadena de suministro que ofrecen las empresas establecidas. Pero las ventajas van más allá. Los autores afirman, además, que "la colaboración es un motor de crecimiento para la economía, tanto local como globalmente, y ayuda a mejorar el nivel de vida de los

consumidores".

Una guía práctica

El grupo **Celsa**, una de las cuatro acereras más importantes de Europa, proyecta liderar la transformación del sector a través de la innovación en el almacenamiento energético, la trazabilidad en la cadena de suministro, el "acero inteligente" y el reciclado de derivados. A tal fin ha creado Ingenium, un programa de aceleración de empresas que bebe de su estrategia de innovación abierta.

Un grupo escogido de *startups* de gran potencial participa en dos jornadas para familiarizarse con las instalaciones de Celsa y los retos que afronta. Después, los participantes desarrollan un piloto de su producto o servicio para los profesionales de la compañía, disponible por un periodo de tiempo limitado.

Para establecer programas de colaboración como este, las empresas deben: 1) fijar los objetivos; 2) escoger la fórmula de colaboración que más se adecua a sus objetivos, y 3) definir la estrategia organizativa y la dotación de recursos necesarios.

Múltiples opciones de colaboración

En el Mobile World Congress de 2015, **Intel**, **Cisco** y **Deutsche Telekom** anunciaron ChallengeUP!, un programa internacional híbrido de incubación y aceleración que pretende favorecer la preparación y el éxito comercial de los participantes. Por su parte, **Telefónica** sigue ampliando su modelo multicapa de colaboración con programas internacionales de aceleración, fondos de capital riesgo y otras iniciativas.

En realidad, para muchos lo difícil es saber cómo elegir entre una incubadora y una excubadora, un *hackathon* o una aceleradora. "La cuestión no es si captar innovación o no, sino cómo hacerlo", explican los autores.

El menú de opciones de colaboración entre empresas establecidas y *startups* es muy diversa, y las compañías no tienen por qué limitarse a una única fórmula:

- **Recursos compartidos.** Así se garantiza el acceso de las *startups* a los recursos que necesitan y de las corporaciones establecidas al ecosistema emprendedor.
- **Competición.** Concurso centrado en un tema específico que ofrece a los

innovadores incentivos para presentar sus mejores ideas.

- **Hackathon.** Taller que reúne a especialistas informáticos para hallar soluciones a un reto tecnológico de una o varias empresas.
- **Scouting.** La empresa establecida encarga a un experto de su sector la búsqueda de oportunidades de innovación acordes con su estrategia.
- **Alianza estratégica** entre una empresa establecida y una *startup*. Puede adoptar muchas formas, como el codesarrollo de productos y servicios.
- **Incubadora.** Procura mentoría y otros servicios de valor añadido para los emprendedores para desarrollar ideas de negocio que sean viables y puedan ser comercializadas. Normalmente se centra en la fase inicial, materializando las ideas de los emprendedores en modelos de negocio.
- **Aceleradora.** Ofrece apoyo a corto o medio plazo a emprendedores mediante formación, mentoría, espacio para trabajar y otros recursos. Normalmente su labor consiste en dar impulso a modelos de negocio ya definidos, que debe validar y hacer despegar.
- **Excubadora.** Esta combinación de incubadora y aceleradora funciona en la práctica como un generador de negocios externo. Las corporaciones pueden pedir a los emprendedores que les ayuden a solucionar problemas concretos, lo que da lugar a *startups*.
- **Capital riesgo.** Las empresas entran directamente en el accionariado de las *startups* que consideran de interés estratégico.
- **Programa de adquisiciones.** Permite a una empresa establecida comprar *startups* para acceder a sus productos.

Tan lejos, tan cerca

El *corporate venturing* está tendiendo puentes entre dos modelos de empresa que hace apenas una década parecían antagónicos. El resultado suele ser muy beneficioso para ambos, tal y como ilustran ocho ejemplos incluidos en el informe.

Sin embargo, los autores advierten que este tipo de colaboraciones implican abundantes retos. "Se trata de dos tipos de organizaciones muy diferentes, con una cultura, procesos y

tiempos que pueden ser tan complementarios como incompatibles y tóxicos".

Como las reglas del juego siguen evolucionando, lo importante es que las empresas establecidas trasciendan toda posible desconfianza y comprendan las oportunidades. El aprendizaje de nuevas vías para sumarse a las disrupciones tecnológicas no solo puede ayudarlas a sobrevivir, sino también a alcanzar ambiciosos objetivos a largo plazo al tiempo que benefician al ecosistema empresarial.

Sobre el informe

"[Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups](#)" es la primera publicación fruto de la colaboración de mVenturesBcn, un programa de la Mobile World Capital Barcelona, y el IESE. Ha sido dirigido por Julia Prats, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial, y Pau Amigó.

www.iese.edu/es/insight