

Aceleradores corporativos

Estimulando la innovación digital con una página del libro de Silicon Valley*

UN creciente número de compañías hambrientas de innovación está tomando inspiración de Silicon Valley: están estableciendo aceleradores que nutren las compañías recientemente creadas, al tiempo que se dan a sí mismas acceso a ideas frescas y tecnologías nuevas. Esta táctica probablemente no produciría *jonrón* en cada caso, pero para las corporaciones que buscan innovar más y crecer más rápido, puede valer la pena explorar.

Señales

- En los últimos tres años, 105 aceleradores corporativos han sido lanzados globalmente; 47 de esos programas fueron lanzados en el año 2015.¹
- Airbus, Barclays, Google, y Telstra, cada una ha lanzado múltiples programas de aceleradores corporativos en todo el mundo en los últimos 12 meses.²
- Corporaciones tales como Barclays, Disney, Target, Qualcomm, Sprint, y Virgin Media han contratado a Techstars, un destacado acelerador de compañías recientemente creadas, para lanzar y administrar aceleradores para ellas.³

Definiendo los aceleradores corporativos

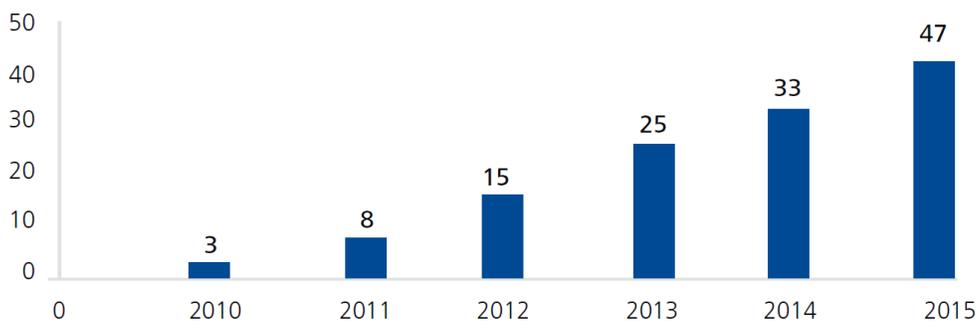
Los aceleradores corporativos se parecen a los aceleradores tradicionales de compañías recientemente creadas, excepto por su propósito primario. Mientras que los aceleradores tradicionales buscan grandes retornos en inversiones de patrimonio, sus contrapartes corporativas están centrados principalmente en ganar acceso a nuevas ideas y tecnologías que puedan ser convertidas en ventajas competitivas. Ambos tipos de aceleradores hacen pequeñas inversiones de patrimonio (con algunas excepciones que se discuten adelante), generalmente hasta \$50,000 en una cohorte de

* Documento original: "Corporate accelerators. Spurring digital innovation with a page from the Silicon Valley playbook", Deloitte University Press, February 16, 2016. Written by John Ream & David Schatsky. <http://dupress.com/articles/corporate-accelerators-spurring-innovation-startups/>. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

compañías en etapa temprana, en intercambio por un 4-6 por ciento de interés en cada una, y luego las apoyan de manera activa durante un período de varios meses para ayudar a que las compañías recientemente creadas crezcan. En los últimos tres años, las corporaciones han lanzado 105 aceleradores (vea la figura 1).

Las compañías recientemente creadas que ingresan a los programas de aceleradores corporativos generalmente tienen mínimos productos viables y pocos, si algunos, clientes. Durante su residencia en el programa, su objetivo es lograr hitos tales como el lanzamiento de un producto nuevo, adquirir un cliente importante, o recibir financiación de seguimiento. Algunas simplemente toman la educación y la orientación y continúan avanzando de manera independiente como alumnos del programa.

Figura 1. Adopción del acelerador corporativo, 2010-15



Fuente: Corporate-accelerators.net, aumentado con investigación y análisis realizados por Deloitte LLP.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Modelos de adopción del acelerador

Con el programa de acelerador, las corporaciones tienen dos opciones: operar el programa en-casa o tercerizar su administración a un socio tal como Techstars, LMarks, o Nest. En el modelo de asociación, el socio mercadea el programa, revisa y selecciona las compañías recientemente creadas a vincular en cada cohorte, proporciona mentores, y administra el programa. Los socios pueden cargar varios cientos de miles de dólares para establecer y operar el acelerador a nombre del patrocinador corporativo,⁴ y típicamente invertirán en las compañías recientemente creadas admitidas al acelerador. El análisis de Deloitte muestra que la mitad de los aceleradores corporativos lanzados durante los últimos tres años ha utilizado un socio acelerador.⁵

Como alternativa para operar de manera activa al acelerador, algunas compañías eligen convertirse en uno de varios patrocinadores de un acelerador existente. En este modelo, las corporaciones prestan mentores o recursos a las compañías recientemente creadas y a su vez obtienen acceso a la actividad de las compañías recientemente creadas que hacen parte del programa. Como es de esperarse, la compañía tiene menos influencia sobre la selección y el programa compañía recientemente creada que si fuera el patrocinador único. SigmaLabs, que tiene patrocinadores corporativos tales como EMC y Yahoo, es un ejemplo de este modelo.⁶

El valor para las corporaciones

El patrocinio corporativo puede ofrecer una serie de beneficios potenciales:

Comprensión de las tecnologías y tendencias emergentes: Revisar aplicaciones, realizar diligencia debida, y seleccionar las compañías recientemente creadas para que participen en el programa de acelerador puede ser un proceso valioso de descubrimiento: el patrocinador obtiene conocimientos sobre un espectro amplio de proyectos de negocios y puede ser capaz de identificar nuevas oportunidades o áreas en las cuales sus negocios pueden estar en riesgo de disrupción.

