

#3. Julio 2024

## Impulsando la innovación desde el Consejo: Corporate Venture Capital (CVC).

Por Fernando Lucero



Los consejos de administración están enfocándose en la innovación para crecer y cumplir sus metas a largo plazo. Están optimizando procesos, mejorando organizaciones y desarrollando nuevos productos, servicios y modelos de negocio para enfrentarse a los cambios y la incertidumbre. La innovación debe comenzar en el consejo y extenderse por toda la empresa, fomentando nuevas ideas, experimentación y la adopción de nuevas tecnologías con una mentalidad abierta al aprendizaje.

A menudo, la innovación necesaria no se encuentra solo dentro de la empresa, sino que hay que buscarla fuera. Surgen nuevas relaciones con diferentes actores para poder innovar: alianzas con proveedores, ecosistemas de *Open Innovation*, acuerdos con instituciones académicas, desarrollos conjuntos en asociaciones industriales, centros de desarrollo especializados, incubadoras de ideas, *hackathons*, *Venture Studios*, *Venture Labs*, y más. Hay muchas opciones de innovación, cada una con diferentes formas de gestión, ámbitos de actuación, plazos, inversiones requeridas y recursos necesarios.

Pero cuando hablamos de inversiones de capital en innovación, es habitual referirnos a vehículos de inversión de *Venture Capital* (VC) y de *Corporate Venture Capital* (CVC). Ambos presentan algunos aspectos diferenciales:

- ✓ El *Venture Capital* (VC) es una de las formas más comunes de financiación de empresas emergentes en el mundo del emprendimiento, ya que las startups no suelen tener acceso a financiación bancaria. Normalmente se caracteriza por dar entrada en el capital a socios limitados, *Business Angels* o fondos de inversión, actores que buscan rentabilizar la inversión en un período de tiempo relativamente corto, entre 3-7 años, forzando el *exit* al cabo de este ciclo temporal para capturar el retorno de la inversión realizada.

- ✓ El *Corporate Venture Capital* (CVC) tiene un funcionamiento muy similar al VC, ya que es también una operación financiera de inversión en startups o en empresas en expansión (por lo general en aquellas en fase *early stage* a *growth stage* que han encontrado un producto/mercado/patente de nicho viable), pero la principal diferencia es que el agente inversor es una gran corporación. Es una forma de emprendimiento mixto que combina las ventajas de pertenecer a una gran compañía con la innovación y motivación de una startup.

El *Corporate Venture Capital* (CVC) es una tendencia creciente que permite a las grandes empresas mantenerse competitivas al acceder a nuevas ideas y tecnologías. Esto es crucial ya que muchos ejecutivos consideran que sus modelos de negocio tradicionales están amenazados por tecnologías emergentes como el Internet de las Cosas, los vehículos autónomos, la inteligencia artificial, el *blockchain*, etc. Dado que las innovaciones tecnológicas alcanzan a millones de usuarios cada vez más rápido, es esencial que las empresas se unan a la innovación externa donde ésta ocurra para mantenerse a la vanguardia

A veces, se crea un CVC para ganar nuevos territorios y clientes, y acceder a nuevas tecnologías y modelos de negocio. La inversión generalmente implica participaciones minoritarias y tener presencia en el consejo de administración de la empresa invertida, sin asumir responsabilidades de gestión. No se fuerza el *exit* en un plazo corto, se busca colaboraciones duraderas. El horizonte temporal de la inversión suele ser más largo que en el VC, y la futura incorporación de la startup a la corporación también es una posible salida.

En el mundo del *Corporate Venturing* también se dan casos de creación de nuevas empresas dentro de la propia corporación, a veces a partir del *spin-off* de los departamentos de innovación o I+D, o a partir de otras iniciativas, como los concursos de ideas entre los empleados, acciones de intraemprendimiento, etc. Estas prácticas se conocen como *Corporate Venturing* Interno, ya que los recursos y herramientas que se utilizan las proporciona directamente la propia empresa matriz. También la corporación puede intentar crear factorías de startups propias – *Venture Builder*, a partir de sus ideas generadas, atrayendo a emprendedores para que las desarrollen.

Todas estas opciones son estratégicas y no solo financieras. El debate clásico de “*buy or build*” marca la diferencia entre estos conceptos: mientras el CVC invierte en empresas ya establecidas con productos o servicios viables, el *Corporate Venturing* Interno/ *Venture Builder* crean nuevas *startups* dentro de la empresa en etapas más tempranas.

Actualmente, las corporaciones participan entre el 25% y el 30% de todos los acuerdos de *Venture Capital* en el mundo. (2)

En la actualidad, la innovación y el emprendimiento se han convertido en elementos diferenciales que aportan valor añadido y competitividad, y las grandes compañías lo ven como una oportunidad para reciclarse y ofrecer algo nuevo a sus clientes.

Los principales objetivos de establecer una estrategia de CVC se pueden resumir en:

- ✚ Descubrir nuevos modelos de negocio, generalmente basados en nuevas tecnologías.
- ✚ Promover la innovación como elemento diferenciador de su competencia.
- ✚ Cambiar la cultura corporativa de la compañía llevándola hacia la transformación digital y a los nuevos ecosistemas de emprendimiento.
- ✚ Derribar barreras entre industrias para acceder a nuevos caladeros de productos y servicios.
- ✚ Conseguir nuevo talento que dote a la compañía de atracción de cara a sus clientes, empleados, inversores, *stakeholders*, etc.

