

Programa *Corporate Venturing*

Bitácora Módulo 2

Definiendo una estrategia de *Corporate Venturing*

© 2021 FLINK - PUTAN
CONFIDENCIAL / 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 - PUTAN
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Bitácora programa de *Corporate Venturing*

La presente bitácora ha sido diseñada para acompañar a los facilitadores y los coordinadores logísticos durante las sesiones uno a uno con las empresas del programa de emprendimiento corporativo de Ruta N | FLINK.

0

Instrucciones

1

Por qué

2

En qué

3

Cómo

4

Con quién

0. Instrucciones

- La presente bitácora ha sido diseñada para acompañar a los facilitadores y los coordinadores logísticos durante las sesiones uno a uno con las empresas del programa de emprendimiento corporativo de Ruta N | FLINK. Esta guía tiene un enfoque informal y práctico y no constituye un producto de consultoría ni un entregable vinculante de ninguna índole.
- El diligenciamiento de la bitácora busca guiar las sesiones de una manera natural, basado en las pautas que se van suministrando en los módulos 1, 2, 3 y 4 del programa.
- La bitácora presenta algunas de las herramientas sugeridas durante los módulos para el desarrollo de actividades y/o logros y/o productos a materializar.
- Adicionalmente, se presentan preguntas asociadas a las actividades de cada momento o taller o sesión, con el fin de documentar el proceso para fines de calidad y fortalecimiento del programa por parte de Ruta N | FLINK.
- Confiamos que esta bitácora podrá ser una guía útil que logre los objetivos de iniciar las conversaciones, guiar las interacciones, documentar las sesiones y apoyar su proceso en el programa de emprendimiento corporativo de Ruta N | FLINK.

Instrucciones

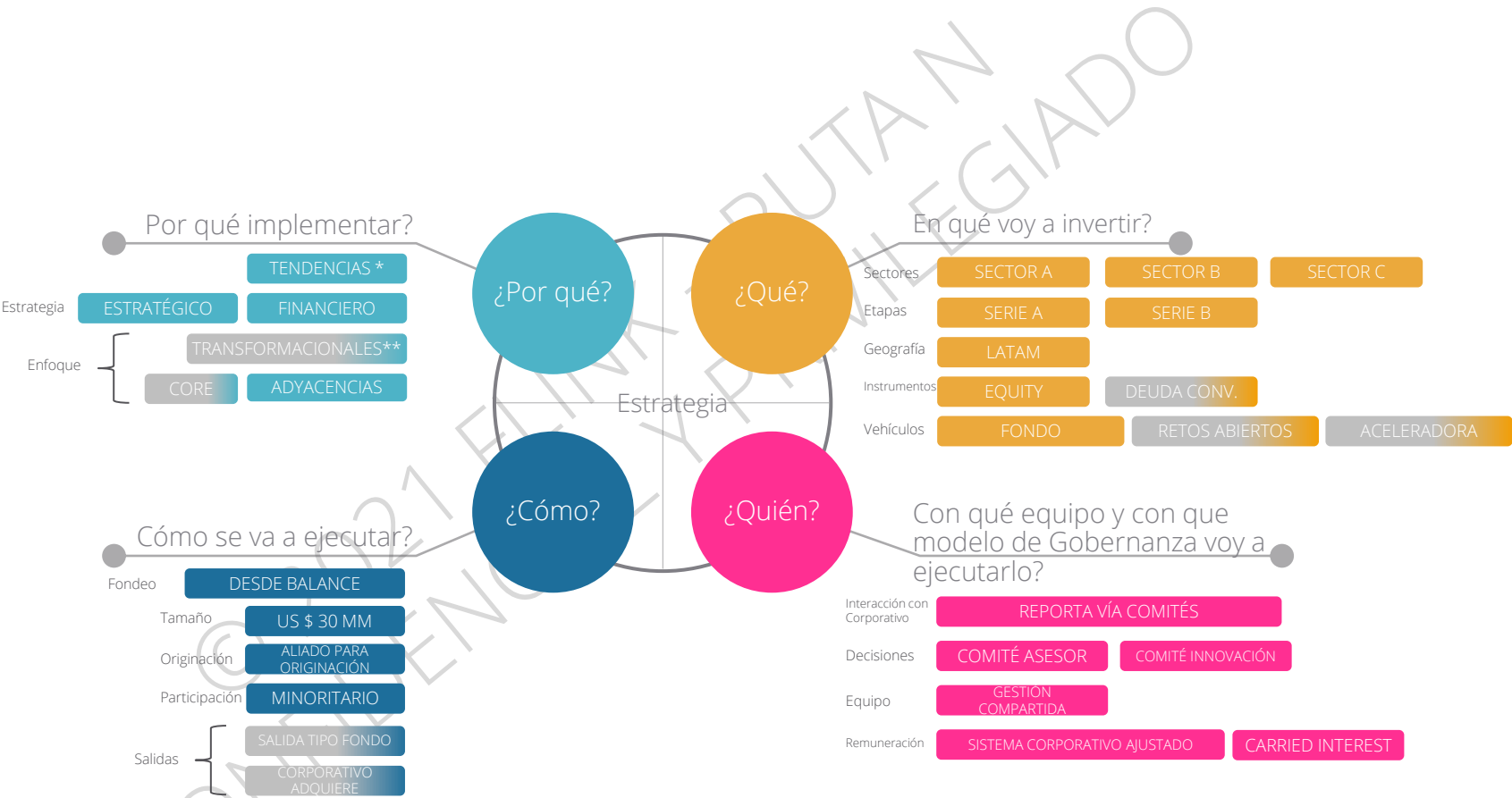
Definiendo una estrategia de emprendimiento corporativo

