

Marketplace navigation: Mercados, Indicadores, Target Levels, Empresas y Negocios, Economía, Finanzas, AfterWork, Te. News highlights: Ofrecen en Río Negro un frigorífico a quien lo quiera, El futuro de Argentina, desde la mirada de los centros financieros, Para frenar la evasión, congelan los permisos para matarifes, Los aumentos de la última fase de Precios Cuidados llegan a 8%, Alimentos, metalurgia y remedios lideran ranking de competitividad, La Bolsa cayó 3,6% tras informe que rebaja el consumo de petróleo para 2016.

Clarín.com · iEco · Management · 13/10/15

# Aceleradoras, ¿los nuevos laboratorios de innovación de las multinacionales?

**Nueva Economía.** En una época de grandes cambios y disrupción de viejas industrias, las corporaciones empiezan a confiar en las startups para apalancar sus procesos de desarrollo



El modelo original de las aceleradoras es de "push"

TAGS: Aceleradoras, Innovación, Multinacionales. 0 opiná, 54 shares, 27 tweets, 27 likes, 2+ comments.

Por Marcel Mordezi y Federico Ast

Hace algunos años, en el ecosistema emprendedor empezaron a irrumpir las aceleradoras de negocios. Estas entidades buscan startups en la fase inicial de su emprendimiento y las ayudan a crecer rápidamente. Entre los cientos de proyectos que se presentan, las aceleradoras eligen algunas decenas y les invierten entre 10 mil (Thales Lab) y 125 mil dólares (500 Star Ups). A cambio, se quedan con entre el 5 y el 10% de la compañía.

Durante las 12 a 20 semanas que dura un programa de aceleración, los emprendedores reciben asesoramiento estratégico, contable y legal, realizan networking, visitan potenciales clientes e iteran sobre la propuesta de valor para ajustarla al segmento seleccionado. El proceso de aceleración fue un catalizador clave para algunas de las grandes compañías de la era digital, como Airbnb, Dropbox y Skype.

El paso por la aceleradora termina en el "demo day", donde los emprendedores presentan sus startups ante un panel de inversores. Si la aceleradora tuvo buen juicio y seleccionó adecuadamente a los proyectos, los capitalistas de riesgo invertirán y reevaluarán la inversión inicial. Eventualmente, si el negocio prospera, emprendedores, aceleradora y VC saldrán de la inversión a través de una venta a un jugador estratégico o una IPO.

## Las aceleradoras, ¿laboratorios descentralizados de I+D de multinacionales?

El modelo original de las aceleradoras es de "push". El proceso típicamente comienza con un equipo emprendedor que se presenta en una convocatoria de una aceleradora (en general, se hacen dos por año). Ahora, en algunos casos, observamos que está virando a algo que podríamos llamar "corporate driven acceleration process".

Algunas multinacionales están instalando oficinas en aceleradoras, dirigidas por ejecutivos con títulos como Innovation Recruiter Manager o Ecosystem Bridge Manager. Su trabajo es detectar equipos emprendedores con tecnologías y negocios promisorios, alineados con la estrategia de la corporación.

Panasonic, por ejemplo, se asoció con la aceleradora Plug and Play para estimular a emprendedores a presentar proyectos en impresión 3D. A cambio, la empresa se asegura el derecho de ser la primera en invertir en las startups y en tener la posibilidad de realizar una oferta para controlar la tecnología que derive de ella. Otras corporaciones asociadas con Plug and Play son Hilton, Toshiba, Staples y P&G. Algunas de ellas han apoyado la creación de batches específicos, como innovación en retail, innovación en salud, Internet of Things o Mobile and Media.

En Puente Labs, una aceleradora enfocada en startups con origen en América Latina, Samsung instaló un centro de innovación, donde colabora con emprendedores en la creación de nuevos productos. IBM tiene una oficina allí. Quieren ser los primeros en hablar con el equipo emprendedor de aquellas ideas que puedan interesarles.

La multinacional paga un fee a la aceleradora por el acceso privilegiado a los equipos. Esto se puede materializar de muchas maneras, como el sponsorship a un concurso de ideas específico, el arriendo de espacio en la aceleradora u otros mecanismos.

Para la aceleradora, significa mayores recursos para invertir en empresas en etapa temprana. Para las multinacionales, es una tercerización de los procesos de I+D. Comprar una innovación realizada por una startup tiene un costo muy inferior al de los desarrollos internos.

Desde la perspectiva del equipo emprendedor, las corporaciones tienen mucho para dar al proyecto naciente: dinero, clientes, una red comercial, presupuesto publicitario, laboratorios de innovación con entornos de prueba, personal de testing y branding, generando credibilidad y velocidad de acceso al mercado.

### Hacia una segmentación de las aceleradoras

No es una novedad que las corporaciones busquen innovación fuera de sus laboratorios. Habiendo tomado nota de las dificultades internas para innovar al ritmo que exige el mercado, desde hace años vienen intentando abrirse a la innovación externa. Así es como surgieron conceptos como la open innovation y distintos casos más o menos exitosos de crowdsourcing adoptados por empresas como Starbucks, Peugeot, BMW y Kraft. (Para una muy buena revisión de estos procesos, ver el libro *Bold* de Peter Diamandis.)

Lo novedoso es el impacto sobre el modelo de las aceleradoras, ya que podría afectar la manera en que seleccionan a las startups. Algunas empresas podrían no ser seleccionadas sólo por el potencial intrínseco del proyecto y el talento del equipo para ejecutarlo. Ahora tienen un incentivo a reclutar emprendedores con ideas y modelos de negocio alineados con las prioridades de innovación de las multinacionales.

Bajo este nuevo modelo, ¿para quién trabaja la aceleradora? ¿Para las startups, para los fondos de venture capital o para las corporaciones? Se abre un espacio para la creación de tres segmentos de mercado y especialización de la propuesta de valor de cada aceleradora.

Primero, el segmento tradicional de aceleradoras orientadas a los VC y al crecimiento endógeno. Es el caso de Y Combinator y 500 Startups, que se dedican a encontrar grandes ideas/emprendedores y apoyararlos para lograr un exit a través de venta estratégica o IPO.

Segundo, aquellas orientadas a los corporate VC y la adquisición temprana de startups por el valor estratégico de sus tecnologías o modelos de negocio.

Tercero, un segmento híbrido como el de Wayra, la aceleradora de Telefónica. Si bien pertenece a una corporación de la "vieja economía", no se especializa en una industria en particular. Acepta todo tipo de proyectos.

Es interesante observar que ya no serán comparables las cifras de exit de las aceleradoras de diferentes segmentos. Al ser compradas antes y más barato por las multinacionales, los equipos innovadores tendrán más porcentaje de exits que antes, aunque a menor precio relativo. Los académicos tendremos que afinar la manera como estudiamos estos procesos.

Se trata, por ahora, de un proceso incipiente. Habrá que ver cómo evoluciona, de qué manera será adoptado por las aceleradoras de la región y cómo afectará al ecosistema emprendedor.

Dos conclusiones surgen de este fenómeno. Primero, en una época de grandes cambios y disrupción de viejas industrias, las corporaciones empiezan a confiar en las startups para apalancar sus procesos de desarrollo. Segundo, la innovación no descansa. Hasta en un proceso que parecía fijo y estandarizado, siempre se admiten nuevas formas de hacer las cosas.

\*Marcel Mordezi

Coordinador Académico del Master en Gerencia de Empresas Tecnológicas, Universidad ORT Uruguay.

\*Federico Ast

Economista y Periodista Especializado en Negocios Tecnológicos. Candidato a Doctor en Dirección de Empresas en IAE Business School.

## te puede interesar

**Ofrecen en Río Negro un frigorífico a quien lo quiera**  
Clarín.com. Noticias de la Argentina y el mundo. Información actualizada las 24 horas y en español. Infórmate ya

**Cuáles fueron las diez camionetas más vendidas en septiembre**  
La Toyota Hilux, la Ford Ranger y la Volkswagen Amarok estuvieron entre los comerciales livianos más vendidos, según datos de ACARA.

**Se fusionan las dos principales cerveceras del mundo**  
La británica SabMiller pagará US\$ 109.000 millones por la belgo-brasileña Anheuser-Busch InBev

**El aumento de los alquileres fue del 34,5%: más que la inflación y...**  
Nuñez y Belgrano, los barrios que más subieron. San Nicolás, el más retrasado.

recomendado por **COMENTARIOS** (Para comentar, tu cuenta debe estar activa)

Enviar nuevo comentario

iEco logo, IECO checkmark, 'Me gusta' 37 046, 'Seguir a @iecoclarin'

## en portada

### Para frenar la evasión, congelan los permisos para matarifes

La medida, por seis meses, pone límites a las licencias para faenar.

por MATIAS LONGONI



**Quilmes e Isenbeck se unirán a nivel mundial**  
**Suspende dos semanas una planta de cajas**

**Los aumentos de la última fase de Precios Cuidados llegan a 8%**

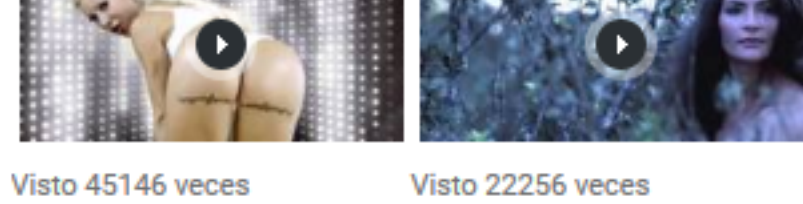
## lo más visto

- 01 Se fusionan las dos principales cerveceras del mundo
- 02 Por una operación mundial, se unirán Quilmes e Isenbeck
- 03 Macri se sumó a la protesta del campo: 'El Gobierno nunca escuchó'
- 04 Para frenar la evasión, congelan los permisos para matarifes
- 05 Ofrecen en Río Negro un frigorífico a quien lo quiera

### Los videos más vistos



Visto 89488 veces



Visto 45146 veces



Visto 22256 veces



Visto 13259 veces



Visto 13134 veces