

ESTUDIO

Experiencias y buenas prácticas de Corporate Venture Capital en México

NOVIEMBRE 2021



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey



AMEXCAP

E S T U D I O

Experiencias y buenas prácticas de Corporate Venture Capital en México

N O V I E M B R E 2 0 2 1



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey



AMEXCAP

Consideramos de gran valor promover el entendimiento entre estos importantes actores del ecosistema emprendedor en México, y qué mejor manera de hacerlo que con el presente documento.



Presentación AMEXCAP



MA Liliana Reyes Castrejón

Directora General

AMEXCAP



La Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP), a través de la iniciativa de su Grupo de Trabajo de CVC y en colaboración con EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey hemos desarrollado el presente estudio sobre los Corporate Venture Capital en México (CVC) con el fin de dar a conocer su panorama actual en nuestro país.

El interés principal de su elaboración surge por la necesidad de conocer las características, estructura organizacional y de gobierno corporativo, así como las estrategias e intereses de inversión de los CVC en México, y por el gran valor que aporta el compartir los hallazgos con otros Corporativos y actores de la industria de Capital Privado para incentivar la profesionalización de los CVC y generar una mejor colaboración con el ecosistema.

A pesar de que hoy en día contamos con investigaciones sobre las prácticas internacionales para la operación de fondos de CVC en el mundo, aún nos hacía falta profundizar en la información específica sobre el quehacer de los CVC en México. Es por ello que, con esta iniciativa, pretendemos dar a conocer la importancia de estos actores en nuestro país.

Desde la AMEXCAP hemos podido constatar que desde 2011 diferentes corporativos han realizado por lo menos 132 transacciones de inversión de Capital Emprendedor, concentrándose principalmente en emprendimientos innovadores dedicados al consumo discrecional, tecnología y servicios financieros.

Estos inversionistas se han vuelto cada vez más relevantes en México, presentando un crecimiento promedio anual de sus inversiones en los últimos nueve años de cerca del 35%. Conscientes de su creciente relevancia, en la AMEXCAP se inició desde 2019 la incorporación de los CVC como socios activos, representando a la fecha del presente reporte a 9 de los corporativos más avanzados en este tipo de inversión establecidos en nuestro país.

Cabe destacar que parte de las inversiones que realizan los CVC tienen también como destino fondos de Capital Emprendedor, participando de manera importante como co-inversionistas de los mismos. Consideramos de gran valor promover el entendimiento entre estos importantes actores del ecosistema emprendedor en México, y qué mejor manera de hacerlo que con el presente documento en el que de manera generosa, los CVC nos comparten sus características, estructuras organizacionales, intereses y estrategias de inversión.

Agradecemos a todos los que contribuyeron con información, pero sobre todo con su valioso tiempo; la elaboración de este documento ha sido posible gracias a ustedes.

Es impresionante como la práctica de CVC ha alcanzado las decisiones estratégicas del Top Management en distintos sectores industriales y en todos los continentes.

Presentación EGADE



Dr. Félix Cárdenas

Director Centro de Innovación y Emprendimiento

EGADE Business School



Gracias por la oportunidad que nos brindas de compartir contigo en este estudio los más recientes hallazgos de la creciente actividad del Capital Emprendedor Corporativo, o Corporate Venture Capital (CVC). Para que podamos contar con un boyante ecosistema de emprendimiento es imprescindible que contemos con cinco actores clave bien orquestados: startups, universidades, gobierno, inversionistas, y corporativos. Los corporativos desde su CVC como instrumento inversionista, toman una participación accionaria en startups relacionadas directa o tangencialmente en la industria donde participa el corporativo. Además de capital, los corporativos proporcionan a las startups de experiencia en marketing, gestión, dirección estratégica, y tecnología. A cambio las startups son para los corporativos un ágil y potente explorador de tecnologías y modelos de negocio que el corporativo puede explotar como oportunidad o bien mitigar como un riesgo amenazante a su negocio actual. Esto es especialmente importante ahora que vivimos en la Revolución Industrial 4.0 caracterizada por una fusión de tecnologías emergentes tales como la nanotecnología, la tecnología digital y la biotecnología. Derivando en desarrollos tecnológicos como la inteligencia artificial, la robótica, el Internet de las cosas, los vehículos autónomos, la impresión 3D, la ciencia de los materiales, el almacenamiento de energía, la computación avanzada entre otros. Estas tienen la capacidad de crear grandes oportunidades para los corporativos, así como grandes amenazas, por lo que el CVC es un instrumento vital estratégico y financiero de los corporativos. He venido estudiando más de 400 empresas alrededor del mundo ejecutando programas de innovación y CVC en universidades y centros de investigación en HEC, EPFL, Harvard, IESE, Columbia, y EGADE Business School. Y es impresionante como la práctica de CVC ha alcanzado las decisiones estratégicas del Top Management en distintos sectores industriales y en todos los continentes. Especialmente en años recientes en Latino América observamos CEOs no solo de la región, sino del extranjero participando activamente. Grandes inversores como Masayoshi Son, Presidente del Consejo y Director de SoftBank, una empresa japonesa corporativa diversificada en las áreas de telecomunicaciones, comercio electrónico, finanzas, y robótica. SoftBank ha venido impulsando el CVC con su fondo Visión que en 2017 lanzó un vehículo de inversión de US\$ 100 mil millones y posteriormente en 2019 anunció un nuevo fondo de US\$ 108 mil millones dedicado a invertir en inteligencia artificial. Estos inversores han catapultado a startups como Kavak que tan solo a cuatro años de haberse fundado, se vuelve en México la primera startup unicornio. Se les llama unicornios a las startups de reciente creación que alcanzan valuaciones superiores a US\$ 1 mil millones. Kavak

alcanzó en su Serie C de septiembre 2020 valoraciones superiores a US\$ 1.1 mil millones, y en su serie D de abril 2021 cuatriplica su valor logrando cifras superiores a los US\$ 4 mil millones.

La antesala al CVC es el Corporate Venturing que es cuando los corporativos comienzan a ejecutar procesos de innovación corporativa en conexión con startups. Esto trae hacia el corporativo un efecto revitalizador de la cultura corporativa y reduce los tiempos de desarrollo aplicando metodologías ágiles. Entre los instrumentos que propone el Corporate Venturing se encuentran: Hackatones, que son sesiones intensivas comúnmente de dos días de trabajo en los que se presenta un problema a un grupo de innovadores que buscarán proponer la mejor solución; Retos Corporativos, para empleados o emprendedores externos donde se da a conocer a los participantes el reto y ellos buscan una solución; Incubadoras, que es cuando la empresa con lleva un proceso de selección de ideas para la validación posterior del modelo de negocio y tecnología en donde se proporcionan mentores y espacios físicos de trabajo; y Alianzas con startups, para compartir recursos y transferir conocimiento.

En países desarrollados el CVC ha tenido un crecimiento sorprendente. En EE. UU. del 2010 a la fecha, el CVC ha sobrepasado el 20% del total de la inversión de Venture Capital con más de 450 corporativos invirtiendo activamente. En Latino América existen 180 iniciativas de Corporate Venturing, y son más de 2,000 startups apoyadas por corporativos. En Latino América Brasil, Chile, y México son los países más activos.

El estudio que aquí te compartimos te dará oportunidad de conocer las oportunidades y desafíos que enfrenta el CVC en México. Perseguimos equipar al lector con información valiosa que le permita considerar alternativas de gestión para enfrentar adversidades del actual volátil, incierto, complejo, y ambiguo mundo de los negocios. La inclusión de los hallazgos de los cuestionarios, tablas, y gráficos proporcionan información cuantitativa y cualitativa de valor para el lector. La obra es un esfuerzo clásico donde se conjugan escuelas de negocio y asociaciones líderes para realizar la importante función para proporcionar información, educación, y distribuir conocimiento. El estudio equipa a las audiencias con los beneficios y alcances de implementar un programa de CVC y/o Corporate Venturing, así como de estar conscientes de los riesgos y oportunidades que representa. Es un gran honor y placer ver como la Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP) ha venido reconociendo e impulsando el CVC, integrándolo como gremio en sus comités sectoriales entre los que se encuentran: Capital de Crecimiento; Capital Emprendedor; Bienes Raíces; Infraestructura y Energía; y Family Offices. Igualmente, en el Centro de Innovación y Emprendimiento de la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, es nuestro propósito el generar y fomentar el conocimiento de esta actividad de inversión. Apreciamos mucho el haber colaborado con el liderazgo y compromiso de AMEXCAP para el desarrollo de esta obra que persigue el continuar robusteciendo la actividad CVC que es fundamental para alcanzar un ecosistema boyante de innovación y emprendimiento. Sin duda los corporativos basados en México tendrán un rol muy importante en el desarrollo de nuestro ecosistema.

Deseándote una lectura productiva, inspiradora y valiosa.

Introducción sobre Emprendimiento Corporativo y el CVC, un Marco Conceptual.



Dr. José Ernesto Amorós

Líder Nacional de Doctorados y Director Asistente
de Investigación

EGADE Business School



Uno de los retos estratégicos de muchas organizaciones empresariales, es cómo conseguir una capacidad permanente de innovación que posibilite la renovación del portafolio de productos y servicios y la adaptación del modelo de negocio ante las presiones de un entorno cada vez más dinámico, volátil e incluso poco predecible. La innovación se ha convertido en uno de los objetivos prioritarios para todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, industriales o de servicios. Durante mucho tiempo la innovación había sido responsabilidad casi exclusiva de los departamentos de operaciones y de I+D. Sin embargo, el éxito de varias compañías que seguían enfoques centrados en la iniciativa emprendedora de los empleados y su autonomía para descubrir nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa, hizo que tanto la comunidad académica como la empresarial prestaran, a partir de la década de los ochentas, una atención especial a una disciplina nueva que fue bautizada con el término Corporate Entrepreneurship o Emprendimiento Corporativo, y que nació como extensión de la teoría de creación de empresas.