© 2021 FLINK - RUTAN
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

0. Definiendo una estrategia de Corporate Venturing

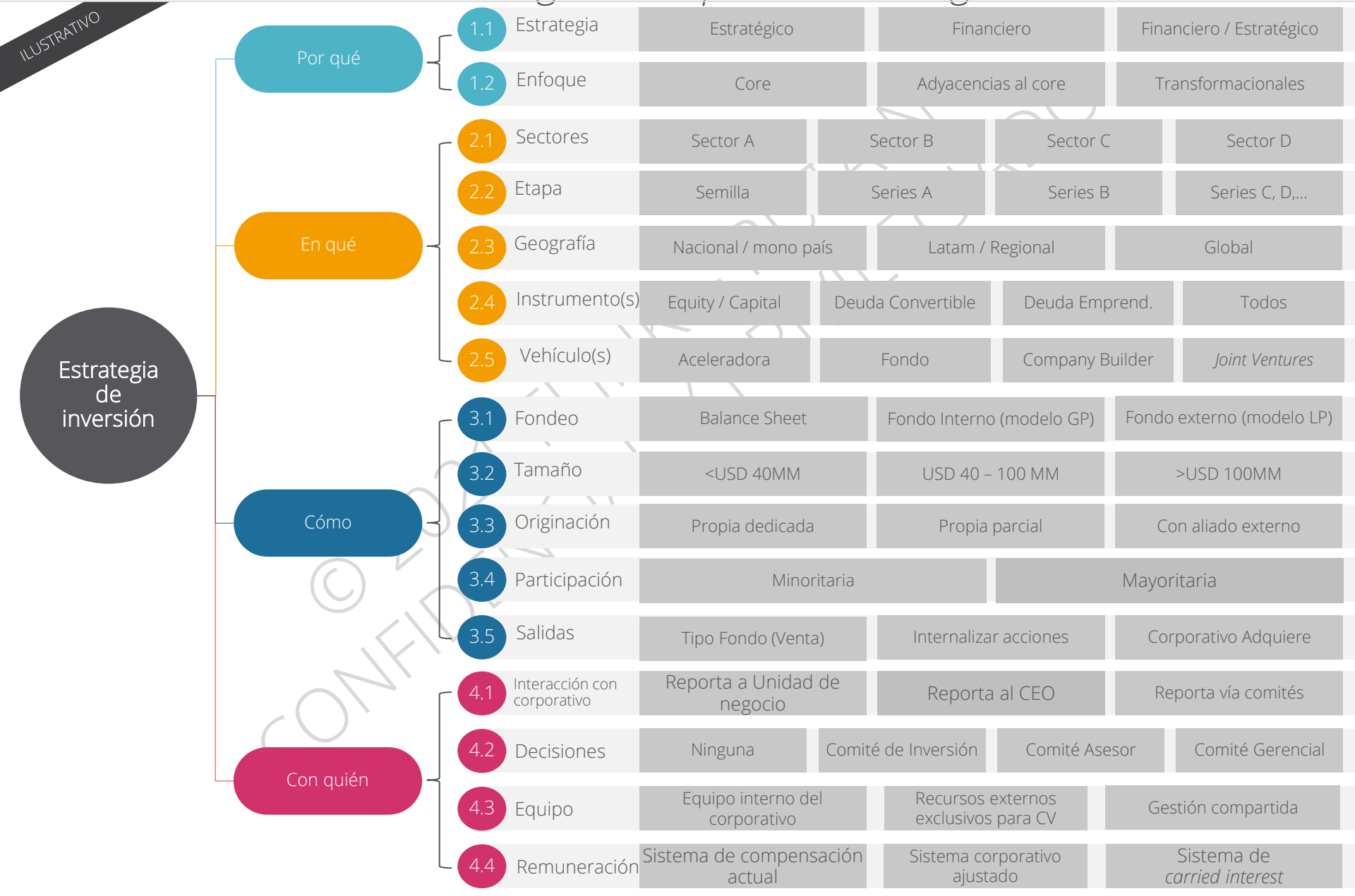
El ejercicio mismo de desarrollar la estrategia es parecido a herramientas de *design thinking* u otras similares

ILUSTRATIVO



NOTAS:
* La gestión de tendencias y/o riesgos se considera un prerequisite y no se analiza en el contexto de este ejercicio.
** Sombreado sólido denota las preferencias totales o parciales de su programa de Corporate Venturing.

0. Definiendo una estrategia de *Corporate Venturing*



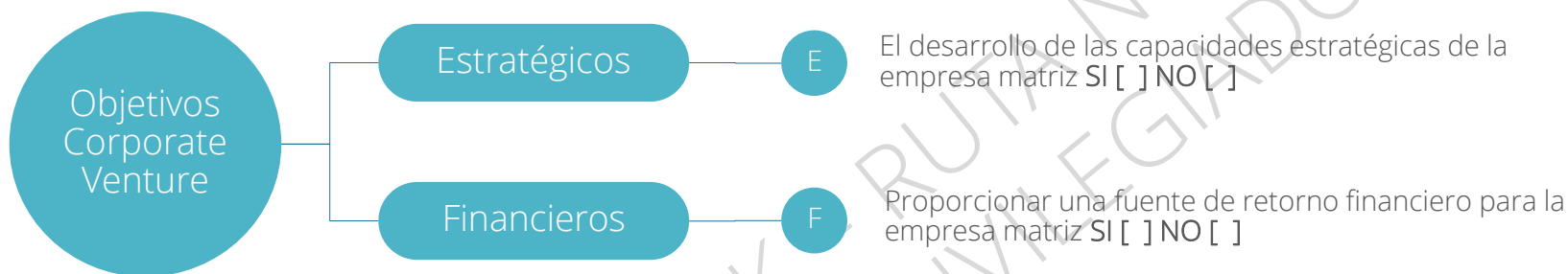
Dimensión 1

Por qué

© 2021 FLINK - PUTAN
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

1.1 Por qué/ Estrategia

Punto de partida de la estrategia es su objetivo estratégico y/o financiero



© 2021 FLINK, RUTAS Y PRIVILEGIADO
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

1.2 Por qué/ Enfoque

Definición del enfoque según la estrategia deseada

Ejemplos de definiciones o declaraciones que puede hacerse un grupo corporativo para afinar su enfoque

- Explorar nuevas tecnologías SI [] NO []
- Acceder a nuevos modelos de negocio SI [] NO []
- Renovar la cultura corporativa fomentando la mentalidad emprendedora SI [] NO []
- Acceder a talento emprendedor SI [] NO []
- Usar la innovación externa para promover la innovación corporativa existente SI [] NO []
- Resolver problemas de negocios de manera más rápida y rentable y con un riesgo menor SI [] NO []
- Expandirse a mercados futuros accediendo a nuevas capacidades, canales o tecnologías emergentes SI [] NO []
- Aprovechar rutas nuevas y / o más rápidas al mercado SI [] NO []
- Mejorar la responsabilidad social corporativa SI [] NO []
- Mejorar sus medidas de impacto SI [] NO []
- Desarrollar posibles objetivos de adquisición SI [] NO []
- Obtener un rendimiento financiero de las inversiones de riesgo SI [] NO []

