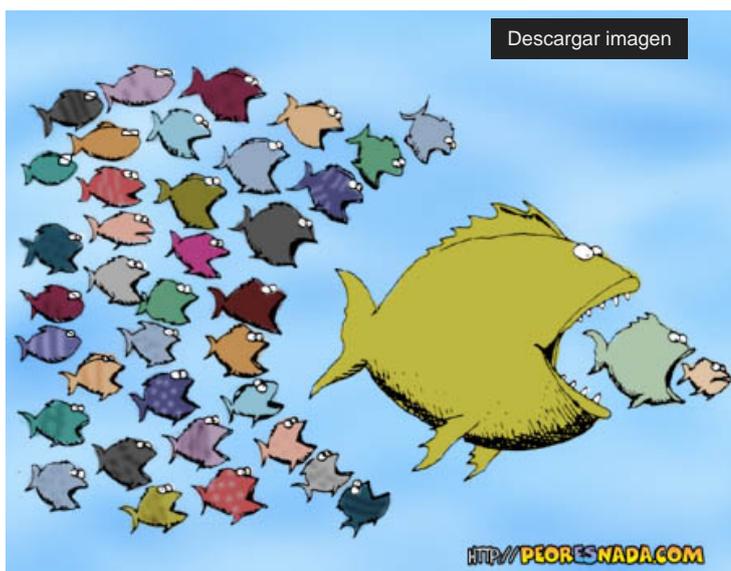


miércoles, 01 de marzo de 2017

## El pez grande quiere nadar junto al pequeño

### Corporate Venturing e intraemprendimiento: tres buenos ejemplos de la nueva estrategia de grandes empresas para innovar (Sacyr, Indra, Iberdrola)



El pez grande ya no sólo no quiere comerse al pequeño, sino que ahora quiere nadar junto a él.

El pez grande ya no sólo no quiere comerse al pequeño, sino que ahora quiere nadar junto a él. Las grandes corporaciones están dando un paso más allá en la gestión de su innovación y consideran que colaborar e invertir en pequeñas y medianas empresas o iniciativas emprendedoras con base tecnológica es un elemento decisivo no sólo para buscar nuevas oportunidades sino para garantizar la continuidad de su negocio. [Sacyr](#), [Indra](#) e [Iberdrola](#) (miembros de CTA) son algunas de las empresas españolas que ya tienen estrategias de referencia en este ámbito y aprovechamos este post para explicar cuáles son sus claves.

## Un momento, ¿intraemprendimiento y Corporate Venturing?

Las grandes empresas necesitan ser permeables a las oportunidades de innovación que existen en su entorno, ya sea dentro de la propia empresa (ideas o iniciativas emprendedoras de sus propios empleados) o fuera de ellas (*spinoffs*, *startups* y otras EBT de su entorno que aprovechen tecnologías disruptivas capaces de transformar el que ha sido su negocio tradicional).

Para ello, están desarrollando nuevas estrategias que les permitan gestionar y aprovechar al máximo su “ecosistema corporativo de innovación” con acciones de innovación abierta como:

- **el intraemprendimiento**: captación del talento innovador de los empleados para desarrollar nuevas ideas que pueden generar nuevos productos y servicios o nuevas maneras de producirlos. Es una vía acertada para aprovechar los intangibles que genera la actividad natural de la empresa.
- **el corporate venturing o corporate venture capital (capital riesgo corporativo)**: inversión de grandes corporaciones en nuevas empresas emergentes entrando en su capital social. Se diferencia claramente del capital riesgo habitual en que no se busca el mero rendimiento financiero, sino tener acceso a esos nuevos e incipientes desarrollos tecnológicos que pueden suponer una diferencia competitiva. Por eso, la implicación del inversor corporativo suele ir más allá de la mera entrada en el capital de las *startups* de base tecnológica y, habitualmente, incluye además otro tipo de apoyos, como *mentorización*, tecnología, fuerza de marca, herramientas de gestión o canales de distribución. Por su parte, las *startups* tecnológicas tienen, en estos programas, una oportunidad de desarrollarse junto a una gran empresa y obtener

financiación directa, ganar dimensión y acelerar su llegada al gran mercado. Por ejemplo, la segunda compañía del mundo por valoración bursátil, [Google \(ahora Alphabet\)](#), ha adquirido 160 empresas desde su creación en 1998 y ésta es sin duda una de las claves de su competitividad.

## Listos para los cambios del mercado

Según el informe [Digital Vortex](#), cuatro de cada diez empresas serán desplazadas de su posición en el mercado y corren el riesgo incluso de acabar desapareciendo en los próximos 5 años debido a una insuficiente innovación, velocidad de cambio o capacidad de reinención para afrontar el desafío digital. No es algo nuevo. Conocemos de sobra casos de muy diferentes sectores como Kodak, Nokia, Blockbuster, Olivetti, Sega o Daewo, que vieron como su privilegiada posición en el mercado se evaporaba por disrupciones tecnológicas. En [una reciente entrevista](#) a su paso por España, el padre del concepto *open innovation*, El profesor adjunto de la Universidad de Berkeley Henry Chesbrough, afirmaba que las empresas de mayor tamaño “se esfuerzan más en proteger el negocio que en hacer crecer uno nuevo”, mientras que algunas pequeñas, pese a no tener la historia, la capacidad o las tecnologías de las grandes, son capaces de vivir un éxito mayor.

Cuatro de cada diez empresas serán desplazadas de su posición en el mercado y corren el riesgo incluso de acabar desapareciendo en los próximos 5 años debido a una insuficiente innovación, velocidad de cambio o capacidad de reinención para afrontar el desafío digital

Frente a ese riesgo, muchas grandes empresas han considerado que ya no basta con disponer de un departamento de I+D+i con sus correspondientes proyectos. De la misma manera la empresa debe desarrollar una estrategia de innovación abierta, con colaboraciones con el mundo científico y otras empresas para adquirir el conocimiento nuevo que no siempre es capaz de generar por sí misma, también debe aprovechar otras fuentes de nuevas ideas con potencial, como pueden ser sus propios empleados o incipientes *start-ups* que pueden aportar tecnologías o ideas disruptivas que transformarán el futuro de su negocio. Necesitan una estrategia que gestione todo su [ecosistema corporativo de innovación](#).

**Tres buenos ejemplos** de grandes corporaciones españolas que ya lo hacen así son los siguientes:

- **Sacyr**: Su director general de estrategia y desarrollo corporativo opina que “no sólo innova la gente de I+D”. Sacyr fomenta la innovación abierta, a través de un modelo de *open innovation* con foco tanto externo como interno. En clave externa, cuenta con varios esquemas de colaboración con *startups* (con y sin inversión en la *startup*) y otros agentes innovadores del mercado, como grandes corporaciones tecnológicas. Participa en foros de emprendimiento e innovación y organiza unos reputados [premios de innovación](#), enfocados en *startups* con ideas interesantes para los sectores de infraestructuras y servicios. Este año, convoca la 7ª edición de estos premios y busca proyectos de emprendedores sobre *apps* móviles, realidad aumentada, robótica, 3D, *IoT* y *big data* aplicadas a las grandes infraestructuras y a los servicios urbanos. Además, pone al servicio de la organización diversas herramientas para fomentar que cualquier empleado, con independencia del área en el que se encuentre, pueda generar y compartir sus ideas e iniciativas innovadoras a través de campañas de *crowdsourcing*. Como muestra, un botón: Sacyr ha invertido en el capital de la *startup* gaditana [EPC Tracker](#), después de que fuera galardonada en el Premio Sacyr a la Innovación 2015 y de que su tecnología fuera probada en cuatro obras piloto. EPC Tracker ha diseñado una herramienta multiplataforma diseñada ex profeso para la gestión de proyectos de construcción de infraestructuras, con acceso remoto continuo y multidispositivo. EPC Tracker busca que los trabajadores de la obra dispongan en tiempo real de información sobre las actividades que se están ejecutando, digitalizando los procesos de trabajo y optimizando el rendimiento de los recursos. Todo ello puede reportar significativos ahorros en costes y plazo en proyectos en las áreas de construcción.
- **Indra**: La empresa ha desarrollado un nuevo modelo de innovación ligado a las necesidades del negocio abierto y flexible para ampliar su conexión con los ecosistemas tecnológicos de innovación: *startups*, emprendedores, grupos de investigación de las universidades que exploran tecnologías emergentes y los propios profesionales de la compañía. Indra ha creado un **Comité de Innovación**, con representantes de todas las unidades de negocio y expertos tecnólogos de la

compañía para impulsar la innovación disruptiva y sumarla a la innovación más evolutiva y ligada a las necesidades actuales de los clientes. Además, ha lanzado **Indraventures**, una unidad responsable de reforzar la relación con *startups*, *spinoffs* y emprendedores y de financiar iniciativas. En diciembre pasado, echó a rodar su primera acción, denominada **Innovators** y dirigida a fomentar el intraemprendimiento a través de una llamada abierta a los profesionales de la compañía para que presenten sus ideas más visionarias para el desarrollo de un producto o servicio innovador con potencial comercial y con la única limitación de que tenga relación con cualquiera de las áreas de actividad de la compañía. Las cuatro ideas ganadoras se conocerán en abril y recibirán un premio de 5.000€ cada una y las diez finalistas se transferirán a los mercados de Indra para valorar su potencial y posibilidad de desarrollo real. Además, la compañía prevé el reconocimiento del esfuerzo realizado por los profesionales que presenten ideas en su evaluación anual y su proyección profesional. En enero pasado, Indra acaba de firmar también un acuerdo con la primera plataforma de *crowdfunding* (financiación colectiva) de España (Sociosinversores.com) para colaborar en el apoyo al desarrollo y crecimiento de nuevas empresas tecnológicas.

- **Iberdrola: Iberdrola Ventures-PERSEO** es el programa de Capital Riesgo Corporativo de Iberdrola dotado de 70 M€ y dedicado a la inversión en tecnologías y negocios disruptivos que aseguren la sostenibilidad del modelo energético. Desde su creación en 2008, se han invertido a través del programa más de 50 M€ en *startups* que desarrollan tecnologías y nuevos negocios en el sector energético a nivel mundial. A través de este programa Iberdrola ofrece a emprendedores, especialmente en el Reino Unido, los Estados Unidos y España, su apoyo inversor, su *expertise*, su base de 32 millones de clientes y más de 45GW de capacidad. De esta manera, contribuye a desarrollar y dinamizar un tejido empresarial innovador en el sector energético. Como caso de éxito de este programa de Iberdrola, destaca, por ejemplo, la inversión que hizo la compañía en 2013 en una pequeña empresa española, **Arbórea Intellbird**, que estaba desarrollando drones para inspección de infraestructuras. La inversión se enmarcaba dentro de la búsqueda de oportunidades en compañías que estén desarrollando tecnologías aplicadas a la operación y mantenimiento de infraestructuras energéticas, en este caso en robótica, y desde la inversión de Perseo, Iberdrola ha colaborado con la empresa para desarrollar una solución para inspección de aerogeneradores. Arbórea cuenta entre sus clientes con empresas importantes en el sector eólico, entre las que se encuentra Iberdrola, para la que han inspeccionado más de 200 aerogeneradores en España y México sólo en 2016.

## ¿Eres una startup/EBT y te interesa conocer los programas de innovación abierta de Iberdrola, Indra y Sacyr?

[Echa un vistazo a la jornada "Innovación abierta y Corporate Venturing: colaboración de grandes empresas con emprendedores tecnológicos y EBT"](#)