Existen diversos términos asociados al concepto de Emprendimiento Corporativo que responden a fenómenos y estrategias nuevas que llevan a cabo las empresas para ser más eficientes en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. En términos generales el Emprendimiento Corporativo hace referencia al conjunto de estrategias y prácticas que llevan a cabo las empresas para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio; todas ellas persiguen fomentar, cultivar y gestionar las competencias emprendedoras de las personas de la organización y crear las condiciones de contexto que hagan viable el desarrollo de nuevas ideas y proyectos empresariales o la renovación de las ideas clave sobre las que había sido creada la empresa. La definición contempla dos situaciones diferentes:

La primera de ellas es la denominada Corporate Venturing que contempla la generación de nuevos negocios por las empresas. Se trata por tanto de un proceso de búsqueda de nuevas oportunidades que permitan extender el ámbito de actividades de la compañía a áreas relacionadas o parcialmente relacionadas, y que conduce al desarrollo de nuevos productos, mercados, y/o tecnologías. Para poder distinguir el Corporate Venturing de las estrategias de diversificación, se establece que los proyectos generados en un proceso de Corporate Venturing se caracterizan por implicar una nueva acti-

vidad dentro de la organización, suponer un mayor riesgo de fracaso que las líneas de negocios en que actúa la empresa y tener un mayor grado de incertidumbre. El Corporate Venturing puede presentar dos formas:

- 1. Interno:** son los nuevos proyectos surgidos desde dentro de la empresa, a partir de las iniciativas de “intra-emprendedores”; las empresas que optan por esta modalidad intentan promover una cultura emprendedora que afecte a todos los niveles de la organización, con el objeto de transformar las ideas individuales en acciones colectivas, en un proceso formalizado y centrado en la iniciativa emprendedora individual.
- 2. Externo:** se refiere a la inversión que hace la empresa en iniciativas externas; en estos casos, las compañías buscan el impulso emprendedor fuera de la organización, y promueven la alianza con pequeñas compañías innovadoras recién creadas y con proyectos surgidos en centros de investigación y universidades; la creación de fondos de capital riesgo corporativos, o Corporate Venture Capital, CVC, que se constituyen en un importante instrumento estratégico.

Este reporte pone especial énfasis en el segundo tipo de Corporate Venturing, el externo y cómo las organizaciones han creado mecanismos como el CVC que les han ayudado precisamente a expandir sus modelos de negocios y realizar inversiones relevantes para el crecimiento de la empresa.

La segunda dimensión de Emprendimiento Corporativo, engloba las actividades de renovación estratégica que también suponen una nueva combinación de los recursos e implican una profunda transformación de las bases de la compañía que la convierte en una nueva empresa significativamente distinta a lo que era antes; un proceso de renovación estratégica implica a menudo la redefinición de la misión y de la razón de ser de la empresa, la construcción de un nuevo modelo de negocio, la reformulación de las bases estratégicas competitivas, y la adquisición o generación de nuevas competencias. El éxito de un proceso de este tipo dependerá sobre todo del “impulso emprendedor” similar al que se observa en los procesos de creación de empresas, con la existencia de un líder emprendedor comprometido y con unas motivaciones, actitudes y comportamientos parecidos a los de los emprendedores independientes.

El Intrapreneurship es un término similar a Corporate Entrepreneurship o Emprendimiento Corporativo y se enfoca en el fomento de un clima emprendedor dentro de organizaciones que persigue aumentar la iniciativa de las personas, desarrollando sus competencias y habilidades propias de los emprendedores independientes, con el fin de que sean capaces de detectar y desarrollar nuevas oportunidades, independientemente de que el objetivo final sea el Corporate Venturing o la renovación estratégica de la empresa. Su objeto de estudio es el intra-emprendedor, es decir la persona que inicia un proyecto o programa de emprendimiento corporativo.

La Figura 1 resume de manera gráfica las diferentes modalidades de emprendimiento corporativo.

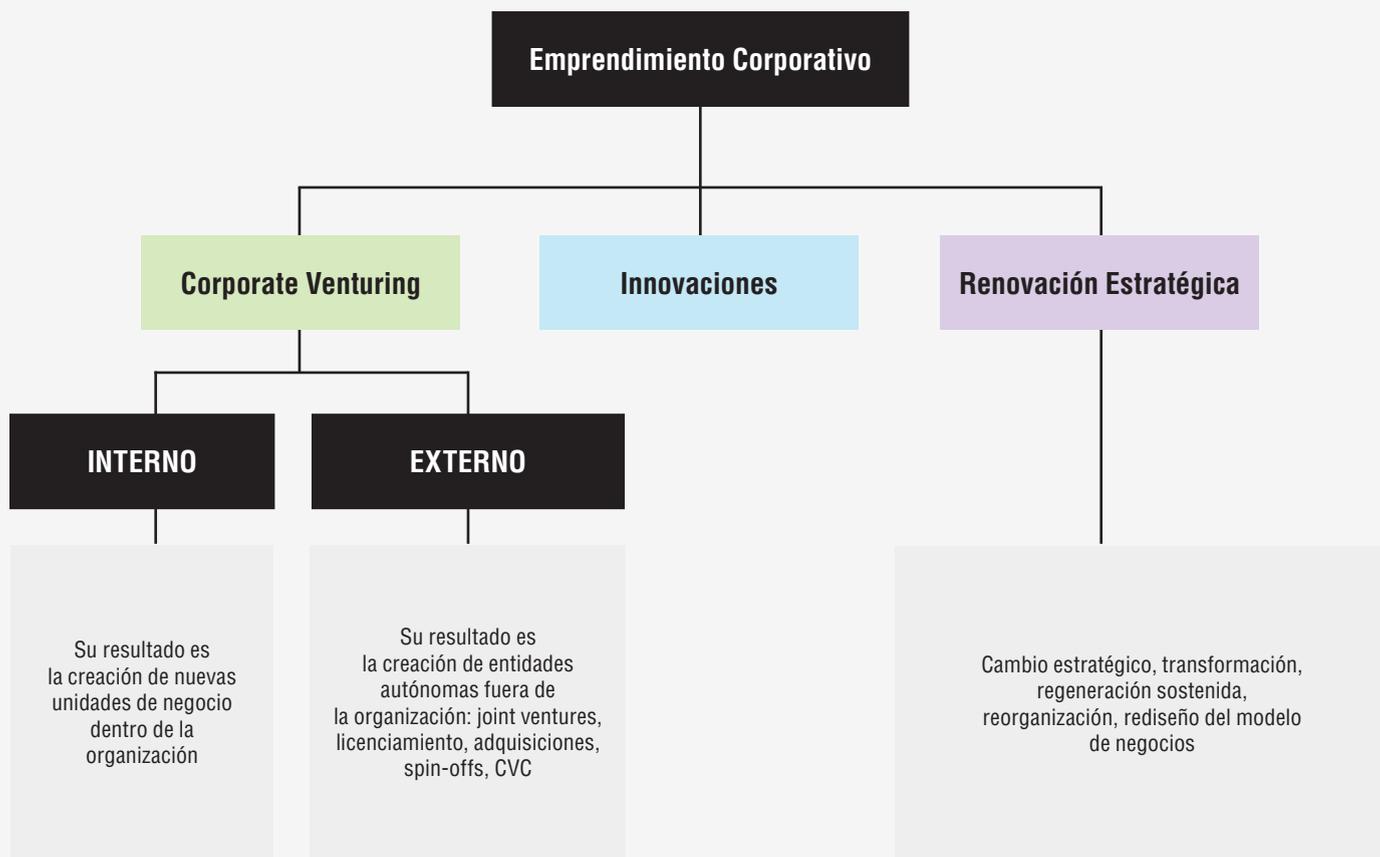


Figura 1. Clasificación de las Actividades de Emprendimiento Corporativo

Fuente: *Adaptación de Popowska, 2020.*
 Basada en *Sharma & Chrisman, 1999; Kuratko & Audretsch, 2009*¹

(1) Popowska, M. (2020). Corporate Entrepreneurship: A Literature Review and Future Research Perspectives. *International Journal of Contemporary Management*, 19, 61-87.

Colaboradores

AMEXCAP



MA Liliana Reyes Castrejón
Directora General
AMEXCAP



Dra. Mónica Pascua Purón
Directora de Investigación y
Relaciones Institucionales
AMEXCAP



Jesús García Chapa
Director Ejecutivo de Venture Capital
Arca Continental y Presidente
del Grupo de Trabajo CVC
AMEXCAP

EGADE Business School



Dr. Félix Cárdenas
Director del Centro de Innovación
y Emprendimiento
EGADE Business School



Dr. José Ernesto Amorós
Líder Nacional de Doctorados y
Director Asistente de Investigación
EGADE Business School



Dra. Martha Corrales
Profesora Titular de Emprendimiento
e Innovación Tecnológica
EGADE Business School



Hugo Álvarez
Doctorante
EGADE Business School



Javier Gómez
Centro Innovación y Emprendimiento
EGADE Business School

Agradecimiento a empresas participantes



AC VENTURES

BIMBO_Ventures



BOSCH



cinépolis.



CompuSoluciones

**FEMSA
Ventures**
Collaborate. Invest. Repeat.



**mercado
libre**

Fund



ENGINEERING EMOTIONS



Agradecemos también por su valiosa colaboración a: **ADO (Liil Ventures), BANREGIO, CONTINENTAL, COPPEL, ENGIE Factory, GENTERA, GIN Capital, Grupo QUIMMCO, TELEVISA Ventures, TERNIUM.**

ESTUDIO

**Experiencias y
buenas prácticas de
Corporate Venture Capital
en México**

Este estudio tiene relevancia, debido a que en México no existe información específica sobre los CVC, a pesar de que el día de hoy contamos con estudios sobre las prácticas internacionales para la operación de CVC en el mundo.

01

Introducción y Objetivos

El objetivo del presente estudio es conocer las características, estructura organizacional y de gobierno, así como las estrategias e intereses de inversión de los CVC en México y compartir los hallazgos con otros Corporativos y actores de la industria de Capital Privado para incentivar la profesionalización de los CVC y generar una mejor colaboración con el ecosistema.

Este estudio tiene relevancia, debido a que en México no existe información específica sobre los CVC, a pesar de que el día de hoy contamos con estudios sobre las prácticas internacionales para la operación de CVC en el mundo. Con esta iniciativa se pretende dar a conocer la importancia de estos actores en nuestro país.

Como parte del estudio se elaboró una encuesta sobre la operación e impacto de los CVC en México de 34 preguntas dividida en 3 secciones enfocadas en entender las características generales, la estructura organizacional y las estrategias de inversión de los CVC.

02

Metodología de Investigación

La investigación realizada fue de carácter exploratorio por ser un fenómeno poco estudiado que requiere ser valorado a profundidad.

La encuesta realizada incorpora un componente cuantitativo al estudio, generando estadísticas descriptivas de los 19 corporativos que participaron en el mismo.

Los casos de estudio derivados de las entrevistas incorporaron un componente cualitativo, para entender a profundidad las prácticas de los CVC, la estructura y estrategias, y detectar retos, oportunidades, desafíos y mejoras al sistema actual, según lo que señalan sus ejecutivos.

Los ejecutivos de los corporativos entrevistados, indicaron que los CVC tienen un impacto positivo, tanto en términos financieros como estratégicos, puesto que hay un doble beneficio, por un lado, para los corporativos que crean los programas de CVC, y por otra parte, para las *startups*, que son financiadas por estos programas, generando un mayor y más rápido crecimiento, si se compara con las *startups* que no recurren al apoyo y mentoría del *corporate venturing*.

03

Prácticas y Estructura de Operación de los Corporativo para constituir Unidad(es) específica(s) de Inversión en Innovación y Emprendimiento

La mayoría (19 de 23) de los corporativos que participaron en la encuesta, cuentan con un área específica con la consigna de realizar CVC, declarada de manera formal y con mandato y estructura asignada. De todos los corporativos convocados, cuatro de ellos, declararon no tener la experiencia en CVC para compartir y uno más, indicó no tener constituida una unidad de CVC.

En lo que se refiere a los corporativos que sí tienen una unidad de CVC, no todos tienen una independencia dentro de su estructura organizacional en la empresa, pero sí le brindan a la unidad el beneficio de un desempeño independiente. En la gran mayoría, son todavía equipos pequeños, y enfocados exclusivamente en la operación de la unidad de CVC.



“Hacemos innovación abierta en 5 regiones (+10 países) conectando Startups con nuestro Corporativo, y tenemos un área de intra-emprendimiento que en este momento sólo está operando en España”. Carlos Alberto Flores Torres, *Head of Business Development* para México, **WAYRA HISPAM**.

La Unidad de CVC es una actividad relativamente reciente para los corporativos como se muestra en la Figura 2, ya que sólo uno de ellos indicó haber iniciado su actividad de CVC antes del año 2000, mientras que 13 de ellos iniciaron con esta práctica entre 2012 y 2019.

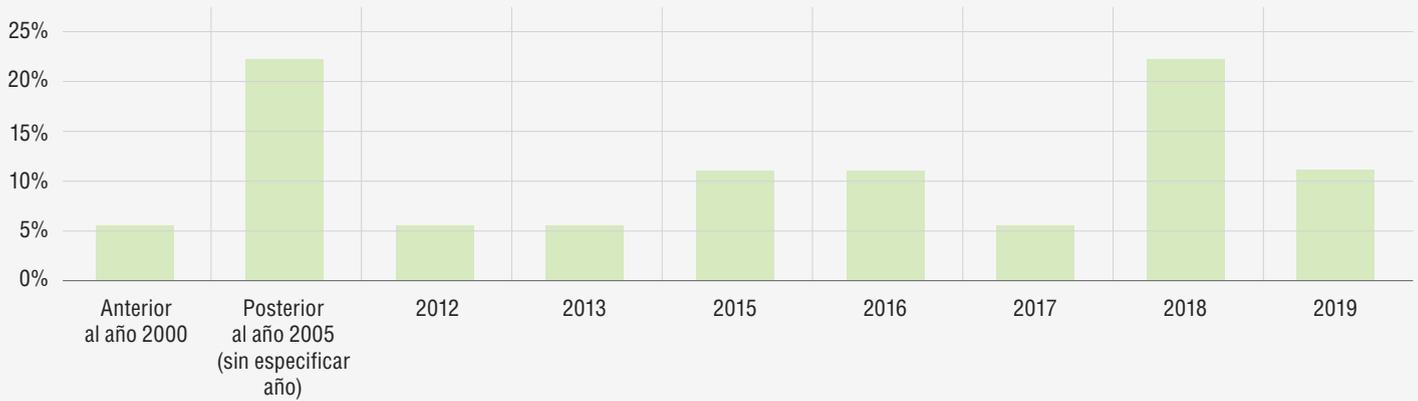


Figura 2. Fechas de establecimiento de las unidades de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

04

Principales fuentes de Deal Flow y Propósito de las Unidades del CVC cuando se constituyen: Emprendimiento-Innovación Abierta en Startups o Intraemprendimientos

Deal Flow es un término que se utiliza para medir el número y la fuente de inversiones potenciales u oportunidades que se revisan en un período determinado. Las fuentes de *deal flow* son las estrategias para identificar nuevas propuestas alineadas con las verticales o core del corporativo. Entre las fuentes más comunes de *deal flow* se encuentran las convocatorias, ferias, *hackatones*, retos, competencias.

Las 5 fuentes principales de *deal flow* encontradas en nuestro reporte son:

1. Relaciones con otros inversionistas (relaciones no basadas en inversión) (29%)
2. Relaciones directas con fundadores (26%)
3. Eventos (organizados o asistidos) (15%)
4. Aceleradoras (15%)
5. Inversión en fondos de venture capital (8%)

Las 5 fuentes de *deal flow* menos efectivas encontradas en nuestro reporte son:

1. Concursos de relaciones públicas, marketing y patrocinio (1%)
2. Unidades de negocio internas (1%)
3. Investigación (1%)
4. *Inbound* (1%)
5. Competencias y *hackatones* (1%)

Prácticamente la totalidad de las empresas entrevistadas buscan atraer y apoyar a *startups* de origen externo (89%). Reconocen que hay un potencial de ideas y desarrollo en el exterior que hay que atraer a la empresa. Sin embargo, se estima que una proporción cercana a la mitad (50%) aprovechan también programas o iniciativas que estimulan el intraemprendimiento (6 de 12 entrevistadas).



“Dentro de Metalsa, hay equipos de desarrollo de negocios -de *Business Development*- que están buscando activamente oportunidades de *M&A* -comprar de manera inorgánica digamos-, así como otro esfuerzo, otra iniciativa, que se llama *Open Innovation*, que es un área que está trabajando más cercano a lo que llamamos el *core*, lo que hace hoy en día el negocio; y esa área de *Open Innovation* está buscando oportunidades para trabajar cerca de ese *core* pero con cosas como nuevos tipos de materiales, nuevos tipo de sistemas de automatización de procesos, cosas que ayuden a la operación de hoy, a llevarla al siguiente nivel pero muy cerquita al *core*”... Rodolfo Elías Dieck, Managing Director en **Proeza Ventures**.

El ejercicio de realizar hackatones o bootcamps, para algunas empresas fue un medio para generar aprendizaje, pero no un ejercicio extendido como Deal Flow, y solamente un 42% realiza actividades internas o scouting directamente para acercarse y apoyar startups. Aunque algunos corporativos prefieren aprovechar a entidades como incubadoras, aceleradoras o foros de presentación de startups para atraer aquellas que resultan de interés.



“Ya dejamos de tener hackatones y ese tipo de cosas; están padres las ideas, pero pues el tema es la ejecución y lo que estamos buscando son empresas que tengan la capacidad de ejecutar una solución para nosotros” Ángel Alberto Gutiérrez Sandoval, Senior Manager Strategy & Corporate Venturing en **Cinépolis**.

05 Ubicación Geográfica de las Unidades de CVC

De los corporativos participantes, la gran mayoría se encuentran en la Ciudad de México, la Ciudad de Monterrey o en el Estado de México, prácticamente en la misma entidad en la que se encuentran las oficinas corporativas de las empresas (83%) de acuerdo con la Figura 3. Aunque en algunos casos, alguna unidad de CVC puede tener presencia en una entidad diferente, o incluso en el extranjero. En el caso de corporaciones de origen extranjero, la unidad de CVC se ubica en la misma entidad que se localizan las oficinas corporativas de la empresa, como puede ser Buenos Aires, Frankfurt, New York, pero con oficinas y unidades de CVC en la Ciudad de México.

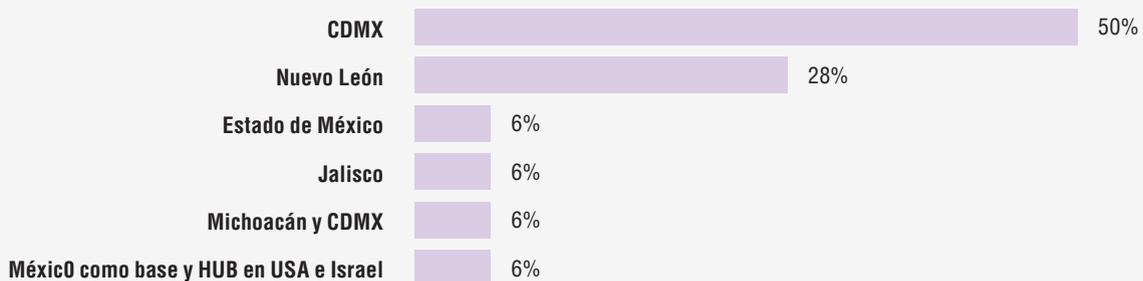


Figura 3. Ubicación de las unidades de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

06

Footprint de los Corporativos Participantes en el Estudio

Todas las empresas encuestadas están presentes en México, el 63% tienen un alcance global y un 11%, además de México, tienen presencia en Latinoamérica conforme a la Figura 4. Del total de los encuestados, un 26% reconocen estar presentes solamente en México y el 74% tienen su origen en México.

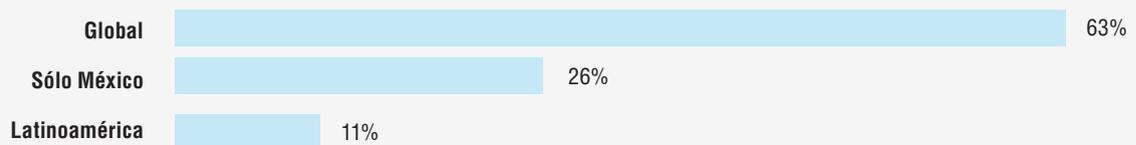


Figura 4. Ubicaciones del corporativo matriz.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



“Mercado Libre Fund es un fondo regional enfocado en invertir en negocios que operen en Latam. Hoy tenemos equipo en Argentina, Brasil y México” Agustina Palmal, Corporate Development Manager | Mexico Country Lead **Mercado Libre**.

07

Países Atractivos para Inversión desde las Unidades de CVC

La mayoría de las empresas encuestadas tienen presencia internacional en sus operaciones, con enfoque en México, Latinoamérica y Norteamérica principalmente, y con operaciones en algunos países de Europa y Asia. De forma natural, sus unidades de CVC realizan sus inversiones principalmente en los países donde tienen presencia y operaciones, aunque no limitan la posibilidad de vincularse con alguna empresa de un origen diferente. Los alcances de los CVC llegan a ser globales.

De entre las empresas que respondieron, de acuerdo con la Figura 5, el 28% indicaron que realizaban inversiones con *startups* extranjeras, el 22% realiza inversiones en México y Latinoamérica y otro 22% indicó que invierte en *startups* de México y Estados Unidos. Sólo un 22% realiza inversiones exclusivamente en México.

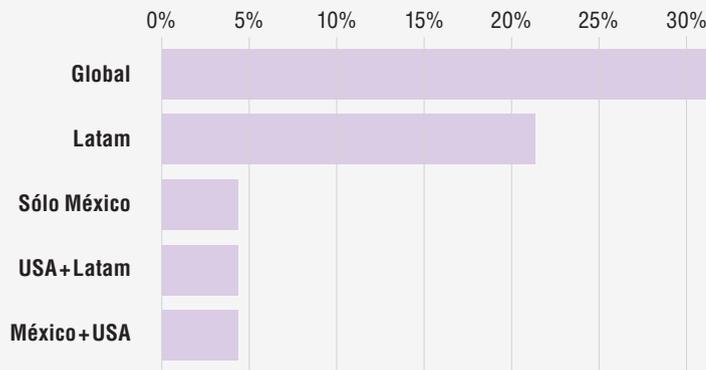


Figura 5. Regiones donde invierten las unidades de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



“Además de nuestra actividad de CVC, tenemos otras iniciativas como un nuevo fondo llamado WAYRA X, que invierte sólo en soluciones digitales para mercados masivos, totalmente B2C; e igual no importa la región, puede venir de Canadá, puede venir de Australia, puede venir de donde sea”... Carlos Alberto Flores Torres, Head of Business Development para México, **WAYRA HISPAM**.

08

Estructura de las Unidades de Inversión (CVC)

Los CVC generalmente se estructuran como entidades de capital de riesgo separadas, con un solo LP, el corporativo o grupo, tal como se muestra en la Figura 6. Tienen una tesis de inversión definida y sus áreas de inversión suelen ser estratégicas y alrededor de sectores y ámbitos adyacentes en donde el corporativo padre participa o planea participar.

La estructura más común de una unidad de CVC es la definición por parte del corporativo de un capital anual, administrado por un equipo dedicado con un presupuesto operativo, operando como una entidad completamente separada, o como parte del corporativo con capital atribuido sobre una base ad hoc, caso por caso.

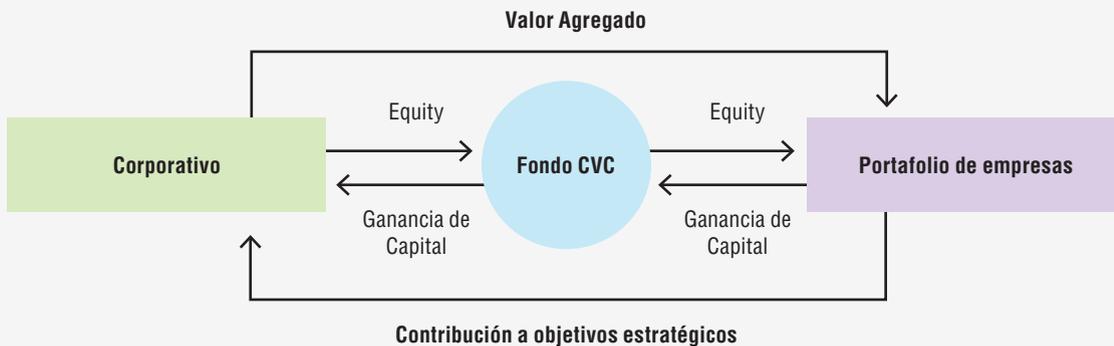


Figura 6. Estructura de los CVCs.

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de Ernst, Witt & Brachtendorf, 2005.



El comité para las decisiones de inversión de BV esta liderado por el CEO de la Compañía, Daniel Servitje; y como miembros del comité fijo estan el CFO, dos Directores Adjuntos, el Director de Transformación de Grupo Bimbo, el Director Comercial de todo México y el Director Global de Operaciones. Aunque dependiendo de los temas específicos de inversión, se incluye la participación de la Líder Global de R&D, el Líder Global de Health & Wellness, entre otros”. José Manuel Ramírez Rangel, Director de **Bimbo Ventures**.

09

Responsables de las Decisiones de Inversión: Comités, Consultores y Equipos

Si bien las inversiones crecen en CVC, los ejecutivos de los CVC en general no pueden tomar decisiones de inversión de forma independiente, cuentan con un comité de inversión. Deben consultar con el liderazgo ejecutivo del corporativo, con unidades de negocio relacionadas con la inversión e incluso con consultores, que contribuyen tanto al proceso de diligencia como a la aprobación final.

Cuanto más complejo sea el proceso de aprobación, mayor será el tiempo desde la reunión inicial hasta el financiamiento, una consideración importante para los emprendedores que están contemplando capital CVC. Los CVC suelen trabajar para obtener la aprobación (desde la primera reunión), en un plazo de 2 a 4 meses, y alrededor de 4 meses para tomar una decisión. Por supuesto, esto también está sujeto al tamaño de la inversión y la etapa de la empresa.

10

Motivadores importantes para iniciar actividades de CVC

No hay duda de que colaborar con startups es una estrategia interesante para que las empresas puedan apalancar su portafolio de innovación y acelerar su entrega al mercado. Una forma cada vez más popular y altamente efectiva de obtener acceso al ecosistema de startups es contar con una unidad de CVC, donde los fondos corporativos se invierten en empresas trabajando en tecnologías y verticales clave para la organización.

¿Por qué las empresas optan por este enfoque? Hay tres ventajas importantes:

Velocidad: al ser independiente de la empresa matriz más grande, una organización de capital de riesgo corporativo puede tomar decisiones de inversión más rápidamente.

Compromiso: la organización de CVC puede mostrar compromiso con las nuevas empresas y mantener una relación de colaboración estrecha y a largo plazo de forma independiente.

Sinergia: la organización de CVC puede apoyar a las nuevas empresas no solo a través de los activos y la experiencia de la empresa matriz, sino también a través de las otras nuevas empresas en las que ha invertido, para crear un fuerte efecto de red e impulsar sinergias adicionales más allá de la propia organización matriz.



AC VENTURES



“Nos hemos dado cuenta que es un error pensar que solamente las startups se van a beneficiar de aliarse o de trabajar con un corporativo; estamos convencidos de que si encuentras la manera de trabajar con ellos no necesariamente por una inversión, hay mucho valor para los dos lados”... Jesús Eduardo García Chapa, Director Ejecutivo de Venture Capital en **ARCA Continental**.

11

Mercados, Tecnologías y Sectores que se anticipan importantes para las distintas Industrias en los próximos dos años

En general las inversiones están alineadas con los objetivos corporativos, independientemente de si las inversiones deben realizarse en diferentes tecnologías, ubicaciones geográficas o incluso fuera de los límites de la industria.

Se espera que los CVCs inviertan en hubs de innovación en los sectores descritos en la Figura 7.



Figura 7. Sectores prioritarios para inversiones por parte de las unidades de CVC.

Fuente: 500 Startups. Unlocking Corporate Venture Capital, 2019.



BIMBO_Ventures

“Estamos en una época donde los avances tecnológicos y la velocidad de su incorporación en los negocios se ha acelerado, pero Grupo Bimbo no puede ser experto en todo, no va a ser experto en inteligencia artificial, en realidad virtual o en nuevas tecnologías, pero sí podemos apoyarnos en aliados estratégicos, que aporten valor, como lo ha sido la estrategia permanente de incorporar en nuestras plantas los últimos avances en nuestra fabricación 4.0, para ser más eficientes cada día”... José Manuel Ramírez Rangel, Director de **Bimbo Ventures**.

12

Ponderación de Retornos: Desde un Enfoque Estratégico o Financiero

Una inversión de CVC se define por dos características: su objetivo y el grado en que las operaciones de la empresa que invierte y la startup están vinculadas. Aunque las empresas suelen tener una variedad de objetivos para sus inversiones de VC, este tipo de fondeo suele promover uno de dos objetivos fundamentales.

En la gran mayoría de las entrevistas a CVCs se encuentra que las inversiones son estratégicas, se realizan principalmente para crear sinergias que le permitan innovar, obtener liderazgo en los mercados en que participa y en consecuencia aumentar sus ventas y utilidades en los negocios del Corporativo.

El otro objetivo de inversión es financiero, en el que una empresa busca principalmente rendimientos atractivos. En este caso, un corporativo busca desempeñarse tan bien o mejor que los inversionistas de VC privados, debido a que considera su conocimiento superior en los mercados y las tecnologías, su sólido balance general y su capacidad para ser un inversionista paciente. Además, la marca de una empresa puede indicar la calidad de la puesta en marcha a otros inversionistas y clientes potenciales y, en última instancia, devolver las recompensas al inversionista original.

La segunda característica definitoria de las inversiones en CVC es el grado en que las empresas en el portafolio de inversión están vinculadas a las capacidades operativas actuales de la empresa inversora, es decir, sus recursos y procesos. Por ejemplo, una nueva empresa con fuertes vínculos con la empresa inversora podría hacer uso de las plantas de manufactura, los canales de distribución, la tecnología o la marca de esa empresa. Podría adoptar las prácticas comerciales de la empresa inversora para construir, vender o dar servicio a sus productos. En la Figura 8 se define el carácter estratégico y financiero de las inversiones relacionadas con las capacidades operativas de las startups.

		Objetivo de inversión corporativa	
		Estratégico	Financiero
Vinculación con capacidades operativas	Fuerte	Detonante Avanza estrategia de negocio actual	Emergente Permite exploración de nuevos negocios potenciales
	Débil	Habilitadora Complementa estrategia de negocio actual	Pasiva Proporcionar retornos financieros solamente

Figura 8. Matriz comparativa de la vinculación con capacidades operativas y el objetivo de la inversión corporativa.

Fuente: Chesbrough & Rosenbloom, 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change.

A veces, por supuesto, los recursos y procesos propios de una empresa pueden convertirse en liabilities en lugar de capacidades, particularmente cuando se enfrenta a nuevos mercados o tecnologías disruptivas. Una empresa externa (startup) puede ofrecer a la empresa inversora la oportunidad de desarrollar capacidades nuevas y diferentes, incluso amenazar la viabilidad de las capacidades corporativas actuales. Si a la startup y a su modelo de negocio les va bien, el Corporativo puede evaluar si debe adaptar sus propios procesos a los de la startup. Incluso, la empresa inversora puede decidir adquirir la *startup*.

Tabla 1. Comparación de Características de las Inversiones Directas, Fondo Interno Dedicado y Fondo Externo.

Fuente: Chesbrough, 2002. Making Sense of Corporate Venture Capital.

