Programa *Corporate Venture Capital* (CVC)

Módulo 9 Requerimientos de un programa de *corporate venture*

Paula Barrientos
Felipe Zárate

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Disclaimer

El contenido de esta presentación no podrá ser reproducido, copiado o distribuido, total ni parcialmente, sin la previa autorización escrita de su autor.

Esta presentación tiene carácter meramente informativo, y no constituye bajo ninguna circunstancia una asesoría financiera, legal o de negocio.

Todos los derechos reservados.

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

9. Requerimientos internos de un modelo de emprendimiento corporativo

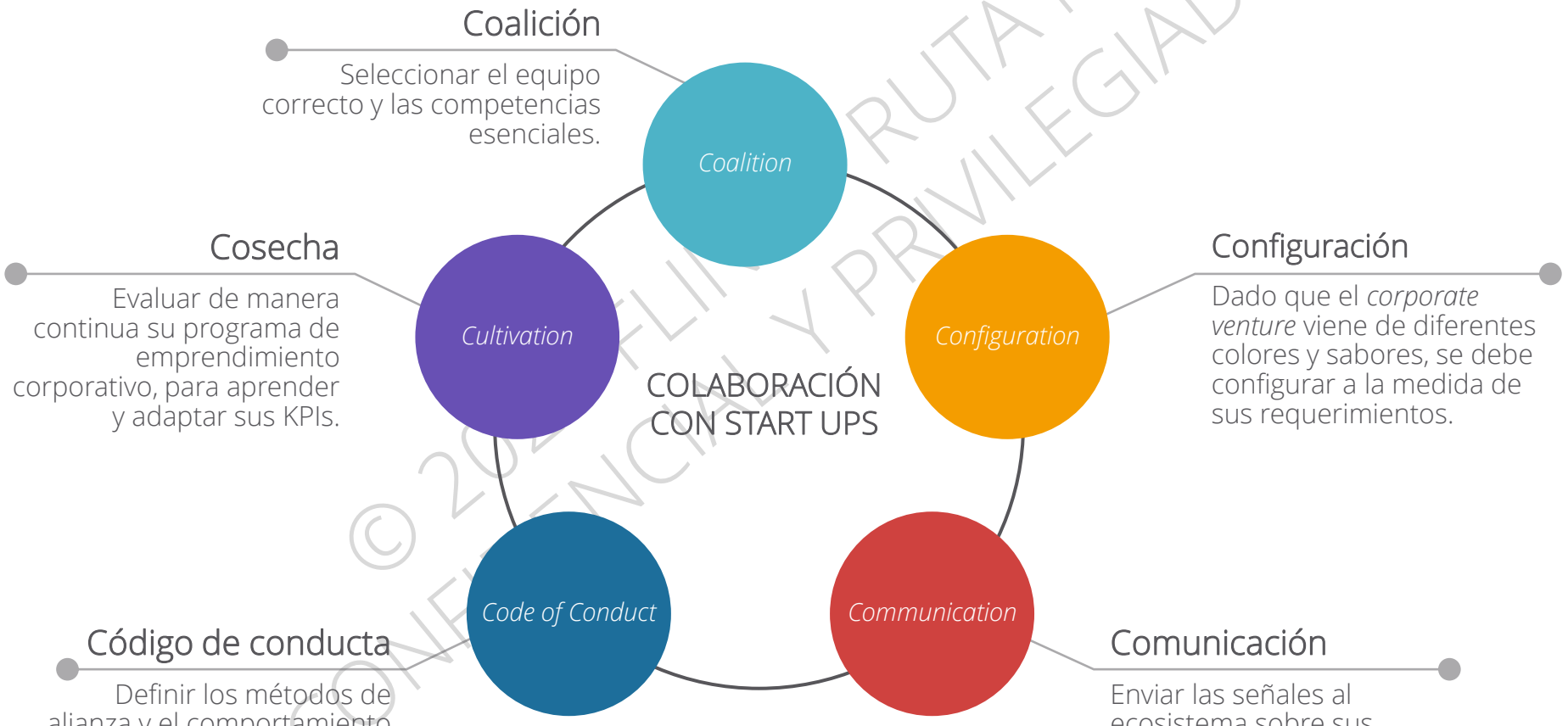
El objetivo de esta sesión es presentar de manera práctica los requerimientos internos para que un grupo empresarial ponga en marcha sus programas de emprendimiento corporativo.