Dimensión 1 2 3 4

- Qué se logró? _____
- Qué queda pendiente? _____
- Qué retos o dificultades tuvieron? _____
- Sugerencias del facilitador _____
- Sugerencias de la empresa _____
- Notas _____

Dimensión 2

En qué

© 2021 FLINK - RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

2.1 En qué/ Sectores

Definición de los sectores según la estrategia deseada

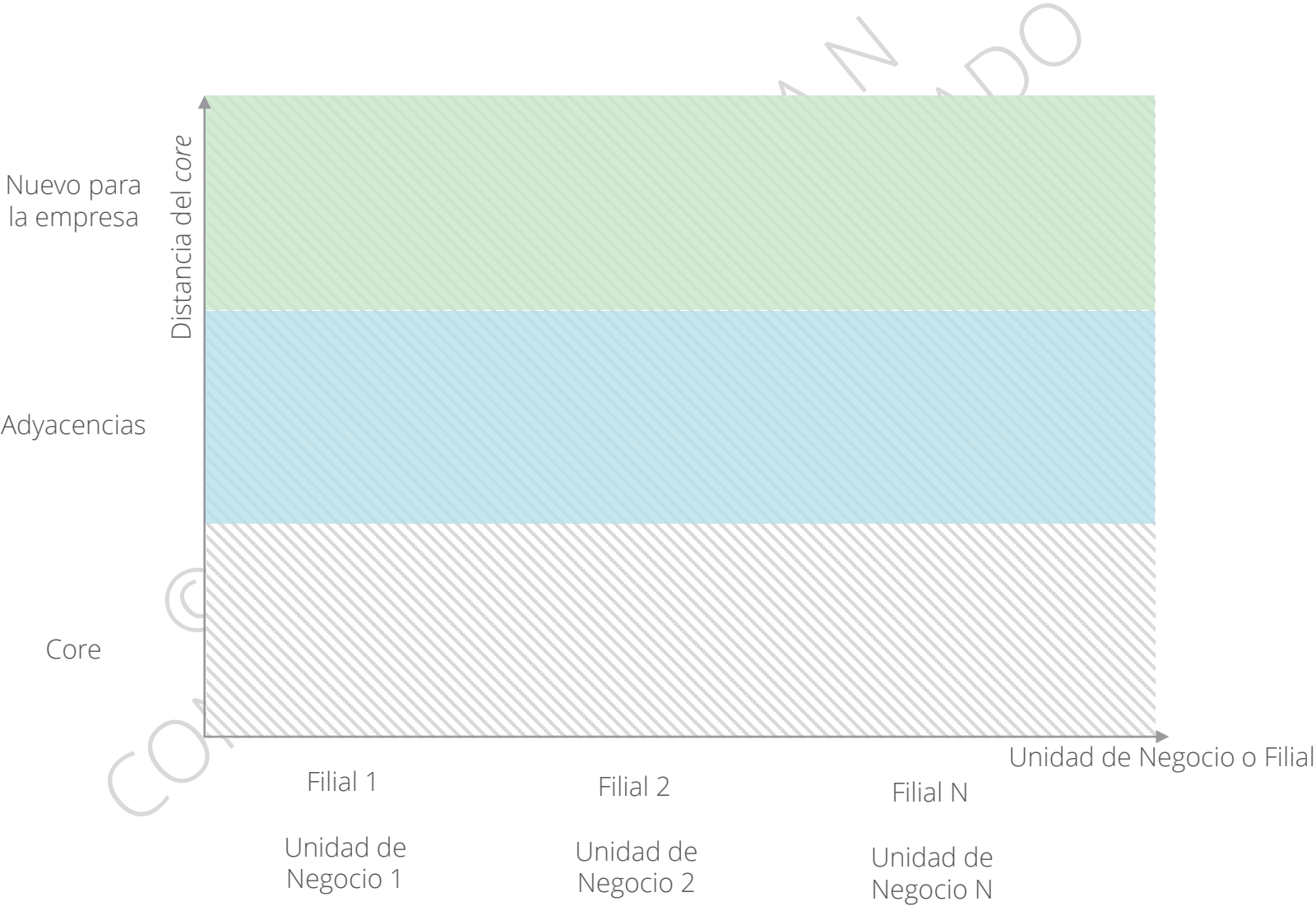
Preguntas:

- Cómo innova la compañía
- Principales amenazas
- Áreas de su negocio más expuestas a la innovación
- Áreas rezagadas
- Mayores brechas
- Áreas en su industria que están creando oportunidades de crecimiento sostenido/ disruptivo
- Mapas de industria
- Cadena de valor
- *Stack* de tecnologías
- Más ...

Filial 1 / Unidad de Negocio 1		Filial 2 / Unidad de Negocio 2	
Filial N / Unidad de Negocio N		Transversales digitales y 4RI	

