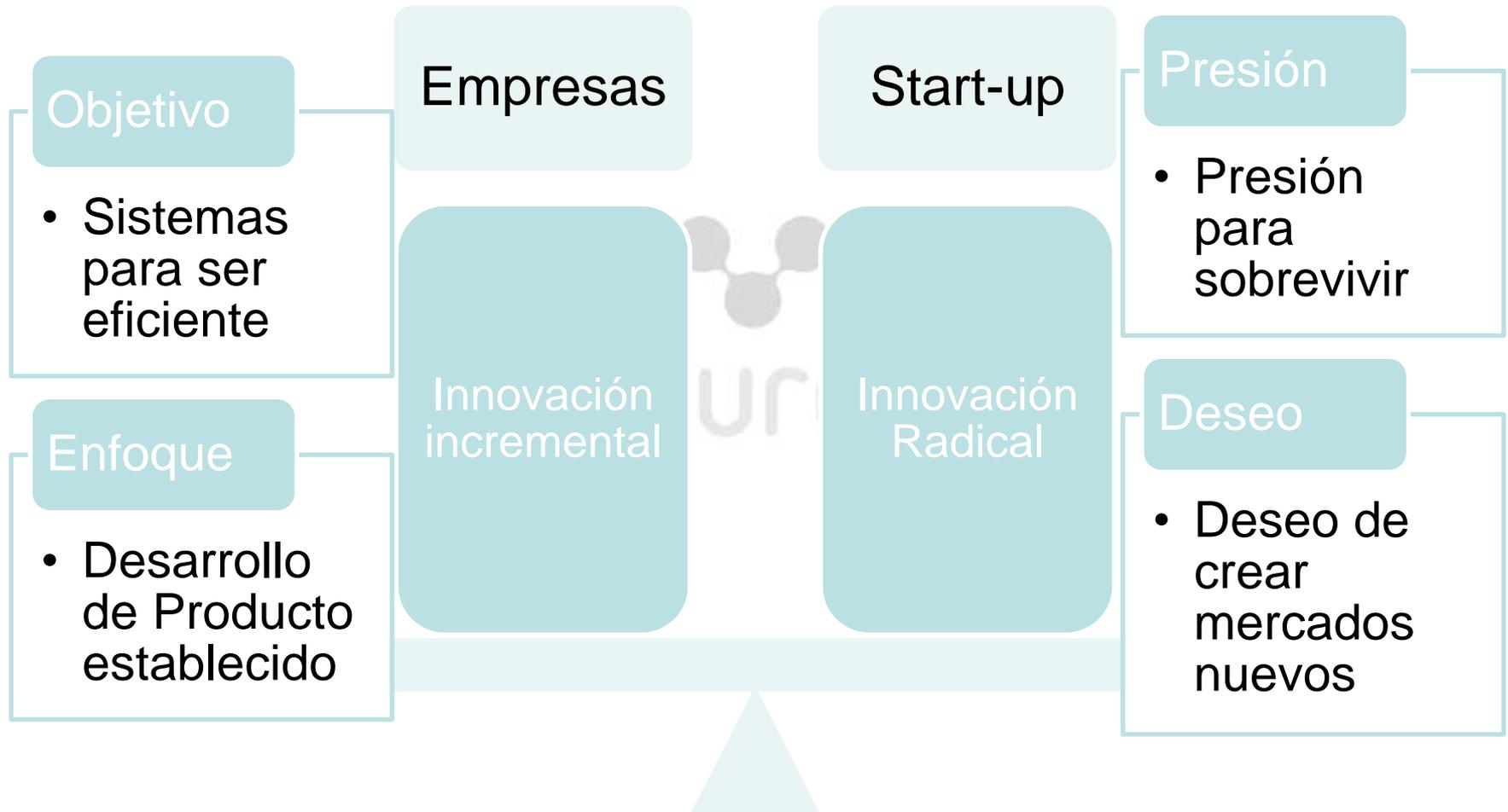


Taller: Corporate Venturing ¿Le interesa a mi empresa invertir en startups? ¿Cómo lo hago?

Castello, 27 de Junio 2017

¿Cómo innovan las empresas?

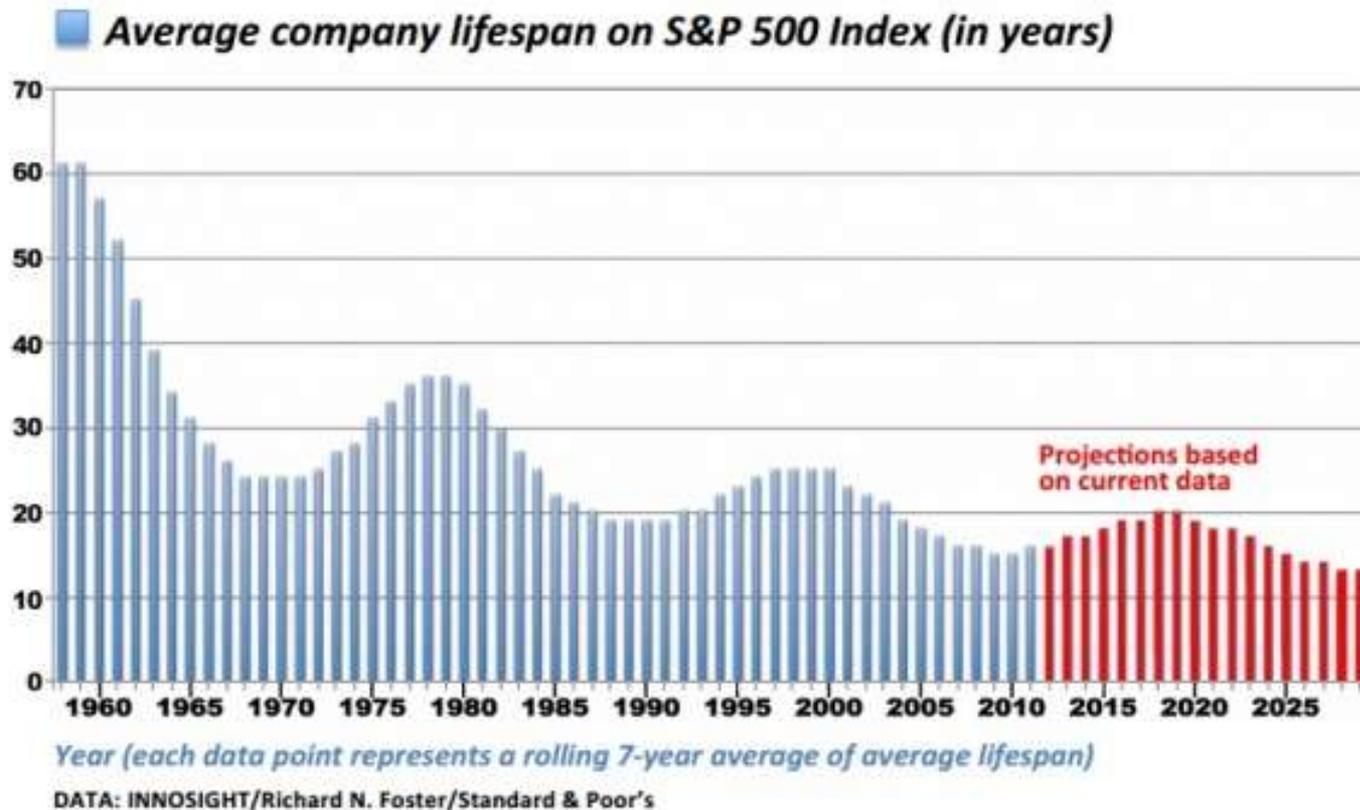


The failure of Success....

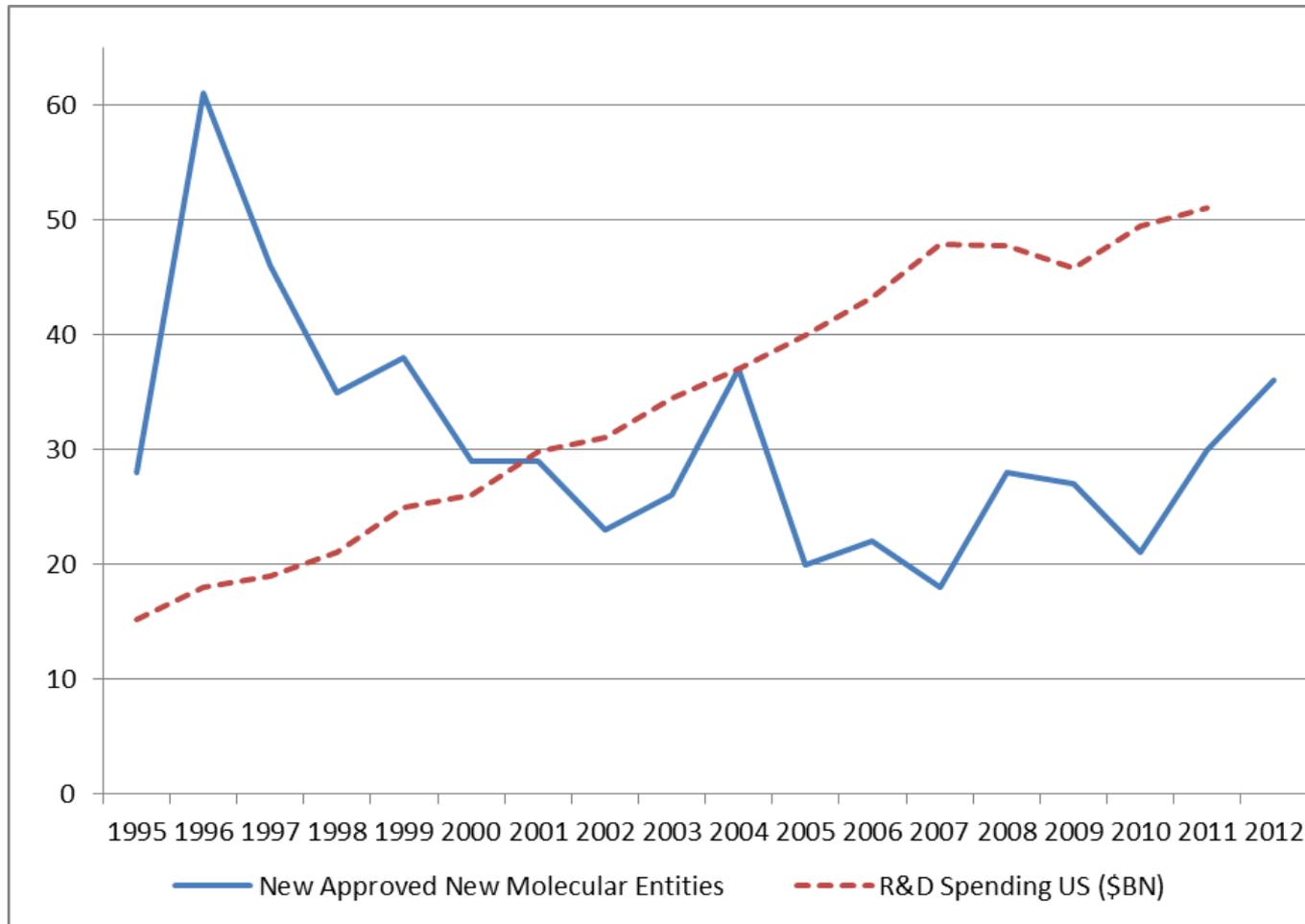
- “Siempre lo hemos hecho de esta manera”
- Lo de dentro siempre es mejor
- Fracazos son mal vistos por la empresa
- La estructura de poder apoya el status quo y ataca el cambio
- Los directivos ven dedicar recursos a innovar como una ineficiencia
- Indicadores y reconocimiento premian eficiencia a corto plazo
- Financiar la innovación se basa en indicadores financieros
- Innovar se ve como eventos discretos en lugar de una actividad diaria

Average company lifespan:

- 61-years in 1958 vs. 25 years in 1980 vs. 18 years today .
- 75% of the S&P 500 to be replaced by 2027. (estimates)



R&D productivity



Source: FDA, PhRMA.org, 2012

© 2014 Venture Hub – La información contenida en esta presentación es propiedad de Venture Hub y su uso y difusión se encuentran limitados por la normativa vigente sobre propiedad intelectual y los contratos entre Venture Hub y el contratante. En caso de uso indebido remitamos por email los detalles - jaume.argerich@iese.net

Examples

“We thought we were smarter than anybody. But the time you get in trouble is when you think you know the answers.”



2005: “We’ve learned and struggled for a few years here figuring out how to make a decent phone. Computer guys are not going to just figure this out. They’re not going to just walk in.”

"This (the last typewriter) is the best product we have ever produced. But what we ended up doing is perfecting the irrelevant."



Por lo tanto...como las empresas fomentan la innovación internamente (mas allá de R&D, innovación) etc...?

1. Buscar, encontrar y confiar en los talentos internos:
 - Caso de Siemens
2. Monitorear el entorno competitivo
 - Google / Facebook – Estilo SV

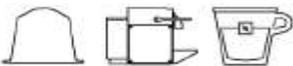
1. Buscar, encontrar y confiar en los talentos internos



SIEMENS BUSCA TALENTOS CON

- Rasgos personales
 - “result oriented”, ambición, habilidad de evaluar y asumir riesgos
- Experiencia
 - Mas de 30 años
 - Negocio, “Entendimiento horizontal”
- Comportamiento
 - Contactos, integridad, honesto en relación a los fallos/errores, motivado
- Actividades emprendedora anteriores
 - Experiencias de negocio tempranas, experiencias previas en iniciativas emprendedoras (individual o corporativa).

25 años de innovación continua



Aumento del gasto medio de los hogares de en café en Suiza?

2002 vs. 2012?



700%

- Crecimiento de 35% por año (2002-2012)
- Negocio \$3.2B

2. Observando y evaluando lo que pasa alrededor...

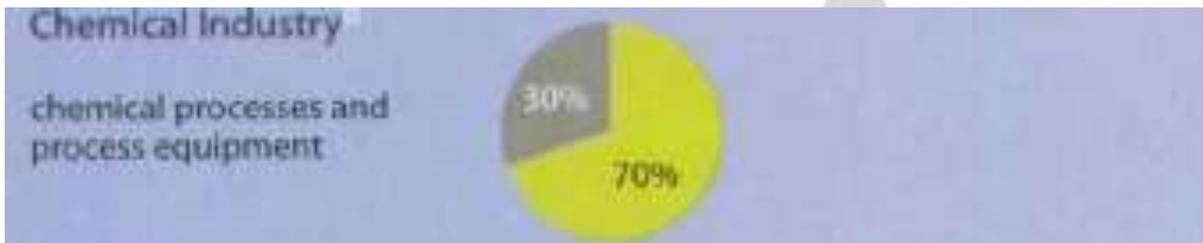
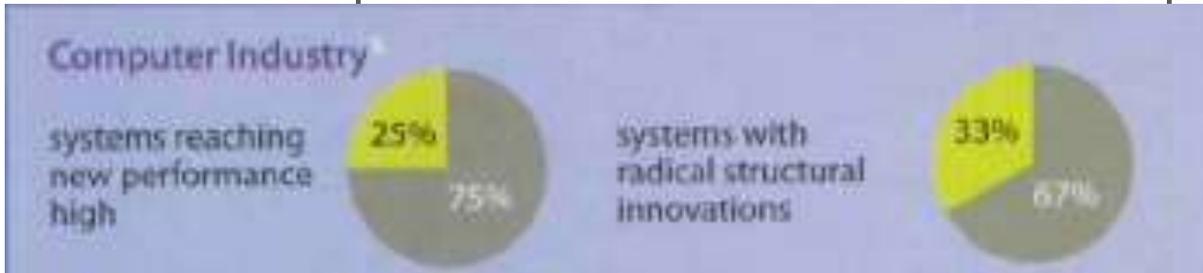


Descubrir oportunidades: Mirar fuera de industria

- Robert Fulton inventó el barco de vapor inspirándose en los motores de vapor de las minas
- Producción en serie de Ford
 - Partes intercambiables → de los militares, en 1801 Eli Whitney presentó 10 pistolas idénticas en el Congreso. Ford aprendió de un vendedor de pistolas que le presentó a Max Wollering
 - Producción continua → de la producción de cigarrillos, cereales y harina y enlatado. Ford lo aprendió de Oscar Bornholdt
 - Línea de ensamblaje → de la línea de “desensamblaje” de los empaquadores de carne y la cinta transportadora de Westinghouse
 - ¡Y lo juntó todo!
- Enroscar las bombillas fue copiado de las lámparas de keroseno

Descubriendo oportunidades: Trabajar con clientes

“Muchos de los productos que han tenido éxito comercial fueron inicialmente pensados e incluso desarrollados por consumidores”



uentran
so

indebido remítanos por email los detalles - jaume.argerich@iese.net

Descubrir oportunidades: Crowdsourcing

- Relacionado con las ideas de “open innovation”. Está basado en aprovechar la “sabiduría de las masas”
 - Crear mercados para innovaciones (plataformas) como el iPhone (AppStore) or AppExchange (salesforce.com)
 - Crear premios atractivos.
 - Utilizado para estimular innovaciones en coches autodirigidos,
 - Netflix lo usó para desarrollar un software de predicción de películas (\$1 millón de premio)
 - Innocentive de Eli Lilly para llegar a miles de científicos en las universidades
 - Comercializar propiedad intelectual (expandir la idea de las Oficinas de Transferencia Tecnológica de universidades al mundo de los negocios)

Descubrir oportunidades: Design thinking

- Observar al usuario
 - Identificar obstáculos
 - Identificar necesidades no satisfechas
- Traer ideas de otras industrias
 - Tecnología de catéteres a las zapatillas de aire
 - Grifos de la cocina han inspirado válvulas usadas en médicos, juguetes, ...
- Experimentar
 - Jugar, mantener un inventario físico de ideas
 - “Equivocate a menudo para tener éxito más rápido”
 - “Para inventar necesitas imaginación y un montón de trastos” (Edison)
 - “La medida real del éxito es el número de experimentos que se pueden hacer en 24 horas”



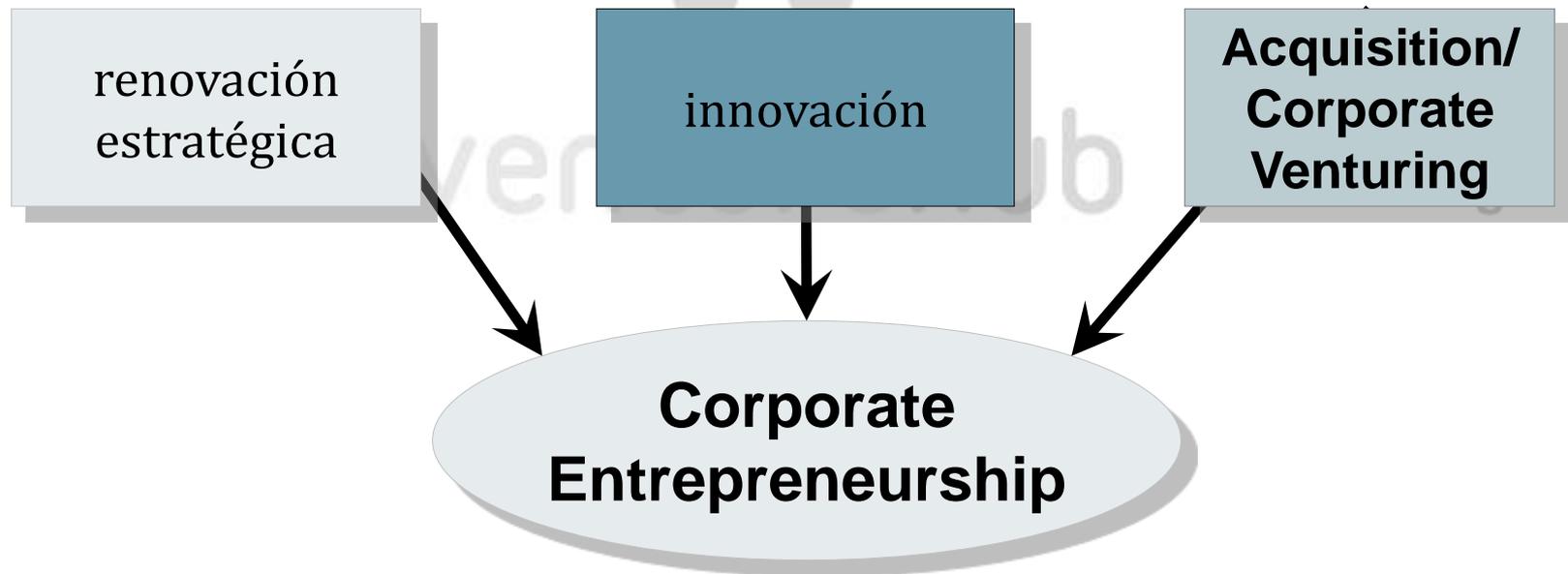
Innovar no es una decisión; es una obligación

- La pregunta importante es cual es la forma (o las formas...) mas adecuadas para mi empresa y sus características...



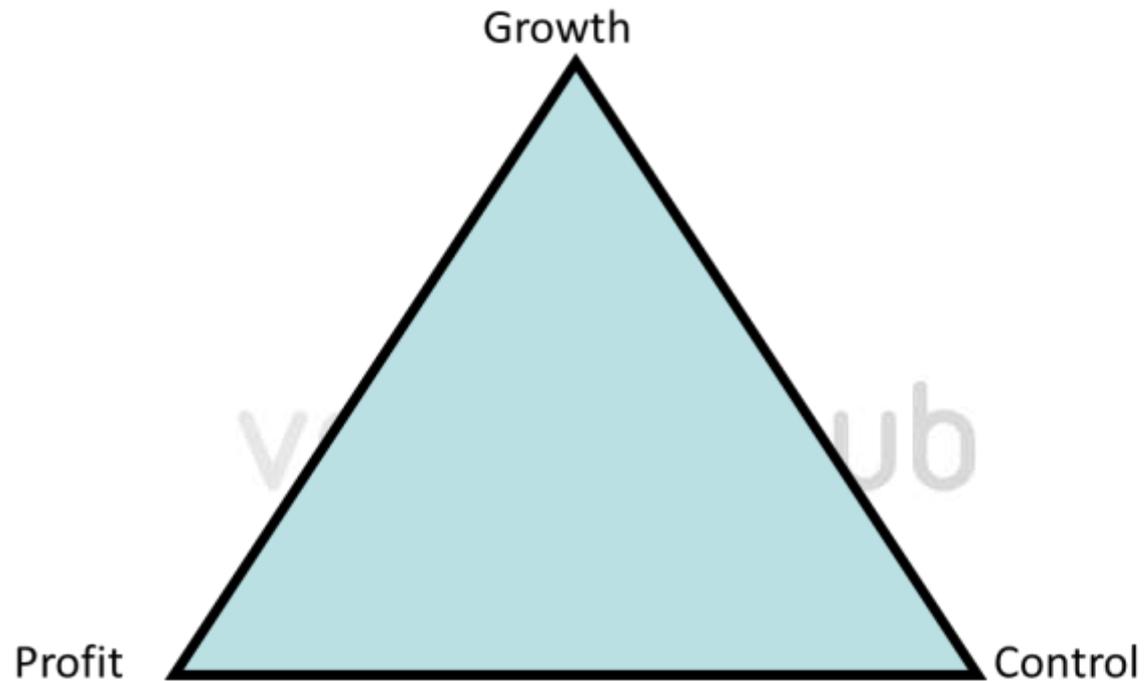
Que es el emprendimiento corporativo?

- El “Corporate entrepreneurship” es la suma de los esfuerzos realizados por la empresa en renovación estratégica, innovación e inversiones.



Innovación y crecimiento a través de adquisiciones – errores más comunes (caso ATH Microtechnologies)

ATH 1



Algunas conclusiones

- Como les ha ido a los emprendedores?

– 2001	2002	2003	2004	2005
– 90 (MUSD)	30	30	38	47
– Total = 184 MUSD				

- Como les ha ido a los FFF, los VC's?

– Que parte de los 184 MUSD se llevaron...mal no puede haber ido...

- Como le ha ido a Scepter ?

– 2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
– - 13,9	-23,5	10,6	24,7	34,3	9,3	-2

Los límites de la innovación generada internamente.

¿Por qué invertir en proyectos inorgánicos?

- Existen 3 formas fundamentales de crecer con empresas externas...
 - Alianzas (sin operaciones/intercambio de capital)
 - Toma de participación minoritaria (directamente o a través de fondo/departamento de capital riesgo corporativo)
 - Adquisición.

Que criterios debemos utilizar para discriminar entre las 3 vías...

- INTERNOS
 - Tipos de sinergias
 - Modular
 - Secuencial
 - Reciproco
 - Tipos de recursos
 - Suaves
 - Duros
 - Importancia/tamaño de recursos redundantes
 - Muchos
 - Pocos
- EXTERNOS
 - Nivel de incertidumbre de mercado
 - Elevado
 - Medio
 - Bajo
 - Nivel de competición
 - Elevado
 - Medio
 - Bajo

Como escoger... criterios internos

Tipos de sinergias	Estrategia
Modulares	Alianza
Secuenciales	CVC
Recíprocas	Adquisición
Importancia de recursos redundantes	Estrategia
Baja	Alianza
Media	CVC
Alta	Adquisición
Relación recursos “suaves” vs. “duros”	Estrategia
“suaves” > “duros”	CVC
“duros” > “suaves”	Alianza
“duros” = “suaves”	Adquisición

Como escoger... criterios internos

Nivel de incertidumbre de mercado	Estrategia
Bajo	Alianza
Medio	Adquisición
Alto	CVC



Nivel de competición	Estrategia
Bajo	Alianza
Medio	CVC
Alto	Adquisición

En el caso de ATH

- Tipo de sinergia
 - Modular/Secuencial
- Tipo de recursos
 - Relación RRHH vs. Tech
- Recursos redundantes
 - Pocos...
- Incertidumbre de mercado
 - Alta
- Nivel de competencia
 - Medio

Reflexiones...

- A la hora de escoger entre diferentes estrategia, lo criterios de decisión son claves.
- No se trata de desarrollar un nivel de “expertise” en una u otra de las estrategias sino de “construir” un mix adecuado de cooperaciones que va desde las alianzas estratégicas hasta las adquisiciones pasando por las tomas de participaciones minoritarias.
- **En entornos de incertidumbre de mercado típico de las start-ups, el CRC toma una particular relevancia.**
- Ahora bien - Como optimizar los resultados de un CRC?

-
- En un entorno de start-ups, cuales son las características que debemos buscar en las empresas “target”?

Los seis criterios...

- Escalabilidad & mayor crecimiento
- Mercado
- Timing
- Ventaja competitiva sostenible
- Equipo
- Sinergias

En que se diferencian los CRC (Capital Riesgo corporativo) de los CRF (Capital Riesgo Financiero)? Ventajas y desventajas?

venturehub

CRC vs. CRF

- Diferencias “basicas”
 - Objetivos y Estrategia: retornos financieros vs. Retornos estratégicos
 - Estructura: LP vs. Casa matriz
 - Compensaciones: CRF paga mejor (carry) y no tiene “referencias” corporativas
 - Evaluación del éxito/fracaso
- Ventajas:
 - Tiempo: SCR vs. SA/SL
 - Crecimiento/escala: Deep pocket vs. Recursos limitados
 - Conocimiento corporativo y técnico
 - “mas estabilidad”...mas aprendizaje
- Desventajas
 - Incentivos, difíciles de alinear...reglas del juego diferentes
 - Agilidad y rapidez de ejecución
 - Objetivos a corto plazo?

- Porque emprendedores pueden tener interés en que invierte en su Startup el capital riesgo corporativo de una gran empresa?

Desde el punto de vista del equipo emprendedor?

- Recursos importantes
- Conocimientos complementarios
- Una relación de mas largo plazo que un CR “clasico”
- Un futuro comprador...
- Una Marca (Apple Venture, etc..)

Gracias

mcarenzo@iese.edu

venturehub