



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

*El Corporate Venture Builder en
España: ¿Qué aporta a la innovación en
la gran empresa española?*

Autor/a: Cristina Ramiro González
Director/a: Juan Antonio Gil Serra

MADRID | Abril 2021

RESUMEN

En un contexto de mercado altamente competitivo y cambiante, las corporaciones no disponen de las capacidades, conocimientos y tiempo necesario para crear por si solas, y desde cero, nuevos productos, servicios o modelos de negocio. Tampoco son suficientemente atractivas para atraer nuevo talento del exterior. En consecuencia, la innovación abierta corporativa o *Corporate Venturing* se ha convertido en una opción estratégica dominante entre la mayoría de las grandes empresas españolas que necesitan innovar para mantenerse competitivas.

El Corporate Venturing consiste en crear vínculos a través de diferentes vehículos de innovación abierta entre las corporaciones y los diferentes participantes en el ecosistema emprendedor e inversor que está transformando muchas industrias. En ese sentido, el *Corporate Venture Builder*, como el vehículo más novedoso en el ecosistema innovador español, permite a las corporaciones crear sus propias startups desde cero.

El presente trabajo de fin de curso pretende identificar y evaluar la aportación del Corporate Venture Builder a la innovación de la gran empresa española respecto al resto de vehículos de innovación abierta. Para ello, se presenta un estudio comparativo de casos de utilización de 11 vehículos de innovación abierta por las 35 empresas españolas que cotizan en el IBEX. Su análisis y evaluación se ha realizado apoyándose en la información pública disponible y la visión aportada por 5 profesionales del sector entrevistados. Los resultados obtenidos confirman el creciente interés y grado de utilización del Corporate Venture Builder por parte de las grandes corporaciones españolas. Disponer de un mayor control del *venture* creado y optar a una mayor participación en el valor futuro generado son motivos importantes de su rápida adopción. No obstante, todavía no existe un modelo único o estándar de este vehículo y los importantes recursos financieros que exige retrae a muchas empresas de su uso.

Palabras clave: Innovación abierta, startups, *corporate venturing*, Corporate Venture Building, IBEX-35

ABSTRACT

In a highly competitive and changing market context, corporations do not have the skills, knowledge and time to create new products, services or business models on their own and from scratch. Nor are they sufficiently attractive to attract new talent from outside. Consequently, corporate open innovation or *Corporate Venturing* has become a dominant strategic option among most large Spanish companies that need to innovate to remain competitive.

Corporate Venturing consists of creating links through different open innovation vehicles between corporations and the different participants in the entrepreneurial and investment ecosystem that is transforming many industries. In this sense, the *Corporate Venture Builder*, as the newest vehicle in the Spanish innovative ecosystem, allows corporations to create their own startups from scratch.

This thesis aims to identify and evaluate the contribution of the Corporate Venture Builder to innovation in large Spanish companies with respect to other open innovation vehicles. To this end, a comparative case study of the use of 11 open innovation vehicles by the 35 Spanish companies listed on the IBEX is presented. Its analysis and evaluation has been carried out based on publicly available information and the vision provided by 5 interviewed professionals of the sector. The results obtained confirm the growing interest and degree of use of the Corporate Venture Builder by large Spanish corporations. Having greater control of the venture created and opting for a greater share in the future value generated are important reasons for its rapid adoption. However, there is still no single or standard model for this vehicle, and the significant financial resources it requires deter many companies from using it.

Key words: Open Innovation, startups, *corporate venturing*, Corporate Venture Building, IBEX-35

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
3. METODOLOGÍA	8
4. ANÁLISIS	10
4.1. Visión global de la innovación abierta corporativa	10
4.1.1. Definición	10
4.1.2. Evolución	11
4.1.3. Situación actual en España.....	15
4.2. Corporate venture builder	23
4.2.1. Definición	23
4.2.2. Modelos de implementación del Corporate Venture Building	23
4.2.3. Oportunidades y Riesgos del Corporate Venture Builder.....	26
4.2.4. Características frente otros vehículos de innovación abierta.....	31
4.2.5. Expectativas a futuro.....	41
4.3. Corporate Venture Building en la empresa española del IBEX-35	43
4.3.1. Presencia del Corporate Venture Building en el IBEX35	43
4.3.2. Case Studies – Programas de Corporate Venture Building más relevantes de la gran empresa española del IBEX-35.....	46
4.3.2.1. Wayra Builder - Telefónica	46
4.3.2.2. Perseo Venture Builder – Iberdrola	49
4.3.2.3. Innocells – Banco Sabadell.....	50
4.3.2.4. Venture Building Digital Hub - Ferrovial.....	51
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
6. BIBLIOGRAFÍA	59
7. ANEXOS	68

7.1. Ponentes de las entrevistas.....	68
7.2. Entrevistas a profesionales del sector	68

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Oportunidades y riesgos de la innovación abierta	13
Tabla 2: Mecanismos de innovación abierta en la gran empresa del IBEX-35	21
Tabla 3: Oportunidades y riesgos del Corporate Venture Building.....	31
Tabla 4: Corporate Venture Building vs. Otros vehículos de innovación abierta	32
Tabla 5: Oportunidades y riesgos del Corporate Venture Capital	35
Tabla 6: Oportunidades y riesgos de las aceleradoras / incubadoras.....	40
Tabla 7: Resumen comparativo Corporate Venture Builder, Corporate Venture Capital y aceleradoras / incubadoras	55
Tabla 9: Ponentes de las entrevistas personales a profesionales del sector	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Marco del "Corporate Venturing"	11
ilustración 2: Iniciativas de apoyo a startups en españa	19
ilustración 3: Modelo de los 3 horizontes de innovación de mckinsey.....	33
ilustración 4: Corporate VentureBuilding en la gran empresa del IBEX-35	43
ilustración 5: Vehículos de innovación abierta en cada fase de desarrollo de startups.....	55

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe una explosión en el número de nuevos proyectos empresariales o *startups* dentro del ecosistema empresarial español e internacional (Bonet, 2019; McKinsey & Company, 2020). Muchos son financiados con fondos procedentes de la industria del capital riesgo o *venture capital* tradicional, lo que está generando startups que desintermedian a las corporaciones tradicionales o compiten directamente con ellas utilizando nuevos modelos de negocio. Estas startups o *ventures* suponen una amenaza a la existencia de muchas grandes empresas en el mercado español. En consecuencia, cada vez más empresas están obligadas a seguir impulsando sus modelos de innovación para luchar por mantener competitivas sus propuestas de valor.

Como estrategia competitiva, la innovación abierta es una opción estratégica de innovación donde las empresas sobrepasan los límites internos de su organización y la cooperación con agentes externos pasa a tener un papel fundamental (W. Chesbrough, 2003). Este nuevo enfoque de la innovación se ha convertido, en los últimos años, en una de las estrategias de negocio dominantes y más utilizadas por la mayoría de las grandes empresas españolas (Ennomotive.com, 2021). Pero su desarrollo efectivo es un proceso complejo y no exento de dificultades (Livieratos & Lepeniotis, 2017).

Además, existen en el mercado múltiples vehículos o herramientas de innovación abierta, como las Incubadoras y Aceleradoras, que tratan de adaptarse a los perfiles particulares y necesidades concretas de cada empresa. Una diversidad de alternativas para innovar que, sin embargo, todavía no ha permitido a las empresas españolas alcanzar unos resultados significativos como sería situar a alguna de sus startups como líder de mercado.

Entre estas alternativas, ha surgido recientemente el concepto de *Corporate Venture Builder* como vehículo de innovación abierta. Un modelo cuya creciente adopción por parte de las grandes empresas está generando mucho interés como herramienta estratégica de crecimiento. El Corporate Venture Builder se caracteriza por incentivar a las grandes empresas o *corporates* a crecer y desarrollarse colaborando con diferentes agentes del ecosistema emprendedor como start-ups, scale-ups, inversores privados o instituciones públicas. La innovación abierta a través de un Corporate Venture Builder es un nuevo modelo de creación y aceleración de startups donde la propia corporación lidera el lanzamiento de una idea de negocio, su financiación, la gestión de los equipos, el desarrollo del producto y el negocio y su transformación en una scaleup (El Referente, 2018). Es decir,

a través del Corporate Venture Building, las corporaciones crean desde cero nuevas startups corporativas dentro de la propia empresa matriz.

Es un modelo de innovación que puede complementar, e incluso sustituir, a otros vehículos más tradicionales que han utilizado las empresas durante los últimos años, como el Corporate Venture Capital, las Incubadoras y las Aceleradoras. Pero todavía no está claro que realmente sea una alternativa de innovación que resulte más eficaz dentro de sus estrategias de innovación abierta. Además, el impacto económico de la COVID-19 en la gran empresa española está exigiendo una mejor asignación de los recursos disponibles para seguir siendo competitivos.

En este contexto, se cuestiona si realmente estos vehículos de innovación abierta son eficaces como motores de mejora de la competitividad de las grandes empresas. También, se quiere conocer qué aporta el concepto de Corporate Venture Builder respecto a otros vehículos de innovación abierta más tradicionales. Además, este mecanismo de innovación conlleva un compromiso de recursos financieros y organizativos muy importante, lo que puede condicionar su potencial como alternativa real para muchas empresas.

En definitiva, es necesario que las empresas conozcan su funcionamiento, las posibles ventajas y limitaciones que conlleva su utilización respecto a otras alternativas de innovación y las condiciones mínimas que se necesitan para su correcta implantación. De esta manera, podrán disponer de un marco de actuación que facilite la decisión sobre la conveniencia de asignar recursos a este nuevo vehículo de innovación.

1. OBJETIVOS

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal identificar y evaluar la aportación del Corporate Venture Building como herramienta de innovación en la gran empresa española frente a otros vehículos de innovación abierta.

Para conseguir dar respuesta a este objetivo, durante las diferentes fases del trabajo se dará respuesta a una serie de objetivos secundarios:

- Definir la innovación abierta corporativa y analizar su evolución y el relevante papel que desempeña actualmente en el mundo corporativo en España.
- Identificar y caracterizar comparativamente (objetivos, funcionamiento, etc) los distintos vehículos de innovación abierta utilizados por la gran empresa española.

- Definir el Corporate Venture Builder, describiendo sus características y funcionamiento general y presentando cómo encaja, se diferencia y complementa con el resto de vehículos de innovación abierta.
- Analizar la situación actual del Corporate Venture Building en España, identificando las principales tendencias en su utilización.
- Determinar las motivaciones y objetivos pretendidos que impulsan a las empresas a desarrollar el Corporate Venture Building.
- Señalar el grado de desarrollo actual y posibles limitaciones del Corporate Venture Builder en la gran empresa española que cotiza en el IBEX-35.
- Incorporar la visión de diversos profesionales del sector sobre el valor añadido del Corporate Venture Building a las estrategias de innovación corporativa.

2. METODOLOGÍA

La metodología de investigación que se ha utilizado para realizar este trabajo es principalmente cualitativa, basada en el método del estudio comparativo de casos y apoyada en dos técnicas de investigación principales:

1. ***Análisis externo apoyado en fuentes de información secundarias.*** Para obtener una visión general sobre la Innovación Abierta y los Corporate Venture Builders e identificar empresas y profesionales que puedan ser potencialmente entrevistados o analizados en profundidad mediante casos de estudio. Para ello, se ha utilizado la técnica de investigación de información secundaria “*desktop research*” con diversas fuentes como artículos de prensa, literatura académica, informes y bases de datos sectoriales o páginas webs de empresas.

Este análisis se ha enfocado principalmente en entender el papel de la Innovación Abierta y el Corporate Venture Builder en la estrategia de innovación de la gran empresa española. Para ello,

- Se han analizado las empresas que cotizan en el IBEX-35 como muestra representativa más relevante de la gran corporación en España. El IBEX-35 es el índice bursátil de referencia de la bolsa española, constituido por

las 35 empresas con mayor liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Español (SIBE).

En concreto, se han identificado y analizado en profundidad los 4 programas más relevantes de Corporate Venture Building desarrollados por empresas del IBEX-35:

- *Case Study* - “Wayra Builder” de Telefónica
 - *Case Study* - “Perseo Venture Builder” de Iberdrola
 - *Case Study* - “Innocell” de Banco Sabadell
 - *Case Study* – “Venture Building Digital Hub” de Ferrovial
- Se ha comparado el Corporate Venture Building frente a otros vehículos o herramientas de innovación como el Corporate Venture Capital y las Aceleradoras e Incubadoras.

2. ***Análisis externo apoyado en información propia y original:*** Para confirmar, complementar o matizar la información y resultados iniciales extraídos del análisis externo apoyado en fuentes secundarias. La información se obtuvo a través de entrevistas personales a profesionales del sector (responsables de innovación corporativa, consultores especializados, emprendedores en start-ups). Las entrevistas personales se clasifican en 3 grupos:

- a. Profesionales que forman parte de empresas del IBEX-35 que utilizan el Corporate Venture Building como vehículo de innovación.
- b. Profesionales que forman parte de empresas del IBEX-35 que no utilizan el Corporate Venture Building como vehículo de innovación.
- c. Consultores con gran experiencia y conocimientos de la Innovación Abierta como opción estratégica de negocio.

3. ANÁLISIS

3.1. VISIÓN GLOBAL DE LA INNOVACIÓN ABIERTA CORPORATIVA

3.1.1. Definición

Hasta finales del siglo pasado, las empresas innovaban exclusivamente de forma interna a través de sus departamentos internos de investigación y desarrollo (I+D). Lo que se conoce tradicionalmente como “Innovación Cerrada”. Pero desde entonces, las empresas han ido poco a poco comenzando a innovar con talento externo, surgiendo así lo que Henry Chesbrough bautizó en 2003 en su libro *Open Innovation* como “Innovación Abierta”.

La innovación abierta es un proceso de innovación distribuida tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia dentro, rompiendo fronteras organizativas trabajando en alianzas con agentes externos a la empresa, comúnmente llamados startups (Chesbrough, 2003). La idea es que las empresas puedan y usen ideas y recursos externos para acceder a formas de innovación que para ellos es muy difícil de generar internamente (IESE & BeRepublic, 2019).

En concreto, el emprendimiento corporativo o *corporate venturing* es una práctica de innovación abierta donde son las grandes corporaciones o corporates las que innovan con talento externo. Mediante esta modalidad de innovación abierta, las grandes corporaciones crean alianzas con emprendedores y startups innovadoras que han ido emergiendo rápidamente en el ecosistema emprendedor. El objetivo es combinar el alcance y recursos de las grandes corporaciones con la creatividad, agilidad y liderazgo tecnológico de las nuevas empresas. De este modo, las grandes corporaciones se benefician de colaborar con startups en el desarrollo de nuevos productos o servicios, encontrando soluciones a retos corporativos y obteniendo ventajas competitivas que les permitan liderar el mercado.

Sin embargo, poner en práctica este modelo de innovación abierta resulta ser un proceso complejo para las corporaciones (Livieratos & Lepeniotis, 2017). Por este motivo, existen en el mercado diversos vehículos o herramientas de innovación abierta que las empresas pueden utilizar para responder a sus propios perfiles y necesidades concretas. Más en concreto, existen 11 vehículos de *corporate venturing* que pueden incorporar en sus estrategias de innovación abierta dependiendo del tipo de relación que estén dispuestas a mantener con las startups (únicamente invertir en ellas, trabajar mano a mano con ellas, coinvertir con inversores privados, etc). Son los Hackathones, Challenge Prizes, Scouting Missions,

Alianzas Estratégicas, Recursos Compartidos, Fusiones & Adquisiciones de startups, Corporate Venture Capital, Venture Client, Aceleradoras, Incubadoras y Corporate Venture Builders (Playcreatividad.com, 2019). Este último vehículo de innovación, el Corporate Venture Builder, es el vehículo de innovación en el que se enfoca el presente trabajo de fin de grado al ser el concepto más novedoso en el entorno de la innovación abierta.

Ilustración 1: Marco del "Corporate Venturing"



Fuente: elaboración propia a partir la información de IESE y Opipino (2018)

3.1.2. Evolución

La innovación abierta, que inicialmente sólo era un modelo teórico derivado de las mejores prácticas esporádicas, se ha convertido en una tendencia dominante entre la mayoría de las grandes empresas que buscan la innovación (Livieratos & Lepeniotis, 2017). Esto se debe principalmente a que:

- El entorno empresarial está cambiando más rápido que nunca: Las nuevas tecnologías e ideas han reinventado la forma en la que funcionamos y, con ello, la manera en la que compiten las empresas (McKinsey & Company, 2020).