2.1 En qué/ Sectores

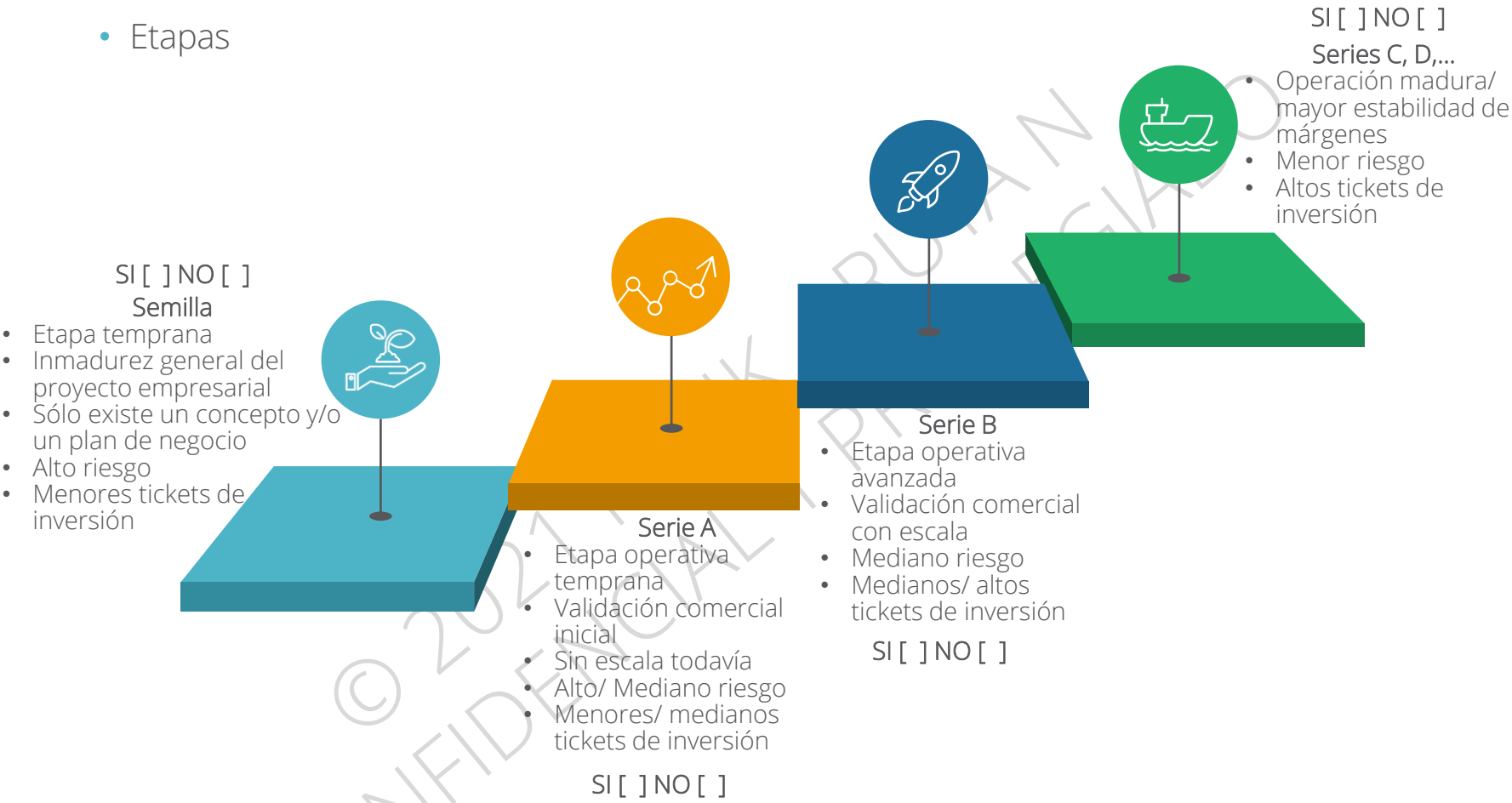
Definición de los sectores según la estrategia deseada



2.2 En qué/ Etapas

2.2 Etapa

- Etapas



2.3 En qué/ Geografía

- El alcance geográfico de interés en la tesis de inversión es fundamental en el diseño del *corporate venture*, debido a que esta definición impactará todo el ciclo del programa (desde originación hasta operación).
- Elementos a considerar al momento de elegir las geografías:
 - Países donde opera hoy, o dónde espera expandirse la compañía
 - Países donde la industria de la compañía esta mas evolucionada
 - Países que sin ser mas desarrollados explotan oportunidades con modelos innovadores ajustados a mercados similares
- Bajo cualquier esquema, se deben considerar las complejidades que trae invertir en países diferentes a los que opera la compañía matriz.