Los emprendedores y las startups también se benefician de este modelo de colaboración, ya que reduce el riesgo inherente a la creación de una nueva empresa. Con el apoyo de una gran organización, acceden a recursos que de otra forma no tendrían. Las startups valoran trabajar con empresas tradicionales por su experiencia, asesoramiento y canales de ventas. La gran empresa busca sinergias en la startup y puede interesarse en su capacidad para prestar servicios. Para una startup, contar con el respaldo de una gran marca es valioso porque demuestra a futuros clientes que hay una demanda firme de un socio inversor.

### Las startups con participación corporativa tienen más probabilidades de crecer y menos de fracasar. <sup>(1)</sup>

El objetivo es que ambas partes se beneficien mutuamente. Un riesgo es terminar “absorbiendo” a la startup, estancando el proyecto emprendedor. Es clave mantener una actitud de win-win y fomentar una relativa independencia. Es recomendable que la startup tenga su propio gobierno, donde las decisiones no necesariamente coincidan con ciclo presupuestario anual de la corporación.

La rentabilidad financiera es importante ya que ninguna corporación quiere destruir el capital invertido. Sin embargo, la estrategia a largo plazo es aún más relevante. Por lo tanto, es necesario diferenciar entre las métricas financieras y estratégicas. Se puede medir el beneficio de la inversión, pero en el aspecto estratégico, pueden existir otras métricas como el grado en que el fondo ha incentivado el desarrollo de nuevos productos, ha ayudado en la expansión de nuevas geografías y/o fomentado nuevas asociaciones o empresas conjuntas.

También hay que establecer mecanismos de mitigación de riesgos propios de la inversión. El riesgo está en la supervivencia de la propia startup. Por ello, se debe contar con instrumentos que permitan paliar los efectos de que no avance bien y tener definidas las opciones de salida por cada startup invertida e ir actualizando su situación cada cierto tiempo.

Otro de los puntos más importantes, es conformar un equipo que tengan experiencia en la industria y conocimiento en gestión de VC. El fondo CVC necesita personas dedicadas a encontrar

alianzas internas y obtener el apoyo necesario dentro de la corporación. Es fundamental saber que se espera aprender de la startup y vincular su actividad con las unidades de negocio de la organización. Un gran fracaso en CVC es tratarlo como algo secundario, cuando debería ser un motor para el crecimiento de las propias unidades operativas.

Un punto diferencial con los competidores es el acceso a través de un CVC a tecnologías disruptivas. Esto tiene que ver con el desarrollo de capacidades dentro de las grandes organizaciones. Estas inversiones también son una palanca para conseguir nuevo talento, siendo particularmente importante para las empresas que intentan introducirse en sectores nuevos. A veces, hay que comprender que uno de los objetivos puede ser el potenciar el desarrollo de nuevas capacidades y reclutar nuevos perfiles, que de otra manera nunca se hubiesen podido conseguir.

### Los CVC actúan como sensores para sus empresas matrices, acelerando el *time-to-market*.<sup>(3)</sup>

En Estados Unidos, el CVC es una fórmula de innovación muy extendida. En España, muchas grandes empresas están lanzando distintos programas de inversión en startups y se prevé que el modelo se consolide cada vez más.

Algunos ejemplos de CVC son:

- ❖ Google: Google Ventures, antes Google Inc., desde que se fundó hace 10 años, ha creado uno de los portfolios en startups invertidas más importantes del mundo. Les ofrece financiación y también su soporte tecnológico y marketing. Destacan Uber, Cloudera, Slack, Stripe, Editas Medicine, HomeAway, etc.
- ❖ Intel Capital: invirtió +20 millones de dólares con un CVC en Adaptive Mobile, especializada en sistemas de seguridad para teléfonos móviles, hasta convertirla en líder en su sector, accediendo a un mercado en el que no tenía presencia.
- ❖ Juan Roig, dueño de Mercadona, a través de Lanzadera, apoya el ecosistema de startups y capta talento. En 5 años ha impulsado más de 200 proyectos de emprendedores. No solo los financia, sino que también los asesora durante un año, dándoles acceso a instalaciones para desarrollar sus ideas en modo coworking. Destacan Crowmie, Sepiia, Kibus, Waynabox y Project Lobster.
- ❖ Banco Sabadell: con BStartup, apoya a empresas emergentes innovadoras en proyectos beneficiosos para el banco. Destacan Boxmotions, Carnovo, Citybox, Exoticca o Signaturit.

### La visión del buen gobierno corporativo

El consejo de administración tiene un papel clave para impulsar con la innovación el crecimiento y la estrategia de la empresa. Sin innovación no hay competitividad. Para ello, debe fomentar una

cultura innovadora, establecer directrices claras, asignar recursos adecuados y brindar su apoyo al equipo directivo.

Hay muchas formas de innovar y los vehículos de inversión Corporate Venture Capital (CVC) pueden desempeñar un papel fundamental para acelerar con inversiones en empresas emprendedoras y en startups prometedoras, el acceso a nuevas tecnologías y a nuevos modelos de negocio. Además, la colaboración con estas empresas emergentes permite captar talento y adquirir conocimiento de nuevos productos y servicios, desplegar soluciones disruptivas y fortalecer el desarrollo empresarial sostenible a largo plazo.

**Temas relacionados: #innovación #estrategia #venturecapital #consejos #buengobierno**

(1) *Three essentials of successful corporate venture capital. McKinsey & Company. Nov, 2023.*

(2) *5 Insights on Corporate Venture Capital with Andrew Gaule, Mar, 2019.*

(3) *State of CVC 2023. Silicon Valley Bank, Oct, 2023*



**Fernando Lucero Batalla**

*CIBG – Comisión de Innovación*