

Corporate Venturing

—

¿pueden colaborar David y Goliat?

Corporate Venturing



A SELECTION OF MY START-UP INVESTMENTS



We bring whatever you want to your door! Order from any of our restaurants, or order anything you can think of. We'll bring it to you.



The most innovative solution for the management and optimization of business travels ever. Save time and money now by booking all your travels from a single platform designed to meet all your needs



Trioteca te muestra la oferta hipotecaria que más se adapta a tus necesidades. De forma gratuita, objetiva e imparcial, encuentra y solicita tu hipoteca en un sólo clic. Analizamos a los bancos con total transparencia.



The first online platform where you can preorder next season's collections with up to 40% off. These unique prices are a reward for those who anticipate seasonal trends.



El kit de herramientas completa para oficinas flexibles, coworkings, centros de innovación, parques científicos.



Tu partner logístico en Canarias Fashion & Lifestyle.



Talmix technology uses data and insights to match requirements instantly and power the entire hiring process working with you.



La gestión de los empleados de Retail, Reinventada. Libera el potencial y el engagement de tus empleados de retail gracias al Digital Workplace de Beam. Fácil, en 1 clic. Always On



Venture Hub is a consulting firm supporting the scale of high growth start-ups and the development of entrepreneurial skills in the society at large.



Furniture rental for the amount of time you need, for just affordable monthly fee. No deposit.



PREMIÈRE APPLICATION WEB POUR AIDER À LA PRÉ-SÉLECTION DE VOS CANDIDATS



Amphora es una empresa tecnológica que permite tercerizar la logística a empresas ecommerce.

3 Preguntas

¿Quién innova más?

Start-up

Empresa grande

3 Preguntas

¿Quién emprende más?

***Joven que acaba de salir de la
Universidad (entre 20-30 años)***

***Persona mayor con 40 años o más con
experiencia de trabajar en una empresa***

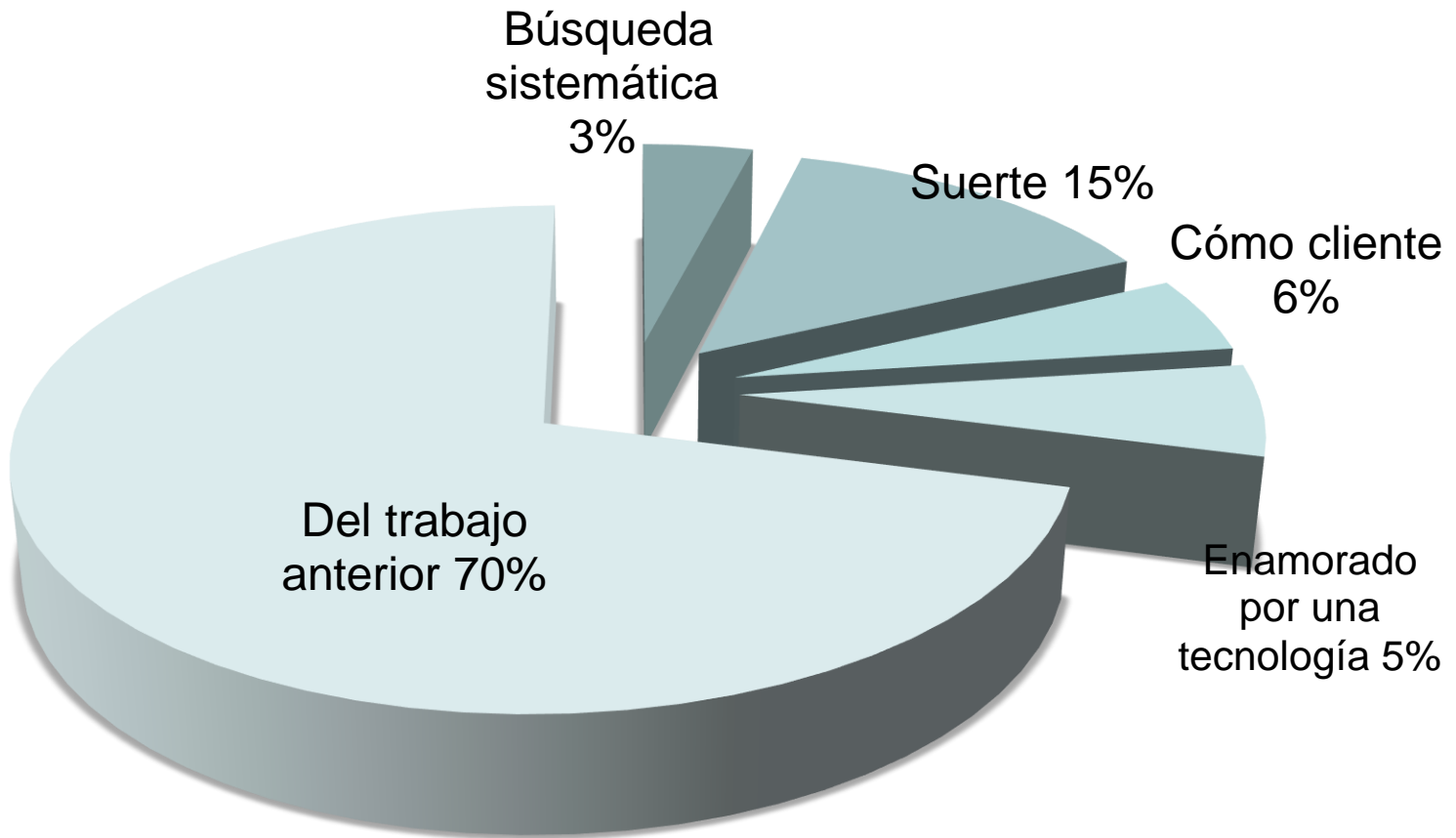
3 Preguntas

¿ Quién tiene más ideas emprendedoras?

Un joven que acaba de salir de la universidad

Un ejecutivo que lleva muchos años trabajando en una empresa

¿De dónde vienen las ideas?

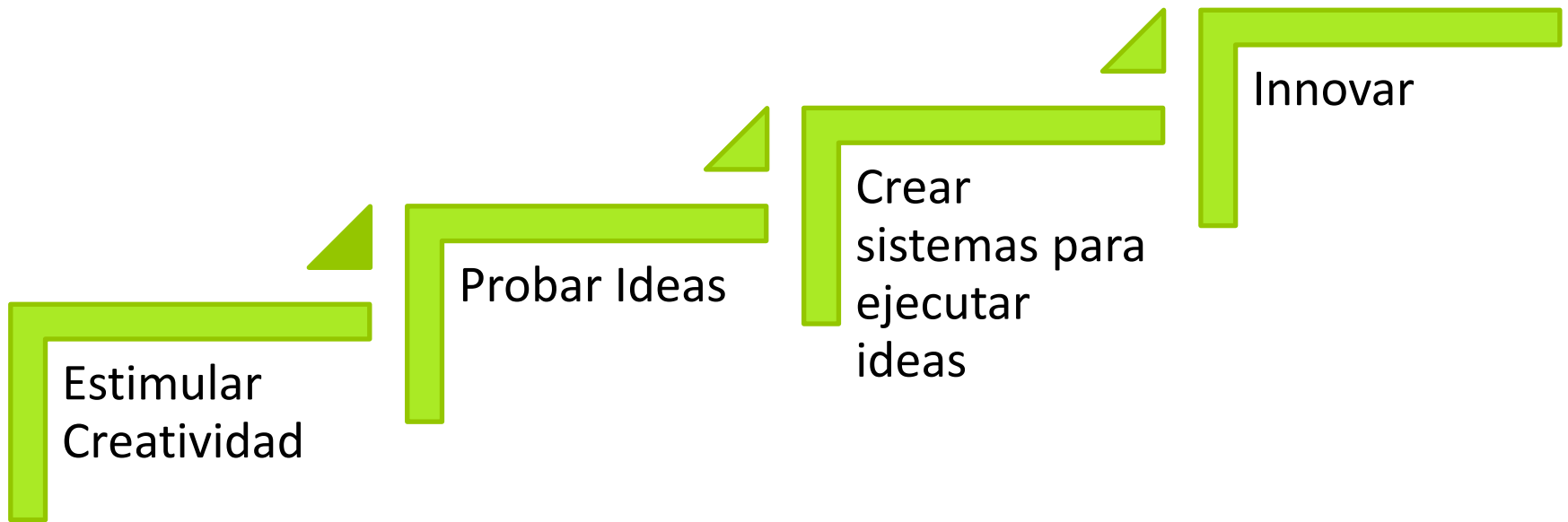


Motivación y Background de los Emprendedores

(KAUFFMAN Institute)