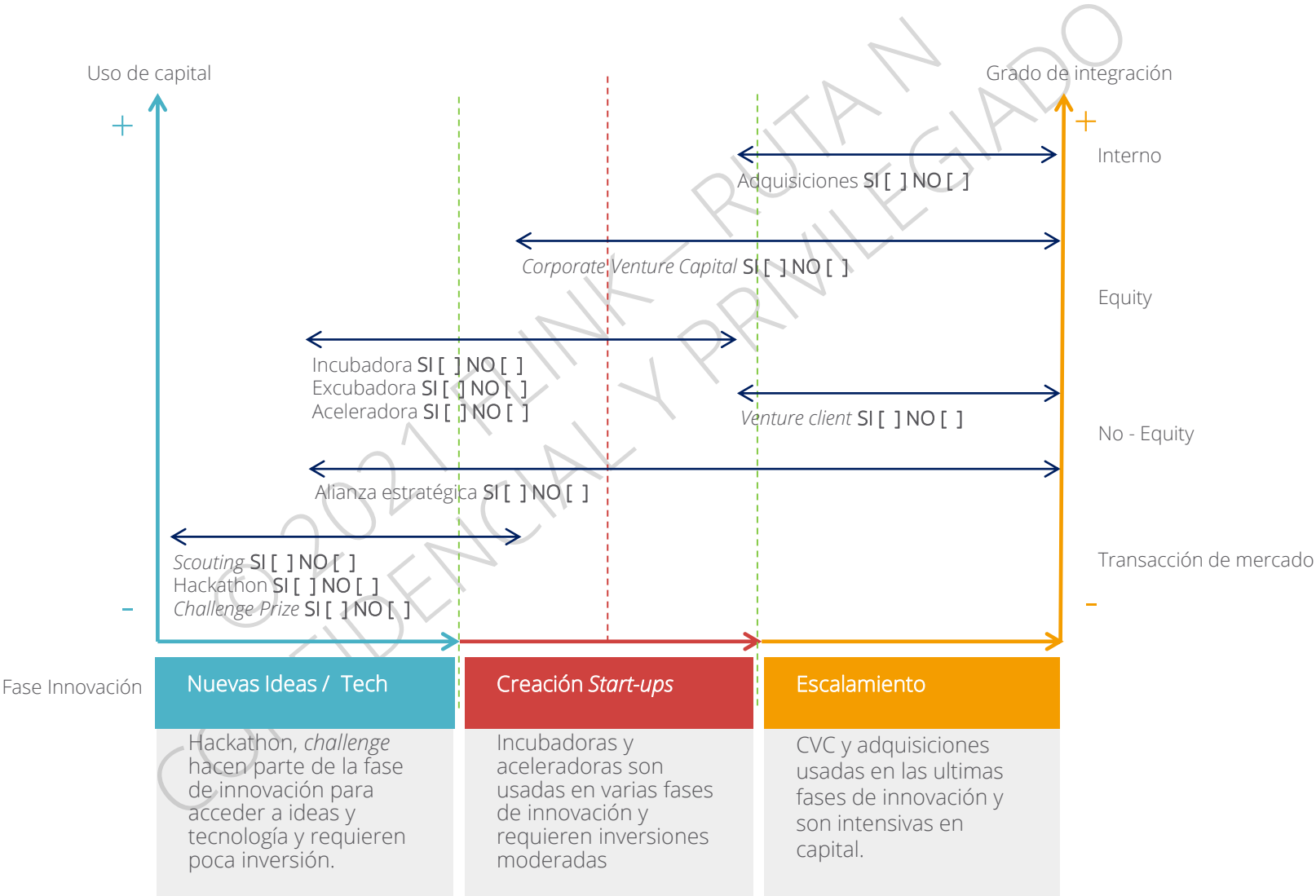
2.4 En qué/ Instrumentos

- Los 4 instrumentos más usados, independiente del vehículo
- El tipo de instrumento depende del tipo de inversionista y la percepción del riesgo.



2.5 En qué/ Vehículos

Sobrevuelo de vehículos



2.5 En qué/ Vehículos

Sobrevuelo de vehículos

<i>Sharing Resources/ Recursos Compartidos</i> SI [] NO []	<i>Challenge Prize/ Reto con premio</i> SI [] NO []	Hackaton SI [] NO []	<i>Scouting Mission/ Misión búsqueda start-ups</i> SI [] NO []
Acceso libre a herramientas corporativas, productos, servicios y conocimiento. Cercanía con el ecosistema para monitorear su evolución.	Competencia que da a empresas innovadoras incentivos por nuevas soluciones basadas en nuevas tendencias tecnológicas.	Desarrolladores colaboran para encontrar una solución tecnológica a un reto de una empresa en un tiempo limitado.	Equipo o persona con misiones enfocadas en búsqueda de tecnología y nuevas invenciones al igual que oportunidades de negocio.
<i>Accelerator/ Aceleradora</i> SI [] NO []	<i>Incubator/ Incubadora</i> SI [] NO []	<i>Strategic Partner/ Aliado estratégico</i> SI [] NO []	<i>Venture Client/ Cliente pionero</i> SI [] NO []
Programa estructurado para soportar start-ups y proporcionarles mentorías, educación, espacio e inversión. Generalmente al final hay un “demo day”.	Mentoría, servicios legales, mercadeo y espacio a cambio de participación para viabilizar ideas y hacerlas comercializables.	Alianza entre corporación y start-up para desarrollos específicos y para pilotear innovación.	Ofrece ser el primer cliente de una tecnología externa para incorporarla a su sistema de innovación.
<i>Excubator/ Excubadora</i> SI [] NO []	Capital emprendor corporativo SI [] NO []	<i>Acquisition/ Adquisición</i> SI [] NO []	
Los conceptos son probados sin el peligro de ser afectados o anulados por los procesos de la corporación antes de salir al mercado.	Herramienta común usada por una corporación para tomar participación en el equity de una start-up, con interés estratégico.	Involucra la compra de start-ups para acceder a productos que estén comercialmente listos, tecnologías complementarias.	

Dimensión 1 2 3 4

- Qué se logró? _____

- Qué queda pendiente? _____

- Qué retos o dificultades tuvieron? _____

- Sugerencias del facilitador _____

- Sugerencias de la empresa _____

- Notas _____

Dimensión 3

Cómo

© 2021 FLINK - RUTA N
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

3.1 Cómo/ Fondeo

Pautas que sirven como ejemplo en cada modo de fondeo:

Ejemplo ilustrativo

	Balance Sheet: Corporativo/Inversión Directa SI [] NO []	Fondo Interno: modelo GP SI [] NO []	Fondo Externo: modelo LP SI [] NO []
Propósito	Acceder a negocios en forma directa y traer experiencia en tecnologías y nuevos modelos de negocio.	Negocios y tecnología emergentes con más autonomía para crecer hacia afuera.	Desarrollar capacidades internas de <i>Venture Capital</i> mientras obtiene conocimiento del mercado.
Estructura	Inversión directa, financiando cada oportunidad que este estrechamente relacionada con las divisiones comerciales y las oportunidades comerciales futuras.	La empresa actúa como LP en un fondo 100% cautivo y tiene mayor autonomía.	El GP es una empresa externa. El corporativo es LP del Fondo. Las decisiones de inversión las toma el GP de acuerdo a los parámetros de fondo.
Personal - Talento	Interno del corporativo.	Mezcla de contrataciones de VC externos y personal internas del corporativo.	VC con <i>track record</i> y personas con potencial del corporativo.
Medición del Exito	Impacto directo en la estrategia.	Principalmente financiero con un nivel de exposición estratégica.	Predomina el retorno.
Ejemplos de CVCs	BP, Bosch, Panasonic	Unilever Ventures, Reed Elsevier Ventures, Bloomberg Beta.	Siemens Venture Capital (SVC), Physic (Unilever)

3.2 Cómo/ Tamaño

- Monto disponible hoy para programa de emprendimiento corporativo _____
- Capital mínimo necesario _____
- Cantidad de inversiones que se quieren hacer _____
- Monto o ticket promedio a invertir en cada una de ellas, el cual estará muy relacionado con la etapa o nivel de maduración de las compañías _____



3.3 Cómo/ Participación

Algunas variables claves para tener en cuenta el nivel objetivo de participación

- **Invertir sólo SI [] NO []** (facilita interacción con activos invertidos) o **co-invertir SI [] NO []** (apalanca capital y permite hacer más inversiones)
- **Liderar las rondas SI [] NO []** (el que dicta los términos & condiciones de la serie de inversión) o **ser seguidor en las rondas SI [] NO []** (entrar bajo la sombrilla de otro líder de ronda o una ronda sindicada por varios inversionistas)
- **Operar + gobernar sólo SI [] NO []** (decisiones simplificadas) u **operar + gobernar con co-inversionistas SI [] NO []** (apalanca el *know-how* de los co-inversionistas)
- De manera ilustrativa se presentan estos porcentajes objetivo de participación en la tabla de accionistas (*Capitalization Table* o *Cap Table*) con especial énfasis en lo que ocurre ronda sobre ronda con las Acciones Semilla, Serie A y Serie B:

Ejemplo ilustrativo

	SEMILLA	SERIE A	SERIE B	SERIE C,D,...
Fundadores	61%	49%	39%	31%
FFF	7%	5%	4%	3%
Ángel Inversionista	12%	10%	8%	6%
Capital Semilla	20%	16%	13%	10%
Serie A		20%	16%	13%
Serie B			20%	16%
Serie C, D,...				20%

3.3 Cómo/ Participación

Nivel objetivo de participación



Participación minoritaria SI [] NO []

Racional de un modelo de participación minoritaria:

- Es el modelo típico y dominante en inversiones de tipo emprendimiento corporativo
- Permite hacer un mayor número de inversiones que naturalmente dan mayor diversificación.
- Está alineada con las etapas tempranas, que son las más comunes para emprendimiento corporativo
- Una participación minoritaria es suficiente para crear un acercamiento con un *start-up* tanto en términos estratégicos, de acceso a tecnología, de relacionamiento comercial,...
- Una de los mayores motivaciones para los fundadores de un emprendimiento es su participación en la tabla de accionistas (el *Capitalization Table* o *Cap Table*). De ahí que mantenerlos a ellos como bloque mayoritario o dominante también es clave.
- Tener bloques de acciones ordinarias o privilegiadas o preferenciales en una empresa que logra crecer exponencialmente es una gran oportunidad de salida, si se logra hacer un *cash-out* en una Serie avanzada, lo que además ofrece una victoria temprana al programa de *corporate venture*



Participación mayoritaria SI [] NO []

Racional de un modelo de participación mayoritaria:

- Una intención de control corresponde generalmente a un activo altamente estratégico cercano al *core business*
- Una compra mayoritaria generalmente es responsabilidad del área de Nuevos Negocios o de M&A (fusiones / adquisiciones) y se saldría del programa de emprendimiento corporativo
- Una compra mayoritaria además implica la percepción de una empresa con menores riesgos y que se encuentra en mayores rangos de valoración.
- En términos de una salida, en este modelo de participación, estaría condicionada a un nuevo comprador que esté dispuesto a pagar la "prima de control" que generalmente viene de tener más del 50% de una empresa
- Para un fundador típico, pasar de tener control a ser controlado cambia su chip de emprendedor a empleado. Esto tiene varias implicaciones obvias para el nivel de dedicación, de pasión, nivel de sacrificio.
- En muchos casos, al convertirse en controlada, se le aplican todos los "factores del corporativo" (controles, normas contables, requerimientos regulatorios, reportería, tecnología,...)

3.4 Cómo/ Originación de inversiones

- Desarrollar la red de originación también debe ir acompañado de una mejora continua de los filtros o criterios de análisis de cara al universo de oportunidades.

NO EXHAUSTIVO



Contenido



PR / Relaciones
Públicas



Bases de datos



Eventos



Redes

ColCapital
Asociación Colombiana de
Fondos de Capital Privado

LACA

Universidad de
los Andes

UNIVERSIDAD
EAFIT®

CB INSIGHTS

gust

ST>RT-UPCHILE

>ACVC
Asociación Colombiana de
Venture Capital

ean®
universidad

innpulsa
Colombia

crunchbase

AngelList

abvcap
Brazilian Private Equity &
Venture Capital Association

ACAFI

IMPACT
HUB

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

fedger

PitchBook

AMEXCAP
Asociación Mexicana de Capital Privado A.C.

PECAP
Asociación Peruana de Capital Privado y Emprendimiento

endeavor
COLOMBIA

UTADEO

Quandl

VC EXPERTS

Medium

wework

TINKKO

Univ

dealroom.co

Owler

co:work

Univ

Univ

CHARLY

startupBlink

STARTUPXPLORE

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

rockstart.

ExpoResiduos

ENERGYEAR

CVL Corporate Venturing & Open Innovation Latam

SMART CAPITAL

SaaStr

wayra

STARTCO

MC MASSCHALLENGE

FREE ELECTRONS

500

Apps.co

endeavor COLOMBIA

FISE

web summit

SOUTH SUMMIT INNOVATION IS BUSINESS

Combinator

Alianza del Pacífico

El poder de la Integración

Fondos & family
offices

Aceleradoras e
incubadoras

Agremiaciones

3.4 Cómo/ Origenación de inversiones

- Desarrollar la red de origenación también debe ir acompañado de una mejora continua de los filtros o criterios de análisis de cara al universo de oportunidades.

NO EXHAUSTIVO



Redes

Gestores, Fondos & Family Offices



Aceleradoras e incubadoras



Agremiaciones



3.5 Cómo/ Salidas

Factores a tener en cuenta

- El principal reto está relacionado con definir la mejor estrategia de salida para las compañías del portafolio:

Salida o desinversión tipo Fondo

- Venta a un comprador estratégico o a un Fondo de Capital Privado
- Al límite, salida en base a la expiración del período de desinversión
- En cualquier escenario, la salida respeta las condiciones determinadas por el reglamento del Fondo (*drag-along*/arrastre; condiciones de valorización, etc.)

Adquisición

- Se adquiere el *start-up* para asegurar la incorporación e internalización de las soluciones y/o tecnologías
- Las empresas del programa de emprendimiento corporativo que desarrollan las mejores ventajas competitivas deberían considerarse para adquisición, y de paso evitar que la adquiera un competidor

Salida internalizando las acciones del *start-up* o proyecto empresarial

- Consta de internalizar la porción accionaria del *start-up* para seguir acompañando más allá del período de inversión, si aplica.
- Mantiene viva la interacción para más desarrollos/ proyectos pendientes

- En función de los múltiplos logrados y los tiempos de acompañamiento de un emprendimiento, se determinan también las tasas internas de retorno:

ILUSTRATIVO

		Años desde el inicio del programa de emprendimiento corporativo									
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Múltiplo logrado o realizado	1x	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	TIR	
	2x	100%	41%	26%	19%	15%	12%	10%	9%		
	3x	200%	73%	44%	32%	25%	20%	17%	15%		
	4x	300%	100%	59%	41%	32%	26%	22%	19%		
	5x	400%	124%	71%	50%	38%	31%	26%	22%		
	6x	500%	145%	82%	57%	43%	35%	29%	25%		
	7x	600%	165%	91%	63%	48%	38%	32%	28%		
	8x	700%	183%	100%	68%	52%	41%	35%	30%		

Dimensión 1 2 3 4

- Qué se logró? _____
- Qué queda pendiente? _____
- Qué retos o dificultades tuvieron? _____
- Sugerencias del facilitador _____
- Sugerencias de la empresa _____
- Notas _____

Dimensión 4

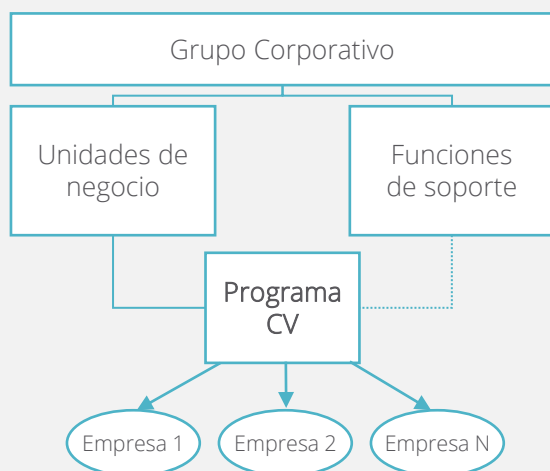
Gobernanza y organigrama

© 2021 FLINK - PUTAN
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

4.1 Con quién/ Interacción con corporativo

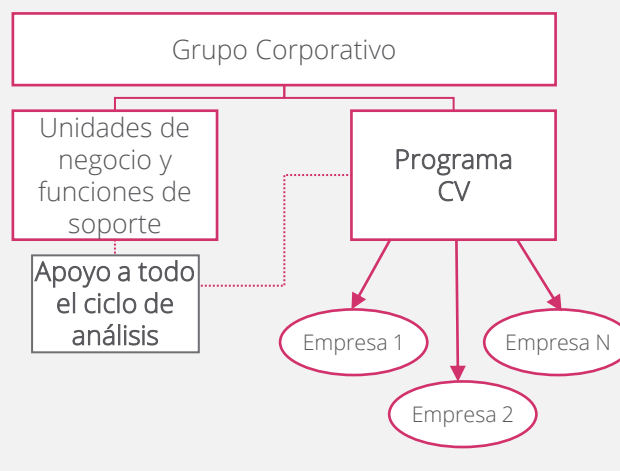
La característica más relevante en la dinámica de interacción tiene que ver con independencia deseada

Reportando a unidad de negocio SI [] NO []



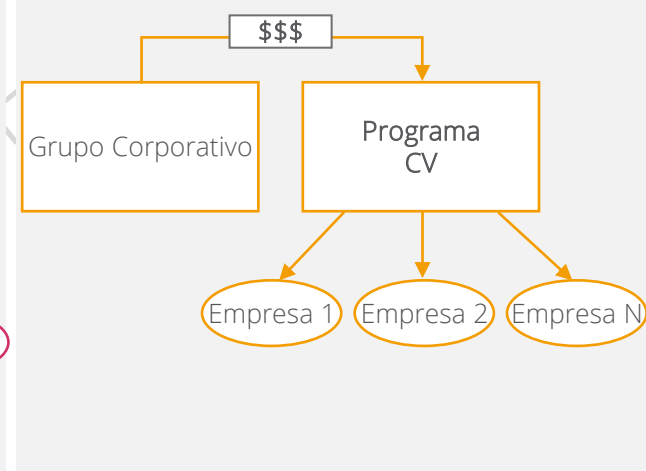
Recomendado cuando se requiere una alta cercanía al core de negocios

Emprendimiento corporativo reportando a CEO SI [] NO []



Recomendado cuando se requiere una alta influencia de la cultura y procesos corporativos sobre el programa de emprendimiento corporativo

Reportando vía Comites (vehículo o fondo) SI [] NO []



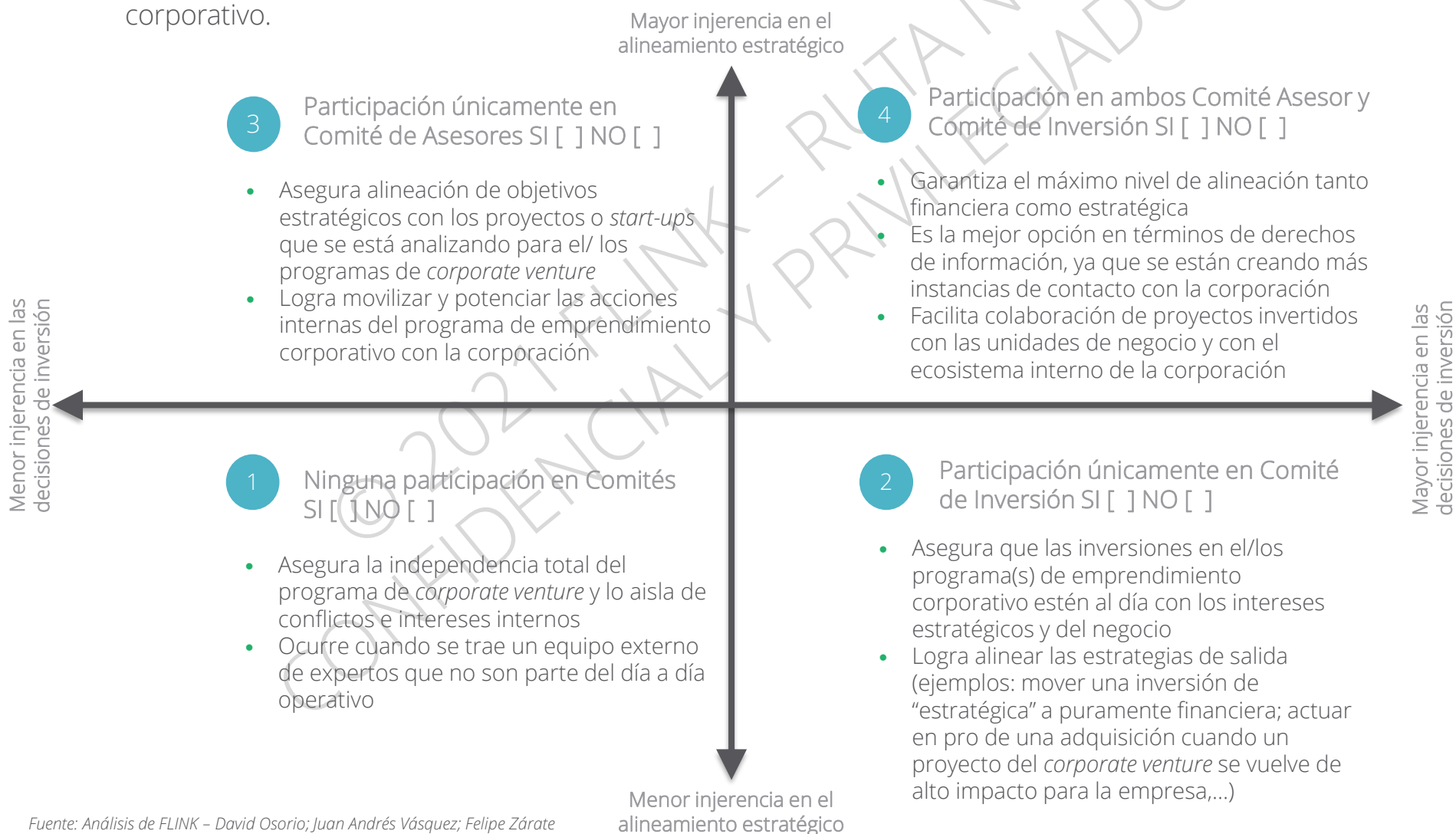
Recomendado cuando el objetivo es darle independencia al programa de emprendimiento corporativo para resultados altamente estratégicos y libre de los lastres internos (cultura, procesos, burocracia, carga reguladora)

Sin importar el modelo de interacción se deben garantizar:

- La interacción con las empresas acompañadas para entender las soluciones y/o tecnologías
- La adecuada internalización de los *start-ups* en las unidades de negocio
- La articulación para crear nuevos modelos de negocio o nuevos productos apalancando los *start-ups*

4.2 Con quién/ Decisiones

Hay 4 modelos básicos de involucramiento en las decisiones del programa de emprendimiento corporativo. Hay muchas otras maneras de tomar decisiones (Junta Directiva; Comité Gerencial; Comité de Innovación, Comité de evaluación..) que pueden ser parte de un programa de emprendimiento corporativo.



4.3 Con quién/ Equipo

Factores a tener en cuenta

Equipo interno del corporativo SI [] NO []

Si se opta por un equipo interno, las fortalezas evidentes son:

- Conocimiento de la estrategia corporativa
- Experiencia de industria y conocimiento profundo de los negocios del *core*, las cadenas de valor y los mapas de industria
- Red robusta con las unidades de negocio y los grupos de interés internos para facilitar la comunicación y los procesos requeridos

Pero generalmente las debilidades tienden a ser:

- Inexperiencia en inversión: incluye todas las capacidades de un profesional de inversión (valoración, estructuración, debida diligencia, documentos transaccionales,...)
- Desconexión del ecosistema: tener una red que conecte a *start-ups*, inversionistas, universidades, entidades de apoyo al ecosistema, generadores de *dealflow* para el programa de *corporate venture*,...

Recursos externos exclusivos del programa de *corporate venture* SI [] NO []

Si se opta por un equipo externo, las fortalezas evidentes son:

- Previa experiencia con *venturing* corporativo, experiencia como inversionista, y entendimiento de las dinámicas de emprender
- Redes de contactos y vínculos fuertes a la comunidad de *venture capital* y a las fuentes de *dealflow*
- Una reputación positiva y probada en la industria de capital emprendedor

Pero generalmente las debilidades tienden a ser:

- Lograr la intermediación de las empresas invertidas y el interior de la casa corporativa
- Estar al día de la estrategia de la corporación y de sus necesidades cambiantes

Gestión Compartida SI [] NO []

Y la suma de las partes es la mejor solución, combinando recursos internos y externos que se complementan y generan las sinergias necesarias para el éxito del programa de *corporate venture*.

4.4 Con quién/ Remuneración

4.4 Remuneración

Factores a tener en cuenta

Compensación y Retribución

- Muchos programas emprendimiento corporativo adoptan prácticas de compensación y retribución similares a las de *venture capital* para atraer y retener talento clave.
- Sin embargo, pueden también surgir problemas estructurales dentro de las grandes empresas para diseñar una política de compensación adecuada:
 - La dificultad para ponerse de acuerdo sobre las métricas de desempeño.
 - La necesidad de mantener la igualdad de retribución para evitar posibles resentimiento por parte de otras unidades de negocios o ejecutivos de alto nivel sobre los salarios básicos.
 - El deseo de evitar los sistemas de contabilidad y administración complicados.

	Sistema de compensación actual SI [] NO []	Sistema corporativo ajustado SI [] NO []	Sistema de <i>carried interest</i> SI [] NO []
Descripción	• Esquema de pago regular ligado a los estándares de desempeño de la empresa	• Esquema de compensación ligado a KPIs específicos del programa de emprendimiento corporativo	• Participación en ganancias es la norma en <i>venture capital</i>
Beneficio(s)	• No hay un quiebre de la lógica de compensación de la empresa	• Se reflejan los objetivos estratégicos y financieros en los KPIs • Se puede integrar como un bono en la lógica de compensación de la corporación	• Usar los estándares de <i>venture</i> tiene la capacidad de atraer talento top del mercado
Debilidad	• Retador para atraer talento externo de la industria de <i>corporate venture</i>	• Sigue siendo diferente del sistema de <i>venture capital</i>	• Rompe con las tablas de compensación tradicionales y puede ser complejo que sea aprobado

Dimensión 1 2 3 4

- Qué se logró? _____

- Qué queda pendiente? _____

- Qué retos o dificultades tuvieron? _____

- Sugerencias del facilitador _____

- Sugerencias de la empresa _____

- Notas _____

Anexos

© 2021 FLINK – RUTAN
CONFIDENCIAL Y PRIVILEGIADO

Portafolio de proyectos