- 9.1 **Coalición**
- 9.2 **Configuración**
- 9.3 **Comunicación**
- 9.4 **Código de conducta**
- 9.5 **Cosecha**

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

9. Requerimientos internos de un modelo de emprendimiento corporativo

- Haremos doble click en un modelo práctico para la implementación de programas de *corporate venture* en empresas: El modelo de las 5 Cs de Dado Van Peteghem y Omar Mohout:

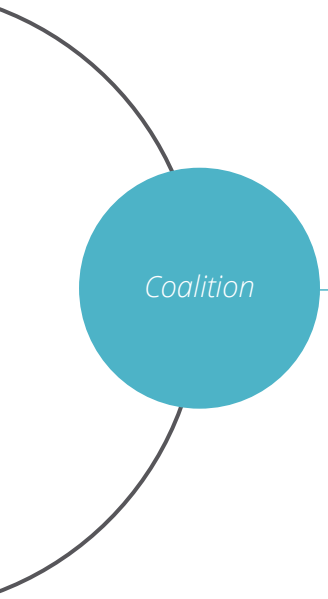


© 2021 FLINK RUTA N CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.1 Coalición

- La selección del equipo que va a liderar los temas de emprendimiento corporativo en la empresa arranca de manera natural con los "convencidos" o patrocinadores existentes: gente que esta 200% convencida y que sería ideal tener en la coalición interna.
- En esta definición de roles, algunos pueden ser ejecutados por varias personas, y algunos por una persona en fusión de sus capacidades.
- Existen hasta 5 roles que son cruciales en la conformación de una coalición o grupo de trabajo interno:



1. **Líderes**
   - Principales responsables de las actividades de emprendimiento corporativo; conocen al detalle la estrategia corporativa general y cómo encaja el modelo de colaboración con *start-ups;* dueños de los indicadores del *CV.*
2. **Mentores**
   - Como vimos en el módulo 7 se requieren perfiles mínimo en 5 dominios: tecnología, unidad de negocio, ventas & mercadeo, finanzas y operaciones. La clave es que sepan interactuar con los emprendedores.
3. **Conectores**
   - Son los "creadores" de oportunidades dentro de la empresa. Puede ser el mismo mentor, en muchos casos.
   - Identifican y construyen conexiones de valor para el emprendimiento al interior de la corporación.
4. ***Scouts***
   - Responsables de identificar las *start ups* de interés para el programa de *corporate venture*; ver Módulo 3.
   - Deben tener fuertes capacidades de relacionamiento; entre más *scouts*, mejor para el programa de CV.
5. **Evangelizadores**
   - Son los comunicadores del programa de emprendimiento corporativo de cara al ecosistema.
   - Incluye estrategias en línea y presenciales; ponen a su empresa en el radar de los ecosistemas objetivo.

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

© 2021 RUTA N - CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

9.2 Configuración: 3 etapas

- Dada la amplia gama de opciones existentes para poner en marcha una o varias dimensiones de colaboración con *start ups*, una analogía válida es la construcción de cualquier otra relación: debe ser paso a paso.
- Según el libro *"Corporate Venturing"* de D Van Peteghem y O Mohout, se puede establecer una equivalencia usando 3 pasos típicos en la construcción de una relación:



Chat
El primer paso de la relación equivale a "chatear".

Date
El segundo paso de la relación se asemeja a "salir juntos".

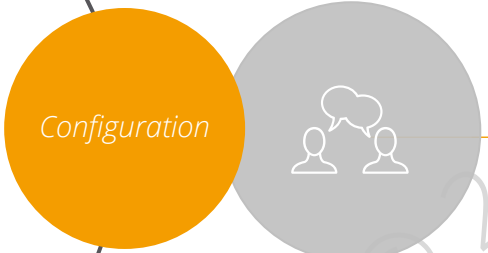
Marry
El paso final de la relación equivale a un compromiso o "matrimonio".

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.2 Configuración: La etapa *"Chat"*

- El primer paso es exponerse a la mayor cantidad de *start ups* posible. En el módulo 3 se hizo el barrido de las opciones y métodos para originación e interacción con emprendimientos.
- En esta etapa de interacción, lo que más se busca es impactar la cultura de la empresa en términos de cambiar su óptica dominantemente interna para buscar incrementar su capacidad de mirada externa en temas de crecimiento e innovación.
- Hay varios modelos para empezar a "chatear" con emprendimientos en un ecosistema:



Chat
El primer paso de la relación equivale a "chatear".

1 Eventos (alto énfasis en modo virtual en época post-COVID)

- En el módulo 3 repasamos la lógica de participar en eventos, días de graduación de programas de emprendimiento y *demo days* como un elemento indispensable para su programa.
- Las interacciones toman la forma de un embudo de oportunidades:

Prospección	Qué hay allá fuera?
Conección	Cómo hacemos para conectar?
Interacción	Cómo hacemos para interactuar y lograr involucrarnos?
Impacto	Qué queremos lograr?

2 *"Start Up Mondays"* o día de emprendedores

- Se puede organizar un foro o evento con emprendimientos pre-filtrados para hacer su pitch o su demostración de producto. Algunas empresas en EEUU lo llaman *"start up Mondays"*.
- También se puede hacer con otras dinámicas, cómo una lluvia de ideas o un foco en retos.
- La clave de este formato es que haya unos pasos concretos a seguir para el emprendimiento dentro del (los) programa(s) de la corporación para que exista una propuesta de valor real.