I&D rápida, costo-eficiente: Dado que los programas de aceleradores típicamente acomodan por cohorte 5-10 compañías recientemente creadas, las corporaciones rápidamente pueden adquirir un conjunto diverso de proyectos de experimentación sin los costos típicos de lanzamiento de las iniciativas internas de I&D.⁷ Tal y como ocurre con el capital de riesgo, comparativamente pocas de las compañías recientemente creadas que participan en un acelerador es probable que produzcan grandes ganancias para el patrocinador, de manera que a mayores sean las apuestas, mayores serán las probabilidades de descubrir nuevas oportunidades de crecimiento.

Retornos económicos: Si bien la meta principal de los aceleradores corporativos es orientar la innovación para beneficio de la organización patrocinadora, los patrocinadores pueden tener intereses de patrimonio en sus compañías aceleradores para tener la oportunidad de generar retornos importantes si la compañía recientemente creada es adquirida o se vuelve pública [va a la bolsa].

Flujo de talento: Las compañías recientemente creadas pueden ser una fuente de talento de alto calibre, y las corporaciones que operan los aceleradores consiguen observar y evaluar en la acción a los equipos de la compañía recientemente creada. Como resultado de ello, el patrocinador corporativo puede considerar adquirir por su talento a la compañía recientemente creada, o buscar financiar a los fundadores de las compañías recientemente creadas que en últimas se reestructuren o disuelvan.

Qué atrae a las compañías recientemente creadas

¿Por qué una compañía recientemente creada consideraría unirse a un acelerador corporativo más que a un acelerador tradicional de alto perfil tal como Y Combinator or Techstars? Por un lado, esos programas son altamente selectivos y admiten un porcentaje diminuto de solicitantes. Por otro, los aceleradores corporativos son los únicos capaces de ofrecer múltiples beneficios para las compañías recientemente creadas.

Financiación libre-de-patrimonio: Si bien la mayoría de las corporaciones todavía adquirirá patrimonio de las compañías recientemente creadas que hacen parte de sus aceleradores, algunos aceleradores de alto perfil han comenzado a proporcionar financiación para las compañías recientemente creadas sin tomar patrimonio. El análisis de Deloitte muestra que siete aceleradores corporativos lanzados en el año 2015 proporcionaron financiación libre-de-patrimonio,

a partir de tres en el año 2014.⁸ Samsung, Microsoft, y Google han adoptado este enfoque.⁹

Mentores centrados-en-la-industria: Dado que las corporaciones a menudo centran los aceleradores en la industria en la cual operan, las compañías recientemente creadas ganan una red de trabajo de mentores con experticia profunda en la industria. Los fundadores de las compañías recientemente creadas han citado a los mentores como al elemento más importante de un programa de acelerador, y las compañías pueden proporcionar un rango amplio de personal de mentores de la industria

específica – ejecutivos, líderes de unidades de negocio, administradores de producto, y expertos técnicos.¹⁰

Recursos

corporativos: Las compañías a menudo tienen recursos de propietario que de manera dramática pueden ayudar a las compañías recientemente creadas a impulsar el desarrollo y evitar tener que reinventar la rueda. Los programas de acelerador de Qualcomm,¹¹ Samsung,¹² y Barclays¹³ les proporcionan a las compañías recientemente creadas propiedad intelectual, tal como diseños de referencia de robots, acceso a datos, y herramientas internas, las cuales pueden ser un diferenciador crítico para un programa de acelerador.

Clientes futuros:

Dado que en la medida en que desarrollan y refinan sus productos las compañías recientemente creadas gastan

bastante tiempo con la corporación patrocinadora, las compañías recientemente creadas tienen un canal abierto para llegar al patrocinador como un cliente temprano. Coca-Cola se convirtió en el primer cliente para Vending Analytics, una compañía recientemente creada que hizo parte del programa de Fundadores de la compañía; el producto de la compañía recientemente creada, que usó analíticas de datos para optimizar el almacenamiento, llevó a que Coca-Cola realizará un 20 por ciento de incremento en ingresos ordinarios por máquina expendedora.¹⁴

¿Por qué una compañía recientemente creada consideraría unirse a un acelerador corporativo más que a un acelerador tradicional de alto perfil tal como Y Combinator or Techstars?

