



Corporate Venturing: El puente entre el mundo corporativo y las startups

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

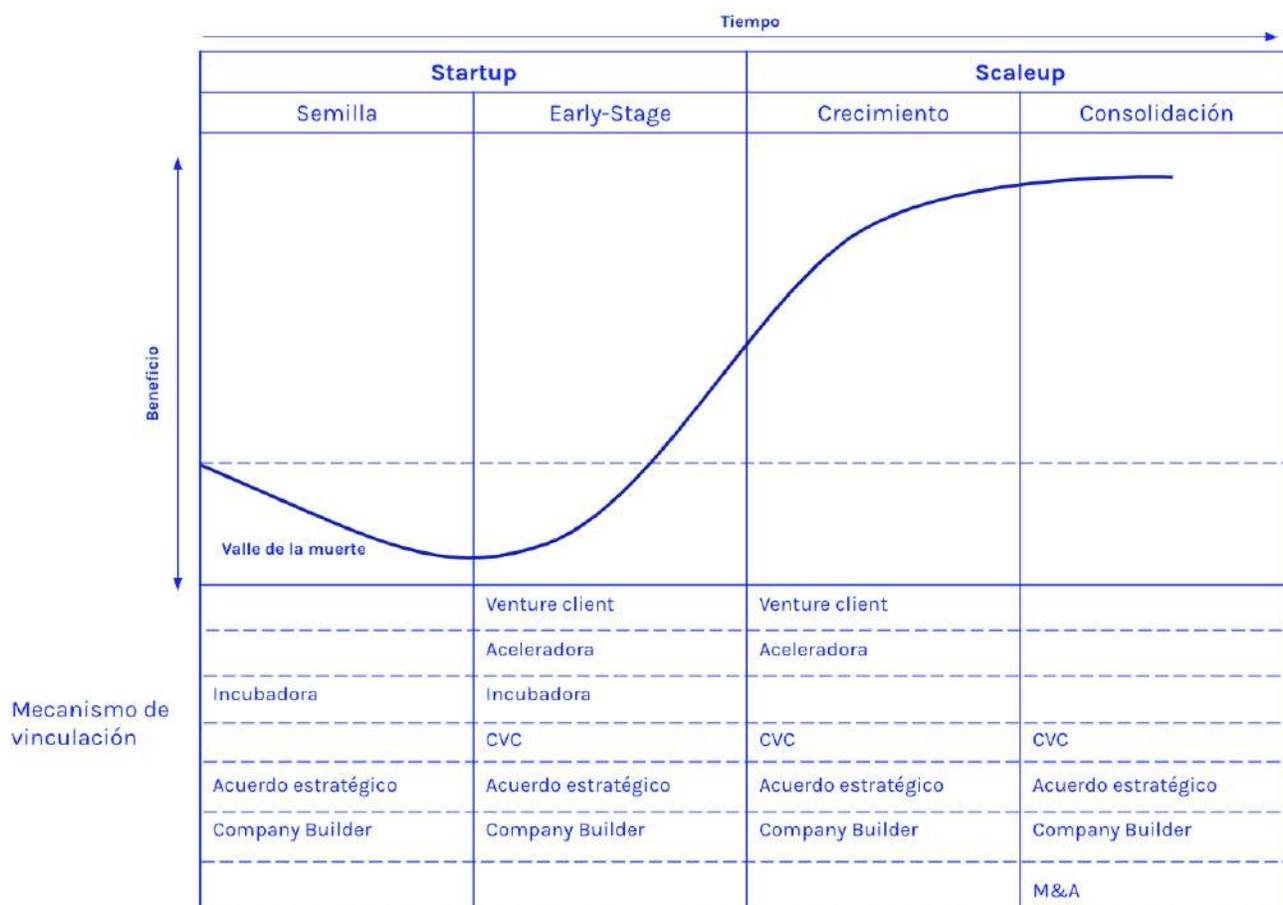
transforme

Corporate Venturing: El puente entre el mundo corporativo y las startups

José Tomás Andueza, Gerente Área Corporate Venturing Transforme

Si bien las herramientas del Corporate Venturing, que consiste en la vinculación entre startups y empresas corporativas se han utilizado desde hace muchos años, recientemente existe una creciente tendencia desde los departamentos de innovación a utilizarlos como parte de sus procesos, dada su capacidad de ayudar a resolver los principales desafíos de las mismas, tanto en el core del negocio como en el ámbito adyacente / transformacional.

La vinculación con startups involucra distintas formas y modelos, lo que tiene por consecuencia procesos internos específicos a cada mecanismo para trabajar con startups, en otras palabras, el “startup Journey”. En la siguiente gráfica, se detalla los distintos mecanismos que lo componen en relación a la madurez:



¿Cómo definir el mecanismo adecuado a la organización?

Son varios los elementos a considerar para tomar y diseñar cada mecanismo de vinculación, los cuales deben ser adecuados a la realidad específica de cada empresa. Estos elementos se detallan a continuación:

- **Ambición de la vinculación:** Se refiere a lo que espera conseguir la empresa al vincularse. Esto puede parecer obvio, pero es de suma importancia dado que es la base para delimitar el startup journey, cuáles serán los procesos, como también qué es lo que puede y no puede hacer una startup.
- **Tiempo:** Los resultados esperados varían de acuerdo a cada mecanismo de Corporate Venturing. La organización debe decidir qué plazos son los esperados para comenzar a obtener resultados financieros y estratégicos. La incertidumbre es mayor en las etapas tempranas de la startup y por lo tanto los resultados serán de más largo plazo.
- **Inversión:** Este punto se refiere tanto a recursos monetarios como humanos. Para generar vinculaciones exitosas, es necesario entregar foco y dedicación especial al desarrollo de las mismas de forma de generar sinergias entre el corporativo y la startup, similar a lo que en venture capital se conoce como Smart money.
- **Riesgo:** A medida que disminuye el nivel de incertidumbre, y por lo tanto el nivel de madurez de la startup es mayor, el riesgo disminuye. Este es un elemento importante dado que a priori el corporativo debe decidir qué tipo de riesgos, reputacionales y monetarios está dispuesto a asumir.
- **Capacidades de innovación y procesos internos:** Las vinculaciones exitosas requieren que el corporativo entienda cómo trabajan las startups, poseer el mindset emprendedor de forma de hablar el mismo lenguaje y disminuir las burocracias y fricciones internas. El objetivo es generar sinergias, si los stakeholders hablan lenguajes distintos y no existen procesos adecuados a la vinculación, las iniciativas de las startups no podrán movilizar los recursos internos necesarios para generar impacto.

De acuerdo a estos elementos, las empresas pueden elegir uno o más mecanismos que conformarán su estrategia de Corporate Venturing. Para definirla, las empresas pueden utilizar la siguiente matriz desarrollada por Transforme:

Paso 1. Ante las siguientes preguntas, en caso de que la afirmación sea positiva, marcar con una X en el espacio en blanco

Ambición	Venture client	Aceleradora	Incubadora	CVC	Acuerdo estratégico	Company Builder	M&A
Nos interesa desarrollar en conjunto con startups externas nuevos servicios y productos	No Aplica						
Nos interesa ser los primeros en utilizar el servicio o producto de una startup, sin desarrollo conjunto							
Nos interesa internamente generar una idea y luego crear un spin off (startup) empresarial para desarrollarla							
Nos interesa invertir en una startup con o sin alineamiento estratégico							
El mecanismo de vinculación obtuvo al menos una X (marcar Si en caso afirmativo, No en caso negativo)							

Paso 2.

a) Responder las siguientes preguntas sólo para aquellos mecanismos que obtuvieron un Si en el Paso 1.

b) Para las siguientes preguntas, en caso de que la afirmación sea positiva marcar con una X en el espacio en blanco.

Tiempo	Venture client	Aceleradora	Incubadora	CVC	Acuerdo estratégico	Company Builder	M&A
Queremos obtener resultados económicos en no más de 2 años							
Queremos obtener resultados económicos en el mediano plazo 2 a 4 años							
Queremos obtener resultados económicos en el largo plazo 4 a 7 años							
El mecanismo de vinculación obtuvo al menos una X (marcar Si en caso afirmativo, No en caso negativo)							

Paso 3.

a) Responder las siguientes preguntas sólo para aquellos mecanismos que obtuvieron un Si en el Paso 2.

b) Para las siguientes preguntas, en caso de que la afirmación sea positiva marcar con una X en el espacio en blanco.

Inversión	Venture client	Aceleradora	Incubadora	CVC	Acuerdo estratégico	Company Builder	M&A
Contamos con presupuesto para invertir en soluciones de startups que ya están validadas en el mercado y que se encuentran en etapa de crecimiento							
Contamos o podríamos contar con equipos internos de la organización para apoyar en el desarrollo de servicios y productos de startups externas o internas							
El mecanismo de vinculación obtuvo al menos una X (marcar Si en caso afirmativo, No en caso negativo)							

Paso 4.

a) Responder las siguientes preguntas sólo para aquellos mecanismos que obtuvieron un Si en el Paso 3.

b) Para las siguientes preguntas, en caso de que la afirmación sea positiva marcar con una X en el espacio en blanco.

Riesgo	Venture client	Aceleradora	Incubadora	CVC	Acuerdo estratégico	Company Builder	M&A
Estamos dispuestos a colaborar con una startup que aún no valida su modelo de negocios y que aún no genera utilidades							
Estamos dispuestos a colaborar con startups que ya hayan alcanzado su punto de equilibrio y se encuentran en etapa de prueba de concepto de su producto o servicio							
Estamos dispuestos a colaborar sólo con scaleups que ya hayan alcanzado el market fit y se encuentra en etapa de crecimiento							
El mecanismo de vinculación obtuvo al menos una X (marcar Si en caso afirmativo, No en caso negativo).							
Todos aquellos mecanismos que obtengan un Si, podrán constituir la Estrategia de Corporate Venturing del Corporativo							

Una vez identificado el tipo de mecanismo que compondrá la estrategia de Corporate Venturing, los corporativos deben analizar si están preparados como organización para realizar vinculaciones exitosas en relación a 4 dimensiones:

Estrategia

La estrategia debe definir verticales, mecanismos de vinculación y estructura organizacional, como también el modelo de gobernanza para vinculación con startups.

Procesos

Implementación de metodologías, actividades y procesos flexibles especiales para la vinculación con startups.

Cultura

Diseñar e implementar actividades y procesos para la transformación cultural y gestión del cambio para colaborar con startups, promoviendo el mindset emprendedor.

Gestión

Uso de modelos de control de gestión para el control del portafolio de startups, basados en métricas asociadas a la estrategia de Corporate Venturing, los procesos de vinculación, al portafolio y a la cultura.

Para evaluar cada dimensión, Transforme ha desarrollado la herramienta **Ready4Startups**, que visibiliza el grado de preparación que tiene la empresa para trabajar con startups, en relación a nuestro benchmark de industrias. Para mayor información visitar nuestra página de servicios Corporate Venturing en <https://www.transforme.cl/corporate-venturing.html>.