3 Safari de emprendimiento corporativo (retos evidentes post-COVID)

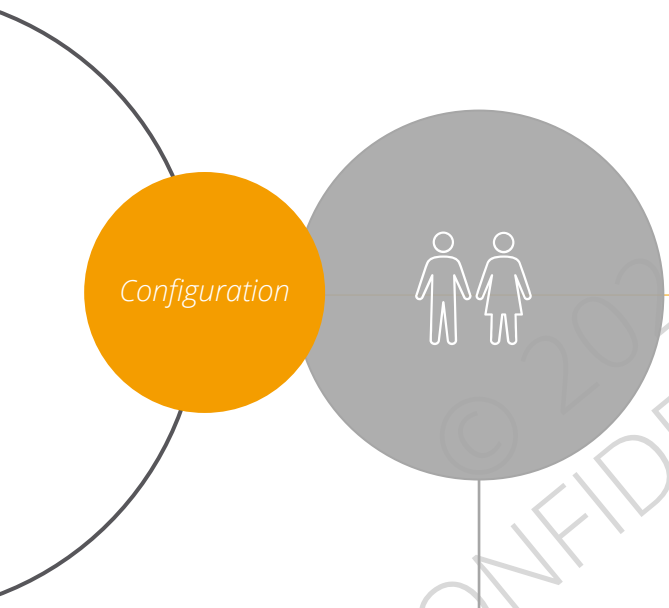
- Consta de descubrir e interactuar con actores de un ecosistema como aceleradoras, espacios de *co-work*, inversionistas, incubadoras, centros de innovación, entre otros.
- Tiene 3 objetivos: (i) entender mejor como trabajar con emprendimientos; (ii) hacer prospección; (iii) redondear la visión de uno o varios ecosistemas.
- Generalmente se hace en 1 ciudad o región a la vez (ej: CDMX; San Francisco; Tel Aviv,...)

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

© 2021 FLINK-RUTA N CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

9.2 Configuración: La etapa *"Date"*

- Basado en las interacciones generadas con *start ups*, se crea una mejor capacidad de ir filtrando emprendimientos de alto potencial para su empresa.
- Los formatos de trabajo conjunto lograrán avanzar la relación a la siguiente etapa:



Date
El segundo paso de la relación se asemeja a "salir juntos".

1 Comprarle el producto o solución a la *start up*

- El simple hecho de comprarle a *start ups* ofrece beneficios a la empresa dándole acceso a nuevas tecnologías y modelos de negocio.
- Toma diferentes formas: compra directa del producto o servicio; licenciamiento; convenios de co-desarrollo.

2 *Startup-as-a-Service* (Emprendimiento como servicio)

- Una variante del modelo de aceleradora y del modelo de *company builder* es el llamado "emprendimiento como servicio" donde una corporación establece una colaboración con un emprendimiento hasta un hito establecido, para luego decidir si internaliza la relación con una conversión en *equity* o si la mantiene externa.
- Este modelo lo hizo popular la consultora Prehype: https://prehype.com/#page-0
- Lo especial de este modelo es que existe un componente de *equity* (participación accionaria) que incentiva y alinea la colaboración de las partes.
- El modelo Prehype usa 3 pasos: (i) Fase de identificación de 1 a 2 semanas; (ii) Incubación de 100 días; (iii) Fase de validación.
- Es crítico establecer conjuntamente el hito exacto que detonará el si o no al

3 Co-habitación (espacio físico en sus empresas; impacto COVID)

- Un espacio de oficina físico de su empresa que se pone al servicio de *start ups.*
- Es clave que este espacio se vea y se sienta como un verdadero co-work, no como cubículos del corporativo.

4 Ofrecer sus recursos técnicos (ver Módulo 6)

- Ya discutido en Módulo 6 (planta, propiedad, equipo que detona colaboraciones).

5 Mentoría inversa

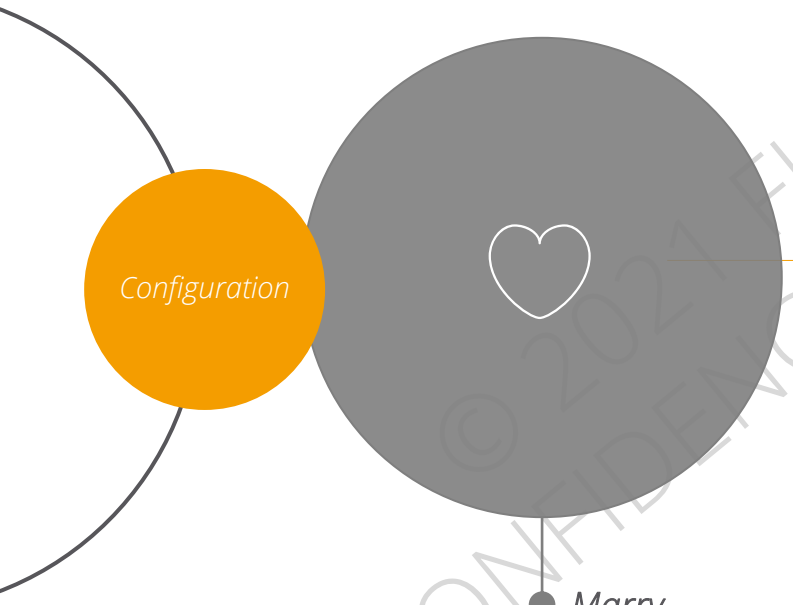
- Start ups con gente brillante ofrecen una oportunidad o estilo de mentoría inversa.