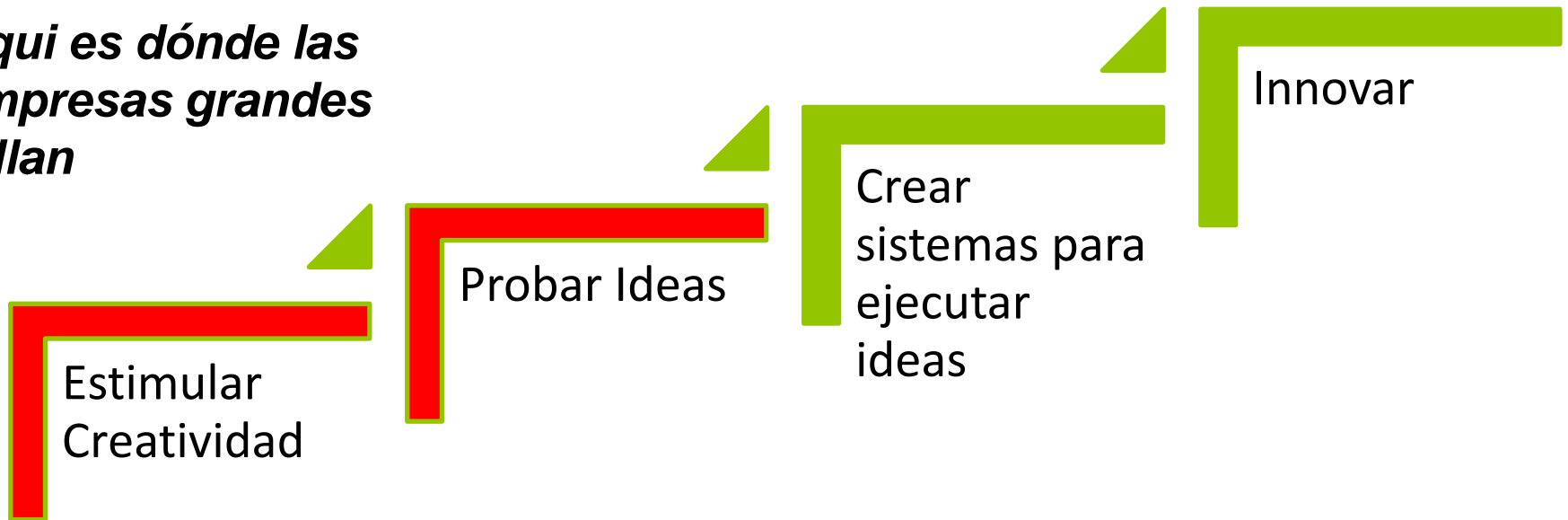
- Edad promedio 40
- 47 % con estudios de post-grado
- 52,4 % -de mejores 10% de su clase
- 51,9 % - primero en fundar una empresa en su familia
- 69.9 % casados, y el 59,7% con hijos
- 75,4 % habían trabajado más que 6 años
 - 47,9 % >10 años
 - 10,3 % > 20 años

¿Qué debe hacer una empresa para innovar?



¿Qué debe hacer una empresa para innovar?

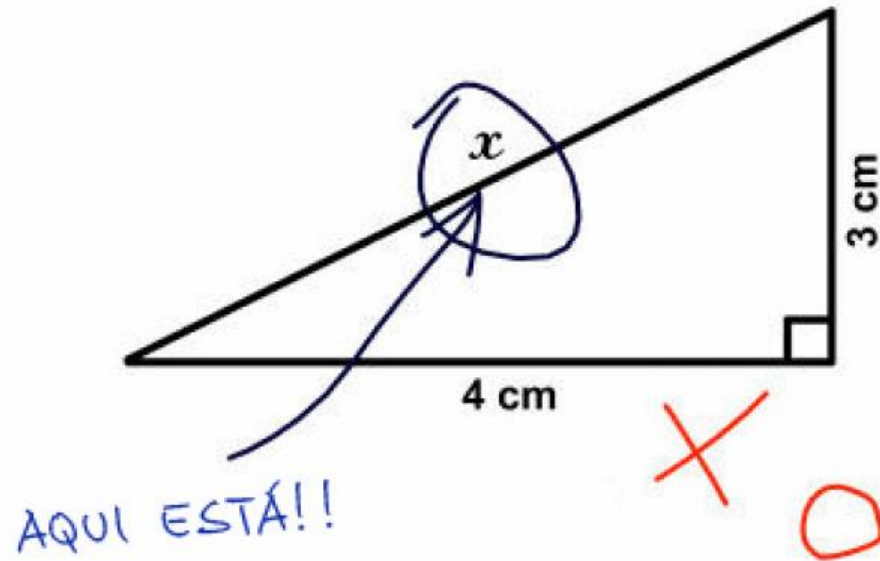
Aquí es dónde las empresas grandes fallan



¿Nos falta creatividad?



3. Hallar X:



5) Expandir

~~$x^3 + x - 2$~~

$$(a+b)^n$$

Muy divertido
Pedro

$$= (a + b)^n$$

$$= (a + b)^n$$

$$= (a + b)^n$$

~~X~~

etc...

Si:

$$\lim_{x \rightarrow 8} \frac{1}{x-8} = \infty$$

Entonces:

$$\lim_{x \rightarrow 5} \frac{1}{x-5} = 5$$

0

Resuelve la ecuacion:

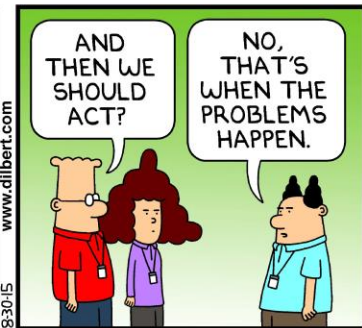
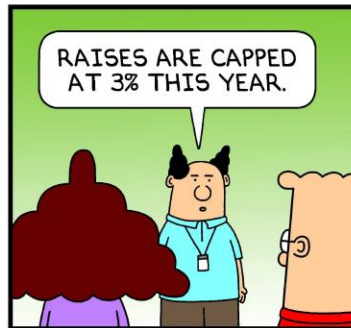
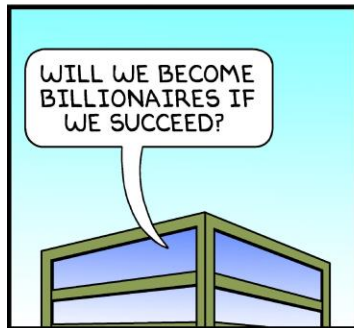
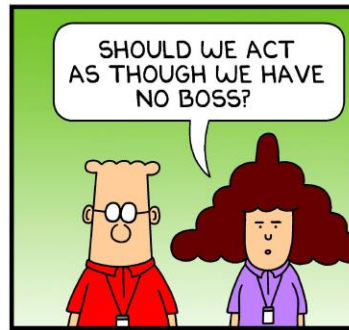
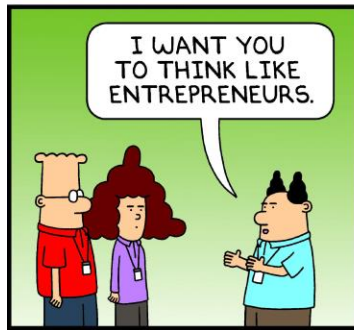
$$\frac{1}{n} \sin x = ?$$

$$\frac{1}{n} \cancel{\sin} x =$$

$$\cancel{\sin} x = 6 \quad i?$$

Innovation washing...