“Vemos más cambios en los próximos cinco años que en los últimos 50” –

Dan Ammann, Presidente de General Motors (Medium, 2018).

El entorno actual de los negocios es cada vez más competitivo y globalizado, lo que ejerce una inmensa y creciente presión sobre las grandes empresas para adaptarse al cambio continuo, acceder a los mejores mercados del mundo y lograr ventajas competitivas para sobrevivir. El motor de esa competitividad es la innovación (PriceWaterhouseCoopers & IESE, 2016). En consecuencia, las grandes empresas luchan constantemente por distinguirse del resto apostando por la innovación, al ser un requisito esencial para cualquier empresa que quiera liderar el mercado (Livieratos & Lepeniotis, 2017). Es más, como esencia del crecimiento de las industrias, las grandes empresas realmente no podrían crecer ni transformar sus negocios sin recurrir a la innovación.

“La innovación abierta no es una moda, es una necesidad para las corporaciones” –
Jesús Chapado, jefe de innovación en Naturgy (La Razón, 2019).

En este contexto, el creciente desarrollo de la innovación abierta por parte de las grandes corporaciones ha permitido a ciertas empresas españolas y europeas defenderse y ponerse al nivel de algunos competidores mundiales que eran más rápidos y grandes (McKinsey & Company, 2020).

- b) Las corporaciones cada vez son más conscientes de la necesidad de impulsar la innovación abierta. A pesar de que las corporaciones tengan muchos clientes, enormes recursos y grandes conocimientos de sus respectivos sectores, se ha demostrado que su tamaño y estructura les dificulta generar por si solas innovación disruptiva y real. En ese sentido, las corporaciones son capaces de innovar en aspectos básicos, pero son lentas en alcanzar ese horizonte disruptivo que crea cambios radicales que realmente impactan en sus estrategias a largo plazo. Algo que forma parte del ADN de las startups (Vellido, 2019).

En consecuencia, y ante la evidencia de que los departamentos internos de I+D ya no generan la innovación disruptiva necesaria, las grandes empresas han decidido apostar por la innovación abierta y el talento externo como estrategia nuclear para competir (Elconfidencial.com, 2020).

“No creo que las compañías puedan sobrevivir si no es con la colaboración con startups” —V. Neerven área de innovación de Vueling (Playcreatividad.com, 2019)

Este creciente reconocimiento del valor añadido de las startups y de su papel fundamental como motor de desarrollo de las soluciones más eficientes a los retos corporativos planteados, ha supuesto que progresivamente crezca el número de empresas que se

deciden a entablar relaciones bidireccionales con startups en las que ambas ganan (World Economic Forum, 2018). De hecho, el 68% de las empresas del Forbes Global 500 ya trabajan con startups (Cinco días, 2018).

Tabla 1: Oportunidades y Riesgos de la Innovación Abierta

Corporaciones		Startups	
Oportunidades	Riesgos	Oportunidades	Riesgos
Agilidad & Flexibilidad	Daño reputacional	Apoyo financiero	Retraso en el desarrollo del proyecto
Identificación de nuevas vías de ingresos, diversificación...	Inversión y tiempo perdido	Acceso a recursos e infraestructuras	Desaprovechamiento de recursos
Transformación cultural	Desalineación en objetivos	Experiencia & <i>Networking</i>	Perdida de cultura / espíritu emprendedor
Atracción de talento	Riesgo sin garantía de éxito	Apertura y crecimiento comercial	Crecimiento prematuro
Actualización del <i>branding</i>	Cambios de cultura y organización	Expansión global	Barreras/Estructuras corporativas & burocráticas
Acceso a nuevas tecnologías, consumidores & conocimientos		Respaldo de <i>branding</i>	
Nuevas formas de organización		Refuerzo legal & financiero	
Mayor competitividad		Credibilidad & validación en el mercado	

Fuente: elaboración propia a partir de la información de Buzzi, G (2021) y Bisbal (2017)

- c) La situación del COVID-19 promueve el desarrollo de la innovación abierta. De los muchos afectados por el grave impacto de la COVID-19 en el entorno empresarial, son las pequeñas empresas y startups las que se han visto especialmente afectadas por esta crisis económica (Elconfidencial.com, 2020). De hecho, en España, más del 75% de las startups e inversores asociados están preocupados por cómo el impacto de la crisis de la COVID-19 está afectando a sus negocios (Fundación Innovación Bankinter, 2020).

En este contexto, las corporaciones desempeñan un papel fundamental en el ecosistema emprendedor como palanca de crecimiento para las startups, que dependen de la financiación de las corporaciones para poder sobrevivir. Por lo que ahora, más que nunca, se fomenta la innovación abierta para apoyar a la pequeña empresa y a la startup en sobrevivir y adaptarse a la nueva situación de mercado post COVID-19 (Elconfidencial.com, 2020).

En este sentido, a pesar del impacto negativo de la COVID-19 sobre la mayoría de las grandes empresas, éstas siguen dispuestas a apoyar a las nuevas empresas que sean prometedoras en el desarrollo de sus negocios (Sifted, 2021). Esto ocurre no sólo porque las corporaciones quieren contribuir a la reconstrucción de la economía, si no porque realmente creen que la innovación abierta puede ayudar a reducir los impactos de la crisis de la COVID-19. También se sabe que las startups tienen un gran potencial para mejorar la vida de las personas, impacto que se podría realmente potenciar si tienen el apoyo de las corporaciones (McKinsey & Company, 2020). Por lo tanto, es ahora cuando las grandes corporaciones deben tomar el liderazgo del ecosistema emprendedor, apoyando a startups innovadoras e invirtiendo en el desarrollo de soluciones innovadoras frente a la pandemia de la COVID-19. Así, en los sectores como la sanidad y la tecnología, el gran potencial de las colaboraciones startup-corporación podría generar nuevas iniciativas de digitalización y mejoras sanitarias que ayuden a la sociedad a adaptarse a la nueva normalidad que impone la COVID-19.

“Si hay emprendedores, hay empresas. Si hay empresas, hay empleo. Si hay empleo, hay riqueza” — Juan Roig, director de la Lanzadera (South Summit DInN, 2021)

Sin embargo, otros creen que la COVID-19, más que promover el desarrollo de la innovación abierta, lo ralentiza. Estos consideran que el impacto de la COVID-19 está obligando a ciertas empresas a priorizar sus propios intereses y a centrarse en reforzar su negocio principal (McKinsey & Company, 2020). Este grupo de opinión se apoya en el

hecho de que, en las principales regiones de Europa, la financiación de capital riesgo a las empresas de nueva creación por parte de las corporaciones se ha reducido hasta en un 10-20% entre enero a mayo del 2020 en comparación con 2019 (McKinsey & Company, 2020). Si se analiza lo que ocurrió en España, del total de rondas de financiación a emprendedores que estaban previstas, hasta el 60,71% se retrasaron y 25% se anularon (Fundación Innovación Bankinter, 2020).

Todas estas razones justifican por qué la innovación abierta está cada vez más extendida y desarrollada entre las grandes empresas. Y refuerza la necesidad de seguir estudiando la innovación abierta con el objetivo de descubrir nuevas formas e ideas de ejecutarla con éxito (Taylor & Francis, 2019).

3.1.3. Situación actual en España

A pesar de que el desarrollo de la innovación abierta en España se ha visto ralentizado en comparación con el resto de países, España llegó a ocupar en 2019 el 5º puesto en el ranking mundial de países con mayor investigación sobre la innovación abierta (Taylor & Francis, 2019). De ahí que la innovación abierta en España haya evolucionado desde ser una realidad desconocida a una cuestión estratégica para las empresas.

Esto explica como la innovación abierta cada vez está ganando más popularidad entre las empresas españolas, mucho más conscientes de su papel esencial como motor del ecosistema emprendedor español, y que valoran invertir en startups y en la innovación abierta como una oportunidad que no quieren desaprovechar. En este sentido, hasta un 70% de las empresas en España incrementaron sus inversiones en sus unidades de innovación abierta en 2019 (IESE & BeRepublic, 2019).

En particular, por parte de las grandes corporaciones españolas, según el informe de Santander y CISE Universidad de Cantabria del pasado junio del 2020 sobre la innovación abierta en la gran empresa española, el número de corporaciones en España que acompañan a startups y a emprendedores independientes ha pasado de un 23% en 2017 a superar el 78% en 2019. Estos datos demuestran que, a pesar de que las grandes corporaciones españolas hayan tardado en entrar en contacto con startups a través del *corporate venturing*, poco a poco lo han empezado a hacer (Elconfidencial.com, 2018).

Esto explica que los distintos vehículos de *corporate venturing* también hayan crecido hasta un 42% en tan solo 5 años en España, desde el 2015 al 2019 (IESE & BeRepublic, 2019). Como hemos mencionado anteriormente, existen 11 diferentes vehículos de innovación abierta: Hackathones, Challenge Prizes, Scouting Missions, Alianzas Estratégicas, Recursos Compartidos, Fusiones y Adquisiciones de startups, Corporate Venture Capital, Venture Client, Aceleradoras, Incubadoras y Corporate Venture Builders (Playcreatividad.com, 2019). De entre estos vehículos de innovación, las grandes corporaciones españolas deciden cuales incorporar y combinar en sus estrategias de innovación para conseguir los máximos beneficios y el menor malgasto de tiempo y dinero (South Summit DInN, 2021).

A continuación, se introducen brevemente cada vehículo de innovación con el objetivo de, posteriormente, poder determinar cuáles están siendo mas utilizados en la actualidad por las grandes empresas españolas y, en particular, por cada empresa del IBEX-35. Estos vehículos plantean colaborar con startups con modelos sencillos que requieren poca inversión hasta otros modelos más complejos y con mayor compromiso para las corporaciones. Estos vehículos o herramientas son:

- Hackatones: Las corporaciones convocan sesiones de trabajo o *workshops* de alta intensidad, donde las startups desarrollan productos/soluciones tecnológicas para las corporaciones en un tiempo limitado, alrededor de unas horas.
- Challenge Prize: Las corporaciones lanzan convocatorias competitivas donde las startups compiten por proporcionar la mejor solución innovadora a un reto específico lanzado por las corporaciones. Durante el desarrollo de la competición ciertos startups reciben una serie de recursos por parte de las corporaciones, al igual que los ganadores finales reciben premios y nuevas oportunidades de negocio con las corporaciones.
- Scouting Missions: Las corporaciones buscan en el mercado nuevas oportunidades de inversión atractivas, como pueden ser nuevas startups o ideas prometedoras. Durante este proceso de investigación en la industria, se realizan reuniones con startups y emprendedores individuales para conseguir *insights* de la innovación líder.
- Alianza Estratégica: Las corporaciones y startups crean acuerdos estratégicos. Por ejemplo, la colaboración mutua entre universidades y corporaciones en la investigación y definición de soluciones innovadoras.

- Recursos Compartidos: Las corporaciones y startups comparten recursos (oficinas, tecnologías, etc). Con ello, las corporaciones obtienen reputación o *branding*, talento y visibilidad, y las startups obtienen recursos de la empresa, visibilidad y contactos en la industria o *network*.
- Fusiones y Adquisiciones: Las corporaciones compran directamente startups, con el objetivo de conseguir entrar en nuevos mercados y zonas geográficas. En ese sentido, se considera la forma de innovar más rápida para las corporaciones.
- Corporate Venture Capital: Las corporaciones se transforman en aliados estratégicos invirtiendo en startups, normalmente ya maduras, que consideran prometedoras y de gran potencial.
- Venture Client: Acuerdo entre las corporaciones y las startups donde la corporación pasa a ser el cliente de la startup con el derecho de comprar el primer producto que desarrolle, convirtiéndose en *early-adopters* como recompensa.
- Aceleradoras: Los programas de aceleración apoyan a startups en fases iniciales (semilla y de crecimiento¹) a través de financiación, *mentoring*, formación, configuración de su modelo de negocios, etc para preparar y acelerar su salida al mercado.
- Incubadoras: Los programas de incubación apoyan a startups que se encuentran en fase muy iniciales (pre-semilla y semilla) o emprendedores independientes a desarrollar sus proyectos innovadores para posteriormente lanzarlos al mercado, apoyadas en programas de asesoramientos, acceso a espacios físicos, etc.
- Corporate Venture Builder: Las corporaciones construyen nuevas empresas de cero combinando las mejores herramientas de las corporaciones (financiación, conocimientos de la industria, recursos, etc) con el talento exterior emprendedor.

¹ Fases de desarrollo de una startup: *Pre-semilla*: etapa inicial de la startup. Concepción de la idea de negocio y el desarrollo de producto o servicio; *Semilla*: ya existe un producto en el mercado y modelo de negocio construido. La startup empieza a recibir sus primeros beneficios; *Crecimiento*: Se ha consolidado el proyecto y también los beneficios en el mercado. Siendo la hora para la startup de crecer su cuota de mercado y presencia (Martínez, 2013).

En particular, en España, de estos vehículos de innovación abierta destacan:

- Los fondos de Corporate Venture Capital, las Incubadoras y Aceleradoras Corporativas como los vehículos de innovación abierta más sofisticados y populares en las grandes empresas españolas.
- El Corporate Venture Builder como el vehículo de innovación más novedoso en el mundo de innovación abierta. Posteriormente, en el siguiente capítulo del presente trabajo de fin de grado, se analizará en profundidad su desarrollo y peculiaridades.

Pese a que el Corporate Venture Capital y el resto de vehículos de innovación parezcan conceptos muy recientes en el entorno de la innovación en España, la realidad es que el Corporate Venture Capital comenzó a funcionar desde mediados de los años sesenta y sigue ocupando, a día de hoy, un papel importante como instrumento de innovación para las grandes empresas (Livieratos y Lepeniotis, 2017). Es más, en 2018 se lograron máximos históricos globales con 2.740 operaciones de inversión a empresas de nueva creación con un volumen total de 53.000 millones de euros (Santander & CISE Cantabria University, 2020). España, como el segundo país europeo más inversor en startups, invirtió más de 7,5 millones de euros de los 47,5 millones de euros invertidos en toda Europa ese año 2018 (Paniagua, 2018).

Sin embargo, las Aceleradoras e Incubadoras son también vehículos de *corporate venturing* muy populares entre las corporaciones españolas. Es más, España llegó a ser el segundo país europeo con mayor número de programas de aceleración en 2018, con 418 de las 3.701 compañías aceleradas en Europa aceleradas en España (Paniagua, 2018).

Según los datos del estudio sobre las iniciativas de apoyo a las startups publicado por El Referente, España actualmente está viviendo una época de auge de aceleradoras e incubadoras con más de 220 iniciativas de apoyo a startups activas en España, tan solo en 2019, a través de 63 aceleradoras y 26 incubadoras. Entre estas iniciativas se encuentran Telefónica, con su aceleradora Wayra, y Mercadona, con su incubadora Lanzadera. Son las dos grandes referencias españolas de programas de aceleración e incubación (South Summit DInN, 2021). Estas fueron de las primeras iniciativas privadas en ponerse en marcha con vehículos de innovación abierta (Eleconomista.es, 2019).

Ilustración 2: Iniciativas de apoyo a startups en España



Fuente: elaboración propia a partir de información del El Economista (2019).

El IBEX-35, como principal representante de la gran empresa española, apuesta por la innovación abierta desarrollando diferentes vehículos de *corporate venturing*. Así mismo, todas las empresas del IBEX-35 consideran a la incorporación del talento externo en sus estrategias de innovación como una pieza fundamental para alcanzar el éxito.

“Hay mucho talento y tenemos que atraerlo dentro de la compañía, y una forma de hacerlo es con el corporate venturing” — Siemens (Playcreatividad.com, 2019)

Entre los vehículos de innovación abierta desarrollados por las empresas del IBEX-35 destacan el Corporate Venture Capital y las Aceleradoras e Incubadoras, con 72% de ellas empleando Corporate Venture Capital y el 69% desarrollando programas de aceleración e incubación.