© 2021 FLINK VENTURES
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.2 Configuración: La etapa *"Marry"*

- El paso final de las relaciones con emprendimientos implica un compromiso más robusto.
- En cualquiera de sus formatos, los períodos de tiempo son por naturaleza más extensos, desde el formato de aceleradora (6 meses; 12 meses) hast un Fondo o vehículo de inversión.
- No siempre es necesario ir paso a paso, y se puede llegar con velocidad a un compromiso con emprendimientos con alguno de estos formatos:



Marry
El paso final de la relación equivale a un compromiso o "matrimonio".

1 *Joint Venture*

- En términos clásicos, un *joint venture* es un desarrollo conjunto donde cada parte pone determinados recursos.
- Es una manera elegante de solucionar el tema de exclusividad.

2 *Equity* (Capital)

- Como hemos visto a todo lo largo del curso, una manera típica de crear un compromiso con un *start up* es mediante una inversión.
- En varios Módulos pasados vimos los modelos de inversión directa (ej; desde la hoja de balance; desde un bolsa de innovación; un compartimiento interno,...) y externa apalancando un gestor o experto en inversión (ej; Fondo de Capital Privado; Fiducia de Inversión; invertir en otro Fondo alineado con sus temáticas,...)
- Los temas claves a repasar de los módulos anteriores se resumen en el apetito y capacidad de acompañar activamente a un portafolio de emprendimientos, agregando valor y potenciando crecimiento conjunto.

3 Inversiones distintas a *equity*

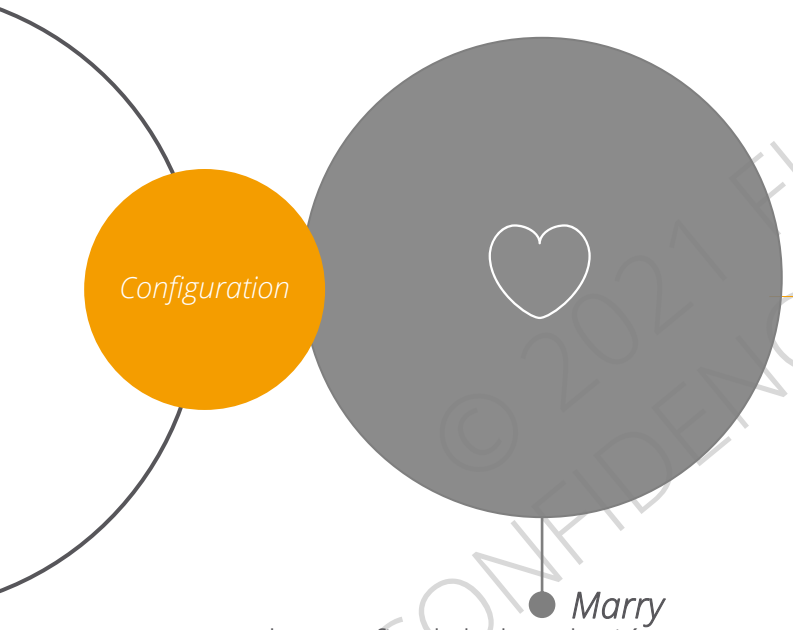
- Incluye todos los instrumentos o formatos donde una corporación decide financiar una *start up* sin tomar una posición accionaria en el emprendimiento. Incluye deuda clásica, deuda emprendedora, líneas de crédito, fondeo de prototipos, entre otros.
- Sin embargo en este formato se deberá tener claro si dicha interacción se va a enlazar o amarrar con otro elemento existente en el programa de CV.

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

© 2021 FLINK - RUTA N
CONFIDENCIAL - PRIVILEGIADO

9.2 Configuración: La etapa *"Marry"*

- El paso final de las relaciones con emprendimientos implica un compromiso más robusto.
- En cualquiera de sus formatos, los períodos de tiempo son por naturaleza más extensos, desde el formato de aceleradora (6 meses; 12 meses) hast un Fondo o vehículo de inversión.
- No siempre es necesario ir paso a paso, y se puede llegar con velocidad a un compromiso con emprendimientos con estos formatos:



El paso final de la relación equivale a un compromiso o "matrimonio".

4 *Acqui-hire* (adqui-contratación)

- La táctica de *acqui-hire* (la combinación de las palabras *acquisition* = adquisición y *hire* = contratación) se ha vuelto un método popular de internalizar talento a las corporaciones.
- Específicamente se busca adquirir el talento del emprendimiento y no tanto sus clientes, contratos o productos.
- Por ejemplo si una corporación decide que va a buscar monetizar sus datos, puede comprar un emprendimiento donde resida un equipo de Científicos de Datos de su industria.
- Los 2 retos evidentes de este formato son; (i) valorar sólo el talento; (ii) los mecanismos de motivación y retención de ese talento emprendedor dentro de una estructura corporativa.