DILBERT



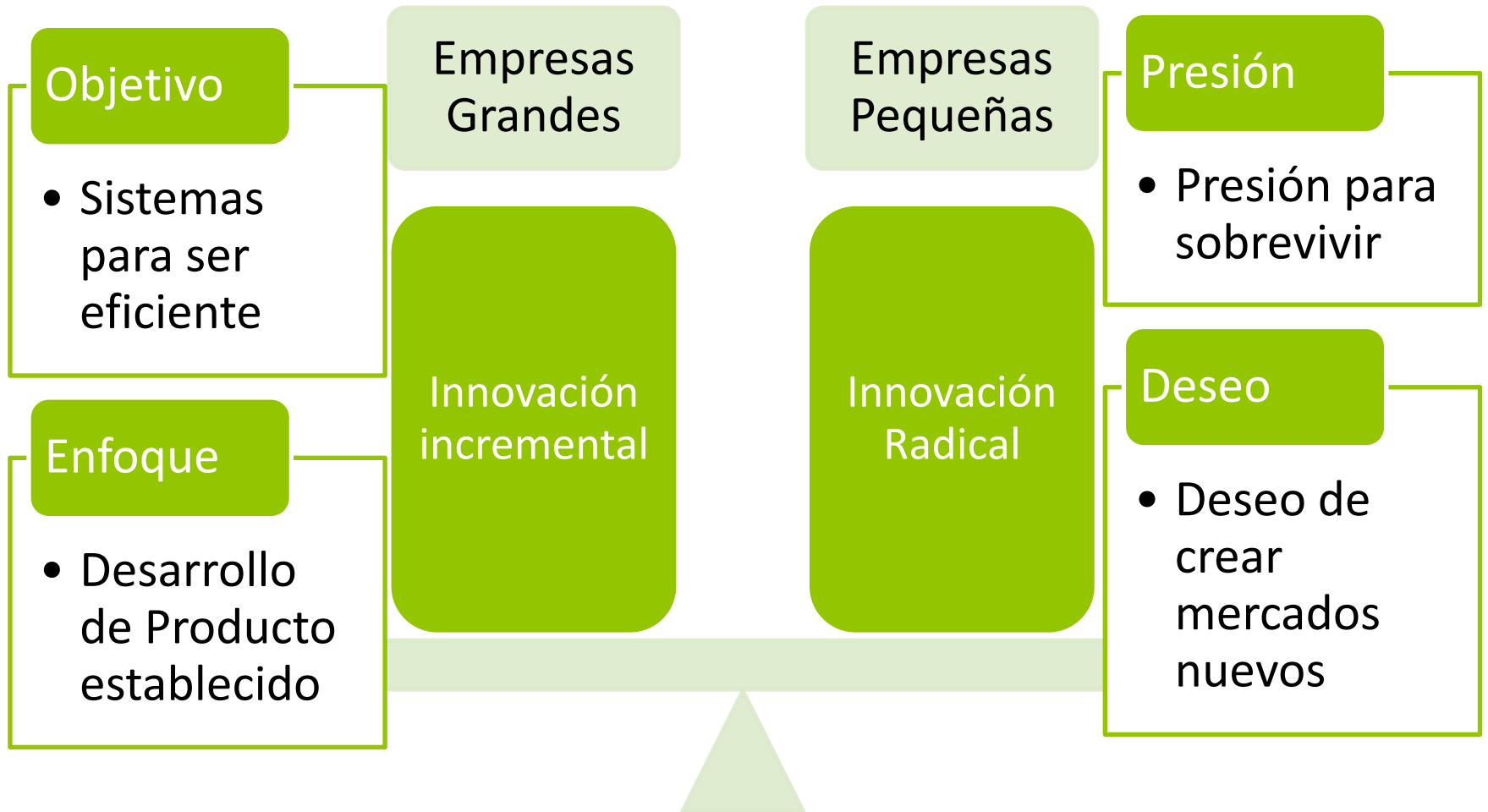
BY SCOTT ADAMS

DilbertCartoonist@gmail.com

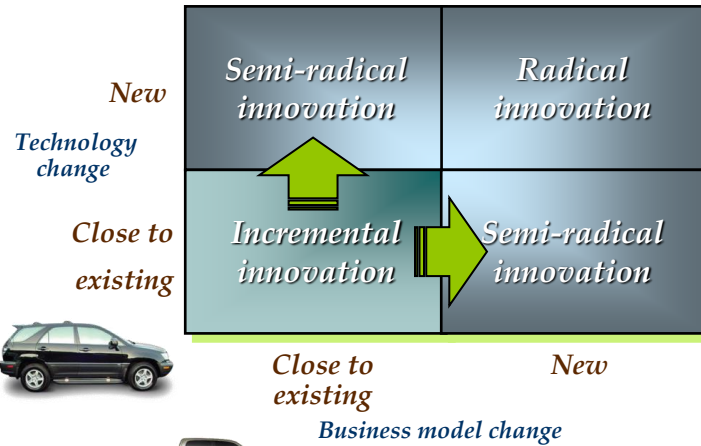
© 2015 Scott Adams, Inc./Dist. by Universal Uclick

www.dilbert.com 330-15

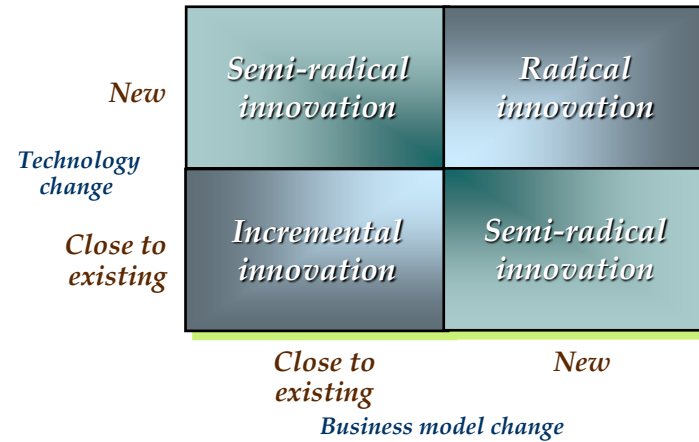
¿Cómo innovan las empresas?



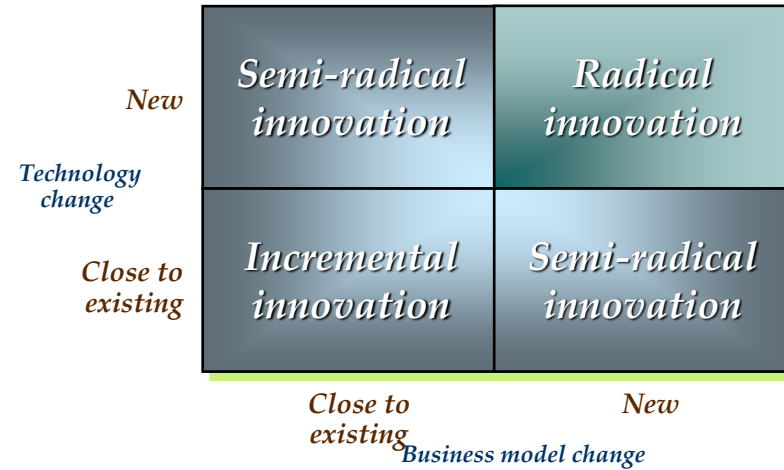
Innovación incremental



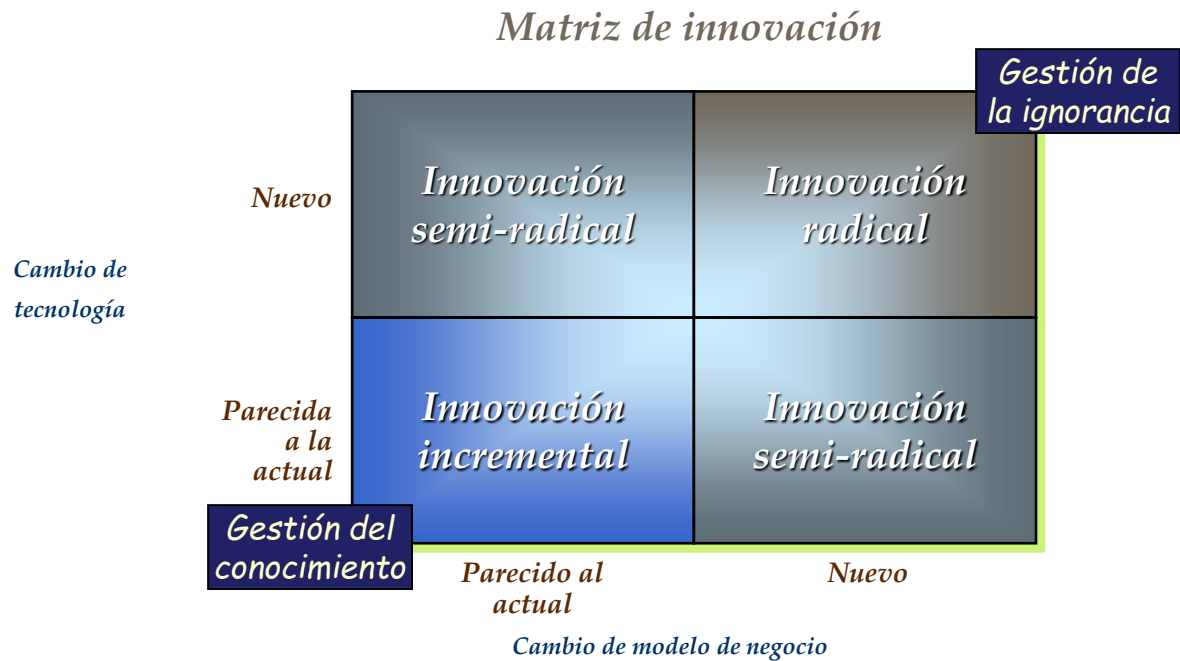
Innovación semi-radical



Innovación radical



Innovación radical vs. Innovación incremental



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

CONCLUSION (Momentánea 😊)

- Un startup es una organización temporal en búsqueda constante de un modelo de negocio repetible y escalable (Steve Blank).
- Como podemos seguir innovando si YA hemos encontrado el modelo de negocio repetible y escalable.... Y porque?

! MIEDO !





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

Retos de las Corporaciones

01

Fuerte presión desde el lado del mercado

- *El ciclo de vida de los productos cada vez es más corto*
- *El tamaño proporciona escala, pero para innovar, la velocidad es un factor crítico para las organizaciones*
- *La hiperconectividad permite a los clientes tener más opciones y conocimientos que nunca. Esto significa que los clientes tienen el poder de decidir sobre cómo interactúan con las empresas*

02

La disrupción es la nueva norma

- *Los clientes incorporan tecnologías disruptivas y nuevos modelos de negocio mucho más rápido que antes*
- *La innovación disruptiva se está convirtiendo en una fuente de ventajas competitivas en una economía globalizada*
- *La disrupción viene de todas partes y las corporaciones deben aprender a gestionar las tecnologías emergentes así como la complejidad tecnológica*

03

La esperanza de vida de las corporaciones se está reduciendo

- *La vida media de una compañía de S&P cayó de 67 años en los años 1920 a 15 años a día de hoy*
- *En promedio, una compañía de S&P está siendo reemplazada cada dos semanas*
- *Se estima que el 75% de las firmas S&P 500 serán reemplazadas por nuevas firmas en 2027*

Richard Foster, lecturer at the Yale School of Management (2012)

Asumiendo Los límites de la innovación generada internamente y el coste de las F&A.

	Tiempo	Riesgo	Coste
I+D	Largo plazo	Alto	Alto
Colaboración con startups	Medio plazo	Promedio	Bajo
F&A	Corto plazo	Bajo	Alto

¿Porqué colaborar con startups?

La disrupción tecnológica, la digitalización y el cambio de comportamiento de los clientes están transformando el territorio competitivo de la empresa, por ello es necesario repensar los modelos de negocio actuales y adoptar nuevas formas de innovar para mantener la competitividad de las mismas.

PORQUÉ LAS CORPORACIONES ESTÁN INTERESADAS EN COLABORAR CON STARTUPS¹ ?



TALENTO



PRODUCTO



CLIENTES

Para acceder a nuevas tecnologías **92%**

Para ayudar a ejecutar un pivotado o transformación **56%**

Para ganar acceso a talento (a través adquisición o joint R&D) **46%**

Para acceder a nuevos clientes **45%**

Para conseguir información de mercado **45%**

Para reducir costos **34%**

Pros y contras de colaborar con startups: ¿Deberíamos hacerlo?

	Pros	Contras
Corto plazo	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas tecnologías, servicios o productos (para sostener capacidad competitivas y/o expandirse en nuevos mercados)• Innovación de marca (atractiva para clientes potenciales, socios corporativos o futuros empleados)• Enfoques más novedosos/ frescos para solventar problemas en el negocio principal	<ul style="list-style-type: none">• Introduce nuevas formas de riesgo; cambios en el perfil de riesgo actual• Posible disrupción en los equipos y procesos actuales• La tasa de fracaso generalmente elevada de los startups puede afectar la continuidad del negocio• Costes potencialmente elevados a corto plazo y retornos

Pros y contras de colaborar con startups: ¿Deberíamos hacerlo?

Pros

Contras

Largo plazo

- **Aumento de la cuota de mercado** y/o posibilidad de **entrada en nuevos mercados**
 - **Cultura corporativa rejuvenecida** y mayor aprendizaje interno
 - **Aumento del valor para el accionista**
 - **Posición de liderazgo reforzada** en el sector/vertical
 - **Agilidad para adaptarse** más rápidamente a los cambios en el mercado
- Posible efectos reputacionales resultado de malas operaciones con startups o de fallos de aprovisionamiento
 - Posibilidad de recursos considerables invertidos con retornos muy bajos

Es mas fácil salir...

- **Es fácil salir...:** Mas fácil dejar una inversión que un proyecto desarrollado internamente...

¿Pero nos estamos olvidando algo?

! Las Startups !

Desafíos crónicos...



















Start-ups

- Problemas de caja / recursos escasos
- Necesidad de clientes
- Necesidad de acceso a canales de distribución
- Falta de financiación

Corporaciones

- Diversificación de negocio
- Sostener ventaja competitiva
- Sostener/Aumentar margen en el tiempo
- Innovar, innovar, innovar

Necesidades de las startups y socios preferidos

	Corporaciones	Venture capital	Business angels	Incubadoras/ Aceleradoras	Universidades	Sector público	% de startups
Financiación							80 %
Acceso al mercado							61 %
Expertise técnica							39 %
Expertise de negocio							26 %
Acceso a servicios / recursos							23 %
Talentos							22 %

Que buscan las Start-Ups a la hora de colaborar con corporaciones?

- Acceso a canales y mercados
- Conocimientos complementarios

- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Una Marca

- Un futuro comprador...

- Que mas?

Criterios de decisión – Start-Ups

- Cadena de valor
 - Donde tenemos huecos?
 - Formación, Experiencia, contactos
- Cuales son nuestras necesidades a corto plazo / largo plazo
 - Clientes
 - Recursos humanos
 - Financiación
- Control
 - Que tipo de colaboración queremos?
 - Financiación vs crecimiento
- Valoración?

Formas de colaboración entre empresas establecidas y startups

Scouting

Eventos
(Hackathons,
Competicio-
nes...)

Acceso a
recursos /
Servicios de
apoyo

Excubator
(Venture
builder)

Compras
directas a
startups

Alianzas
estratégicas

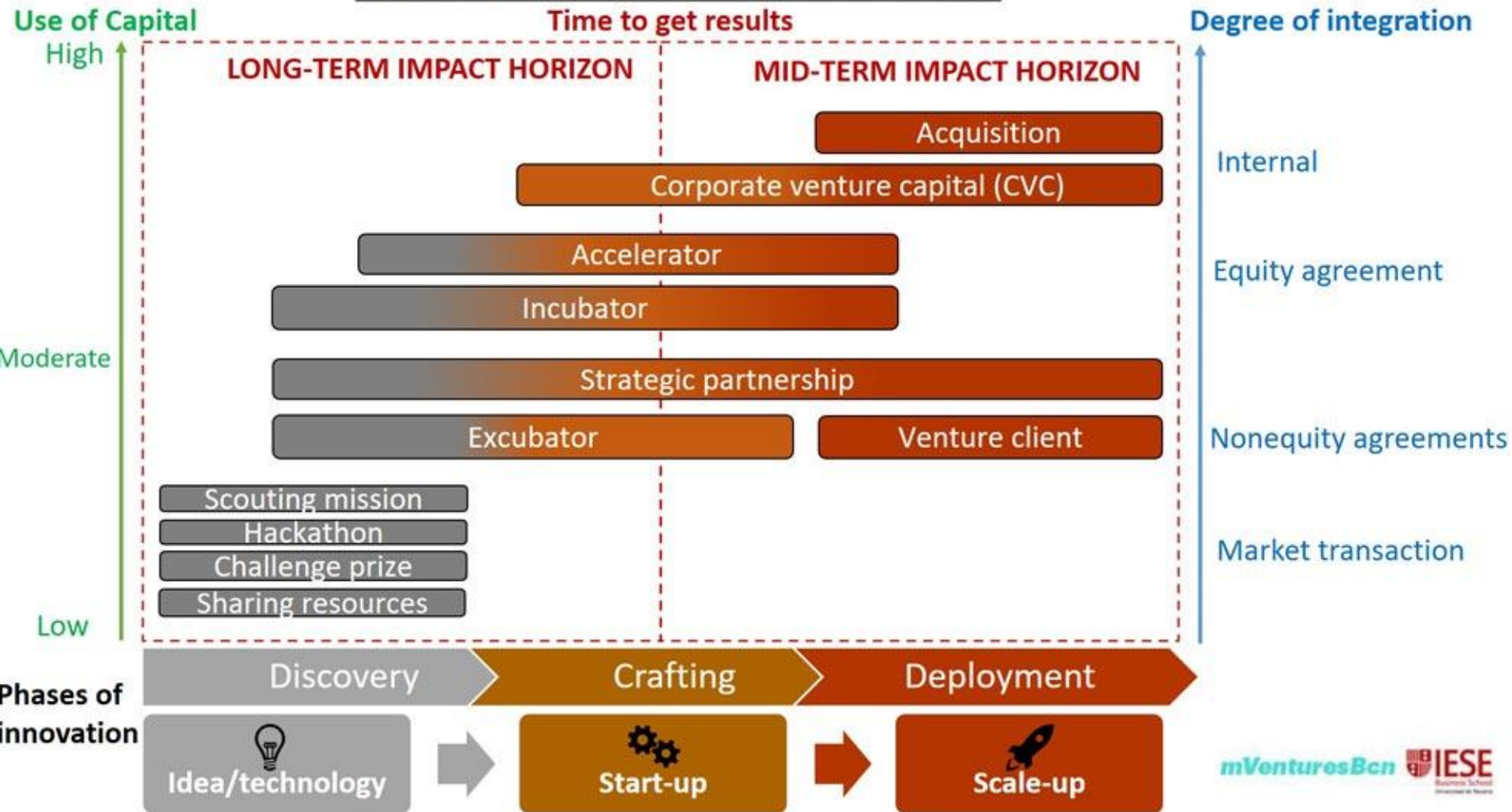
Incubadora
corporativa

Aceleradora
corporativa

Capital riesgo
corporativo

Fusiones &
Adquisiciones

CLASSIFICATION OF VENTURING TOOLS



¿Que nos dicen la investigación?

- 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.

Criterios de decisión – Corporacion

1. Tipo de sinergia
 - Modular/Secuencial vs Reciproca
2. Tipo de recursos
 - Recursos humanos vs. Tecnológico
3. Importancia de recursos redundantes
 - Lo puedo hacer en casa?
4. Nivel de incertidumbre de mercado
 - Baja vs. Alta
5. Nivel de competencia
 - Bajo vs. Alto

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

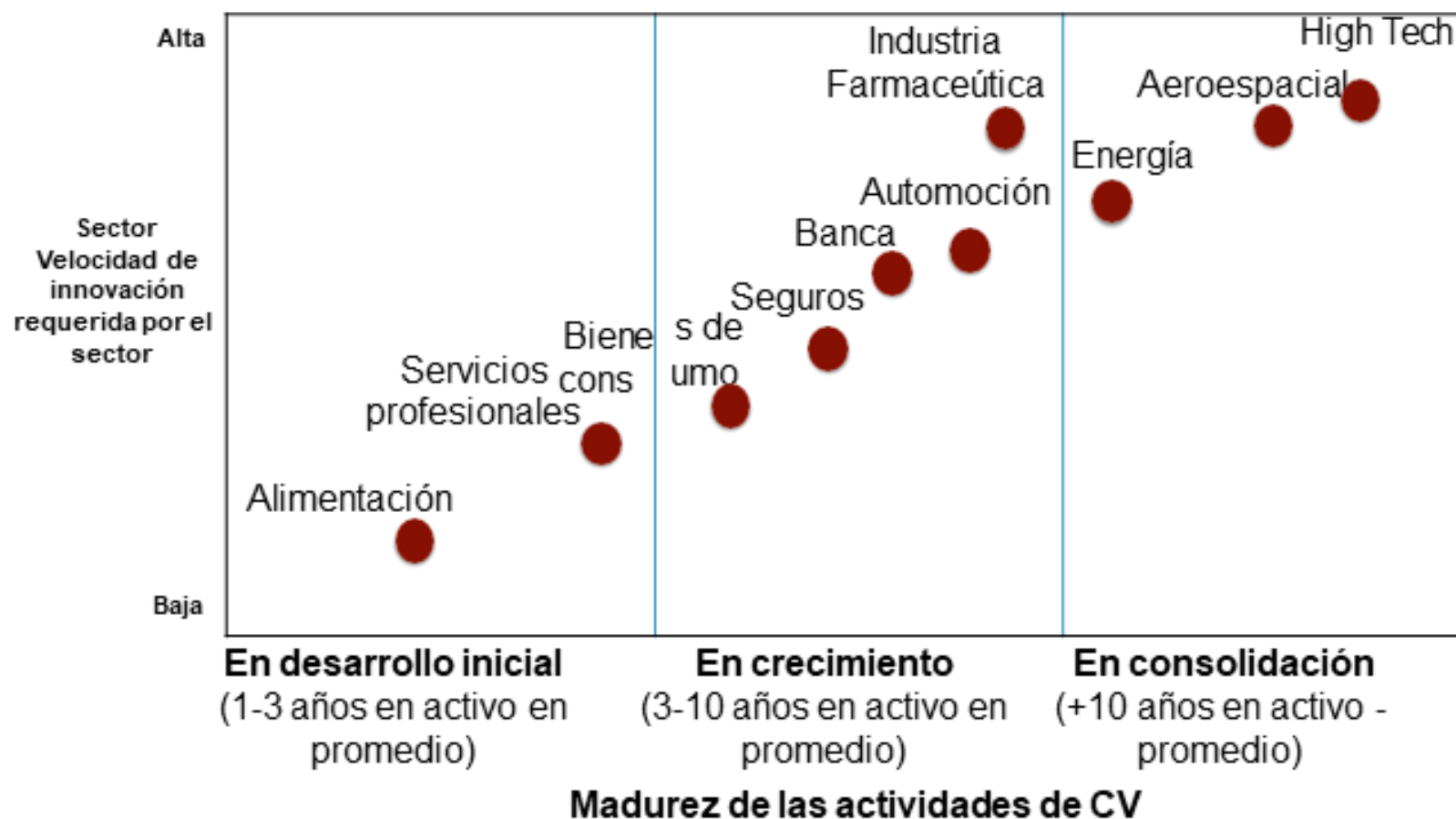
Nivel de competición	Estrategia
Bajo	Alianza
Medio	CVC
Alto	Adquisición

Criterios de evaluación

- Mercado (accesible vs. Potencial)
- ventaja competitiva (sostenible)
- Equipo (experiencia/ educación)
- Momento (Porque ahora!?)
- Crecimiento (escabilidad?)
- Sinergias

El CVC en 2022 En el mundo y en Europa

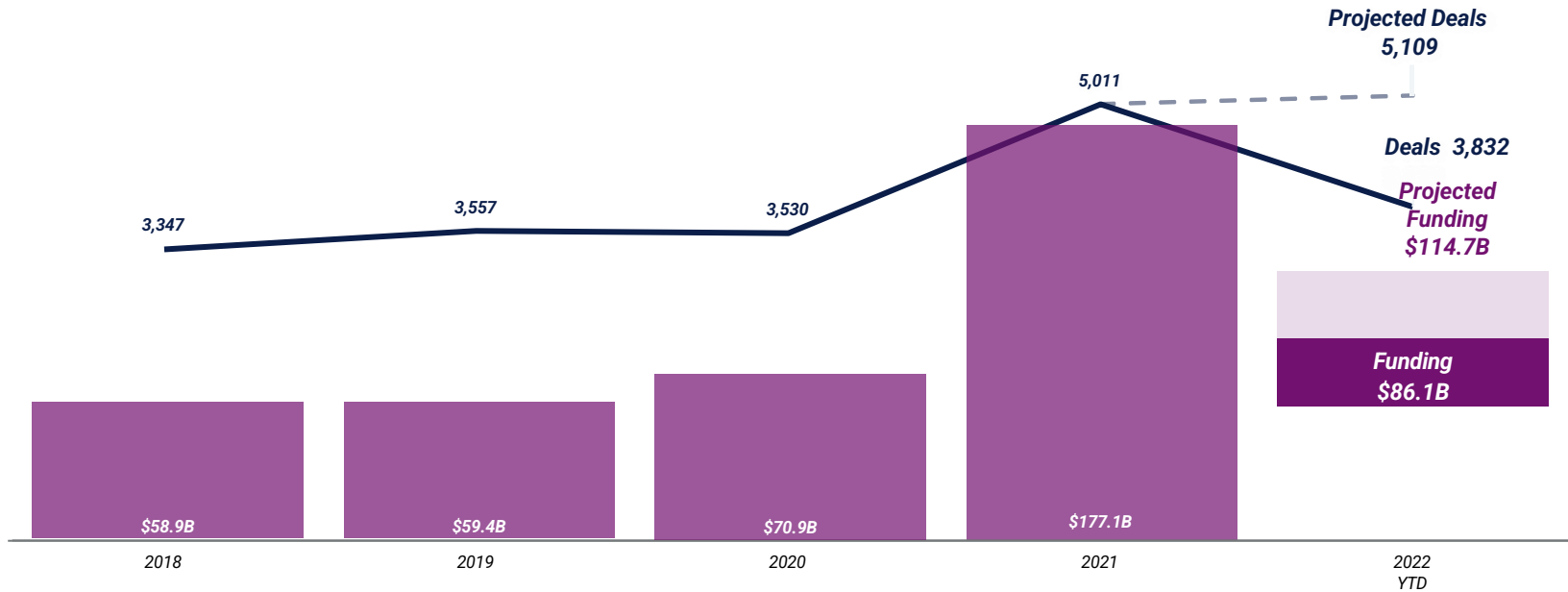
Grado de madurez de las actividades de CV en grandes empresas (por sectores)



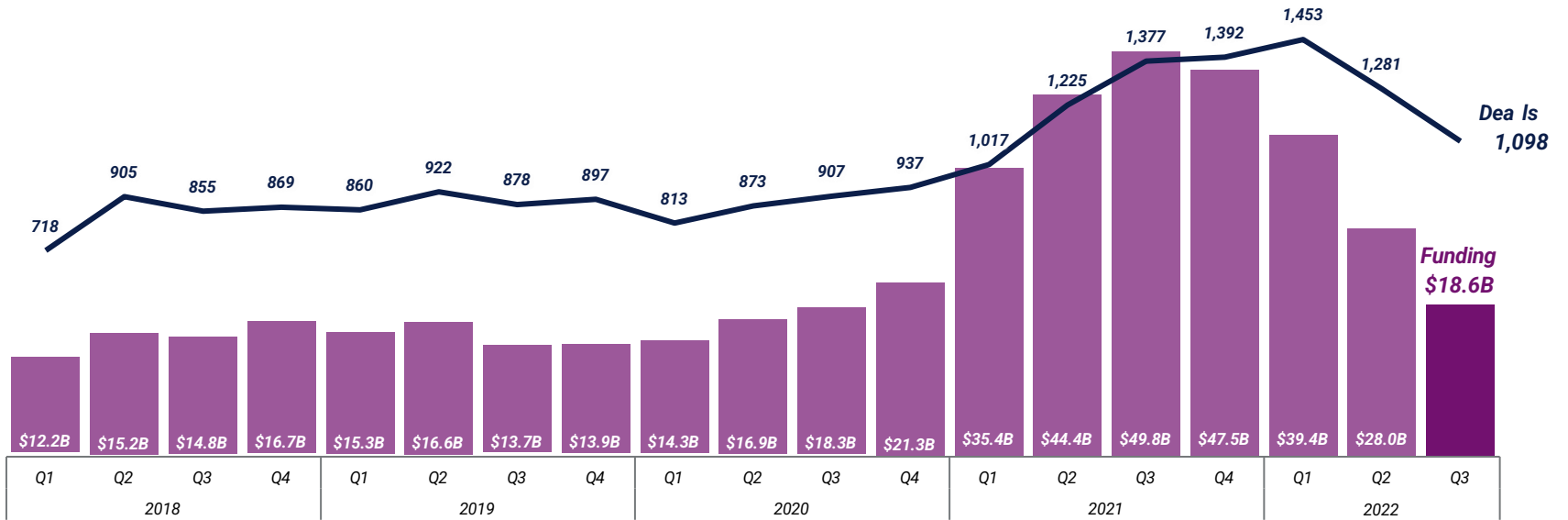
La situación actual

State of CVC | Global Trends | Investment Trends

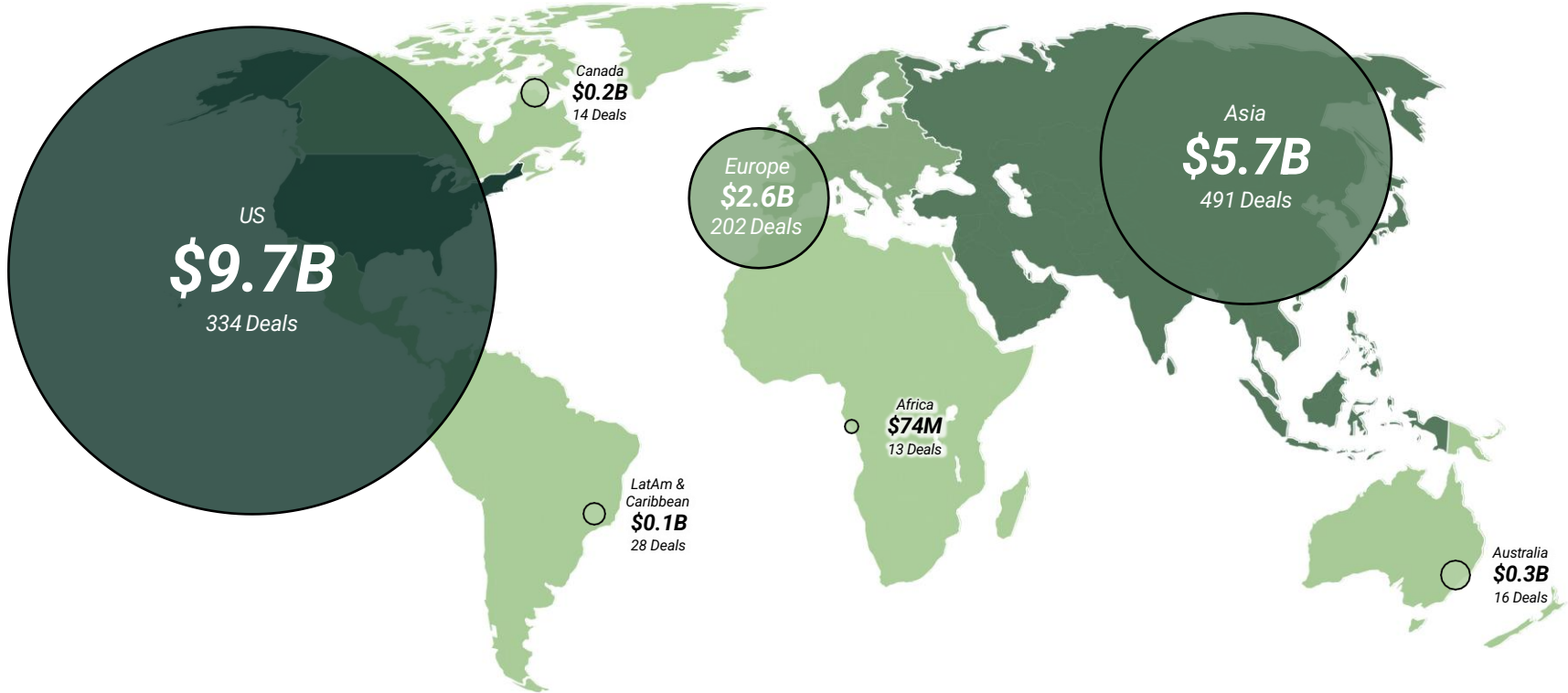
Projected funding is less than 2021's total, deals head toward a new record



Funding decreases 34%, deals are down 14% QoQ



The US dominates CVC-backed funding, Asia leads in deals

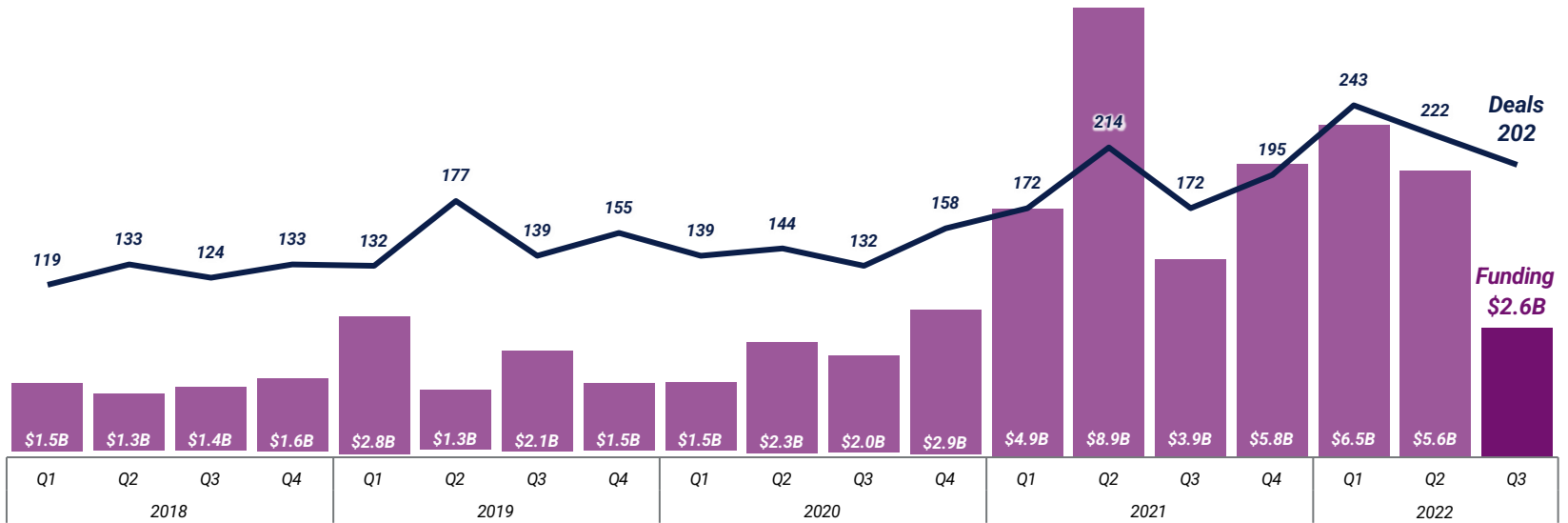


Geographic Trends | Q3 2022

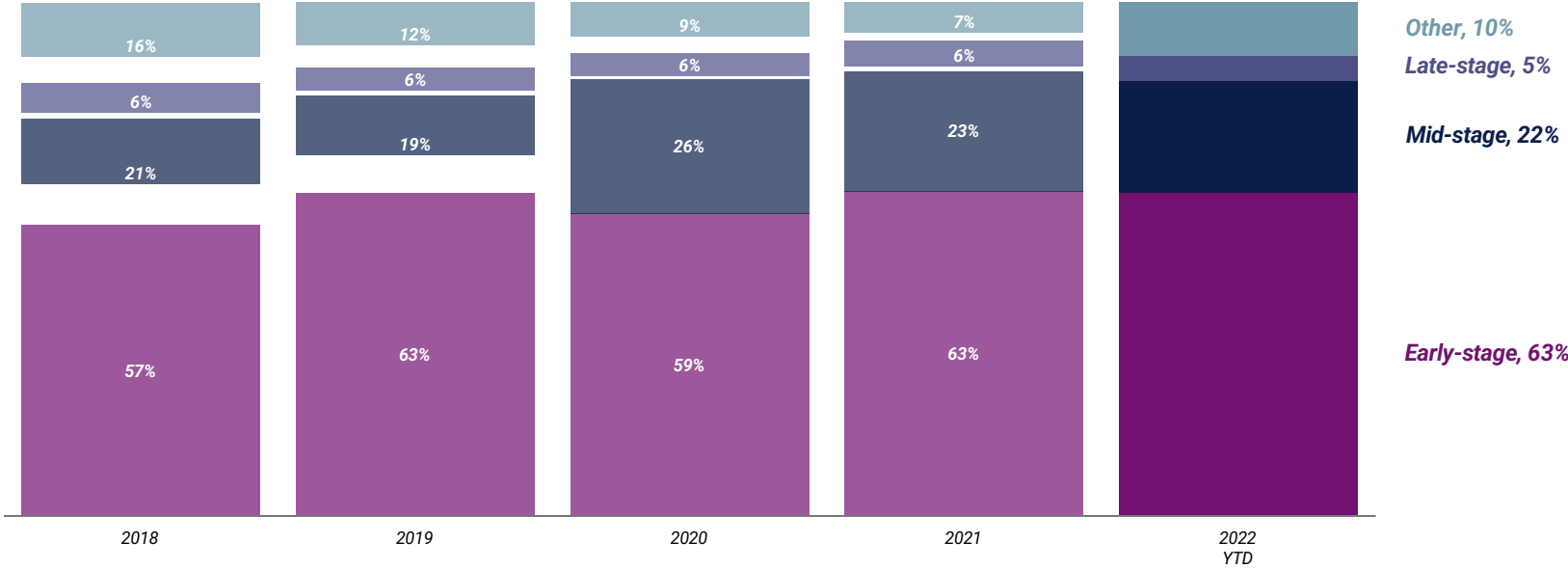
Europe Trends



Funding falls 54%, deals decrease 9% QoQ



Deal share remains relatively steady in 2022 YTD



Europe: Top equity deals in Q3'22

Company	Round Amount	Round Date	Round Valuation	CVC Investors	Country	Sector	Industry Subindustry	% of Total Funding
1 Impress	\$124M	Series B 2022-07-11		N/A Norgine Ventures, UNIQA Ventures	Spain	Healthcare	Dental Products & Services N/A	4.8%
2 Casavo	\$103M	Series D 2022-07-19	\$400M	Neva SGR	Italy	Internet	Internet Software & Services Real Estate	4.0%
3 Safe	\$100M	Series A 2022-07-12		N/A ConsenSys Mesh, Coinbase Ventures, SCB 10X, Kraken Ventures, Blockchain.com Ventures	Gibraltar	Mobile & Telecommunications	Mobile Software & Services Asset & Financial Management & Trading	3.9%
4 Fuel Labs	\$80M	Series A 2022-09-06		N/A Alameda Research Ventures	Portugal	Internet	Internet Software & Services Asset & Financial Management & Trading	3.1%
4 Not So Dark	\$80M	Series B 2022-09-26		N/A Convivialité Ventures	France	Leisure	Restaurants N/A	3.1%
6 SparingVision	\$75M	Series B 2022-09-14		N/A UPMC Entreprises	France	Healthcare	Drug Development N/A	2.9%
7 F2G	\$70M	Venture Capital 2022-08-04		N/A Novo Ventures	United Kingdom	Healthcare	Drug Discovery N/A	2.7%
7 Planted	\$70M	Series B 2022-09-01		N/A Tengemann Ventures	Switzerland	Food & Beverages	Meat, Fish, Seafood, & Alternative Proteins N/A	2.7%
9 DataGuard	\$61M	Series B 2022-09-22		N/A Morgan Stanley Expansion Capital	Germany	Internet	Internet Software & Services Compliance	2.4%
10 Devialet	\$50M	Series D 2022-09-13		N/A Foxconn Technology Ventures	France	Consumer Products & Services	Consumer Electronics N/A	2.0%

Europe: Top CVCs by company count in Q3'22

Investor	Company Count	Country
1 Shell Ventures	6	Netherlands
1 Wayra	6	Spain
1 next47	6	Germany
4 AlbionVC	5	United Kingdom
4 Boost Fund	5	United Kingdom
4 Neva SGR	5	Italy

Resumiendo

Ventajas de la colaboración entre empresas establecidas y startups externas

Empresa establecida

Acceso al mercado
Conocimiento del mercado
Economías de escala
Acceso a Recursos
Financiación
Credibilidad
Visibilidad / Relaciones públicas



Startup externa

Agilidad operativa
Nuevas ideas / Innovación
Entrada en nuevos negocios / mercados
Talento
Entorno versátil
Potencial de rápido crecimiento
Cultura emprendedora

Barreras *internas* típicas para una colaboración efectiva

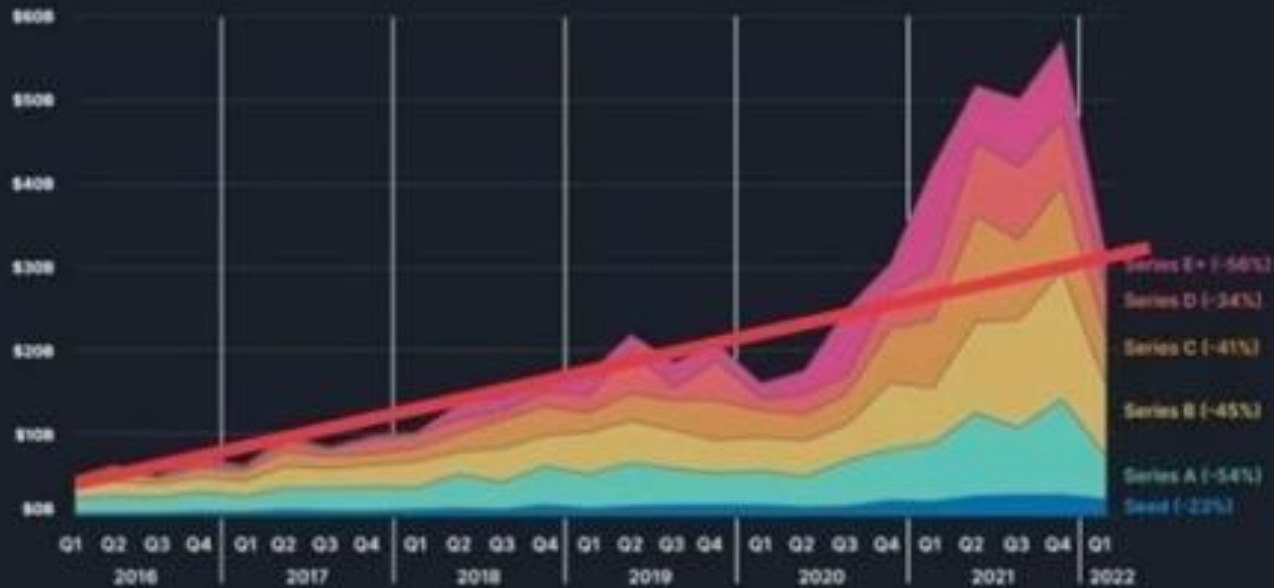


Y para los co-inversores...

- Positivo
 - una red de seguridad !?
 - Socio con « big pockets »
 - Conoce mercado/Tecnología
-
- Negativo
 - Otro agenda
 - Puede limitar retorno
 - Cultura – compromiso?

Venture capital declines at all stages

Total cash raised by stage, and percent change from Q4 2021 to Q1 2022



Mejores practicas

- 1. Proporcionar incentivos poderosos**
- 2. Alinear intereses entre startup y corporación**
- 3. Transparencia**
- 4. Cree una mentalidad experimental tolerante al fracaso**
- 5. Cumplir con sus compromisos**
- 6. Cosechar información valiosa.**

Q&A