Consideraciones para las corporaciones

Los aceleradores corporativos están concentrados en dos industrias que están siendo transformadas por las tecnologías digitales. El cincuenta por ciento de las corporaciones que han lanzado aceleradores están dentro de la industria de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones; el 23 por ciento está en servicios financieros.¹⁵ Las corporaciones que están en esas industrias deben prestar especial atención a este modelo emergente de innovación – dado que sus competidores lo están haciendo. Las corporaciones que están en industrias con adopción más baja de acelerador pueden querer explorar el modelo como una táctica distintiva

de innovación que puede ayudar a dirigir las capacidades únicas entre sus pares.

La adopción de los aceleradores de compañías recientemente creadas está ganando *momentum* entre las corporaciones en todo el mundo. En la medida en que se den cuenta del éxito proveniente de sus programas, otras compañías es probable que tomen nota. Pero la tendencia todavía está joven, y el modelo continuará evolucionando. Si bien los aceleradores son solo una táctica entre muchas que puede ayudar a las compañías a impulsar la innovación, los ejecutivos hambrientos de nuevas ideas y nueva tecnología pueden querer evaluarlos como complemento a un programa más amplio de innovación.

Notas finales

¹ Corporate-accelerators.net, aumentado con investigación y análisis adicionales realizados por Deloitte LLP.

² Corporate-accelerators.net; Frederic Lardinois, “Google launches equity-free accelerator program for mobile startups in Brazil, India and Indonesia,”

TechCrunch, December 16, 2015; Techstars Programs; Telstra, “Telstra launches startup accelerator muru-D in Singapore,” April 29, 2015.

³ Techstars Programs.

⁴ Entrevista por correo electrónico con COO de socio de acelerador corporativo, Febrero 1, 2016

⁵ Corporate-accelerators.net, aumentado con investigación y análisis adicionales realizados por Deloitte LLP.

⁶ SigmaLabs Partners, accesado Febrero 8, 2016.

⁷ Nitin Dahad, “The rise of the corporate accelerator: Is it the new R&D?”, *The Next Silicon Valley*, October 30, 2015.

⁸ Corporate-accelerators.net, aumentado con investigación y análisis adicionales realizados por Deloitte LLP.

⁹ Ibid.

¹⁰ Robin Wauters, “What startups want (from their accelerators): support, support and support—and maybe a bit of cash,” *Tech.eu*, March 21, 2014.

¹¹ Marianne Caro, “Qualcomm Robotics Accelerator backs 10 robotic start-ups,” OnQ Blog, July 16, 2015.

¹² Runway by Samsung, accessed February 1, 2016.

¹³ Mobile Ecosystem Forum, “10 things you need to know about the Barclays Accelerator,” December 18, 2014.

¹⁴ Marco della Cava, “Coke taps into start-up mojo,” *USA Today*, May 26, 2015.

¹⁵ Corporate-accelerators.net, aumentado con investigación y análisis adicionales realizados por Deloitte LLP.

Acerca de los autores

John Ream es gerente en Deloitte LLP, está centrado en evaluar las tendencias emergentes de negocios y tecnología. Sus antecedentes comprenden más de 10 años de experiencia en consultoría administrativa e investigación de inversión.

David Schatsky es gerente senior en Deloitte LLP. Le hace seguimiento y analiza las tendencias emergentes en tecnología y negocios, incluyendo el creciente impacto de las tecnologías cognitivas, para los líderes de la firma y sus clientes.

John Ream

Manager

Deloitte LLP

+1 816-802-7339

jream@deloitte.com

David Schatsky

Senior manager

Deloitte LLP

+1 646-582-5209

dschatsky@deloitte.com

Agradecimientos

Los autores desean agradecer las contribuciones de **Sherean Ali**, **Ragu Gurumurthy**, y **Craig Muraskin** de Deloitte LLP y **Aninav Triqunait** y **Sathya Vendhan** de Deloitte Support Services India Pvt Ltd.

Doblin, la práctica de innovación de Monitor Deloitte en Deloitte Consulting LLP, se especializa en ayudarles a las compañías a anticipar y sopesar nuevas oportunidades de negocio. Balanceando estrategia con exploración, disciplina con creación, y practicabilidad con ambición, Doblin va más allá del análisis de la oportunidad y de la administración del portafolio mediante también trabajar con clientes para generar y construir nuevas ofertas y negocios. La poderosa combinación de los métodos sofisticados de diseño de pensamiento de Doblin y los enfoques innovadores de Monitor Deloitte para la administración del cambio y la implementación estratégica extienden nuestra capacidad para ayudar a los clientes a moverse sin problemas mediante un proceso integrado de innovación.

Para conocer más acerca de cómo Doblin, la unidad de innovación de Monitor Deloitte, puede ayudar, visite Doblin.com o contacte a Geoff Tuff en gtuff@deloitte.com.



Siga @DU_Press

Inscríbese en DUPress.com para las actualizaciones de Deloitte University Press.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan conocimientos para los negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y la experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de co-autores en la academia y negocios, para avanzar la conversación sobre el espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus entidades relacionadas (colectivamente la "Red de Deloitte") está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión y realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor calificado. Ninguna entidad de la Red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para una descripción más detallada de DTTL y sus firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red conectada globalmente de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregando los conocimientos que necesitan para abordar sus desafíos más complejos de los negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

© 2016. Para más información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.