5 Fusiones y adquisiciones *(M&A)*

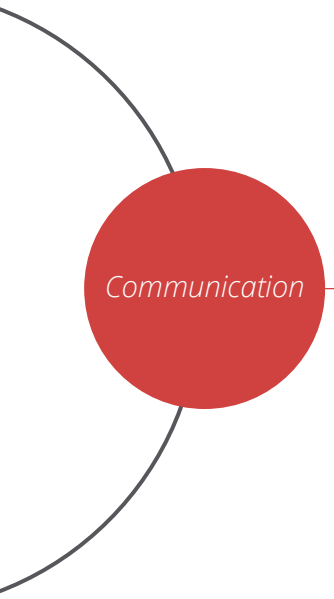
- En muchas instancias, lograr una fusión o adquisición es la finalidad de muchos emprendedores y de sus inversionistas.
- Los beneficios de adquirir un emprendimiento son múltiples, incluyendo el control de una tecnología estratégica, la capacidad de ampliar su portafolio de productos, la oportunidad de traer talento líder a su organización.
- Los argumentos de invertir en crecimiento e innovación vía adquisiciones son ampliamente conocidos y apicados por los grupos empresariales.

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.3 Comunicación

- Una vez configurados los equipos y establecidos los formatos del programa de emprendimiento corporativo, se deben crear el plan de comunicación para llegarle adecuadamente al ecosistema de emprendimiento.



1 "Bajo el Radar": Búsqueda de oportunidades

- Mientras se consigue experiencia en la ejecución del programa de CV, es preferible empezar a buscar las oportunidades por si mismo.
- Costará un poco más de esfuerzo, pero le traerá múltiples beneficios y aprendizajes.
- Podrá progresar a su propio ritmo y comenzará a reunir rápidamente los conocimientos que necesita para ejecutar el programa a mayor escala.
- En esta etapa, sólo se debe acercar a empresas en las que se tiene un interés genuino, aquellas que se ajustan a la visión de la organización.
- Qué y dónde explorar?
    - En función de su presupuesto y apetito de riesgo, se pueden explorar:
        - Ideas = Mayor riesgo, menores tickets de inversión
        - *Start ups* (emprendimientos) = Riesgo medio/ alto, tickets medios
        - *Scale ups* (escalamientos) = Riesgo medio/ bajo, tickets mayores

2 "Sobre el Radar": Enviando señales al Mercado

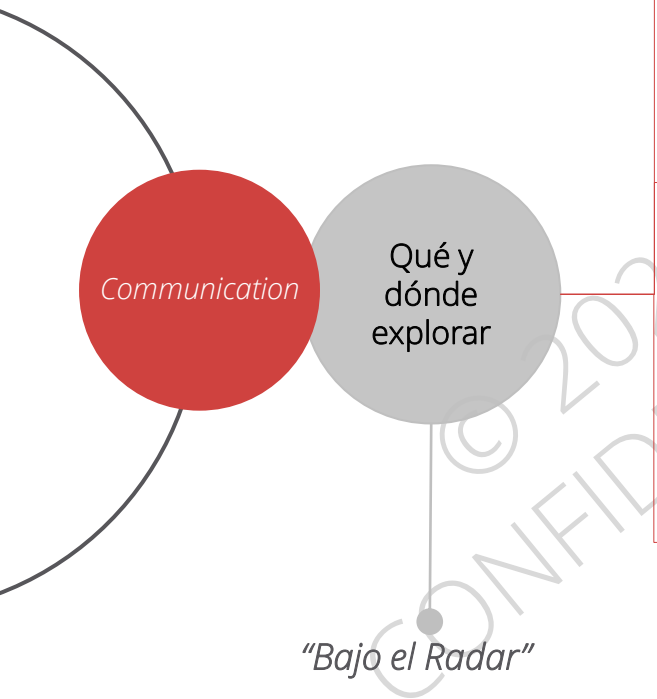
- Una vez se sienta más cómodo trabajando con emprendimientos, una empresa o corporativo puede dar el siguiente paso y comenzar a enviar señales al mercado.
- Mostrarle al ecosistema que se encuentra en la búsqueda de emprendimientos con los cuales trabajar, requiere de un acercamiento con enfoque profesional.
- Al igual que con la exploración, hay varios beneficios al hacer esto.
    - Atraer empresas "atípicas"
    - Posicionar a su empresa como un jugador innovador y colaborativo

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.3 Comunicación

- El tipo de empresas a buscar dependerá en gran medida de la etapa definida en su tesis de inversión, los tickets de inversión promedio y los objetivos de su programa de emprendimiento corporativo (ver Módulo 2):



1 Ideas

- Tiene mucho sentido buscar ideas, emprendimientos en etapas muy tempranas o *spin offs* universitarios o de centros de investigación.
- Este enfoque implica más riesgos, ya que las ideas tienen una alta tasa de fracaso.
- Deberá evaluar bien a los equipos para asegurarse de que estén preparados para el desafío.