En la siguiente tabla se muestra el tipo de vehículo de corporate venturing utilizado por cada empresa del IBEX-35:

Tabla 2: Vehículos de “corporate venturing” en la gran empresa del IBEX-35

Empresas del IBEX-35	Hackathon	Challenge Prize	Scouting Mission	Alianza Estratégica	Recursos Compartido	M&A	CV. Capital	Venture Client	Aceleradora	Incubadora	CV. Builder
Acciona		✓	✓	✓							
Acerinox		✓									
Grupo ACS	✓			✓							
Aena				✓				✓	✓		
Almirall	✓		✓	✓	✓				✓		
Amadeus IT	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	
Arcelor Mittal	✓	✓		✓	✓		✓		✓		
Banco Sabadell	✓			✓			✓		✓		✓
Banco Santander	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
Bankia	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bankinter				✓	✓		✓				✓
BBVA	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Caixa Bank	✓	✓		✓	✓		✓		✓		
Cellnex Telecom						✓	✓				
CIE Automotive				✓					✓		
Enagás	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Endesa	✓	✓	✓	✓	✓				✓		
Ferrovial	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓
Grifols				✓		✓	✓				
IAG				✓	✓		✓		✓		
Iberdrola	✓	✓		✓	✓		✓				✓
Inditex	✓		✓	✓			✓				
Indra Sistemas	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Inmobiliarias Colonial		✓		✓	✓	✓	✓				

Mapfre		✓	✓	✓	✓		✓		✓	
Meliá Hotels		✓		✓	✓		✓		✓	✓
Merlin Properties	✓	✓		✓	✓		✓		✓	
Naturgy		✓		✓	✓				✓	✓
PharmaMar	✓			✓						
Red Eléctrica		✓	✓	✓	✓		✓		✓	
Repsol	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Siemens Gamesa	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
Solaria Energía										
Telefónica	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Viscofan		✓		✓		✓	✓			

Fuente: elaboración propia a partir de información de las webs corporativas (2021)

Algunas de las corporaciones españolas del IBEX-35 muy activas en innovación abierta son los bancos que deciden innovar de forma rápida invirtiendo en startups con sus fondos de capital riesgo o Corporate Venture Capital. Por ejemplo, el Banco Santander, con su InnoVentures, BBVA con Propel Venture Partners, Bankinter con Fundación Innovación Bankinter o CaixaBank, con su Caixa Capital Risk. Esta última empresa ha llegado a invertir en más de 100 startups en fases iniciales a lo largo de los últimos años (Elconfidencial.com, 2018).

Adicionalmente, estas corporaciones financieras deciden combinar sus inversiones en startups con otros vehículos de innovación, como las Aceleradoras: Bankia Accelerator, DayOne (Caixa Bank), Fasttrack (BBVA) o Banco Sabadell, con su programa de aceleración “BStartup” con la que ha acelerado más de 50 startups españolas.

Sin embargo, no sólo las grandes empresas del IBEX-35 del sector financiero colaboran con startups. Otras corporaciones industriales, como Siemens, Almirall, Endesa, Ferrovial, Naturgy, Acciona, Iberdrola o Indra, optan por innovar y colaborar con startups más allá de la pura inversión directa en su capital realizando Hackatones, Challenge Prizes o desarrollando aceleradoras e incubadoras (Elconfidencial.com, 2018).

Por lo tanto, la mayoría de las empresas del IBEX-35 han pasado de ignorar a las startups animándolas simplemente a desarrollarse por su cuenta y sin invertir o establecer lazos con ellas, a luchar y competir por participar e invertir en las mejores *ventures* (Sifted, 2020).

No obstante, no todos los vehículos benefician por igual a cada empresa y no en todos los casos estos vehículos de innovación son exitosos. En muchos casos, las corporaciones se ven obligadas a realizar grandes cambios sus formas de funcionar, su cultura y organización para trabajar con éxito con las startups. Muchas empresas todavía no están dispuestas a asumir este riesgo sin una garantía de éxito mayor (McKinsey & Company, 2020).

Por este motivo, es importante que las empresas tengan claro sus intenciones y propósitos estratégicos antes de diseñar sus estrategias de innovación, comenzar a trabajar con startups y asumir ciertos riesgos (IESE & BeRepublic, 2019).

En España existen empresas del IBEX-35 a las que todavía les sigue costando adaptarse a estos avances de la innovación y todavía no están dispuestas a invertir a largo plazo en startups. No quieren someter a su organización a cambios drásticos o asumir demasiado riesgo con vehículos de innovación más complejos.

“Muchas veces es difícil combinar el equipo interno de los diferentes departamentos, que tienen miedo a la innovación” — CaixaBank (Playcreatividad.com, 2019)

Sin embargo, se cree que son ya pocas las grandes empresas en España que temen a la innovación y son la mayoría las que buscan activamente nuevas formas de innovar. Es más, hasta el 85% de las grandes empresas españolas están convencidas de que el *corporate venturing* crecerá en su organización a futuro (Santander & CISE Cantabria University, 2020).

3.2. CORPORATE VENTURE BUILDER

3.2.1. Definición

El concepto de Corporate Venture Builder, al ser un término tan novedoso y difuso en el entorno de la innovación abierta, todavía no está del todo claro y definido. Sin embargo, se podría definir de forma general como un nuevo vehículo de innovación abierta con el que las corporaciones crean, construyen y aceleran nuevas empresas desde cero, combinando los mejores activos de las corporaciones (financiación, conocimientos de la industria, recursos, etc) con el talento exterior emprendedor.

Las corporaciones actúan como fábricas de empresas emergentes liderando la identificación de una idea de negocio, su financiación, la gestión de los equipos, el desarrollo del producto y el negocio y su transformación en una scaleup (Intelectium, 2020). Es decir, las corporaciones se encargan del *building* o desarrollo completo dentro de la propia empresa matriz de sus nuevas startups corporativas, para posteriormente lanzarlas y explotarlas en el mercado.

3.2.2. Modelos de implementación del Corporate Venture Building

Como hemos mencionado anteriormente, el Corporate Venture Building acaba de aparecer y está en fase de construcción como vehículo de innovación abierta. Por lo que, en realidad, no existe a día de hoy un único modelo estándar de Corporate Venture Builder que estén implementando las corporaciones (Pérez, 2021).

Existen diferentes formas para que las corporaciones desarrollen y establezcan el Corporate Venture Building como vehículo principal en sus estrategias de innovación:

- I. **Corporate Venture Builder propio:** La corporación crea por si sola e internamente nuevas startups corporativas a través de sus propias ideas de negocios, tecnologías y talento. La propia corporación es la que se encarga de llevar a cabo toda la identificación de ideas recorriendo las distintas unidades de negocio y tecnologías disponibles, la gestión del equipo, la captación de financiación y talento externo y el desarrollo al completo del proceso de creación a través de su propio Corporate Venture Builder *in-house*.
- II. **Venture Building para Corporates:** La corporación encarga la creación de sus nuevas startups corporativas a medida a Venture Builders externos especializados en

trabajar con corporaciones, conocidos también como Corporate Venture Builders. Los Venture Builders, son empresas creadas por equipos con años de experiencia en el sector emprendedor y en la creación de nuevas startups (Cinco días, 2018). En particular, estos Corporate Venture Builders enfocados en trabajar exclusivamente con corporaciones se encargan de todo el proceso de creación de startups corporativas y el reclutamiento de talento externo emprendedor en base a las necesidades especificadas por la corporación.

La clave de este modelo de Corporate Venture Building es combinar las capacidades, los conocimientos y la experiencia en desarrollar startups de los Corporate Venture Builders con la financiación, equipos, ideas internas, recursos y conocimientos del sector de la corporación (El Referente, 2020). Por lo tanto, las corporaciones crean nuevas “*ventures* de forma 100% externa trabajando conjuntamente con Corporate Venture Builders (El Referente, 2020). Existen 3 vías para identificar proyectos de nueva creación con las corporaciones:

- 1) Las corporaciones indican a los Corporate Venture Builders una necesidad específica que quieren cubrir a través de una nueva *venture*.
- 2) Las corporaciones y los Corporate Venture Builders trabajan conjuntamente para encontrar necesidades corporativas que pueden ser cubiertas a través de una nueva *venture*.
- 3) Los Corporate Venture Builders se encargan de buscar e identificar necesidades y nuevas oportunidades dentro de las corporaciones que pueden ser cubiertas a través de una nueva *venture*.

Además, las corporaciones pueden optar por colaborar con estos Corporate Venture Builders de dos formas distintas (Fernández, 2021).:

- a. Las corporaciones co-invierten con los Corporate Venture Builders en el proceso de creación de sus startups corporativas. Las corporaciones encargan la creación de sus startups corporativas a los Corporate Venture Builders y, a cambio, estos reciben un porcentaje del *equity* o propiedad de estas futuras startups. De este modo, los Corporate Venture Builders van creando *portfolios* de startups como contraprestación por sus servicios. Es más, en muchos casos, los Corporate Venture Builders también financian parte del proceso de creación. Lo que sería un Corporate Venture Building compartido. Por lo

tanto, una vez la nueva empresa crece y genera valor, los beneficios se reparten entre todos los que han invertido en su proceso de creación.

- b. Las corporaciones financian el 100% del proceso de creación de sus startups corporativas y los Venture Builders se encargan de su completa implementación. Los Corporate Venture Builders, a cambio, controlan el 100% de las nuevas startups. Sin embargo, si la nueva startup alcanza una serie de indicadores de negocio exitosos, que han sido previamente fijados entre las corporaciones y los Corporate Venture Builders, la corporación puede optar por recuperar el control de su startup.

III. **Venture Building puro:** La corporación apoya a Venture Builders en la creación de sus nuevas empresas, modelo conocido como Venture Builders puros o *Copy-Cut*. Estos Venture Builders puros, mediante sesiones de *brainstorming*, se encargan de identificar y replicar ideas o modelos de negocios que han sido exitosos en otros países. Por lo tanto, su modelo de creación se centra en crear startups replicadas a través de la fórmula de copiar y pegar (Intelectium, 2020). Además, estos también se encargan de encontrar vías de financiación para sus procesos de creación, como pueden ser business angels, fondos de inversión o corporaciones. Por lo tanto, las corporaciones, atraídas por el éxito de estos Venture Builders puros, invierten en ellas. En ese sentido, ayudan a los Venture Builders en el desarrollo de sus nuevas startups, que no están necesariamente relacionadas con el negocio de la corporación, aportándoles financiación y algún otro recurso.

Existe otro modelo de implementación de Corporate Venture Building que combina Corporate Venture Building propio (I) con Venture Building para Corporates (II) (Fernández, 2021). En este modelo, las corporaciones encargan a terceros la construcción sus propios Corporate Venture Builders, quienes lideran la selección del equipo de especialistas, la configuración de la organización y la definición del proceso. Es decir, las corporaciones crean sus propios Corporate Venture Builders, pero son construidos por terceros.

En los distintos modelos de Corporate Venture Building presentados, tanto desarrollados por las corporaciones por si solas como junto con Venture Builders, la clave es aprovechar y combinar todos los recursos internos que se disponen para la creación de nuevas startups con el talento del exterior, que a futuro formará parte de los equipos cualificados que serán asignados a cada proyecto de creación de las nuevas empresas.

Sin embargo, las corporaciones pueden optar por desarrollar Corporate Venture Building a través de un modelo y otro dependiendo del **nivel de riesgo** que están dispuesto a asumir.

Por un lado, la corporación puede decidir asumir al completo el riesgo de crear nuevas startups desarrollando internamente y por si sola un Corporate Venture Builder. Sin embargo, estas corporaciones suelen otorgar a sus Corporate Venture Builders *in-house* la suficiente independencia de la empresa matriz madre para conseguir crear startups de forma ágil y flexible (Medium, 2020). La corporación madre mantendrá, junto con esta unidad separada de *venture building* y a través de un equipo cualificado, una fluida y continua comunicación sin necesidad de llevar a cabo gran cantidad de reuniones y talleres (Rubio, 2021). Es decir, este modelo de Corporate Venture Building permite a las corporaciones:

- Usar ideas y tecnologías disponibles internamente, al mismo tiempo que gana agilidad en la toma de decisiones, dispone de flexibilidad para realizar los cambios necesarios y minimiza los riesgos de fracaso creando startups desde fuera de la empresa matriz (Rubio, 2021).
- Recibir el 100% de los beneficios de sus startups corporativas como la única entidad creadora y fundadora de sus startups.

Por otro lado, las corporaciones que todavía no están dispuestas a asumir al completo los riesgos que supone crear una empresa desde cero pueden desarrollar Corporate Venture Building a través de terceros. De esta manera, las corporaciones crean startups 100% externas dejando a un tercero gestionarlo por ellos. Es más, las corporaciones pueden optar por crear startups que a futuro no tengan ningún vínculo con la corporación. Por lo tanto, este modelo de Corporate Venture Building a través de terceros permite a las corporaciones (Hervás, 2019).:

- En caso de fracaso, compartir los riesgos y consecuencias con terceros.
- En caso de éxito, beneficiarse de haber participado en el proceso de creación a través del porcentaje de control que poseen sobre las startups.

3.2.3. Oportunidades y Riesgos del Corporate Venture Builder

El Corporate Venture Building, como cualquier otro vehículo de innovación abierta, ayuda a las grandes empresas a integrar de forma rápida capacidades atractivas de fuera para dinamizar sus procesos de innovación (Fernández, 2021). En este caso, permite al talento externo emprendedor, con experiencia en crear startups desde cero, a ayudar a las

corporaciones en sus procesos de *venturing building*. Sin embargo, este nuevo modelo de innovación abierta ofrece a las corporaciones oportunidades completamente nuevas, ya que permite a las corporaciones:

- **Crear algo completamente a medida:** Las corporaciones se han dado cuenta que no siempre existen startups externas capaces de cubrir sus necesidades corporativas. En consecuencia, este nuevo vehículo de innovación da la oportunidad a las corporaciones de poder cubrir sus necesidades específicas a través de sus propias soluciones/*ventures* (Rubio, 2021).

Por lo tanto, la clave de este vehículo de innovación está que las corporaciones puedan crear startups corporativas diseñadas completamente a medida y 100% alineadas estratégicamente. De este modo, estas startups corporativas no serán únicamente útiles para el resto de empresas del sector y la sociedad, pero también aportarán gran valor a la corporación una vez ya maduras.

- **Explotar nuevos negocios:** El Corporate Venture Building ofrece a las corporaciones nuevas oportunidades de negocio tanto dentro de la corporación como fuera.

Por un lado, permite a las corporaciones aprovechar y dar uso de esas fuertes capacidades innovadoras internas que le hacen dominar y liderar el mercado de las corporaciones (Cinco días, 2018). Por ejemplo, estas pueden transformar tecnologías muy potentes internas, que actualmente están en desuso, en spin-offs (Marín, 2021).

Por otro lado, permite a las corporaciones crear algo completamente diferente, como es acceder a un nicho de mercado específico o crear una startup que no es *core business*. En ese sentido, la diversificación es más viable y sencilla para las corporaciones a través del Corporate Venture Building, al trabajar con talento emprendedor externo con experiencia y conocimientos en negocios que apenas conocen las corporaciones (Rull, 2021).

Es más, el 61% de los CEOs en España esperan que un competidor startup quebrante su industria en algún momento (Byld, 2021). Por tanto, este modelo de innovación permite a las corporaciones adelantarse a estos nuevos competidores startups creándolos ellos mismos.

“If you don’t create the things that will kill your Company, someone else will” —

Facebook’s Little red book records (Bonzom & Netessine, 2016).

- **Minimizar el riesgo de fracaso:** El Corporate Venture Builder aprovecha la posición líder del mercado de las corporaciones y sus ventajas competitivas para crear startups corporativas fuertes, de confianza y más probables de sobrevivir en el mercado (Marín, 2021).

Estas startups gozan de unos canales de ventas muy grandes, contactos, acceso a clientes y el poder de marca de sus empresas madres, que resultan ser grandes corporaciones líderes, poderosas y reconocidas en el mercado (LIQUID, 2020). De hecho, suele ser muy complicado para las startups independientes conseguir acceso a estos recursos y ventajas competitivas por sí solas.

- **Tener un mayor control sobre las startups:** En el caso de que las corporaciones decidan ser únicas fundadoras y liderar por sí solas todo el proceso de creación de startups, pueden llegar a controlar un 100% de sus startups. Es decir, el Corporate Venture Builder da la oportunidad a las corporaciones de poder explotar el 100% de los beneficios y ser el responsable al 100% de la toma de decisiones sobre las startups.
- **Invertir con un gran retorno:** En muchas ocasiones, al entorno inversor le cuesta apostar por nuevas empresas que surgen a raíz de ciertos vehículos de innovación (Cinco días, 2018). Sin embargo, las startups que nacen del Corporate Venture Building transmiten cierta confianza. Por ejemplo, una startup que cuenta con una gran corporación como Telefónica como fundador da cierta confianza al resto de inversores (Rubio, 2021).

Por lo tanto, estas startups con marca corporativa podrían una vez maduras, llegar a ser compradas por fondos de inversión por cantidades superiores a la inversión (Rubio, 2021). Es más, a día de hoy, profesionales del sector se mantienen firmes en su apuesta por una incremento adquisiciones de startups por parte de grandes corporaciones en el próximo año (Jiménez, 2020).

- **Promover un cambio cultural en la corporación:** Este modelo de creación de startups da la oportunidad de realmente inducir ese espíritu emprendedor a las corporaciones, ayudar en la gestión del cambio y promover un cambio cultural hacia un mundo más disruptivo, con más aprendizaje interno y creatividad. Al mismo

tiempo, el Corporate Venture Builder refresca la imagen de las corporaciones y atrae a nuevo talento innovador del exterior (Pérez, 2021).

Sin embargo, crear startups desde cero también resulta ser un proceso complejo para las corporaciones. Por lo tanto, es importante que las empresas entiendan que existen ciertos riesgos que tienen que estar dispuestas a asumir antes de sumarse a crear sus propias startups. El principal riesgo del Corporate Venture Builder es que el proceso de creación o la startup corporativa fracasen debido a:

- **La falta de compromiso corporativo:** Cuanto más inmadura es la startup con la que se colabora a través de la innovación abierta, más compromiso de recursos exige por parte de la corporación. Por lo tanto, el Corporate Venture Builder al crear empresa completamente desde cero supone el nivel más fuerte de compromiso corporativo. Las corporaciones tienen que estar dispuestas a sacrificar grandes cantidades de sus recursos, transformar su organización creando nuevas unidades de negocio, incorporar nuevos empleados y explotar nuevos negocios no *core-business* para poder desarrollar Corporate Venture Building (Rubio & Rull, 2021).

Sin embargo, a pesar de exigir gran cantidad de recursos, crear startups desde cero supone un menor coste para la corporación que comprar startups ya creadas (M&A). Además, de esta manera las corporaciones se ahorran al mismo tiempo su proceso de integración (Pérez, 2021).

- **La lentitud del entorno corporativo:** En el Corporate Venture Building, como en cualquier otro vehículo de innovación abierta, son las corporaciones quienes lideran todo el proceso de innovación y creación de startups dentro de su entorno corporativo, donde existen ciertas barreras de legislación y capacidades (Pérez, 2021). Por lo tanto, existen críticas que cuestionan si realmente las corporaciones son capaces de llevarlo a cabo con éxito.

Las estructuras tan grandes y burocráticas de las corporaciones en muchos casos matan las buenas ideas, ralentizan el lanzamiento de nuevos productos y hacen el proceso de creación largo y complejo, impidiendo a las nuevas startups crearse y crecer (LIQUID, 2020). Esto se debe a que el entorno corporativo, al normalmente estar pensando únicamente en su negocio principal, no permite a los Corporate Venture Builders ser lo suficientemente ágil y flexible frente a otros competidores independientes no vinculados a ninguna gran corporación (Fernández, 2021).

- **La falta de conocimientos o *knowhow* por parte de las corporaciones:** Las corporaciones pueden no contar con el suficiente *knowhow* sobre el mundo emprendedor y el proceso de creación de nuevas empresas (Linkedin.com, 2021).
- **No cuentan con la suficiente financiación:** El Corporate Venture Builder puede costar traer inversión por parte de los fondos de capital riesgo, ya que estos normalmente invierten de forma estratégicamente en startups ya maduras y construidas (Rull, 2021)
- **Se genera frustración entre los trabajadores:** Si el Corporate Venture Builder no es capaz de generar nuevos negocios o nuevas *ventures* de éxito para la corporación, generará frustración y desesperación por parte de los trabajadores dentro la empresa (Pérez, 2021).

Por lo tanto, para que las corporaciones desarrollen con éxito el Corporate Venture Building, es esencial que las corporaciones cuenten con las siguientes capacidades (Pérez & Fernández, 2021):

- ✓ El proceso de creación, la puesta en marcha y la estrategia corporativa completamente clara y decidida: En ese sentido, exige a las corporaciones previamente tener en cuenta y tomar decisiones sobre la estructura de la organización. Por ejemplo, quién se encarga de la relación que habrá con la startup corporativa, a qué recursos tendrán acceso las startups, cómo reclutarán al talento externo emprendedor, etc (Pérez, 2021).
- ✓ Un total compromiso por parte de la empresa: Como hemos mencionado anteriormente, las corporaciones tienen que estar dispuestas a descentralizarse, dar suficiente independencia al Corporate Venture Builder y sacrificar muchos de sus recursos para que conseguir así crear startups de forma ágil y flexible.

Sin embargo, las corporaciones pueden seguir aprovechando las oportunidades del Corporate Venture Builder sin tener que asumir al completo todos estos riesgos, co-creando sus startups corporativas con terceros, como Corporate Venture Builder externos o Venture Builders puros (Pérez, 2021).

Tabla 3: Oportunidades y Riesgos del Corporate Venture Building

Corporate Venture Building	
Oportunidades	Riesgos
Startups a medida	Falta de conocimientos & experiencia
Nuevas oportunidades de negocio	Proceso de creación lento
Modelo óptimo de disrupción	Barreras/Estructuras corporativas
Acceso a talento externo	Proceso arriesgado
Startups fuertes, perdurables y de confianza	Falta de independencia
Control sobre startups	Exige alto compromiso
Promueve cambio cultural & creatividad	Procesos pocos definidos y claros
Mejora imagen corporativa	Frustración por parte de trabajadores
Posibilidad de gran retorno	

Fuente: elaboración propia a partir de información de DÍAS, C (2018), Bvld (2021) y LIQUID (2020)

3.2.4. Características frente otros vehículos de innovación abierta

A pesar de que todos estos vehículos de innovación abierta se semejan por tratar de enlazar distintas formas de colaboración entre las corporaciones y agentes externos, se diferencian en seis aspectos críticos: la velocidad del desarrollo del proyecto, su coste y riesgo, el impacto cultural que provoca a la corporación, el alineamiento estratégico que existe entre la corporación y la startup, y cómo de integrada esta la corporación en el proceso de innovación (Menezes, 2018).

Por lo tanto, el Corporate Venture Builder, como las Aceleradoras e Incubadoras, el Corporate Venture Capital y M&A, es un vehículo de innovación más caro, arriesgado y lento para las corporaciones en comparación con otros vehículos más simples, como los Hackatones, Scouting Missions o Challenges Prizes. Estos vehículos más simples de innovación son los que las corporaciones usan como forma rápida de innovar y fomentar su imagen innovadora a poca inversión.

Tabla 4: Corporate Venture Building vs. Otros vehículos de Innovación Abierta

	Velocidad	Coste	Riesgo	Impacto Cultural	Alineamiento Estratégico	Integración Corporativa
Hackathones	●	●	●	●	●	●
Challenge Prizes	●	●	●	●	●	●
Scouting Missions	●	●	●	●	●	●
Alianzas estratégicas	●	●	●	●	●	●
Recursos Compartidos	●	●	●	●	●	●
M&A	●	●	●	●	●	●
CV. Capital	●	●	●	●	●	●
Venture Client	●	●	●	●	●	●
Aceleradoras	●	●	●	●	●	●
Incubadoras	●	●	●	●	●	●
CV. Builder	●	●	●	●	●	●

● Bajo ● Medio ● Alto

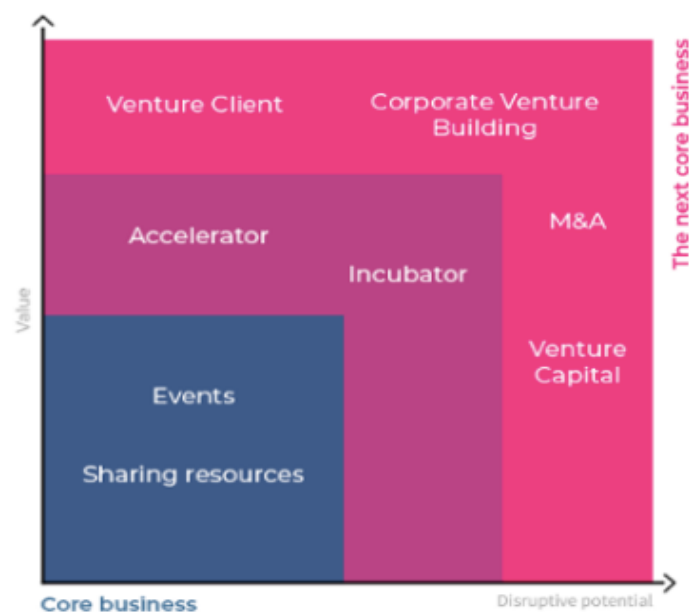
Fuente: elaboración propia a partir de la información de Menezes, C (2018)

Sin embargo, lo que verdaderamente diferencia al Corporate Venture Builder del resto de vehículos de innovación es su **capacidad de disrupción** y su **fuerte necesidad de compromiso corporativo** (Menezes, 2018).

Según los horizontes de crecimiento de Mckinsey, existen tres horizontes de innovación (Menezes, 2018):

1. *Incremental*: Horizonte más cercado al negocio principal, enfocado principalmente en proteger y maximizar el negocio para obtener mejor rendimiento a corto plazo. Normalmente se realiza a nivel interno. Dentro de este horizonte de innovación se sitúan los vehículos de innovación más simples, incapaces de realmente provocar un cambio disruptivo en la empresa.
2. *Adyacente*: Horizonte enfocado en fomentar negocios emergentes, como crear nuevos productos y servicios. Dentro de este horizonte de innovación se sitúan las aceleradoras e incubadoras, con resultados no del todo innovadores.
3. *Disruptivo*: Horizonte enfocado a la creación de un nuevo negocio alejado del *core business*. Los vehículos de innovación que se encuentran en este horizonte de innovación resultan ser los modelos más óptimos para la creación de negocios completamente diferentes, liderado por el Corporate Venture Builder.

Ilustración 3: Modelo de los 3 horizontes de innovación de Mckinsey



Fuente: Menezes ,C (2018)

Por lo tanto, el Corporate Venture Builder es el mejor modelo de innovación disruptiva para las corporaciones, al ser el único vehículo de *corporate venturing* que crea startups de cero. Es decir, es el único modelo que crea algo completamente nuevo. El resto de vehículos de innovación invierten en startups ya creadas o ideadas (Rubio, 2021). En ese sentido, el Corporate Venture Builder es el vehículo de innovación ideal y más eficiente para las

corporaciones que buscan salir de su negocio principal, crear algo complemente nuevo y diversificarse.

Así mismo, el Corporate Venture Builder también es el modelo de innovación más fuerte en cuanto a compromiso corporativo, ya que poder crear una startup completamente nueva y diferente al negocio principal conlleva muchas responsabilidades por parte de la corporación (Fernández, 2021). El Corporate Venture Builder no solo exige un compromiso corporativo a nivel financiero, si no que también exige que la corporación se comprometa a crear una nueva unidad de negocio, incorporar talento externo, sacrificar grandes cantidades de recursos y salir de su negocio principal. Por lo que es esencial, que la corporación en conjunto y los directivos del *board* o consejo realmente crean en este nuevo modelo de innovación abierta, así la corporación realmente está dispuesta a comprometerse a llevar a cabo todos los cambios que sean necesarios para llevar a cabo la creación de startups corporativas con éxito (Marín, 2021).

Sin embargo, ¿qué es lo que hace al Corporate Venture Builder diferente de otros vehículos de innovación más populares que ya están desarrollando las grandes corporaciones españolas, para que estas decidan también desarrollarlo a futuro? Como he mencionado anteriormente, el Corporate Venture Building, como el vehículo de innovación más novedoso en el mundo de la innovación abierta española, compite como vehículo de innovación frente al Corporate Venture Capital y las Aceleradoras e Incubadoras.

Corporate Venture Builder vs. Corporate Venture Capital

El Corporate Venture Capital es un vehículo de inversión en startups por parte de las corporaciones. Es decir, las corporaciones invierten grandes cantidades de dinero en startups, normalmente muy maduras, sobre las que adquieren un alto control (Sifted, 2020).

El Corporate Venture Capital, por un lado, da la oportunidad a las corporaciones de fomentar su imagen como empresa que apuesta por la innovación. Por otro lado, les da la oportunidad de identificar y explotar nuevas vías de crecimiento que les permita acceder a nuevos mercados, tecnologías y consumidores. Por lo tanto, desarrollar Corporate Venture Capital permite a las corporaciones innovar y adquirir ventajas competitivas sin necesidad de involucrarse al completo en el proceso de innovación (EY, 2009).

Sin embargo, el Corporate Venture Capital supone para las corporaciones desaprovechar los beneficios de una colaboración más estrecha con startups, al enlazar relaciones con ellas

exclusivamente de apoyo financiero. Esto explica que no sea posible, para las corporaciones que desarrollan Corporate Venture Capital, lograr cambios reales internos en sus organizaciones. Es decir, estas startups financiadas por las corporaciones podrían llegar a crear cambios importantes en su sector si contaran con un apoyo, por parte de las corporaciones, más allá de financiación, como recursos y conocimientos (Sifted, 2020).

Es más, a pesar de que el Corporate Venture Capital no supone para las corporaciones sacrificar gran cantidad de recursos corporativos, resulta ser un vehículo de innovación altamente arriesgado. Esto se debe a que las corporaciones invierten, sin garantía de éxito, grandes cantidades de dinero (por lo general por encima del millón de euros) en startups.

Tabla 5: Oportunidades y Riesgos del Corporate Venture Capital

Corporate Venture Capital	
Oportunidades	Riesgos
Mejorar imagen corporativa	Alta cantidad de inversión sin garantía de éxito
Lograr ventajas competitivas	Aportación exclusivamente financiera
Nuevas oportunidades de negocio	Mínima integración de la corporación
Alto control sobre startups	Incapacidad de crear cambio interno real
Acceso a información sobre mercado, tecnologías y competencias	Retorno exclusivamente financiero
Altos rendimientos financieros	
Fomenta el emprendimiento	

Fuente: elaboración propia a partir de información de la encuesta global del CVC por EY (2009).

Ambos vehículos de innovación, el Corporate Venture Capital y el Corporate Venture Builder, suponen una inversión por parte de las corporaciones en startups que confían prometedoras. Por lo tanto, ambos permiten a la corporación:

- **Diversificarse:** Ambos son grandes vehículos de innovación disruptiva y de inversión estratégica en negocios que no necesariamente están relacionados con el negocio principal de la corporación (Rubio, 2021).

- **Controlar startups:** Ambos ayudan a las corporaciones a conseguir un alto control sobre startups innovadoras y adelantarse a la competencia (Fernández, 2021).

Sin embargo, el Corporate Venture Builder en comparación con el Corporate Venture Capital:

- **Invierte en busca de algo más que retorno financiero:** El Corporate Venture Capital invierte dinero en startups que creen que, en base a ciertas métricas de rendimiento, darán mayor retorno financiero. En cambio, el Corporate Venture Builder invierte dinero en crear algo completamente nuevo que creen que dará más que retorno financiero, soluciones. Por lo tanto, el Corporate Venture Building no se centra en buscar startups innovadoras o prometedoras en las que invertir únicamente en busca de más riqueza, si no que las crea de cero a medida para aportar un gran valor a la corporación (Rubio, 2021).
- **Integra completamente a la corporación:** El Corporate Venture Builder diseña y construye startups como soluciones estratégicas de la corporación, lo que explica porque las corporaciones necesitan estar completamente involucradas en el proceso de creación. Estas no solo aportan financiación como a través del Corporate Venture Capital, si no también aportan recursos, conocimientos, ideas internas y talento (Sifted, 2020). Esto explica como las corporaciones con el Corporate Venture Builder, en comparación que con el Corporate Venture Capital, consiguen no solo ser pioneros de cambios reales en el sector, si no que también consiguen experimentar cambios reales internos que les genere mucho más que retornos financieros. Por ejemplo, les permite explotar tecnologías internas en desuso o experimentar un cambio cultural.
- **Supone menos riesgo para las corporaciones:** El Corporate Venture Builder es un vehículo de innovación menos arriesgado para las corporaciones que el Corporate Venture Capital. Como hemos mencionado antes, las corporaciones a través del Corporate Venture Capital, normalmente invierten en startups maduras que exigen inversiones por encima del millón de euros, por ejemplo, por encontrarse en fase de expansión geográficamente (Fernández, 2021). En cambio, cada proyecto de Corporate Venture Building puede llegar a costar para las corporaciones alrededor de 250.000 euros (Marín, 2021).

Corporate Venture Builder vs. Aceleradoras e Incubadoras

Las aceleradoras e incubadoras son vehículos de apoyo a empresas de nueva creación por parte de las corporaciones. Las corporaciones a través de sus propios programas de aceleración e incubación lanzan *calls* o convocatorias, como procesos de admisión competitivos, para identificar startups prometedoras en fases iniciales. Después, una vez inscritas, las corporaciones seleccionan las startups con las que desean trabajar y durante un determinado tiempo las corporaciones apoyan a dichas startups en la configuración y despeje de sus modelos de negocio en el mercado.

Existen distintos modelos de aceleración e incubación dependiendo de cómo lo hayan definido las corporaciones. La idea es ofrecer a nuevas empresas la oportunidad de mostrar sus ideas y talento, para posteriormente apoyarlas con experiencia, recursos y financiación a cambio de un porcentaje de sus *equities* a futuro (Larga Vida a las Startups, n.d.).

Sin embargo, las aceleradoras y las incubadoras se diferencian principalmente al apoyar startups en distintas fases de desarrollo. Las incubadoras dan apoyo a startups o emprendedores que se encuentren en fases muy iniciales y las aceleradoras apoyan a startups en fase semilla y de crecimiento, con equipos y modelos ya testados en el mercado.

Desde el punto de vista de las corporaciones, desarrollar programas de aceleración e incubación de startups les da la oportunidad de satisfacer sus necesidades de innovación y reforzar sus imágenes corporativas. También, las aceleradoras e incubadoras permiten a las corporaciones trabajar mano a mano con startups, lo que les permite adquirir nuevos conocimientos sobre la tecnología, innovación y el mercado. De este modo, las corporaciones estimulan el aprendizaje interno y promueven un cambio cultural real hacia una cultura corporativa más emprendedora.

Sin embargo, las aceleradoras e incubadoras son vehículos de innovación mucho más lentos, costosos, arriesgados y difíciles de sostener para las corporaciones en comparación con otros vehículos de innovación (Larga Vida a las Startups, n.d.).

Es cierto que desarrollar Corporate Venture Capital supone para las corporaciones invertir mayores cantidades de dinero en startups que lo que supone las aceleradoras e incubadoras. Sin embargo, las aceleradoras e incubadoras suponen a las corporaciones invertir gran cantidad de recursos, financiación y tiempo en desarrollar nuevas empresas que no están garantizadas a triunfar y salir al mercado. Es más, solo un 11% de las startups desarrolladas

a través de las aceleradoras e incubadoras resultan exitosas (Sifted, 2020). Por lo tanto, en la mayoría de los casos, el gasto de recursos y tiempo en acelerar o incubar startups no se ve compensado por los pequeños porcentajes de participación en ellas (Fernández, 2021).

Esto explica como las aceleradoras e incubadoras no resultan ser las mejores maneras de innovar para las corporaciones, al ser procesos de innovación muy poco probables de sobrevivir. Es decir, las corporaciones invierten sin retorno fiable en startups poco prometedoras que no dan realmente valor (Marín, 2021).

Además, los programas de aceleración e incubación son procesos complejos que requieren mucho tiempo. El proceso desde la fase de identificación de la oportunidad de innovación hasta la fase de integración donde la colaboración conjunta crea un valor para la corporación puede llevar casi más de 11 meses. Es más, estas startups aceleradas e incubadas pueden tardar desde 7 a 10 años en lograr un impacto real empresarial. Esto se debe principalmente a que los programas de aceleración e incubación suelen contar con muchos proyectos activos al mismo tiempo entre los que distribuir la dedicación y tiempo del equipo (Sifted, 2020). Por lo tanto, en el caso de que alguna de las startups resulte ser exitosa, esta tendría que ser capaz de compensar lo invertido en el resto y dar extra beneficios a las corporaciones. Por ejemplo, si una corporación acelera 10 startups y 7 fracasan, las 3 restantes tendrían que ser capaces de sobrevivir, compensar lo invertido en el resto y dar extra beneficios (Rubio, 2021).

En un pasado, las aceleradoras e incubadoras fueron el gran boom del mundo de la innovación, al ser los mejores e únicos vehículos de innovación que ayudaban a las empresas iniciales a desarrollarse y crecer bien. Sin embargo, con el paso del tiempo el número de aceleradoras e incubadoras ha ido creciendo en el mercado hasta llegar a saturarlo (Paniagua, 2018). Es más, algunos creen que las empresas contaban con aceleradoras e incubadoras únicamente como manera para seguir las modas del mundo de la innovación abierta.

“Muchos programas corporativos que algunos llaman aceleradoras y que a menudo son más bien herramientas de marketing sin una propuesta de valor clara para las startups.”

— Carmen Bermejo, presidenta de la Asociación Española de Startups (Paniagua, 2018)

Como consecuencia, las aceleradoras e incubadoras han perdido su gran potencial como vehículo de innovación, lo que justifica como cada vez más estos vehículos de innovación son menos empleados por las grandes corporaciones. Por lo tanto, se espera un futuro poco prometedor para las aceleradoras e incubadoras entre las grandes empresas españolas.

“No hay suficientes mentores ni existe suficiente conocimiento en el ecosistema ni suficiente gente con esos conocimientos que tenga tiempo participar en todos esos programas. Además, no hay tantos startups, y todas compiten por atraer a las mejores” — Continúa Carmen Bermejo (Paniagua, 2018)

Ambos vehículos de innovación, las aceleradoras e incubadoras y el Corporate Venture Builder, comparten la misión de impulsar a nuevas empresas innovadoras al ecosistema empresarial. Sin embargo, el Corporate Venture Builder en comparación con las aceleradoras e incubadoras:

- **Crea startups completamente alineadas estratégicamente con la corporación:** El Corporate Venture Builder no actúa como agente externo que apoya a una startup ya articulada con sus ideas y objetivos, si no que apoya a la empresa creándola primero y luego acelerándola. Es decir, las ideas se desarrollan internamente y los equipos se forman desde la base. De esta manera, el Corporate Venture Builder permite la creación de nuevas empresas completamente a medida que están 100% alineada estratégicamente con la corporación (Sifted, 2020).
- **Crea startups con más probabilidad de ser exitosas y sobrevivir en el mercado:** Según un cuestionario de Mckinsey, más del 75% de las startups consideran esencial a día de hoy establecer alianzas con las corporaciones. Sin embargo, tan solo un 27% de ellas están realmente satisfechas con sus relaciones con sus respectivas corporaciones. Como conclusión del análisis de Mckinsey, la diferencia entre la estrategia y la cultura entre la corporación y la startup ha resultado ser el principal motivo de fracaso de estas colaboraciones (McKinsey & Company, 2020).

En el Corporate Venture Builder, como mencionado en el punto anterior, existe un total alineamiento de la estrategia a medio-largo plazo entre las corporaciones y las futuras startups corporativas. De esta manera, se mitigan los conflictos que surgen a raíz de los choques culturales y estratégicos que puedan llegar a darse en una relación corporación-startup y se favorece la plena integración de las startups con la corporación una vez crezcan y se amplíen.

“La clave del éxito es enlazar la estrategia de la corporación con la startup” — Francesca Wuttke, Digital de Almirall (Playcreatividad.com, 2019).

De ahí que el Corporate Venture Builder tenga mayor probabilidad de crear con éxito startups fuertes y perdurables frente a las aceleradoras e incubadoras, al crear startups

completamente alineadas estratégicamente. Al contrario, las aceleradoras e incubadoras ayudan a desarrollar startups ya ideadas con estrategias, culturas y objetivos que en muchos casos están desalineados a los de la corporación. Por lo que estas a futuro no resultan ser del todo exitosas.

- **Analiza la inversión a priori:** Las aceleradoras e incubadoras apoyan a desarrollar startups que son incapaces de realmente dar negocio a las corporaciones. Por lo tanto, no ofrecen ningún valor a las corporaciones a nivel estratégico. Más bien, son medios que las corporaciones disponen para explorar e investigar áreas de interés. En ese sentido, el fin del Corporate Venture Builder, alejado de la exploración, es crear algo específico de cero que la corporación sabe a priori que le dará negocio (Fernández, 2021). Por lo que invierte en algo que ya ha analizado de antemano que es viable.
- **Supone una mayor dedicación por proyecto:** El Corporate Venture Builder se encarga de pocos proyectos de construcción de empresas al mismo tiempo para poder dedicar mayor tiempo y esfuerzo a cada uno de ellos (Hervás, 2019). Al contrario, las aceleradoras e incubadoras cuentan con varias startups en sus portfolios al mismo tiempo, teniendo que repartir su tiempo, recursos y financiación.

Tabla 6: Oportunidades y Riesgos de las Aceleradoras / Incubadoras

Aceleradoras e Incubadoras	
Oportunidades	Riesgos
Acceso a tecnologías y conocimientos	Alto riesgo y tiempo de desarrollo
Aprendizaje interno & cambio cultural	Poco control sobre startup
Fortalece la imagen innovadora	Colaboración con startups poco prometedoras
Posibilidad de definir y validar ideas prometedoras	Falta de compromiso por proyecto
Oportunidad de explotar áreas de interés	Modelos sin objetivos claros de impacto
	Ausencia de alineación estratégica
	Saturación de mercado
	Inversión sin retorno fiable
	Proceso poco sostenible y lento

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Otto, C (2021).

Por lo tanto, durante mucho tiempo las corporaciones únicamente innovaban financiando o acelerando startups. Sin embargo, se han dado cuenta que simplemente invertir en startups sin contribuir recursos o simplemente acelerar startups no les daba ningún control sobre estas nuevas empresas, ni llegaban a generar esas startups “unicornios” que tanto buscan las corporaciones. Por lo que la introducción de este nuevo modelo de innovación abierta, el Corporate Venture Builder, ha traído a la mesa nuevas oportunidades atractivas para las corporaciones frente a estos vehículos de innovación más tradicionales.

3.2.5. Expectativas a futuro

El Corporate Venture Builder a pesar de ser el concepto más novedoso del ecosistema emprendedor, cada vez es un vehículo de innovación abierta más popular y más empleado por las grandes corporaciones a nivel global, con claros ejemplos de éxito como Bosch, Vodafone, ING y Lufthansa. Es más, 1 de cada 5 empresas del Fortune500 ya lo han llevado a cabo (Medium, 2020).

En particular en España, el Corporate Venture Builder actualmente es un vehículo de innovación muy poco desarrollado entre las grandes corporaciones españolas. Sin embargo, las corporaciones sin duda tienen cada vez más en pensamiento el Corporate Venture Builder (Marín, 2021). Por lo que progresivamente muchas de estas están comenzando a desarrollarlo (Fernández, 2021). En especial tras haber anunciado este pasado 2020 Telefónica el lanzamiento de su Wayra Builder, la gran empresa española referente de la innovación, quienes muchos creen que ha validado el negocio del Corporate Venture Building (Rubio, 2021). Wayra Builder, será posteriormente detallado en profundidad en el siguiente capítulo del presente trabajo de fin de grado. Desde entonces, otras grandes corporaciones han seguido el ejemplo de Telefónica y se han sumado a este nuevo modelo de creación a través de distintos modelos de Venture Building (Marín, 2021).

“España puede convertirse en el nuevo ‘hub’ de innovación de Europa, creando oportunidades reales y empleos de calidad” — (Cinco días, 2018).

Por lo tanto, se espera el Corporate Venture Building gane popularidad a futuro a medida que las corporaciones españolas sean más conscientes de su existencia, donde los menos temerarios a la innovación y los más rápidos a la incorporación logran así convertirse en líderes en innovación (Mba.americaeconomia.com, 2020). Es más, consideran que el Corporate Venture Builder puede llegar a transformarse en un vehículo de innovación abierta

casi igual de popular que el Corporate Venture Capital y dominante frente a las aceleradoras e incubadoras entre las grandes corporaciones de España.

“In the new world, it is not the big fish that eats the small fish, it’s the fast fish that eats the slow fish.” — (Menezes, 2018).

Sin embargo, otros creen que el Corporate Venture Building en España realmente no ofrece un valor adicional a la gran empresa frente otros vehículos de innovación y no es verdaderamente la opción perfecta para marcar diferencia como constructor de empresas. Estos consideran que las grandes empresas no se verán realmente beneficiadas de este nuevo vehículo de innovación al contar con procesos muy fijos y muy poco flexibles (Linkedin.com, 2021). Es más, estudios de la universidad de Harvard aventuran que las empresas son más probables de obtener beneficios a futuro a través de simples alianzas estratégicas que aplicando Corporate Venture Building (IESE & BeRepublic, 2019). Por lo que, no todos esperan un futuro tan prometedor para el Corporate Venture Building en España.

Por lo tanto, el escaso avance y conocimiento actual sobre el Corporate Venture Building en las grandes empresas de España abre nuevos foros de debate en el mundo emprendedor sobre sus expectativas de éxito a futuro. Muchos confían en el papel fundamental que ejercerá el Corporate Venture Builder en la innovación abierta corporativa española, mientras otros desconfían en ello.

Por lo tanto, el futuro del Corporate Venture Builder dependerá de lo dispuestas que estén las grandes empresas españolas a sumarse a este nuevo cambio en el mundo de la innovación abierta creando sus propias startups corporativas desde cero.

3.3. CORPORATE VENTURE BUILDING EN LA EMPRESA ESPAÑOLA DEL IBEX-35

3.3.1. Presencia del Corporate Venture Building en el IBEX35

Como se ha visto en anterior capítulo del presente trabajado de fin de grado, a día de hoy el desarrollo del Corporate Venture Building en la gran empresa española del IBEX-35 es muy limitado. Es más, su desarrollo es casi inexistente en comparación con el resto de vehículos de innovación, al ser el vehículo de innovación abierta más novedoso tanto para las corporaciones como para el resto del ecosistema emprendedor español.

De forma general, las corporaciones españolas desconocen el vehículo de Corporate Venture Building, lo que justifica que no lo estén llevando a cabo. En concreto, dentro la gran corporación española del IBEX-35 tan solo un 14% de las corporaciones implantan algún modelo de Corporate Venture Building dentro de sus estrategias de innovación, con tan solo 11% aprovechando al completo los beneficios de este nuevo modelo de innovación. Estas empresas del IBEX-35 que cuentan con sus propias Corporate Venture Builders *in-house* son: Telefónica con su Wayra Builder, Iberdrola con su Perseo Venture Builder, Banco Sabadell con su Inocells y Ferrovial con su Venture Building Digital Hub. Estos Corporate Venture Builders serán analizados en profundidad en el siguiente capítulo del presente trabajo de fin de grado. Por lo que el resto de empresas del IBEX-35 que desarrollan Venture Building: Ferrovial, Bankia y Sabadell optan por llevarlo a cabo a través de terceros.

Ilustración 4: Corporate Venture Building en la gran empresa del IBEX-35



Fuente: elaboración propia a partir de la información de las webs corporativa
Fuente de los logos: Google (2018).

Actualmente, España cuenta con varios Venture Builders activos, siendo los principales: Nuclio, Antai, Itnig, Demium y Sonar, entre los que existe únicamente un Venture Builder que se centra en la creación de startups exclusivamente junto con corporaciones, el Corporate Venture Builder “Byld” (Intellectium, 2020). Es más, “Byld” ya ha colaborado con grandes empresas españolas como Carrefour, Coca-Cola o Porsche Ibérica (El Referente, 2021). Además, actualmente “Byld” está cooperando con la gran empresa española del IBEX-35, Ferrovial, con quien esta co-invirtiéndose en el desarrollo de iniciativas relacionadas con la movilidad y logísticas de ciudades.

En 2018, con el nacimiento de “Byld”, la primera Venture Builder para *corporates*, se introdujo en el ecosistema de los Venture Builders españoles un nuevo modelo de creación de startups de cero exclusivamente junto con corporaciones. Es modelo busca combinar lo mejor de las corporaciones y de los startups para potenciar la construcción de nuevas startups sólidas y disruptivas (Byld, 2021).

Como un claro ejemplo del segundo modelo de implementación de Corporate Venture Building, “Venture Building para Corporates” expuesto en la sección 4.2.2 del presente trabajo de fin de grado, Byld se encarga de todo el proyecto de creación de nuevas empresas para las corporaciones. El objetivo es buscar las ventajas competitivas que tienen las corporaciones y crear algo nuevo de ello que les permita mantener esa ventaja competitiva y obtener mayores beneficios (Marín, 2021).

“Byld” no actúa como una consultora ni aceleradora, si no que actúa como co-fundadora, comprometiéndose al completo al éxito de cada proyecto de creación. En ese sentido, comparte desde el principio tanto los beneficios como los riesgos con ambas las corporaciones y futuras startups corporativas (Hervás, 2019).

Durante todo el proceso de creación Byld participa muy de cerca con las corporaciones jugando un papel fundamental como *partners* o socios estratégicos de la corporación, quien le encarga aparte de todo el proceso de creación de sus soluciones estratégicas, de encontrar otras necesidades corporativas a partir de las que desarrollar posibles soluciones para el presente y futuro. Por ejemplo, encontrar nichos de mercado o áreas estratégicas específicas (Byld, 2021). Para ello, Byld cuenta con diferentes instrumentos de análisis, como dinámicas de *design thinking*, una herramienta de analítica y sesiones creativas para identificar, entender y construir nuevas propuestas de valor que capturen las oportunidades del negocio de cada corporación (Hervás, L., 2019).

Por otro lado, Sabadell y Bankia optan por dar apoyo al Venture Builder “Antai” en sus procesos de creación de startups (Digital, 2017). Al contrario que Ferrovial, estos bancos españoles apoyan a “Antai” Venture Builder a crear startups que no están creadas a medida como solución estratégica para sus corporaciones.

“**Antai Venture Builder**”, compañía puesta en marcha por Gerard Olivé y Miguel Vicente en 2012 es la creadora de startups digitales mejor valorada en España (Jiménez, 2020). Es más, fue el responsable de la creación de startups españolas reconocidas e importantes de España como Wallapop y Glovo, una de los dos unicornios de España.

Como un claro ejemplo de los modelos de Venture Builders puros, conocidos como *Copy-Cut* expuestos en la sección 4.2.2 del presente trabajo de fin de grado, su modelo de creación se basa en analizar el mercado en busca de negocios de éxito probados y, una vez identificados, implantarlo en otros mercados. Para conseguirlo, seleccionan a los profesionales más preparados y les ayudan a emprender codo con codo estas nuevas ideas identificadas, acompañándolos a través de un servicio integral que incluye el desarrollo de negocio, *business intelligence*, financiero, legal, aportando los medios, así como la búsqueda y contratación del personal necesario (El Referente, 2021).

Sabadell y Bankia apuestan por este modelo de creación de empresas y apoyan a “Antai Venture Builder” a través de financiación y *knowhow*. Es más, algunos de sus socios más importantes han trabajado junto con “Antai” en proyectos de fintech y insurtech. De esta manera, por un lado, estos bancos españoles consiguen acceder a nuevas capacidades, talento, conocimiento y tecnología. Por otro lado, consiguen obtener representación en el consejo de administración de “Antai” con el objetivo de participar en comités de innovación dirigidos a la maximización de sinergias, seguimiento de la evolución de las inversiones y análisis de nuevas oportunidades de negocio (Jiménez, 2020).

“Es un privilegio para nosotros entrar en el accionariado de Antai, el venture builder que ha desarrollado algunas de las startups más reconocidas del mercado español, y que cuenta con un equipo gestor muy acreditado que atrae talento diferencial a sus nuevos negocios. (...) Esta inversión supone el acercamiento de Banco Sabadell a un modelo de lanzamiento de startups de dilatada experiencia, y desde InnoCells impulsaremos iniciativas conjuntas que generen un impacto transformacional en la entidad” – Julio Martínez, Director Ejecutivo de InnoCells (Madridiario, 2018).

Como es el caso de la startup “Nemuru”, que ofrece préstamos online para reformas del hogar recibió grandes rondas de inversión de hasta 2,6 millones de euros en la que invirtió, entre otros inversores, “InnoCells” del Banco Sabadell y “Bankia Fintech Venture”. En concreto, esta startup creada por “Antai” ofrece préstamos personales de hasta 20.000€ a devolver hasta 36 semanas al 0% de intereses y sin comisiones, con posibilidad de cerrar el contrato de préstamo en 3 minutos a través de un SMS “Nemuru” (Applicants - Información sobre apps y juegos para móviles, 2019).

“La incorporación del know how, talento y liderazgo de Banco Sabadell serán clave para el éxito de las nuevas iniciativas disruptivas creadas por Antai en sectores en continua transformación” – Miguel Vicente y Gerard Olive (Madridiario, 2018).

3.3.2. Case Studies – Programas de Corporate Venture Building más relevantes de la gran empresa española del IBEX-35


3.3.2.1. Wayra Builder - Telefónica

TELEFÓNICA

Corporate Venture Builder: Wayra Builder

Fecha de lanzamiento: Marzo, 2020

Página web: <https://www.wayra.com/what-is-wayra>



La empresa multinacional española de telecomunicaciones Telefónica, como el mejor referente de la innovación abierta corporativa en España, actualmente desarrolla la mayoría de los vehículos de innovación abierta en su estrategia de innovación. Por lo tanto, Telefónica cuenta a día de hoy con más de 500 startups activas en su portfolio, en lo que se considera el mayor ecosistema español de innovación abierta (Openfuture.org, 2021).

En ese sentido, entre sus vehículos de innovación abierta más reconocidos se encuentran:

- *Wayra:* Es el “hub” de innovación abierta de Telefónica que actúa como aceleradora de startups disruptivas apoyándolas en el desarrollo de su negocio. De esta manera, Wayra aprovecha el talento externo de las nuevas empresas para ofrecer nuevas soluciones de negocio a Telefónica.

- *Open Futures*: es la alianza estratégica entre Telefónica e instituciones públicas y privadas, con especial foco en innovación, emprendimiento y proyectos tecnológicos.
- *Telefónica Innovation Ventures*: es el vehículo de inversión en startups tecnológicas y maduras de Telefónica.

Sin embargo, Telefónica no solo es considerado el mejor referente en España de la innovación abierta, si no también el mejor referente actual del Corporate Venture Builder español. En marzo de 2020, Telefónica anunció la creación de su nueva área de creación de startups internas, conocida como “*Venture Studio*”. Esta área integra entre alianzas con universidades y transformaciones de ideas en prototipos con equipos de ingenieros hasta un Venture Builder “Wayra Builder” (Openfuture.org, 2021).

El proceso de creación de nuevas startups corporativas a través de Wayra Builder se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Identificación de ideas/tecnologías: Telefónica identifica ideas internas y tecnologías en desuso desde todas las áreas de negocio de Telefónica y sus “*partners*” estratégicos de *Open Futures* que a futuro podrían transformarse en nuevas ventures.
2. Validación: El equipo de Wayra Builder analiza, valida y valora la viabilidad en el mercado de cada idea y tecnología identificada.
3. Presentación a los directivos y toma de decisiones: El equipo de Wayra Builder construye y presenta los diferentes “*business cases*” al comité de ejecutivos Telefónica para posteriormente tomar decisiones al respecto.
4. Transformación de ideas a startups: Las ideas y tecnologías más viables para Telefónica se transformarán en nuevas startups desde cero con un equipo externo del ecosistema emprendedor. En concreto, el equipo de Wayra Builder se encargará de realizar las entrevistas para los puestos de CEOs entre su ecosistema emprendedor de Wayra, además de encontrar financiación externa para poder llevarlo a cabo (Rubio, 2021).
5. Apoyo a las startups maduras: Una vez la startup sea creada y lanzada al mercado, Telefónica, como otros co-inversores, actuará como accionista y compañero de negocios durante un periodo de 2 años. Sin embargo, la política de creación de Wayra Builder permite a Telefónica recibir como máximo un 20% de los ingresos totales de

la startup, con el objetivo de permitir a la nueva empresa actuar y ofrecer sus servicios de forma libre e independiente (Rubio, 2021).

Telefónica a través de su nuevo Corporate Venture Builder Wayra Builder busca:

- Fomentar esa cultura y mentalidad emprendedora tanto fuera como dentro de Telefónica: Wayra Builder aprovecha durante todo el proceso de creación tanto el talento del exterior como el talento interno. Por lo que, no cierra puertas a los propios trabajadores internos a sumarse a esta oportunidad de innovación.
- Diferenciarse del resto de corporaciones: Telefónica busca ser lo más diferente posible de las demás corporaciones atrayendo propuestas completamente diferentes a las que existen actualmente en el mercado (Think Big, 2020). Al contrario que otros Venture Builders, que únicamente se centran en reinventar startups exitosas del extranjero, Wayra Builder se centra en lanzar al mercado ideas tecnológicas completamente innovadoras que surgen internamente en Telefónica. En concreto, se centra en 6 tecnologías: Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, IoT, Connectividad y BlockChain.

Actualmente Telefónica ya cuenta con su primera spin-off corporativa “Deeder” en fase de comercialización. Deeder, originalmente fue una idea patentada dentro de “Elevenpaths”, la unidad de ciberseguridad de Telefónica, que posteriormente fue cedida a Wayra Builder para ser transformada en una startup. Deeder ofrece validez legal a una conversación de Whatsapp, WeChat o Messenger. Es decir, se encarga de validar que dichas conversaciones no han sido hackeadas para poder así ofrecer productos y servicios a los clientes a través de estas plataformas. Por ejemplo, a través de Deeder los consumidores podrían hablar directamente con agentes comerciales por Whatsapp y cerrar contratos por chat. (Rubio, 2021).

Wayra Builder tan solo acaba de empezar a funcionar, pero actualmente se encuentra entre dos proyectos de creación y espera cerrar este año 2021 con 10 nuevas startups corporativas en su portfolio.

3.3.2.2. Perseo Venture Builder – Iberdrola

IBERDROLA

Corporate Venture Builder: Perseo Venture Builder

Fecha de lanzamiento: Diciembre, 2020

Página web: <https://www.iberdrola.com/innovacion/programa-internacional-startups-perseo>



En 2008 Iberdrola se sumó al mundo de la innovación abierta corporativa con la creación de su programa de innovación abierta “PERSEO” que utiliza como:

- Instrumento de inversión en startups que desarrollan tecnologías y modelos de negocios innovadores. Gracias a PERSEO, Iberdrola actualmente cuenta con más de 9 startups en su portfolio y 70 millones de euros invertidos en startups (Iberdrola, 2021).
- Challenge Prize: PERSEO ha llegado a lanzar hasta 9 Challenge Prizes y participar con 700 startups, con el objetivo de encontrar soluciones innovadoras para su negocio y el medioambiental (Iberdrola, 2021).

En diciembre del 2020 Iberdrola decidió aumentar su ambición en innovación abierta dentro de PERSEO con el lanzamiento de su Corporate Venture Builder “Perseo Venture Builder”, como una nueva unidad de innovación dotada de hasta un total de 40 millones de euros.

Perseo Venture Builder es un programa de creación de nuevas empresas innovadoras desde cero con el objetivo de dar a futuro soporte a la electrificación. En concreto, se centra en áreas como el reciclaje de módulos, baterías, procesos de des carbonización, como puede ser en proyectos industriales y economía circular. Estos procesos de creación se desarrollan, mayoritariamente en España, conjuntamente con otros agentes externos del ecosistema empresarial. Sin embargo, se contempla la posibilidad de a largo plazo desarrollar nuevas startups a través de colaboraciones público-privadas y promover la creación de startups a todos los mercados globales donde Iberdrola actualmente está operando.

“Con esta nueva iniciativa, completamos nuestro enfoque, promoviendo la creación y aceleración de la industria innovadora y la cadena de valor que van a marcar el desarrollo energético y el empleo del futuro, y volcando nuestro conocimiento en

innovación y tecnología en negocios claves para hacer efectiva la electrificación de la economía". – Agustín Delgado, director de I+D de Iberdrola (El Referente, 2020).

Iberdrola con este nuevo modelo de emprendimiento pretende impulsar la transición energética en España. Es más, se ha propuesto desarrollar 6 a 7 líneas de acción en los próximos 5 años, con las que pretende revitalizar la economía y la sociedad española.

En 2020 Iberdrola creó junto con la empresa vasca Ingeteam la startup "Iberlyzer", con el objetivo de crear el primer fabricante de electrolizadoras a gran escala en España. "Iberlyzer" iniciará su operación el 2021 y suministrará más de 200 MW de electrolizadores en 2023 (Prensa, 2020).

3.3.2.3. Innocells – Banco Sabadell

BANCO SABADELL

Corporate Venture Builder: Innocells - área de business building

Fecha de lanzamiento: Octubre, 2017

Página web: <https://www.innocells.io/>

InnoCells
By Banco Sabadell

En 2017 el Banco Sabadell anunció el lanzamiento de su nuevo programa interno de innovación abierta "Innocells". Este programa integrado por vehículos de inversión en startups, colaboraciones con terceros y un espacio de *business building* transformó al Banco Sabadell en la primera compañía española en el campo de finanzas en apostar por un modelo de creación de startups digitales (Digital, 2017).

El área de business building de Innocells, conocido como el "hub de nuevos negocios digitales", es un espacio de creación de empresas tecnológicas desde cero a partir de ideas internas de Sabadell (El Plural, 2017). El objetivo es encontrar soluciones a retos específicos del banco a través de nuevas ventures combinando las capacidades y el talento externo disruptivo del ecosistema emprendedor con los conocimientos y experiencias del personal interno del Banco Sabadell. En concreto, estas startups se enfocan principalmente en las áreas de mayor interés del mundo financiero, como la gestión de datos, seguridad, nuevos sistemas de financiación, plataformas de pagos...

El Banco Sabadell con esta nueva iniciativa de innovación abierta pretende ocupar el espacio al que no llegan el resto de sus programas de emprendimiento (Digital, 2017). Por ejemplo,

su aceleradora “BStartup” o sus fondos de inversión “Sabadell Venture Capital”, con el que se han destinado hasta más de 130 millones de euros en startups.

A día de hoy “Innocells” cuentan con varios proyectos activos, o como ellos denominan “células”, en España, Reino Unido y México, con 5 de ellos actualmente poniéndose en marcha en España.

3.3.2.4. Venture Building Digital Hub - Ferrovial

FERROVIAL

Corporate Venture Builder: Venture Building – Digital HUB

Fecha de lanzamiento: Septiembre, 2018

Página web: <https://www.ferrovial.com/es-es/innovacion/digital-hub/venture-building/>

The logo for Ferrovial, featuring the word "ferrovial" in a lowercase, sans-serif font. The letters are a golden-brown color, matching the background of the box. The 'f' is slightly larger and more prominent than the other letters.

En 2017 Ferrovial quiso reforzar su relación con el ecosistema emprendedor lanzando su nueva iniciativa de innovación abierta “BuildUp!”, donde convocaba challenge prizes con el objetivo de encontrar las mejores soluciones innovadoras a sus retos corporativos más relevantes (Ferrovial, 2021).

Más tarde en 2018, Ferrovial, consciente de la cantidad de oportunidades que surgen de la digitalización, creó “Digital Hub” un nuevo espacio de investigación y experimentación de tendencias digitales nuevas o del exterior que podrían mejorar las formas de operar de la compañía (Ferrovial, 2017).

Dentro del espacio de Digital hub, Ferrovial creó un departamento de venture building con el objetivo de ayudar a Ferrovial a ser pionero en la creación de nuevos productos y modelos de negocios asociados a sus principales áreas de actuación: movilidad e infraestructuras.

Ferrovial a través de este departamento de venture building combina sus amplios conocimientos del mercado y capacidades de análisis de datos y tecnología con lo más valioso del ecosistema emprendedor y las startups para crear nuevos negocios que en tan solo pocos meses podrían ser lanzados al mercado.

Es más, Ferrovial considera esencial para crear empresas de éxito validar en el mercado estos nuevos posibles modelos de negocios con usuarios reales antes de seguir adelante con el

proyecto. De esta manera, Ferrovial asegura realizar grandes inversiones en proyectos que realmente esperan ofrecer un valor a la empresa (Ferrovial, 2021).

Desde entonces Ferrovial ya ha llevado a cabo varios proyectos exitosos y pretende seguir adelante con otros nuevos. Por ejemplo, “Wondo”, una nueva aplicación móvil para facilitar el acceso a los ciudadanos a los servicios de movilidad urbana. No solo es la primera aplicación en integrar todos los servicios de transporte público de Madrid (metro, bus y cercanías), si no que incluye la opción de planificador de viaje, *carsharing*, *motosharing*, *bikesharing* y *ridesharing* en taxis (nnovaspain, 2018).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando la literatura revisada sobre la Innovación Abierta en España, el análisis del Corporate Venture Builder en la gran empresa española del IBEX-35 y las entrevistas personales a profesionales del sector, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- **La innovación abierta es una necesidad para las empresas españolas.** A pesar de haberse desarrollado en España de forma más lenta que en otros países, la innovación abierta desempeña actualmente un papel fundamental como opción estratégica competitiva para las empresas españolas. Es más, disponer de una sólida capacidad de innovación se ha convertido en un requisito básico y en una ventaja para cualquier empresa que quiera mantenerse competitiva. Esta situación se evidencia al observar como las grandes empresas españolas del IBEX-35 han pasado de ignorar a las startups a competir por participar e invertir en las mejores. Más aún ante la situación de crisis generada por la COVID-19.
- **El Corporate Venture Builder es el vehículo “de moda” en el entorno de la innovación abierta.** El Corporate Venture Builder, como el vehículo de innovación más novedoso y apenas desarrollado en Europa y en España, todavía no está muy extendido entre las grandes empresas del IBEX-35. Además, todavía no está del todo claro en qué consiste y ni como llevarlo a cabo con un diseño estandar. Sin embargo, el concepto de Corporate Venture Builder está ganando popularidad en España, especialmente desde que grandes empresas españolas referentes en innovación, como Telefónica o Iberdrola, anunciaron recientemente el lanzamiento de sus unidades de *venture building*. Por lo tanto, cada vez más las empresas españolas se plantean optar por este tipo de vehículo.
- **El Corporate Venture Builder ofrece a las corporaciones oportunidades diferentes que el resto de vehículos de innovación:** El Corporate Venture Building es el único vehículo de innovación que permite a las empresas transformarse en creadores de startups y cubrir sus propias necesidades a través de startups completamente a medida y 100% controladas. Además, es el vehículo de innovación que realmente permite a las empresas apalancarse en su negocio principal de la forma más eficiente y crear algo completamente diferente, lo que es posible al aprovechar

talento externo con experiencia en creación de empresas. Además, no es el vehículo de innovación más arriesgado y costoso para las corporaciones aunque sí supone un fuerte compromiso de recursos.

- **El Corporate Venture Builder puede llegar a dominar frente a las aceleradoras e incubadoras en España.** Durante los últimos años, las empresas han utilizado diferentes formas de apoyar a las mejoras startups. Sin embargo, el Corporate Venture Building muestra ser el mejor modelo de innovación en crear startups corporativas perdurables y más probables de sobrevivir en el mercado que las invertidas a través de vehículos de innovación más tradicionales como el CVC o las Aceleradoras.

Además, las grandes empresas se están dando cuenta de que las aceleradoras no resultan ser los mejores modelos de innovación, lo que explica que cada vez estén menos de moda entre las grandes corporaciones de España. En ese sentido, el Corporate Venture Building tiene un gran potencial de llegar a convertirse en un vehículo de innovación más popular en España que las aceleradoras e incubadoras.

Sin embargo, no se espera que llegue a dominar frente al CVC en España, al tratarse sin duda de un vehículo de innovación que siempre tendrá valor significativo para las grandes corporaciones españolas. Es más, podría ser la oportunidad para las empresas de invertir parte de sus fondos de capital riesgo (CVC) en crear sus propias startups en vez de invertirlo al completo en startups externas. De esta manera, las corporaciones consiguen más equity, control y personalización, al igual que diversificar de riesgos.

Tabla 3: Resumen comparativo Corporate Venture Building, Corporate Venture Capital y Aceleradoras / Incubadoras

	Corporate Venture Building 	Corporate Venture Capital 	Aceleradoras / Incubadoras 
	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas oportunidades de negocio Startups a medida Acceso a talento externo Startups fuertes, perdurables y de confianza Control sobre startups Promueve cambio cultural & creatividad Mejora imagen corporativa Modelo óptimo de disrupción Posibilidad de gran retorno 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar imagen corporativa Lograr ventajas competitivas Nuevas oportunidades de negocio Alto control sobre startups Acceso a información sobre mercado, tecnologías y competencias Altos rendimientos financieros Fomenta el emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a tecnologías y conocimientos Aprendizaje interno & cambio cultural Fortalece la imagen innovadora Posibilidad de definir y validar ideas prometedoras Oportunidad de explotar áreas de interés
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimientos & experiencia Proceso de creación lento Barreras/Estructuras corporativas & burocráticas Proceso arriesgado Falta de independencia Exige alto compromiso Procesos pocos definidos y claros Frustración por parte de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Alta cantidad de inversión sin garantía de éxito Aportación exclusivamente financiera Mínima integración de la corporación Incapacidad de cambio interno real Retorno exclusivamente financiero de startups 	<ul style="list-style-type: none"> Alto riesgo y tiempo de desarrollo Poco control sobre startups Colaboración con startups poco prometedoras Falta de compromiso por proyecto Modelos sin objetivos claros de impacto Ausencia de alineación estratégica Saturación de mercado Inversión sin retorno fiable Proceso poco sostenible y lento
Corporate Venture Building 		<ul style="list-style-type: none"> Exclusiva involucración financiera Incapacidad de un cambio real interno Retorno exclusivamente financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de alineamiento estratégico Falta de dedicación por proyecto Menor % de crear startups exitosas

Fuente: elaboración propia (2021)

➤ **No todas las empresas están preparadas para el Corporate Venture Builder.** El proceso de desarrollar el Corporate Venture Building y comprometerse a invertir grandes cantidades de recursos y financiación en crear nuevas unidades independientes de creación de startups a marca corporativa resulta ser un proceso complejo. Por lo que, realmente, el ralentizado desarrollo del CVB en España ocurre porque no todas las grandes corporaciones del IBEX-35 están realmente preparadas para llevarlo a cabo, ya que estas:

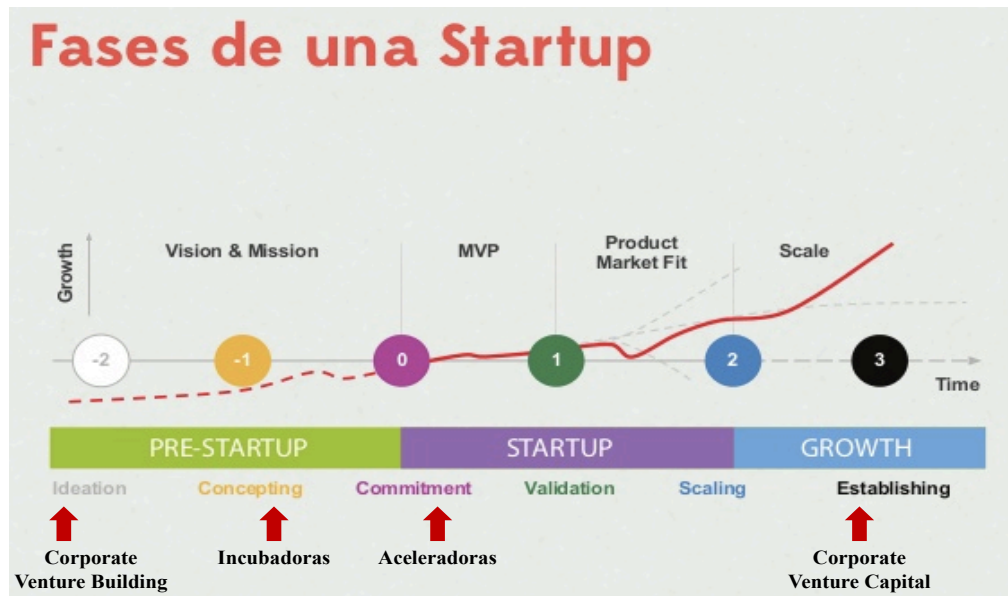
- *No cuentan con la madurez necesaria:* Es esencial que una empresa muestre cierta madurez para poder desarrollar Corporate Venture Building con éxito. En muchos casos, las empresas realmente no cuentan con las capacidades, los conocimientos o la experiencia necesaria en innovación para llevarlo a cabo.
- *No cuentan con el compromiso de sus directivos:* La mayoría de las empresas del IBEX-35 cuentan dentro de su organización con un área de

“Open Innovation” y otro área interna de “Core Innovation”. Sin embargo, no todas las empresas creen en la innovación, ya que el compromiso a la innovación nace de los líderes de las compañías. Por ejemplo, en el caso de Telefónica, sus altos directivos se han mantenido siempre grandes creyentes de la innovación. Por lo que, estos continúan comprometiendo gran cantidad de los recursos de Telefónica en seguir avanzado en innovación.

- *Tengan formas de funcionar muy fijas:* Las estructuras tan grandes y burocráticas y los procesos tan fijos de algunas corporaciones les impiden desarrollar el proceso de creación de forma ágil, rápida y exitosa.
 - *Tienen miedo:* Las empresas temen desarrollarlo porque priori lo ven como un vehículo de innovación mucho más arriesgado y drástico que el resto. Es más, estas lo ven como un vehículo que todavía no llegan a realmente entender y que todavía nadie lo está llevando a cabo. Por lo que estas no están dispuestas a ser las primeras en desarrollarlo.
- **Existen distintos modelos de Venture Building para cada empresa.** Existen distintos modelos de Corporate Venture Building dependiendo de cómo las corporaciones quieren involucrarse en el proceso de creación y distribuir el capital. Por lo tanto, no es necesario que las empresas lideren al completo todo el proceso de creación para poder aprovechar las oportunidades de este nuevo vehículo de innovación. Por ello, otras empresas españolas no dispuestas a comprometerse al completo a crear por si solas startups puede aprovechar los beneficios de este tipo de vehículo a partir de terceros.
- **En una estructura ideal el Corporate Venture Builder complementa al resto de vehículos de innovación,** En una estructura ideal, la corporación diversifica las iniciativas e integra los diferentes vehículos de innovación. En ese sentido, el CVC, las aceleradoras e incubadoras y el Corporate Venture Building podrían llegar a ser incluso instrumentos complementarios dentro de una misma estrategia de innovación de una corporación. Por lo tanto, es el momento para las corporaciones españolas avanzadas en innovación de aprovecharse de este vehículo y complementarlo con el resto de sus vehículos de innovación abierta.

Esto ocurre porque el Corporate Venture Building, las aceleradoras e incubadoras y el Corporate Venture Capital son vehículos de innovación que actúan en fases de desarrollo de la oportunidad externa completamente diferentes.

Ilustración 5: Vehículos de innovación abierta en cada fase de



Fuente: elaboración propia a partir de la información del Taller de Métricas para startups de Emprende, C (2015)

Por ejemplo, en el caso de Telefónica, el Corporate Venture Building se ha integrado a la perfección con el resto de vehículos de innovación:

- **A través de “Wayra Builder”:** Telefónica identifica ideas internas prometedoras, recluta a los equipos, busca financiación (normalmente business angels al ser cantidades no muy altas) y construye la startup.
- **A través de “Open Futures”:** Incuba y da apoyo a la startup durante su desarrollo.
- **A través de “Warya”:** Una vez la startup crece y es exitosa, se levanta una ronda de financiación a los dos años donde entra su aceleradora a invertir.
- **A través de “Telefónica Innovation Ventures”:** El fondo de inversión capital riesgo de Telefónica invierte en las startups una vez maduras.

- **Actualmente, nos encontramos a comienzos del auge del Corporate Venture Building en España.** Es el momento para las grandes empresas españolas a adelantarse a las tendencias de su sector y empezar a desarrollar el Corporate Venture Building, tanto por si solas si están preparadas, como a través de terceros destinando cierta parte de sus inversiones a Venture Builders terceros. En especial, este vehículo da un salto al mundo del intra-emprendimiento corporativo combinando las capacidades innovadoras internas con complementarias externas. Es decir, siempre existe un componente interno. Por lo tanto, para las corporaciones españolas que ya han tenido experiencia con el intra-emprendimiento o actualmente están muy avanzadas en innovación, desarrollar el Corporate Venture Building les saldrá más natural. Por lo tanto, están deberían seguir el ejemplo de otras grandes empresas como Telefónica e Iberdrola y comenzar a crear sus propias startups corporativas para mantenerse líderes en innovación.

5. BIBLIOGRAFÍA

Applicantes - Información sobre apps y juegos para móviles. 2019. *Nemuru, la startup que te ayuda a financiar la reforma de tu casa*. [online] Available at: <<https://applicantes.com/nemuru-startup-prestamos-reformas/>> [Accessed 29 March 2021].

Bisbal, P., 2015. *Vida y milagros del Corporate Venturing - Larga Vida a las Startups*. [online] Available at: <[https://www.largavidastartups.com/vida-y-milagros-del-corporate-venturing/#:~:text=Pros%3A,\(es%20el%20objetivo%20principal\).](https://www.largavidastartups.com/vida-y-milagros-del-corporate-venturing/#:~:text=Pros%3A,(es%20el%20objetivo%20principal).>)> [Accessed 23 March 2021].

Bonet, A. 2019. *Venture Builders, El Nuevo Modelo De Empresas Del Siglo XXI - Ángel Bonet*. [online] Available at: <<https://www.angelbonet.com/venture-builders-el-nuevo-modelo-de-empresas-del-siglo-xxi/#:~:text=Un%20nuevo%20modelo%20de%20creaci%C3%B3n,adem%C3%A1s%2C%20convertirlo%20en%20un%20startup.&text=El%20modelo%20crea%20nuevas%20empresas,hacia%20adelante%20y%20hacia%20arriba.>>> [Accessed 26 October 2020].

Bonzom, A. & Netessine, S., 2016. *#500 CORPORATIONS: How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?*. 500 Startups & INSEAD.

Buzzi, G., 2021. *¿Qué es el corporate venturing (CV)?*. [online] Tako + Lab. Available at: <<https://takolab.com/que-es-el-corporate-venturing-cv/>> [Accessed 23 March 2021].

Byld. 2021. *Byld | We build and co-found new ventures with corporations from scratch*. [online] Available at: <<https://byld.xyz/>> [Accessed 19 March 2021].

Cinco días. 2018. *¿Qué es Corporate Venture Building? Así funciona este modelo para crear startups*. [online] Cinco Días. Available at: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/02/08/emprendedores/1518122347_345290.html> [Accessed 11 March 2021].

Chesbrough, H., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.

Digital, E., 2017. *Banc Sabadell crea su propia fábrica de start-ups*. [online] Economía Digital. Available at: <https://www.economiadigital.es/economia/banc-sabadell-innocells_409083_102.html> [Accessed 29 March 2021].

Eleconomista.es. 2019. *Aceleradoras e incubadoras apoyan el emprendimiento*. [online] Available at: <<https://www.eleconomista.es/especial-tecnologia-startups/noticias/10259443/12/19/Aceleradoras-e-incubadoras-apoyan-el-emprendimiento.html>> [Accessed 19 March 2021].

Ennomotive.com. 2021. *Ennomotive*. [online] Available at: <<https://www.ennomotive.com/es/innovacion-abierta/>> [Accessed 22 March 2021].

EY. 2009. *Global corporate venture capital survey*. Ernst & Young.

Elconfidencial.com. 2018. *Las 'startups' que enamoran al Ibex 35: estas son las que más dinero han levantado*. [online] Available at: <https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-08-20/ibex-35-startups-espanolas-repsol-iberdrola-bankinter_1602659/> [Accessed 19 March 2021].

Elconfidencial.com. 2020. *Las 'startups' preferidas de los fondos en el covid: salud, ciberseguridad y 'fintech'*. [online] Available at: <https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-10-07/bancos-fintech-startups-covid-bra_2777247/> [Accessed 19 March 2021].

El Plural. 2017. *El hub de negocios digitales de Banco Sabadell, InnoCells, realiza su primera inversión*. [online] Available at: <https://www.elplural.com/el-telescopio/innovacion/el-hub-de-negocios-digitales-de-banco-sabadell-innocells-realiza-su-primera-inversion_112671102> [Accessed 29 March 2021].

El Referente. 2018. *Conoce las 25 aceleradoras, incubadoras y venture builders mejor valorados de España - El Referente*. [online] Available at:

<<https://elreferente.es/tecnologicos/conoce-las-25-aceleradoras-incubadoras-y-venture-builders-mejor-valorados-de-espana/>> [Accessed 11 March 2021].

El Referente. 2018. *El ecosistema de startups de la energía en España - El Referente*. [online] Available at: <<https://elreferente.es/tecnologicos/el-ecosistema-de-startups-de-la-energia-en-espana/>> [Accessed 19 March 2021].

El Referente. 2018. *El "boooooom" de las aceleradoras corporativas en España - El Referente*. [online] Available at: <<https://elreferente.es/tecnologicos/el-boooooom-de-las-aceleradoras-corporativas-en-espana/>> [Accessed 19 March 2021].

El Referente. 2020. *Enagás Emprende*. [online] Available at: <https://elreferente.es/categoria_empresa/corporate-venture-building/> [Accessed 11 March 2021].

El Referente. 2020. *Mapa de las Startups tecnológicas residentes en Madrid 2019*. [online] Available at: <<https://elreferente.es/ecosistema/mapa-startups-madrid-ano-2019-mide/>> [Accessed 19 March 2021].

El Referente. 2021. *Antai Venture Builder - El Referente*. [online] Available at: <<https://elreferente.es/directorio/antai-venture-builder/>> [Accessed 29 March 2021].

El Referente. 2021. *Byld apuesta por un modelo de innovación corporativa diferente*. [online] Available at: <<https://elreferente.es/ecosistema/byld-apuesta-por-un-modelo-de-innovacion-corporativa-diferente-que-esta-revolucionando-las-industrias/>> [Accessed 29 March 2021].

Emprende, C., 2015. *Taller Metricas para StartUps*. [online] Es.slideshare.net. Available at: <<https://es.slideshare.net/CinkEmprende/metricas-cink>> [Accessed 6 April 2021].

Emprendedores.es. 2018. *Aceleradoras e Incubadoras - Emprendedores.es*. [online] Available at: <<https://www.emprendedores.es/ayudas/ayuda-crear-empresa-negocio/aceleradoras-incubadoras/>> [Accessed 19 March 2021].

Es.cardumencapital.com. 2021. *Cardumen Capital*. [online] Available at: <<https://es.cardumencapital.com/spanish-funding-ecosystem>> [Accessed 19 March 2021].

Fernández, D. (2021) [Microsoft Team] 24 febrero 2021.

Ferrovial. 2017. *DIGITAL HUB: Un espacio para la transformación digital Ferrovial*. [online] Available at: <https://newsroom.ferrovial.com/es/articulo_inforvial/digital-hub-un-espacio-para-la-transformacion-digital/> [Accessed 29 March 2021].

Ferrovial. 2021. *Startups - Innovación Abierta - Ferrovial*. [online] Available at: <<https://www.ferrovial.com/es-es/innovacion/como-innovamos/abierta/startup/>> [Accessed 29 March 2021].

Ferrovial. 2021. *Venture Building - Ferrovial*. [online] Available at: <<https://www.ferrovial.com/es-es/innovacion/digital-hub/venture-building/>> [Accessed 29 March 2021].

Fundación Innovación Bankinter. 2020. Tendencias de inversión en España Q1 2020. Observatorio del Ecosistema de Startups en España.

Gompers y Lerner. 2001. *The Venture Capital Revolution*

Google.com. 2018. *logo de ibex35* - Google Search. [online] Available at: <https://www.google.com/search?q=logo+de+ibex35&sxsrf=ALeKk01RMfeICI9hFMnuy0KhkaoEOuQTgQ:1617732032343&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjBjoS5mervAhW9wuYKHLYuA78Q_AUoAnoECAEQBA&biw=1440&bih=789#imgrc=xOIMKwUqiDwE1M> [Accessed 6 April 2021].

Hervás, L., 2019. *Crear una startup de cero conociendo sus debilidades y riesgos*. [online] Cinco Días. Available at: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/24/emprendedores/1569315975_247217.html#:~:text=Byld%20naci%C3%B3%20en%20abril%20de,varios%20proyectos%20con%20Grupo%20Carrefour.> [Accessed 29 March 2021].

Iberdrola. 2021. *Más de 10 años innovando con 'start-ups'*. [online] Available at: <<https://www.iberdrola.com/innovacion/programa-internacional-startups-perseo>> [Accessed 29 March 2021].

IESE & BeRepublic. 2019. *IESE Insight Corporate venturing: how to boost speed while reducing costs*. [online] Available at: <<https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2164&idioma=2>> [Accessed 11 March 2021].

IESE & Opinno. 2018. *Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit*. [online] Available at: <<https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=2119>> [Accessed 11 April 2021].

Intelectium. 2020. *¿Qué es un Venture Builder? ¿En qué se diferencia de una incubadora?*. [online] Intelectium. Available at: <<https://intelectium.com/que-es-un-venture-builder/>> [Accessed 11 March 2021].

Jiménez, M., 2020. *Miguel Vicente (Antai Venture): “Las ‘startups’ buscarán ahora ser más camellos que unicornios”*. [online] Cinco Días. Available at: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/17/companias/1597623642_642407.html> [Accessed 19 March 2021].

Larga Vida a las Startups. n.d. *Vida y milagros del Corporate Venturing - Larga Vida a las Startups*. [online] Available at: <<https://www.largavidastartups.com/vida-y-milagros-del-corporate-venturing/>> [Accessed 11 March 2021].

Linkedin.com. 2021. *See Diego Fernandez’s activity on LinkedIn*. [online] Available at: <<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6759357482033922048/>> [Accessed 19 March 2021].

LIQUID. 2020. *Venture Building: 8 Preguntas y respuestas - Blog | LIQUID*. [online] Available at: <<https://meetliquid.com/blog/venture-building-8-preguntas-y-respuestas/>> [Accessed 19 March 2021].

Livieratos, A. & Lepeniotis, P., 2017. *Corporate venture capital programs of European electric utilities: Motives, trends, strategies and challenges*. The Electricity Journal, 30(2), pp.30-40.

Madridiario. 2018. *Mutua Madrileña e InnoCells entran en el capital de Antai Venture Builder*. [online] Available at: <<https://www.madridiario.es/alias.asp?alias=460160%2Fmutua-madrilena-e-innocells-entran-en-el-capital-de-antai-venture-builder>> [Accessed 29 March 2021].

Marín, J., 2021 [Llamada telefónica] 19 febrero 2021.

Martínez, J., 2013. *Las fases de una startup*. [online] Elblogsalmon.com. Available at: <<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/las-fases-de-una-startup>> [Accessed 24 March 2021].

Mba.americaeconomia.com. 2020. *Este es el líder innovador que buscarán las empresas en el 2020*. [online] Available at: <<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/este-es-el-lider-innovador-que-buscaran-las-empresas-en-el-2020>> [Accessed 19 March 2021].

Medium. 2018. *Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation*. [online] Available at: <<https://medium.com/byld/why-corporate-venture-building-is-the-best-model-for-disruptive-innovation-255906766dcf>> [Accessed 19 March 2021].

Medium. 2020. *5 Decisions Successful Corporate Venture Builders Get Right*. [online] Available at: <<https://medium.com/ming-labs/5-decisions-successful-corporate-venture-builders-get-right-232c34499582>> [Accessed 11 March 2021].

Menezes, C., 2018. *Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation*. [online] Medium. Available at: <<https://medium.com/byld/why-corporate-venture-building-is-the-best-model-for-disruptive-innovation-255906766dcf>> [Accessed 24 March 2021].

McKinsey & Company. 2020. *You can't buy love: Reimagining corporate-start-up partnerships in the DACH region*.

Playcreatividad.com. 2019. *El 'corporate venturing': un riesgo y una oportunidad inevitables – Play Venture Builder*. [online] Available at: <<https://playcreatividad.com/?p=773>> [Accessed 19 March 2021].

nnovaspain. 2018. *Wondo: toda la movilidad urbana, en la nueva app de Ferrovial - innovación en español*. [online] Available at: <<https://www.innovaspain.com/wondo-app-ferrovial-movilidad-urbana/>> [Accessed 29 March 2021].

Openfuture.org. 2021. *Telefonica - Open Future*. [online] Available at: <<https://www.openfuture.org/>> [Accessed 29 March 2021].

Otto, C., 2021. *¿Quieres entrar en una aceleradora? Ventajas y desventajas de este modelo*. [online] El blog de Startupxplore. Available at: <<https://startupxplore.com/es/blog/quieres-entrar-en-una-aceleradora-ventajas-y-desventajas-de-este-modelo/>> [Accessed 24 March 2021].

Paniagua, E., 2018. *Universo 'startups': ¿saturados de aceleradoras?*. [online] EL PAÍS RETINA. Available at: <https://retina.elpais.com/retina/2018/03/22/innovacion/1521675299_533819.html> [Accessed 19 March 2021].

Fundación Innovación Bankinter. 2020. *Tendencias de inversión en España Q1 2020*. Observatorio del Ecosistema de Startups en España.

Pérez, T., (2021) [Microsoft Team] 22 febrero 2021.

Playcreatividad.com. 2018. *Byld lanza su nuevo modelo de corporate venture building con el reconocimiento de Carrefour – Play Venture Builder*. [online] Available at: <<https://playcreatividad.com/?p=1>> [Accessed 19 March 2021].

Prensa, S., 2020. *Iberdrola e Ingeteam crean Iberlyzer, una compañía para la fabricación de electrolizadores*. [online] Ingeteam.com. Available at: <<https://www.ingeteam.com/SaladePrensa/Noticias/tabid/226/articleType/ArticleView/articleId/3059/Iberdrola-e-Ingeteam-crean-Iberlyzer-una-compania-para-la-fabricacion-de-electrolizadores.aspx#:~:text=Iberdrola%20e%20Ingeteam%20crean%20Iberlyzer%2C%20una%20compa%C3%B1a%20para%20la%20fabricaci%C3%B3n%20de%20electrolizadores,->>

18%2F11%2F2020&text=Iberdrola%20y%20el%20fabricante%20I%20C3%ADder,e%20industrial%20del%20hidro%20B3geno%20verde.> [Accessed 29 March 2021].

PriceWaterhouseCoopers & IESE. 2016. *2033: compitiendo en innovación*.

Roa, M., 2021. *Infografía: ¿Cuáles son los países más innovadores del mundo?*. [online] Statista Infografías. Available at: <<https://es.statista.com/grafico/20565/economias-mas-innovadoras/#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20subido%20dos%20posiciones,%2C%20con%2057%2C%2021%20puntos.>> [Accessed 23 March 2021].

Rubio, J., 2021 [Microsoft Team] 24 febrero 2021.

Rull, S., 2021 [Llamada telefónica] 22 febrero 2021.

Santander & CISE Cantabria University, 2020. *El 84% de las empresas del Ibex promueve el emprendimiento corporativo*, según un informe de Santander y CISE Universidad de Cantabria. [online] Web.unican.es. Available at: <https://web.unican.es/noticias/Paginas/2020/junio_2020/El-84-de-las-empresas-del-Ibex-promueve-el-emprendimiento-corporativo,-seg%C3%BAAn-un-informe-de-Santander-y-CISE-Universidad-de-.aspx> [Accessed 19 March 2021].

Sifted. 2020. *This is why corporate accelerators fail* — your answers | Sifted. [online] Available at: <<https://sifted.eu/articles/why-corporate-accelerators-fail/>> [Accessed 19 March 2021].

Sifted. 2020. *Three ways to de-risk corporate-startup innovation* | Sifted. [online] Available at: <<https://sifted.eu/articles/iese-risk-corporate-innovation/>> [Accessed 19 March 2021].

Sifted. 2020. Your best corporate disruption strategy might be...to stop | Sifted. [online] Available at: <<https://sifted.eu/articles/four-freedoms-corporate-disruption/>> [Accessed 19 March 2021].

Sifted. 2020. *Why corporate venture building could save the world* | Sifted. [online] Available at: <<https://sifted.eu/articles/corporate-venture-building/>> [Accessed 19 March 2021].

Sifted. 2021. *Corporate VC deals hit a record high in 2020* | Sifted. [online] Available at: <<https://sifted.eu/articles/corporate-vc-record/>> [Accessed 19 March 2021].

South Summit DInN. 2021. *TERMÓMETRO DE LA INNOVACIÓN CORPORATIVA: Recortando la brecha entre Corporaciones y Startups*. South Summit DInN.

Taylor & Francis. 2019. *Global trend of open innovation research: A bibliometric analysis*. [online] Available at: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1633808#>> [Accessed 23 March 2021].

Think Big. 2020. *Wayra Builder: innovando de adentro hacia afuera*. [online] Available at: <<https://empresas.blogthinkbig.com/wayra-builder/>> [Accessed 29 March 2021].

Vellido, L., 2019. *Corporate Venture Building: creación de startups junto a grandes empresas*. [online] elperiodico. Available at: <<https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20190926/byld-crear-startup-grandes-empresas-7651198>> [Accessed 11 March 2021].

World Economic Forum. 2018. *Collaboration between Start-ups and Corporates. A Practical Guide for Mutual Understanding*. World Economic Forum.

6. ANEXOS

6.1. Ponentes de las entrevistas

Tabla 8: Ponentes de las entrevistas personales a profesionales del sector

#	Organización	Nombre	Posición	Fecha	Formato
1	Byld	Javier Marín Rodríguez	Socio & Head of Partnership	19/03/21	Llamada Telefónica
2	Telefónica Open Innovation & Valhalla	Santiago Rull Orti	Consultor & 2º puesto Comillas Emprende & Premio ADEFAM TFG 19-20	22/03/21	Llamada Telefónica
3	Acciona	Telmo Pérez Luaces	Director de Innovación y Nuevos Negocios	22/03/21	Microsoft Team
4	Telefónica “Wayra Builder”	Juan Rubio Corrales	Concept Builder	24/03/21	Microsoft Team
5	GELLIFY Iberia	Diego Fernández	Director Ejecutivo (CEO) & Co-fundador	24/03/21	Microsoft Team

Fuente: elaboración propia (2021)

6.2. Entrevistas a profesionales del sector

Para cada categoría de profesional entrevistado existe distinta estructura y cuestiones a preguntar:

➤ **Profesionales que forman parte de empresas del IBEX-35 que desempeñan Corporate Venture Building como vehículo de innovación:**

- 1) ¿Qué ventajas y desventajas ves en la incorporación de Corporate Venture Building por parte de las grandes corporaciones en España?
- 2) En comparación con el resto de mecanismos de innovación abierta corporativa, ¿Qué valor añadido ofrece los Corporate Venture Builders a las corporaciones frente al resto?

- 3) ¿Consideras que, a futuro, el Corporate Venture Building puede llegar a transformarse en un mecanismo de innovación abierta corporativa dominante en España, como lo han hecho el Corporate Venture Capital y las Aceleradoras?
- 4) ¿Consideras que existe alguna razón por lo que otras corporaciones del IBEX-35 están tardando tanto en sumarse al Corporate Venture Building?
- 5) ¿Qué otro tema, asunto o aspecto consideras crítico del Corporate Venturing Building en España?

➤ **Profesionales que forman parte de empresas del IBEX-35 que no desempeñan Corporate Venture Building como vehículo de innovación:**

- 1) ¿Qué ventajas y desventajas ves en la incorporación de Corporate Venture Building por parte de las grandes corporaciones en España?
- 2) ¿Qué beneficios del Corporate Venture Building en la gran empresa consideras que ya son cubiertos por otros mecanismos de innovación abierta corporativa?
- 3) ¿Consideras que, a futuro, el Corporate Venture Building puede llegar a transformarse en un mecanismo de innovación abierta corporativa dominante en España, como lo han hecho el Corporate Venture Capital y las Aceleradoras?
- 4) ¿Qué otro tema, asunto o aspecto consideras crítico del Corporate Venturing Building en España?

➤ **Consultores con gran experiencia y conocimientos sobre el mundo de la Innovación Abierta:**

- 1) ¿Qué ventajas y desventajas ves en la incorporación de Corporate Venture Building por parte de las grandes corporaciones en España?
- 2) En comparación con el resto de mecanismos de innovación abierta corporativa, ¿Qué valor añadido ofrece los Corporate Venture Builders a las corporaciones frente al resto?
- 3) ¿Consideras que el Corporate Venture Building va a llegar a tener un impacto significativo en las grandes corporaciones de España, transformándose así en un mecanismo de innovación abierta corporativa dominante, como lo han hecho el Corporate Venture Capital y las Aceleradoras?
- 4) Entendemos que los principales casos de éxito del Corporate Venture Building en España se han llevado a cabo por grandes corporaciones. ¿Consideráis que los

beneficios del Corporate Venture Building serán exclusivamente hacia la gran empresa?

- 5) ¿Consideras que existe alguna razón por lo que la mayoría de las corporaciones del IBEX-35 están tardando tanto en sumarse al Corporate Venture Building?
- 6) ¿Qué otro tema, asunto o aspecto consideras crítico del Corporate Venturing Building en España?