	Inversión Directa	Fondo interno dedicado	Fondo externo
Propósito	Ganar experiencia directamente en mercados y tecnologías emergentes	Mercados y tecnologías emergentes que tengan mayor facilidad para salir de la empresa	Desarrollar capacidad de VC mientras se participa en el mercado
Estructura	Inversión directa y cercanas al negocio, financiar todas las acciones, oportunidades de negocio en el futuro	La corporación tiene participación limitada (LP) en las inversiones del fondo cautivo. El fondo tiene mayor autonomía de decisión	Institución externa a quién se confía el dinero a invertir para que participe en rondas de inversión
Talento	Interno	Mezcla entre VC externos y talento interno	Experimentados VCs, externos complementados con el conocimiento corporativo
Indicador de éxito	Medición de indicadores estratégicos	Indicadores financieros e indicadores estatégicos	Principalmente Return of Investment (ROI)

13 Proceso y Origen del Capital de inversión de los CVCs

Los Corporativos tienen definidas las necesidades e intereses que serán el mapa de ruta para tomar la decisión de inversión en startups. Este filtro es la tesis de inversión, que define claramente los sectores, geografías, momentos, etapas y las formas de interacción y relaciones con el CVC.

Los procesos que realizan los CVCs para ejecutar y construir su portafolio son: (1) En la Fase de Pre-Inversión, deben realizar un análisis de la industria y las tecnologías; construir vínculos con el ecosistema emprendedor; diseñar las fuentes de los deals; y la prioridad de las áreas de inversión; (2) Durante la Fase de Inversión, deben realizar un due diligence, el screening, la negociación, las opciones de financiamiento, la identificación de sinergias y captura de valor; (3) En la Fase de Operación, deben administrar el fondo, implementar una plataforma entre la startup y el corporativo; gestionar la compensación; manejar las relaciones públicas y marketing; (4) En la Fase Post-Inversión,

deben dar soporte al portafolio, manejar la sociedad con las startups y su colaboración, dar seguimiento al fondo, y de ser necesario realizar el análisis de salida.

La mayoría de las unidades de CVC realizan sus inversiones desde el balance general del Corporativo, esto representa un 53% de las empresas del estudio, tal como se muestra en la Figura 9; solo el 10% de las empresas realizan las inversiones fuera del balance general del Corporativo, pero con alguna asignación específica.

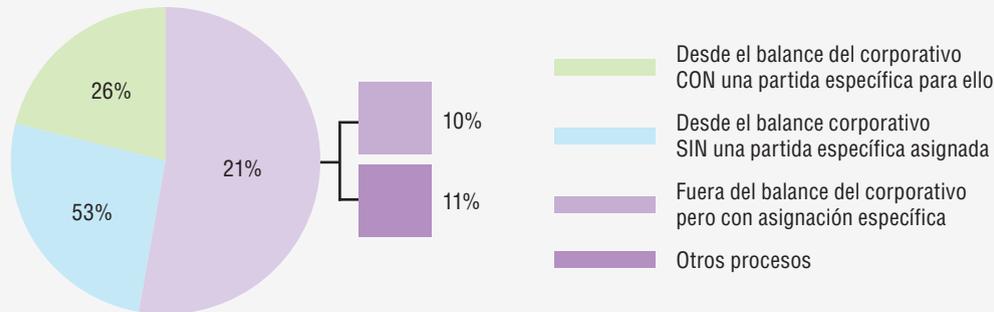


Figura 9. Procesos de inversión.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



“Básicamente le presentamos al comité los resultados de los pilotos, con los resultados de la aceleración, les planteamos una pequeña evaluación y les decimos qué es lo que vemos de atractivo de estas compañías”. Ángel Alberto Gutiérrez Sandoval, Senior Manager Strategy & Corporate Venturing en Cinépolis.

14

Cuantificación del Número, Asignación y Monto de Fondos y Vehículos de Inversión: Fondo de Suma Específica Aprobada o Discrecional

Según los resultados de la población encuestada, la mayor parte de las empresas cuentan con un solo vehículo de inversión, siendo el 47% de ellos, mientras que el 32% de las empresas no tiene vehículos de inversión, como se muestra en la Figura 10.

En su mayoría, los fondos de inversión se encuentran en una etapa temprana, por lo que operan con un fondo anual que va desde \$50,000 USD a \$500,000 USD, y por otro lado los fondos operan también en forma discrecional caso por caso.

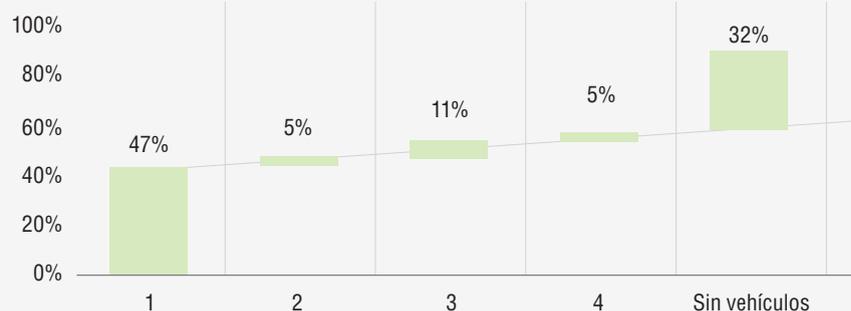


Figura 10. Número de vehículos de inversión.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

15

Posición del Encargado de la Unidad de CVC y a Quién le Reporta

En su mayoría de las unidades de CVC reportan al CEO o un ejecutivo de nivel C.



“Yo como encargado del área de innovación y tecnología aquí en México le reporto directamente al CEO de México, al presidente de Robert Bosch México, al Sr. René Shleguer; y le reporto también al grupo global, al vicepresidente de innovación global, él está situado en Alemania. Entonces tengo esta dualidad de reportes”. Alberto Ibarra-rán Guizar, Director of Innovation and Business Development en **Bosch México**.

16

Composición, Número y Género de los Colaboradores en el Equipo de CVC

Generalmente el equipo es pequeño va de 3 a 5 personas en promedio. De acuerdo con la población de empresas encuestadas, un 89% de ellas tiene entre 1 y 10 empleados, un 5% de ellos cuenta con 11 a 20 empleados y un 6% de ellos tiene más de 20 empleados contratados en su unidad de CVC tal como se muestra en las Figuras 11. 11a, y 11b.

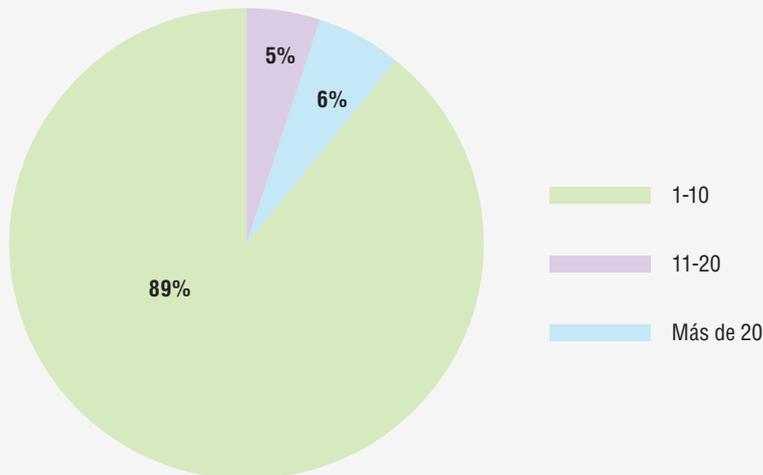


Figura 11. Número de empleados en la unidad de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

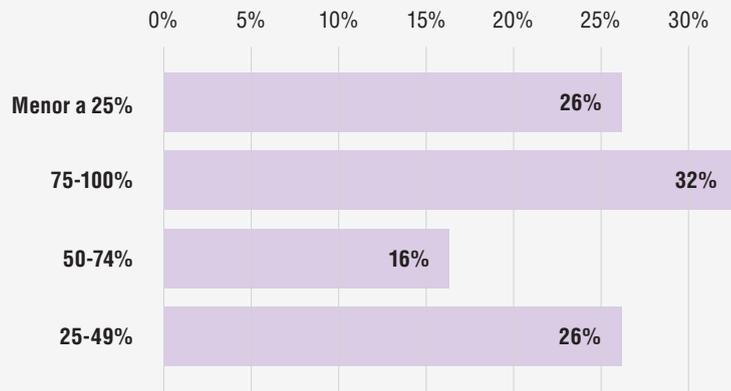


Figura 11a. Porcentaje de empleados nivel ejecutivo en la unidad de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

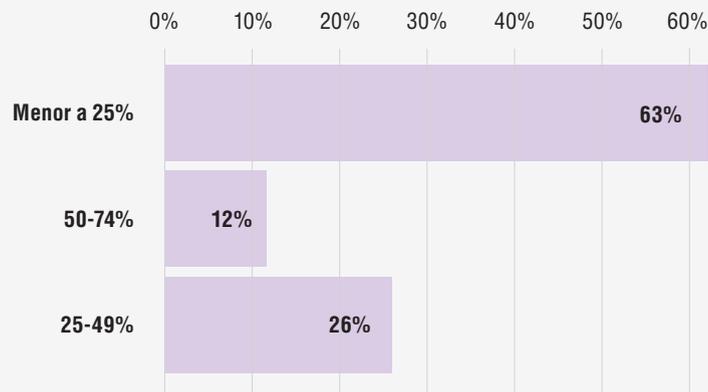


Figura 11b. Porcentaje de empleados mujeres en la unidad de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



“Entre los tres grupos, la parte de desarrollo de negocio, la parte de la administración y operación del espacio de innovación y el grupo tecnológico, estamos hablando acerca de 35 a 40 personas”. Alberto Ibararán Guizar, Dir. Innovation and Business Development en **Bosch México**.

17

Retos que enfrentan las Unidades de CVC

Los principales retos son la identificación de startups alineadas a las verticales y tecnologías de interés y con tracción; la integración de la startup a la cultura corporativa, que suele ser distinta a la del startup; y el manejo de los tiempos entre el due diligence y la firma de colaboración con la startup.



AC VENTURES

“Nos interesa mucho el mercado asiático, ya tenemos Brasil, ya tenemos LATAM, ya tenemos Miami (que es como LATAM o latinos en Estados Unidos) y también Iberia (España, Portugal), tenemos Israel, no tenemos ningún fondo en Europa, no tenemos un fondo enfocado en el mercado americano, y son de las dos cosas que estamos viendo”. Jesús Eduardo García Chapa, Director Ejecutivo de Venture Capital en **ARCA Continental**.

18

Modalidad de Incentivos y Salario Base para las Unidades de CVC y sus colaboradores

En lo que se refiere a estímulos para el equipo que forma parte de la unidad de CVC, el 95% de las empresas indicaron tener al menos un estímulo adicional al salario base. Entre ellos, el 47% de las empresas indicó proporcionar un bono de desempeño y un 5% de las empresas externó brindar una compensación por la administración del fondo (carry) además del bono por desempeño tal como se observa en la Figura 12; y un 11% de ellas, indicó estimular de otra forma al personal del fondo. Solamente un 21% de las empresas declaró no premiar de ninguna forma particular, fuera del sueldo, el desempeño del personal del fondo.

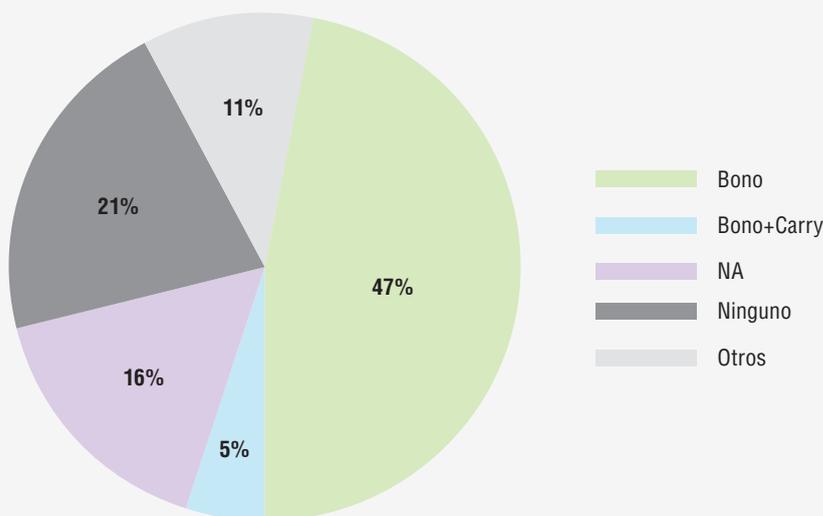


Figura 12. Distribución de los incentivos adicionales al salario base para el personal de las unidades de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



Fund

“Tenemos nuestro salario fijo y nuestro bono, entonces, aunque yo tenga un exit de una compañía que invertí, yo no gano. Si se hace un write-off o si se gana sobre esa inversión, yo no gano, ni tampoco pierdo, nosotros no tomamos parte de los beneficios o de las pérdidas”. Agustina Palmari Corporate Development Supervisor | Mexico Country Lead **Mercado Libre**.

19

Composición del Salario del (los) Líder(es) de la Unidad de Inversión del CVC

En la mayoría de las empresas entrevistadas, los líderes y colaboradores dentro de las unidades de CVC tienen el estímulo de un salario base y una proporción relevante cuenta con un bono de desempeño anual, como la mayoría de los ejecutivos de sus empresas. En el caso de los líderes, el 42% recibe un bono por desempeño adicional al sueldo de acuerdo con la Figura 13. Una racional que explica este criterio es el horizonte de mediano o largo plazo en el que se espera obtener rendimiento en las inversiones realizadas. Una menor proporción 16% mencionaron un estímulo adicional sin detallar, pero no por la administración (carry) sino como resultados de alguna de las inversiones (profit sharing). Sólo el 5% de ellos declaró compensar por la administración del fondo (carry).

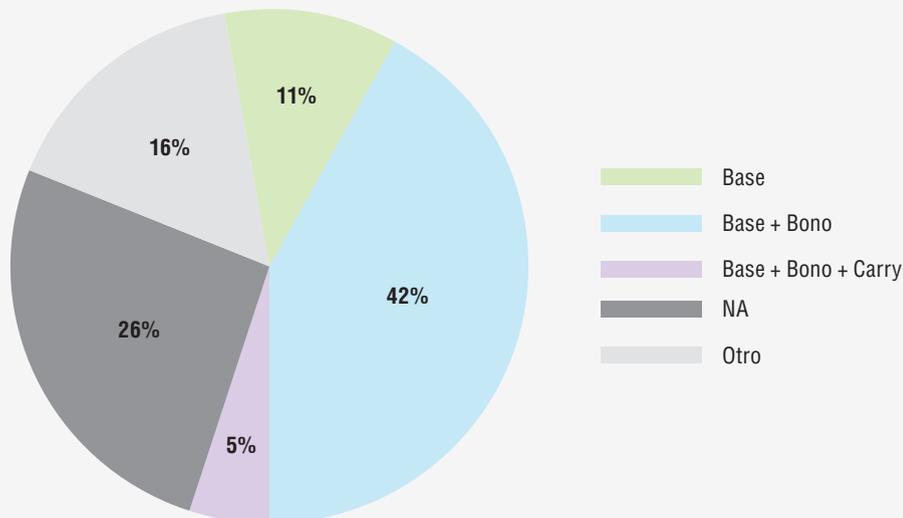


Figura 13. Composición del salario de los líderes en la unidad de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia



“En Cinépolis tenemos un sueldo base y tenemos un esquema de bono por desempeño, y dentro de mis objetivos de desempeño, se encuentran las funciones de Corporate Venture”. Ángel Alberto Gutiérrez Sandoval, Senior Manager Strategy & Corporate Venturing en **Cinépolis**.

20

Participación en otros Fondos de VC: Limited o General Partners

Las empresas participantes, respondieron que al menos la mitad de ellos invierten junto con otros fondos como LP's (53%) como se muestra en la Figura 14. De acuerdo con los resultados, la práctica de los corporativos muestra una variabilidad en cuanto al número de fondos con los que han invertido, siendo en 4 fondos la respuesta con mayor porcentaje (21%).

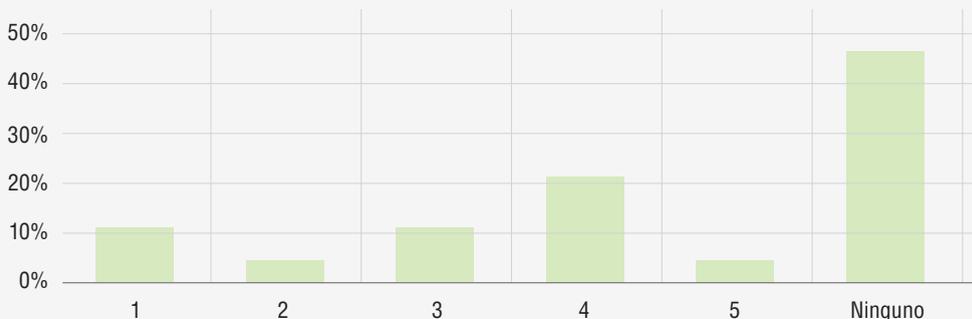


Figura 14. Número de fondos en los que la unidad de CVC invierte como LP.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



BIMBO_Ventures

“Bimbo Venture invierte en fondos de Venture Capital como Limited Partners, tal ha sido el caso con fondos de Silicon Valley y de Europa”. José Manuel Ramírez Rangel, Director de **Bimbo Ventures**.

21

Características Deseables en un posible Socio de Inversión (Co-Inversión)

En cuanto a las características que buscarían en un socio de inversión, en la Figura 15 resalta como el mayor interés (74%) la cantidad y calidad de Deal Flow que aportan. El principal reto, para los CVC es estar presentes en la mente de las startups que quieren hacer trato con corporativos, ya que consideran que el recurso más limitado son las startups valiosas. También refieren la alineación de los objetivos del fondo con las necesidades del CVC (58%) y la posibilidad de establecer relaciones de largo plazo (58%) que no sean acuerdos de una sola vez.

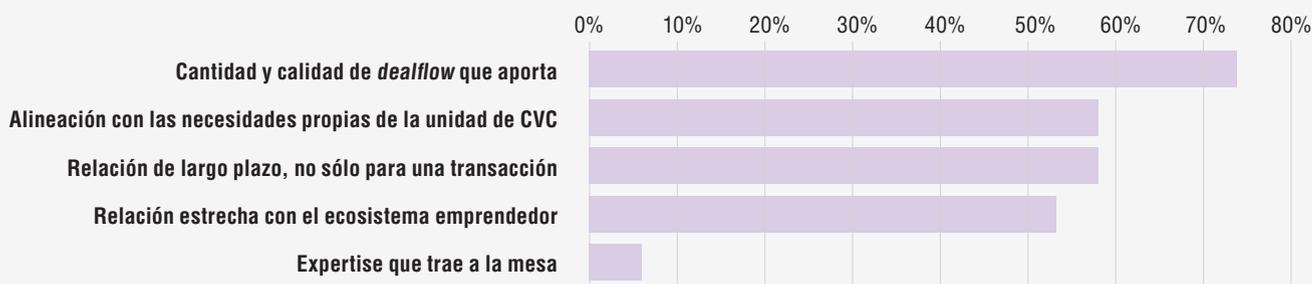


Figura 15. Consideraciones para la co-inversión (características deseables en el socio).

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



AC VENTURES



“La primera (y más importante) son los sectores en donde invierten; estamos conscientes de que difícilmente vamos a encontrar un fondo que invierta exactamente en los mismos sectores, pero entre más sectores alineados a los nuestros, mejor. Lo segundo es que, de preferencia, las geografías en las que invierta, sean donde a nosotros nos interese. Lo tercero, las etapas; hemos encontrado fondos muy interesantes, que invierten o muy temprano o muy tarde, y para nosotros es en una etapa semilla (ronda A o ronda B)”. Jesús Eduardo García Chapa, Director Ejecutivo de Venture Capital en **ARCA Continental**.

22

Base de Búsqueda de las Inversiones por los CVCs

De acuerdo con la Figura 16, en cuanto a los intereses que buscan en empresas para invertir refieren que lo principal es la alineación con una o varias de las verticales declaradas por cada empresa (37%) aunque también es muy importante la alineación con los intereses prioritarios de la corporación (21%). Una muy relevante proporción (42 %) de las grandes empresas, buscan ambos criterios al momento de seleccionar una opción de inversión.

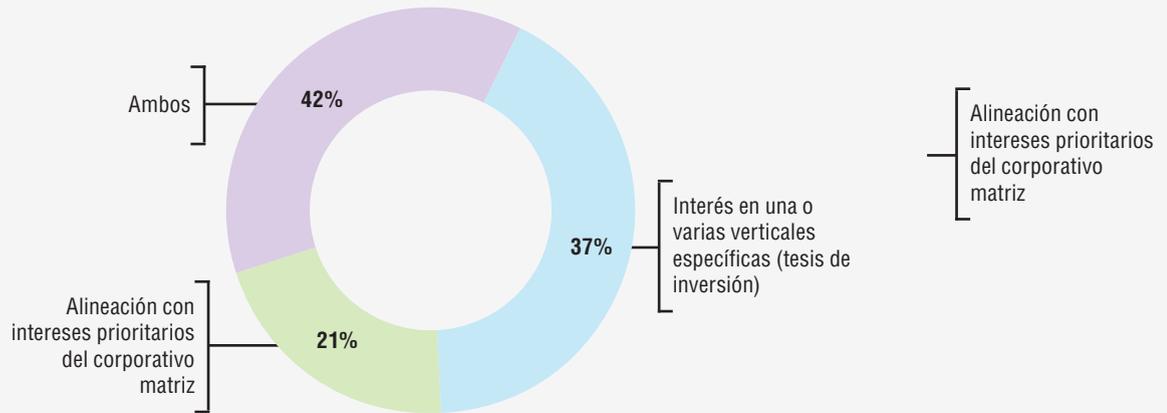


Figura 16. Número de fondos en los que la unidad de CVC invierte como LP.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

Un hallazgo interesante de las entrevistas fue que los Corporativos buscan algo más que sólo invertir en la startup, brindándoles apoyo adicional, en experiencia, en relaciones, apoyando en las habilidades y fortalezas del corporativo. Es un factor de decisión, el poder apoyarlos en su crecimiento.



“A la fecha hemos visto más de 800 empresas en el tema de movilidad, y si nos gusta empezamos a hacer un poco más de análisis del mercado, hacemos una diligencia a profundidad de la compañía, preparamos un memorando de inversión para nuestro comité, y lo llevamos a comité... y ahí en ese comité decidimos, ya sea que sigamos adelante; que a lo mejor si, pero hay que hacer un poquito más de tarea, depende si no cubrimos algunos ángulos que estaba buscando el comité; o de plano que no, que no hay interés”... Rodolfo Elías Dieck, Managing Director en **Proeza Ventures**.

23

Parámetros que utilizan los CVCs para Medir Retornos: TIR, Múltiplo, Otros

Cuando el retorno se mide alrededor de un dominio financiero o estratégico, el lado financiero es más directo, y generalmente utiliza el MOIC (multiple on invested capital) también conocido como TVPI (total value to paid in-capital) y el IRR (internal rate of return). En la Figura 17, se muestran los parámetros financieros para medir retornos que utilizan las empresas de nuestro estudio.

El dominio estratégico es menos directo, porque depende de los objetivos y resultados clave (Objectives and Key Results, OKR), pero por lo general tiene que ver con la aceleración e impacto en la agenda de Innovación del corporativo.

El retorno evalúa el impacto más amplio del corporativo en términos de la estrategia de innovación en las actividades de la unidad de CVC.

En la Tabla 2 se proponen los parámetros cuantitativos y cualitativos como una guía inicial para comenzar a medir los retornos estratégicos de los esfuerzos de inversión.

Tabla 2. Parámetros para medir los retornos estratégicos de los esfuerzos de inversión.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

Exploración y Aprendizaje	Ganancias	Ahorros
Número de transacciones y tecnologías adquiridas, con due diligence y probadas.	Crecimiento de las líneas de negocio existentes	Retos estratégicos resueltos
Tendencias de consumo obtenidas	Nuevos clientes ganados	Ahorro de costos
Conocimiento del consumidor identificado	Nuevos ingresos generados	Tiempo ahorrado
Tendencias tecnológicas detectadas	Ingreso a nuevos mercados	Errores evitados
Evaluaciones de candidatos de fusiones y adquisiciones	Reputación ganada	

Si bien algunas unidades de CVC no tienen como objetivo los rendimientos financieros, tienden a girar más hacia ellos a medida que maduran. ¿Por qué? En parte, se debe a que necesitan mostrar un éxito medible. El retorno de la inversión es una medida fácilmente cuantificable que es objetiva, fácil de capturar, bien entendida y fácilmente comparativa. En la Figura 17, se muestran los parámetros financieros para medir retornos en las empresas del reporte.

La estrategia por sí sola es subjetiva y no tiene una forma clara de medirla. La estrategia varía según el entorno empresarial, las acciones de los competidores y otras externalidades.

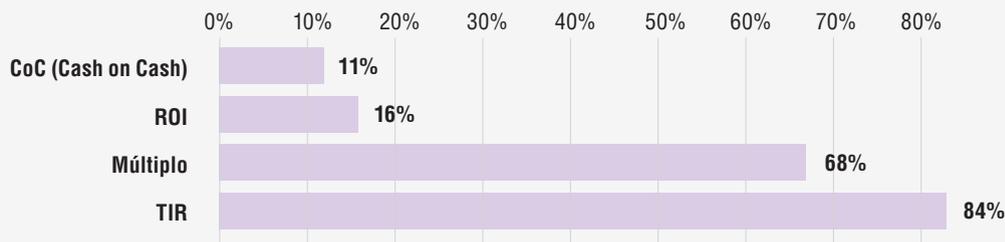


Figura 17. Parámetros financieros para medir retornos en las empresas del reporte.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



“Sabemos que estas colaboraciones o joint ventures, al menos requieren plazos de entre 3 a 5 años para alcanzar los retornos de inversión, claramente tenemos nuestros indicadores; los de siempre y los más críticos son en cuanto a ventas, EBIT y obviamente el desarrollo del negocio y del mercado como tal, son nuestros factores críticos”... Alberto Ibararán Guizar, Director of Innovation and Business Development en **Bosch México**.

24

Tamaño Promedio del Fondo de la Unidad de Inversión del CVC en millones

De acuerdo con la información de la Figura 18, el 44% de las empresas en el ecosistema mexicano cuentan con financiamientos de un fondo de menos de 10 millones de dólares. Las corporaciones en sectores clasificados como volátiles o vulnerables deberían ser las que inviertan ahora. Estas empresas tienen la oportunidad de aprovechar las oportunidades competitivas y capitalizar las disrupciones futuras.

Una unidad CVC eficaz suele requerir un capital importante. Para las empresas incluidas en nuestro reporte, \$10 millones ha sido el capital mínimo necesario para tener éxito en este esfuerzo de tener una cartera de apuestas.

Asimismo, el 13% de las empresas en México cuenta con fondos significativamente más grandes, invirtiendo hasta más de \$100 millones para un impacto adicional. En un modelo de fondo de venture típico, las inversiones se realizan normalmente durante los primeros 2 a 4 años del fondo, reservando un capital significativo para seguir las inversiones de las nuevas empresas con mejor rendimiento.

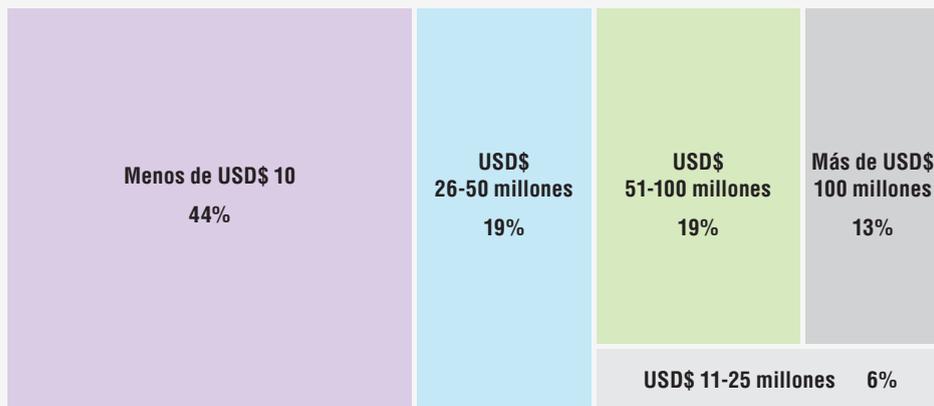


Figura 18. Tamaño promedio de la unidad de CVC.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



“No son fondos de suma específica, los proyectos se seleccionan en función de su relevancia; BV realiza en promedio 5 inversiones al año en startups”... José Manuel Ramírez Rangel, Director de **Bimbo Ventures**.

25 Número Promedio de Inversiones Anuales del CVC

De las empresas encuestadas, aproximadamente el 29% realiza de 0 a 2 inversiones por año, el 65% de ellas realiza de 3 a 5 inversiones anuales, y solo un 6% realiza más de 10 inversiones según la información mostrada en la Figura 19.

Muchas unidades de CVC solo están haciendo unas pocas inversiones; más de dos tercios de las unidades de CVC completan cinco o menos por año.

Sin embargo, incluso con mandatos cortos y plazos para mostrar resultados, nuestro estudio encontró que la mayoría de las unidades de CVC son moderadamente activas. Estas unidades de CVC deben generar impacto ya sea financiero, estratégico o una combinación de ambos.

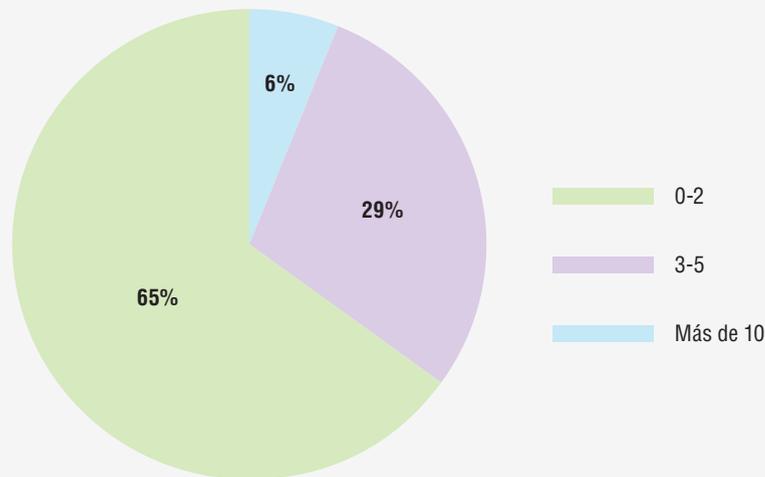


Figura 19. Número promedio de inversiones completados por año

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.



Realmente es bastante discrecional, preferimos hacer una inversión al año, pero muy buena inversión, o muy buena colaboración. No tenemos prisa, no tenemos algún tema de target de número de inversiones; más bien nos basamos en el éxito del negocio y de colaboración, ese sí es nuestro target. Más calidad que cantidad”. Alberto Ibararán Guizar, Director of Innovation and Business Development en **Bosch México**.

26 Estimación del Ticket (monto) de Inversión Promedio en USD

Aunque la mayoría de nuestros encuestados han coincidido en que el ticket de inversión no es algo que les preocupe, sino el verdadero impacto que el proyecto o la startup pueden tener en la estrategia de la empresa matriz o en sus verticales; si el proyecto agrega valor y hacen sinergia, además de poder justificarse muy bien la inversión, el monto resulta poco relevante.

En la figura 20, se muestra el detalle de la distribución de los montos o tickets promedio por inversión en las empresas de nuestro reporte.

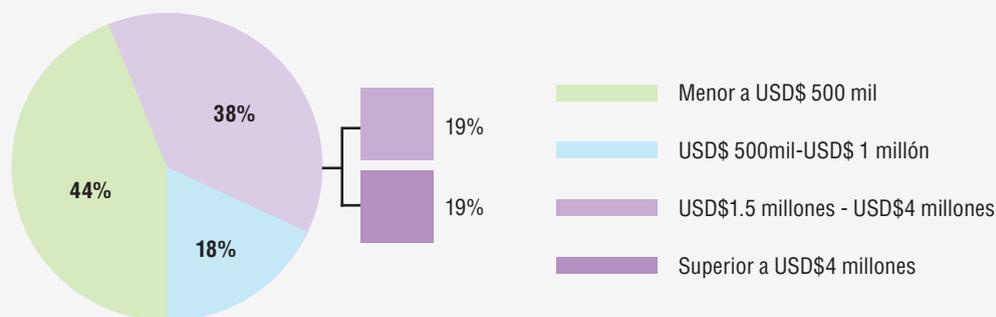


Figura 20. Distribución de los montos promedios de inversión.

Fuente: AMEXCAP/EGADE (2020). Encuesta propia.

27 Perfil de los Administradores de las Unidades de Inversión Entrevistados

Los administradores de CVCs cuentan con experiencia en gestión empresarial, finanzas, economía, tecnología, administración de proyectos y valuación de portafolios de inversión. Su rol es identificar e investigar modelos de negocios a nivel internacional que pueden aportar valor a su corporativo. Cuentan con un equipo multidisciplinario que les apoya en el lanzamiento de convocatorias, screening y valuación de startups con potencial, además de contar con el apoyo de un comité que valora el potencial de las startups.



mercado libre



Fund

“Nosotros en el equipo somos todos economistas (yo soy economista de profesión) o administradores de empresas. Todos tenemos un máster en finanzas, que a pesar que el CVC exige de Finanzas, pero no son finanzas tan duras, pero como también hacemos M&A necesitamos esa parte financiera fuerte”... Agustina Palmari Corporate Development Supervisor | Mexico Country Lead **Mercado Libre**.

28 El Futuro del Ecosistema desde la Perspectiva de los Ejecutivos Entrevistados

El Ecosistema está conformado por un conjunto de actores (personas, organizaciones e instituciones) y factores (cultura, economía, regulación, etc.) que en su interconexión y dinámica aumentan las probabilidades de éxito de los emprendimientos, y que están vinculados a través de una interconexión social. Los cuatro recursos fundamentales de un ecosistema de emprendimiento son el talento, capital, ideas y tecnología, y la interconexión entre los actores.

El Futuro del Ecosistema requiere (1) fortalecer el liderazgo emprendedor, con emprendedores visibles, accesibles y comprometidos en el desarrollo de nuevas empresas; (2) una comunidad fuerte de inversionistas de VCs, ángeles y semilla que sea visible y accesible en el ecosistema; (3) mentores que acompañen y asesoren a los emprendedores en todas las etapas, sectores, demografías y geografías; (4) sólida presencia de hubs y laboratorios de innovación, aceleradoras e incubadoras que sean efectivas, visibles y bien integradas; (5) una comunidad de corporativos, emprendedores y startups bien conectados con inversionistas y mentores comprometidos y visibles; (6) universidades vinculadas con la comunidad que desarrollen y fomenten el espíritu emprendedor y la

creación de startups; (7) apoyo del gobierno con políticas públicas en temas tributarios y vehículos de inversión, y con un conocimiento y entendimiento profundo de la importancia de startups para el crecimiento económico; (8) vinculación y promoción de eventos (meet-ups, pitch days, startup weekends, boot camps, hackatones y convocatorias) para conectar a los emprendedores con la comunidad empresarial, y con la participación de actores visibles y referentes en la sociedad y (9) Apoyos accesibles y propicios en infraestructura y servicios profesionales.



“El CVC está empezando realmente. En conjunto con IESE publicamos un estudio llamado Corporate Venturing Latam 2020, y vimos que en México hay 106 corporativos haciendo algo de innovación abierta, aunque no necesariamente CVC”. Carlos Alberto Flores Torres, Head of Business Development para México, **WAYRA HISPAM**.

Mensaje del Presidente del Grupo Corporate Venture Capital en AMEXCAP



Jesús García Chapa

Director Ejecutivo de Venture Capital Arca Continental
y Presidente del Grupo de Trabajo CVC

AMEXCAP



La insurgencia digital de los últimos tiempos, avivada por el fuego de un consumidor más exigente, dinámico e informado, en un entorno pandémico nunca visto, han sido sin duda factores para una tormenta perfecta de innovación, emprendimiento y, lo mejor de todo, grandes oportunidades de desarrollo.

En ese contexto, quienes tenemos la oportunidad de colaborar en grandes empresas nos enfrentamos a la disyuntiva de confiar en la ilusión de una fortaleza institucional y solidez financiera que nos ofrece la escala, o permanecer inquietos, atentos, listos para desaprender y captar nuevas oportunidades de crecimiento junto con los emprendedores de las nuevas generaciones, los recién egresados de las universidades y esos grandes visionarios de nuestro tiempo que pueden llegar a ser el próximo Jeff Bezos.

Es hora de que los corporativos sean parte fundamental del ecosistema emprendedor.

A raíz de mi participación en el Grupo de CVC para AMEXCAP y liderar el desarrollo del fondo de Venture Capital en una empresa con más de 95 años de historia, como es Arca Continental, he constatado el enorme potencial que tiene México y América Latina para contribuir al ecosistema emprendedor, donde la agilidad para cambiar en el corto y la visión de largo plazo se unan en una sinergia mutuamente benéfica.

Desde AMEXCAP, con la experiencia y disposición de empresas y fondos, estamos construyendo un entorno para que los emprendedores tengan los elementos que les permitan ser exitosos en los mercados en los que participan, y los corporativos aprendan de nuevas tecnologías que los mantengan al día con las tendencias de clientes y consumidores en un mundo cada vez más digital.

Vaya desde aquí la invitación a todas las empresas, los fondos, y los emprendedores a sumarse en este esfuerzo colaborativo. Agradezco a la AMEXCAP y al TEC de Monterrey por este esfuerzo por documentar el inicio del involucramiento de corporativos, a través de esfuerzos puntuales de inversión y CVC, en el fascinante mundo de los emprendedores.

Glosario

Acuerdo de Colaboración Estratégica: Alianzas entre corporativos establecidos y startups para diseñar, desarrollar y probar soluciones innovadoras mediante el descubrimiento de nuevas oportunidades o el aprovechamiento de las ya existentes.

Ad hoc: usualmente se refiere a una solución específicamente elaborada para un problema o fin preciso y, por tanto, no generalizable ni utilizable para otros propósitos.

Bootcamp: son eventos de carácter competitivo y temporal, en el que participan estudiantes por equipos multidisciplinarios, y en los que los capacitan para generar nuevas ideas y propuestas de solución a retos o temas específicos.

Capital de riesgo corporativo / Capital emprendedor corporativo (CVC): Los corporativos suelen utilizar este tipo de inversiones en startups para innovar o para algún otro objetivo estratégico, más allá de sólo un retorno financiero. Una corporación puede gestionar través de una subsidiaria de la compañía, o contribuyendo a fondos de inversión respaldados por empresas e inversores privados o públicos.

Convocatoria para Innovación Abierta: Un reto abierto que se centra en una megatendencia o tema específico, ofreciendo un incentivo a los innovadores en un campo particular para diseñar y desarrollar la mejor solución basada en nuevas ideas y tendencias tecnológicas con el fin de fomentar el aprendizaje interno.

Deal Flow: Se refiere al grupo de proyectos o alternativas de inversión que llegan a un fondo de capital o grupo de inversionistas o de capital de riesgo para que estudie su probable participación.

Due diligence: es una investigación o auditoría, que busca examinar con detalle las distintas áreas de la empresa para determinar si cumple con sus obligaciones y no existen riesgos legales sustanciales derivados de su actividad.

Family Offices: es una empresa de carácter privada que se crea con la intención de gestionar el patrimonio de una familia y asegurar su continuidad en el tiempo.

Footprint: es el alcance geográfico de operación de una empresa: local, regional, nacional, internacional.

Corporate Venturing: El marco de colaboración entre empresas establecidas y startups que innovan en verticales estratégicas para acortar el tiempo de entrada al mercado.

Fondo Cautivo: Es un fondo privado que se administra para un grupo de inversionistas seleccionado o en afiliación con una sola entidad. Los fondos cautivos no se ofrecen públicamente ni se negocian en intercambios.

Hackatón: Un concurso en que colaboran emprendedores para encontrar soluciones tecnológicas a un desafío de innovación empresarial en un tiempo determinado. Es una forma de destilar conceptos visionarios hasta soluciones factibles, estimulando una mentalidad creativa y de resolución de problemas dentro de las corporaciones.

Hub: es un espacio donde los emprendedores trabajan juntos, colaboran y forman una comunidad. Su influencia es, a veces, tan grande que convierten a las ciudades donde se instalan en centros punteros de emprendimiento.

Incubadora/Aceleradora Corporativa: Servicios de mentores y de valor añadido para ayudar a los emprendedores a crear ideas viables y listas para el mercado. Estos servicios suelen centrarse en la fase inicial, convirtiendo las ideas de los emprendedores en modelos de negocio reales. Si los servicios se utilizan en una etapa posterior, las empresas validan y escalan un modelo de negocio previamente existente.

Liabilities: Incertidumbre y riesgo en una inversión, recurso, proceso o activo de un corporativo o empresa, en donde se esperaban incorporar nuevas capacidades, particularmente cuando se enfrenta a nuevos mercados o tecnologías disruptivas.

Limited Partner (LP): es un socio comercial que no tiene autoridad de gestión ni responsabilidad personal.

Meet-ups: son una manera de conocer a los empresarios, emprendedores o profesionales que trabajan en un área o tecnología de mutuo interés.

Pitch-day: es la fecha designada para realizar breves presentaciones en serie de emprendedores y sus startups, en diferentes etapas de desarrollo y madurez, buscando inversionistas.

Return on Investment (ROI): El retorno sobre la inversión es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida con relación a la inversión realizada. Es una métrica para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Scouting: Un agente reportando a un corporativo con la misión de identificar oportunidades de innovación alineadas con la estrategia corporativa dentro de una industria determinada. Los corporativos obtienen una visión de los sectores e industrias interesantes y son capaces de monitorear las innovaciones líderes y recolectar información para decisiones estratégicas.

Screening: se refiere a la estrategia para evitar una selección adversa al momento de tomar una decisión.

Startup: Una empresa que está en la primera etapa de sus operaciones.

Startup-weekend: es un evento de fin de semana, usualmente 54 horas, en el cual grupos conformados por desarrolladores, diseñadores o emprendimiento presentan ideas para conceptualizar un producto, trabajando en equipo para desarrollar un modelo de negocios, un producto mínimo viable y su validación, finalizando el evento al cierre del domingo con una presentación



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey



AMEXCAP[®]