2 *Start ups* (emprendimientos)

- Las *start ups* están más avanzadas, y ya están creando productos, servicios o plataformas.
- Encontrar nuevas empresas es fácil con las herramientas disponibles hoy, escoger las correctas es la parte difícil. La forma de encontrarlas incluye: conferencias, incubadoras y comunidades para fundadores de *start ups* en plataformas sociales (AngelList).
- Asegúrese de hablar con los fundadores directamente, ver su pasión y hacer preguntas para descubrir su competencia y más sobre su modelo de negocio.

3 *Scale ups* (escalamientos)

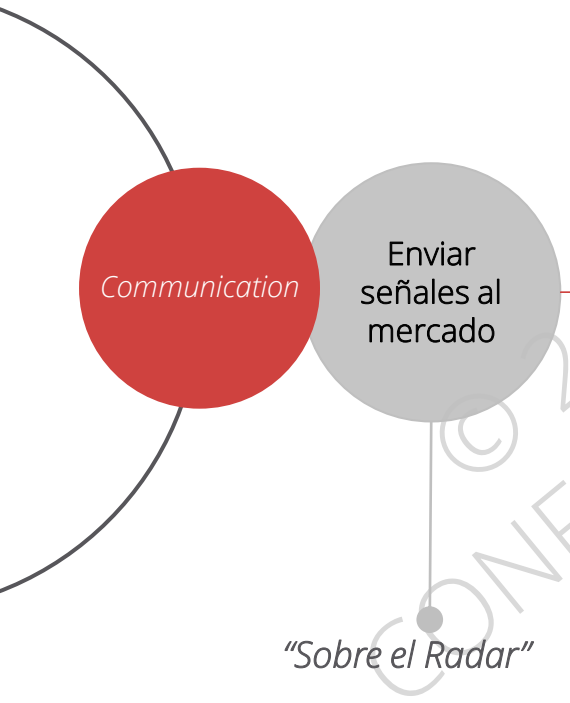
- Compañías con modelo de negocio probado que requieren ayuda para abordar su internacionalización, su expansión a un sector diferente o la contratación de nuevos profesionales hacen parte de esta denominación de compañías.
- Ejemplos de ellas pueden ser encontradas en bases de datos como CB Insights, PitchBook.com, crunchbase.com, Tracxn, Sirris.be, Index.co y más.

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.3 Comunicación

- Una vez configurados los equipos y establecidos los formatos del programa de emprendimiento corporativo, se deben crear el plan de comunicación para llegarle adecuadamente al ecosistema de emprendimiento.



1 Atraer empresas "atípicas"

- El sólo hecho de comunicar su programa atraerá empresas que difícilmente podría haber encontrado por si mismo, por estar demasiado concentrado en campos específicos.
- Si bien una empresa puede no ajustarse al perfil que está buscando a primera vista, profundizar puede revelar que están resolviendo el mismo problema en una industria diferente o que están haciendo un trabajo innovador que ni siquiera había considerado.

2 Posicionarse como un jugador innovador y colaborativo

- Comunicar que cuenta con un programa de *Corporate Venture* ayudará a crear una buena imagen de su organización tanto interna como externa.
- Será visto como una organización más innovadora por los externos y quizás sus empleados también lo sentirán de esa manera.

3 Qué comunicar?

- Su visión y ambiciones atraerán compañías, pero también debe cumplir sus promesas. Dejar muy claro qué ofrecerá y porqué es un gana-gana. ¿Qué ofrecerá a la empresa aparte del dinero? ¿Cómo les ayudará a escalar? ¿Qué personas dentro y fuera de su organización los ayudarán y guiarán?
- Después de todo, la colaboración no se trata de integrar sistemas tecnológicos, sino de unir personas, visiones y ambiciones para impulsar el crecimiento mutuo.

4 Dónde comunicar?

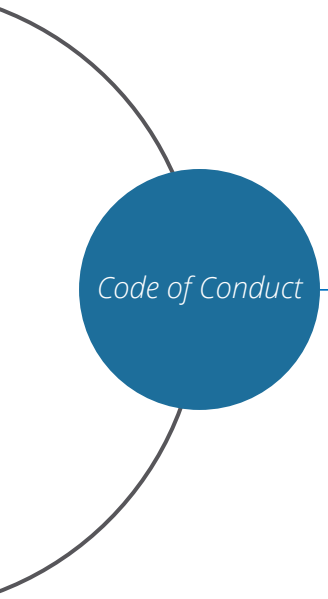
- Website exclusivo: www.bmwstartupgarage.com
- *Social media, Blogs*
- Eventos, fuera y dentro de la compañia.
- Relaciones públicas

© 2021 FLINK & RUTA N CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.4 Código de conducta

- Declarados e iniciados los programas de emprendimiento corporativo, es vital tener unas reglas de interacción bilaterales desde el corporativo hacia los emprendimientos y viceversa.



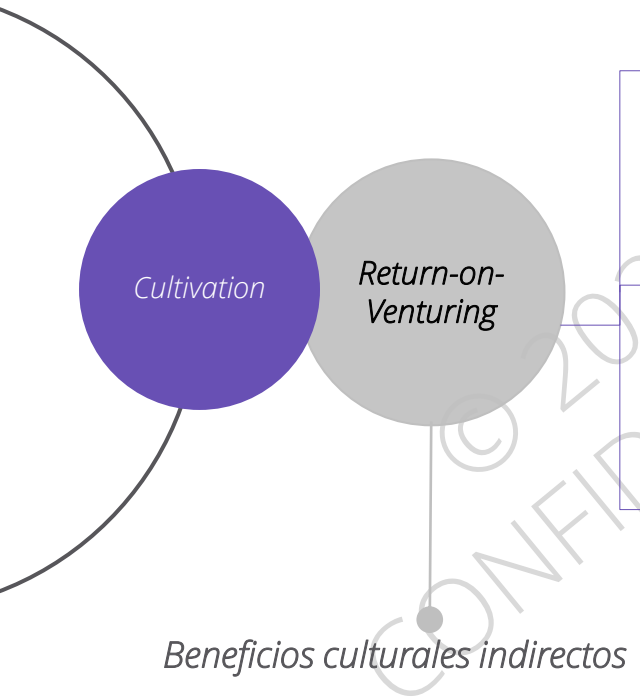
1. **Estar comprometido: No es un juego**
   - Su palabra es vinculante. Si promete mentoria, sea relevante. Prometió contactos, haga presentaciones correctas. Para el emprendedor su *start up* es vida o muerte.
2. **No arruinar la cultura del emprendimiento**
   - Nunca espere que la startup se vuelva como la corporación. Un corporativo nunca será un emprendimiento ni viceversa. Aprender del otro sin pensar que lo propio es mejor.
3. **Sea transparente**
   - La comunicación abierta crea confianza. Quiere hacer otras rondas? Es solo un experimento, busca una salida? Cuando las expectativas son claras se logran las metas comunes.
4. **Por defecto la respuesta es « SI »**
   - Todos tenemos múltiples ocupaciones y restricciones, pero una colaboración fuerte requiere flexibilidad y una mentalidad de decir "sí" tan a menudo como sea posible.
5. **Lidere el camino**
   - Sea proactivo, no espere a que la otra parte tome la iniciativa. Si las cosas tienen un comienzo lento, será mas difícil poner las cosas en marcha más adelante.
6. **Sea el estudiante, no el maestro**
   - Las partes se asocian para extraer valor el uno del otro. No intente crear una copia de usted mismo, vea dónde pueden complementarse entre si.
7. **Ayude ya, cobre después**
   - Es esencial actuar sin cuestionar el retorno de cada acción. Ayude en lo que pueda y si ambas partes están comprometidas, el favor será devuelto mas adelante.

© 2016 FLINK - RUTA N
CONFIDENCIAL Y PROPIETARIO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.5 Cosecha

- Sembrar, mantener y cultivar la relación con emprendimientos debe ser evaluado con métricas e indicadores claves.
- En el módulo 7 se repasaron conceptos clave de evaluación de desempeño en emprendimiento corporativo.
- Según el libro *"Corporate Venturing"* de D Van Peteghem y O Mohout, se puede establecer una medida llamada RoV *(Return-on-Venturing)*, que traducido de manera literal es el "retorno de inversión en emprendimiento":



1 Conocimiento

- Aprender cosas nuevas sobre tecnologías y modelos de negocio que la corporación no conocía antes.
- Las dos partes tienen habilidades y experiencia diferentes de las que se puede aprender mutuamente.

2 Inspiración

- Mejorar la actitud laboral, experimentar nuevos modelos de negocio, explorar nuevos campos … son sólo alguna de las fuentes de inspiración de una *start up*.
- Trabajar con emprendimientos ofrece una perspectiva externa que es perfecta para romper el status quo.

3 Redes de Contactos

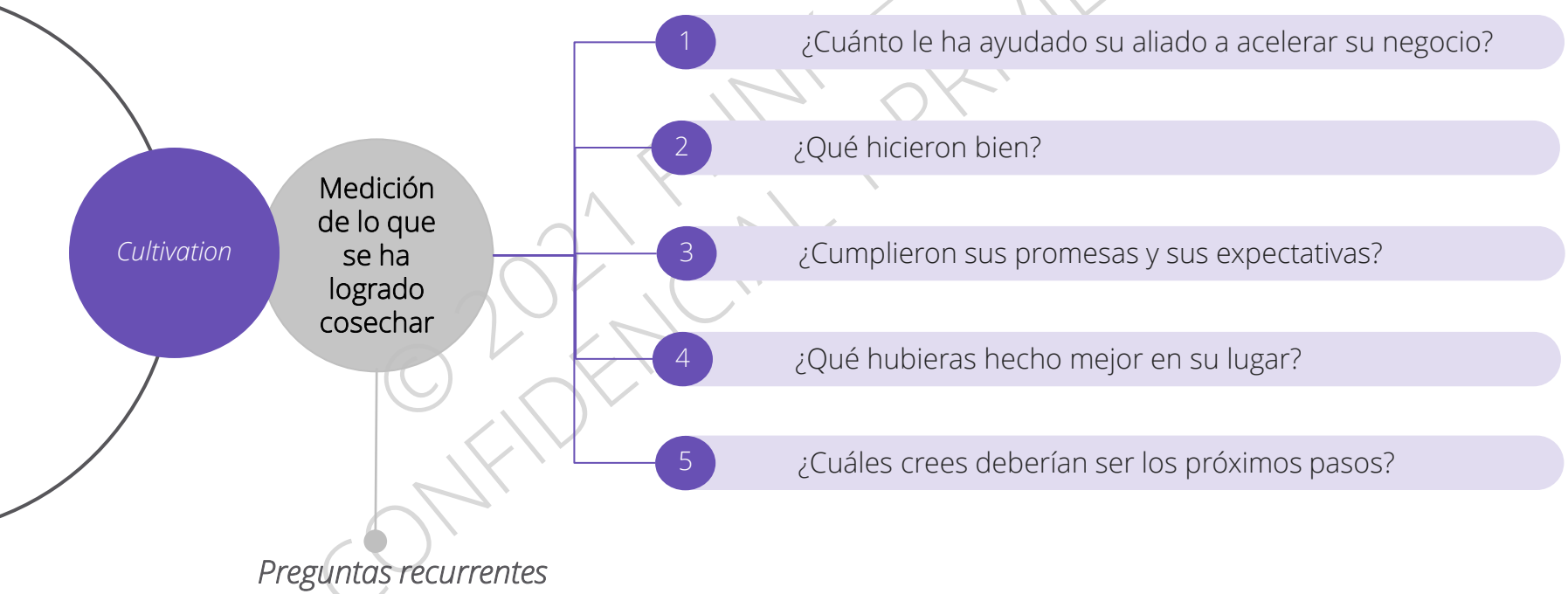
- Se originarán nuevas oportunidades para las partes en la medida que se disminuye el grado de separación entre personas.
- En la medida en que las personas tengan más oportunidades de conocerse y trabajar juntas, podrá construir relaciones mas duraderas.

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.5 Cosecha: Medición

- El *corporate venture* es un medio para mejorar la cultura de la organización, que a su vez podrá mejorar las finanzas de una empresa o grupo corporativo.
- Los beneficios pueden no aparecer directamente en su balance general, pero son reales y no se deben subestimar.
- El *corporate venture* puede ser un gran mecanismo para transformar la cultura corporativa.

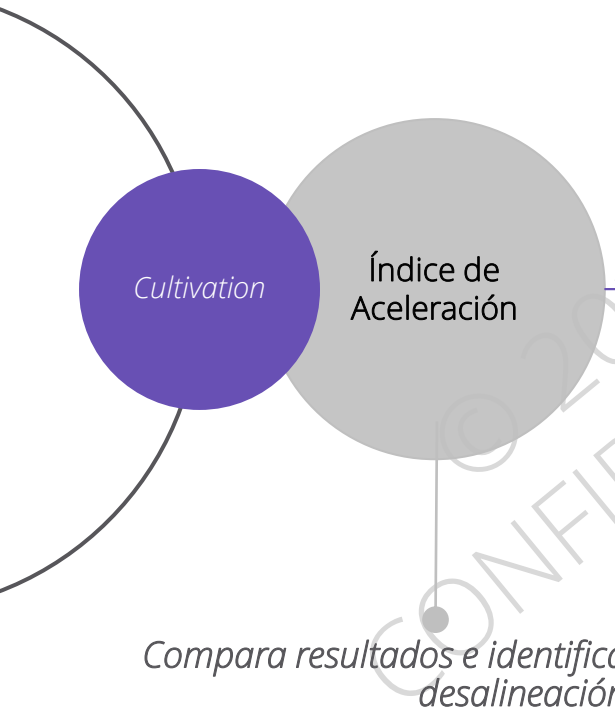


© 2021 FLINK - RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

9.5 Cosecha: Medición





1. Torpedo / Impacto 0 a 2
   - En vez de ayudar al negocio, su aliado lo deteriora. En este caso el aliado que deteriora no es el único culpable, también lo es la contraparte que no escala o gestiona los retos y los problemas a tiempo.
2. Anclado – Estancado *(Anchor)* / Impacto 3 a 5
   - La relación con el socio se estancó, no hay ningún beneficio notable y, en retrospectiva, habría preferido no establecer esta relación.
   - Puede ser que la contraparte no está haciendo el esfuerzo que prometió, o no se establecieron reglas claras desde el principio.
3. Propulsor *(Propeller)* / Impacto 5 a 7
   - Una alianza saludable es dónde ambas partes se impulsan mutuamente.
   - Hacen uso de las fortalezas de cada uno de manera no intrusiva y crean nuevas oportunidades de negocios para cada una de las partes.
4. Turbo Propulsor *(Turbo propeller)* / Impacto 8 a 10
   - Si ambos socios hacen un esfuerzo amplio y concertado, pueden llegar al punto en que no podrán imaginar su negocio sin esa relación.
   - Esta es una verdadera sinergia que es difícil de alcanzar y una gran situación por la que trabajar en los programas de CV.

© 2021 FLINK & RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVADO

Fuente: Corporate Venturing; Dado Van Peteghem; Omar Mohout

Preguntas

© 2021 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Invitado

© 2020 FLINK – RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO