

El Corporate Venturing y los sistemas de medición del desempeño en las Startups

CALDERÓN, Fausto*†, ÁLVAREZ, Roxana , CEDEÑO, Jairo y VILLAO, José

Recibido Octubre 05, 2017; Aceptado Diciembre 18, 2017

Resumen

En un momento en el que el ecosistema emprendedor no hace más que evolucionar y explorar nuevos modelos de negocio, nace un nuevo modelo de innovación híbrido que funciona como hilo de conexión entre empresas y startups: el Corporate Venturing. Las grandes empresas ya están poniendo en práctica este método, que aporta innovación y grandes ventajas competitivas. Muchas son las variables que intervienen en estos procesos de adaptación de la empresas al entorno, entre ellas, el desarrollo tecnológico, la innovación, las relaciones con los clientes, los modelos de gestión corporativa, las estrategias de planeación, monitoreo y control, a través de nuevas métricas (KPI's), para obtener productos y servicios cada vez más eficientes y adaptativos. Estos indicadores deben ser medidos a través de sistemas de control de desempeño adecuados e innovadores.

Corporate venturing, sistemas de medición de desempeño, startups, emprendimiento corporativo, indicadores claves de desempeño

Abstract

At a time when the entrepreneurial ecosystem does nothing more than evolve and explore new business models, a new hybrid innovation model is born that works as a connecting thread between companies and startups: Corporate Venturing. Large companies are already implementing this method, which brings innovation and great competitive advantages. There are many variables that intervene in these processes of adapting the companies to the environment, among them, technological development, innovation, customer relations, corporate management models, planning, monitoring and control strategies of new metrics (KPIs), to obtain products and services increasingly efficient and adaptive. These KPIs must be measured through appropriate and innovative performance control systems.

Corporate venturing, performance control systems, startups, entrepreneurship, key performance index

Citación: CALDERÓN, Fausto, ÁLVAREZ, Roxana , CEDEÑO, Jairo y VILLAO, José. El Corporate Venturing y los sistemas de medición del desempeño en las Startups. Revista Administración y Finanzas. 2017, 4-13: 24-31

*Correspondencia del Autor: (correo electrónico: info@faustocalderon.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El ambiente de negocios se caracteriza por la globalización, la competitividad internacional y las continuas innovaciones tecnológicas. Estas condiciones competitivas hacen el proceso de toma de decisiones más complejo. Al mismo tiempo, las empresas están luchando con la escasez de recursos y con la constante necesidad de tomar decisiones informadas sobre el uso de capital. Así, la información se ha vuelto esencial y los sistemas de control de gestión que miden la eficacia y eficiencia de las decisiones, se han convertido en puntos de apoyo al desarrollo sostenible de las empresas. (Delicado Teixeira, N. M. 2015).

En tiempos de incertidumbre los líderes han de crear las condiciones necesarias para crecer orgánicamente. Para ello es crucial estudiar carteras de oportunidades. (Gunther McGrath, R. 2009).

El emprendimiento empresarial (corporate venturing) implica la creación de nuevas empresas dentro de empresas establecidas, la renovación estratégica de los negocios existentes y, en última instancia, la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en una economía cada vez más globalizada. Sin embargo, sigue siendo elusivo para muchas empresas. (Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. 2017).

Metodología

El artículo está basado en una revisión literaria, desarrollada en bases de datos científicas: ISI Web of Science, Ebsco y Elsevier. La revisión documental realizada por los autores abarca tanto la literatura académica e investigación, como de documentos técnicos, informes y documentos de trabajo, con un enfoque sistemático.

La revisión abarca el período comprendido entre 1972 (por ser la fecha de publicación del trabajo seminal de Hopwood (1972) en el que trata el papel de la información contable en la evaluación de rendimiento) y octubre de 2017. En este proceso también se identificaron otros estudios relevantes publicados en otras revistas mediante un análisis de referencias cruzadas.

Todas ellas se consideran útiles responder a la pregunta de investigación: La evidencia sobre el impacto del corporate venturing y los sistemas de medición del desempeño como estrategias de innovación de las startups.

Fundamentación teórica

El Corporate Venturing (CV) y las startups

“Una inversión de tipo CV (Corporate Venturing) funciona como un radar para las innovaciones.” Daniel Saad

La empresa start-up, es una aproximación que combina la fortaleza de las start-ups a la hora de desarrollar grandes innovaciones con la solidez que tienen las empresas ya consolidadas a la hora de escalarlas y ejecutarlas (corporate venturing)



Figura 1 La empresa startup

Corporate venturing (aunque no se cuenta con una traducción que englobe el concepto, viene a ser la inversión a riesgo de corporaciones establecidas en start ups, Capital de Riesgo Corporativo –CRC-). Un concepto que tiene sus raíces en el capital de riesgo (venture capital), donde los capitalistas de riesgo invierten recursos en nuevas empresas en búsqueda de ganancias futuras. La diferencia principal es que en este caso, son empresas y organizaciones las que toman el lugar de los inversionistas; además de esta, las formas de inversión y los objetivos también son diferentes. (Saad, D 2017)

No hace mucho, las corporaciones y las startups se presentaban como extraños compañeros de viaje. Mientras que las primeras se movían con pesadez, asumiendo solo riesgos calculados, a las segundas se las consideraba ágiles y proclives a tomar riesgos. Según los autores, estas grandes diferencias son precisamente la mejor razón para "tender puentes entre ambos tipos de empresas". A good start-up ecosystem proves to be better at shortening the cycles of innovation, exploiting technology, enhancing existing business models, and inventing new ones more quickly and effectively than big corporations (Prats, J. 2017)

Fortalezas vs debilidades de las corporaciones y startups

Para Prats, J. (2017), la cuestión no es si captar innovación o no, sino cómo hacerlo. El menú de opciones de colaboración entre empresas establecidas y startups es muy diverso. Las compañías no tienen por qué limitarse a una única fórmula: recursos compartidos, competiciones, hackathon (taller de especialistas informáticos), scouting (un experto del sector busca oportunidades de innovación), alianzas estratégicas, incubadoras, aceleradoras, excubadoras, capital riesgo o programas de adquisiciones.

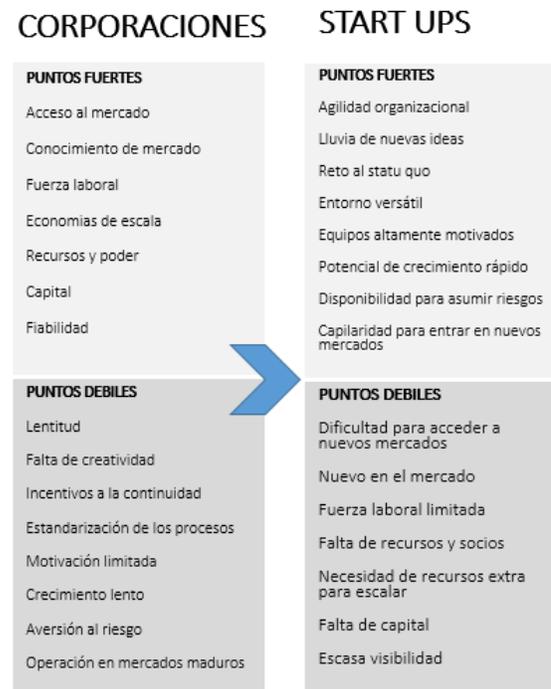


Figura 2 Corporate Venturing Nota: Tomado del Informe Corporate Venturing.. Revista IESE Insight. No. 32. 2017

El abordaje bimodal, como tendencia de negocios

Una tendencia en la gestión de negocios es el «abordaje bimodal», citado por Weber (2017) K., es que las organizaciones deben tener una parte sólida (modo sólido, como una roca) y una parte fluida (modo flujo continuo, como en el canotaje slalom). El modo «roca» está asociado a la gestión tradicional y tiene su enfoque en la búsqueda de la excelencia organizacional; por ejemplo, la mejora de procesos (Kalinowski y otros, 2015; Weber y otros, 2015b), resultando en una fuerte defensa (por analogía deportiva). El modo «canotaje slalom» está asociado a una gestión innovadora y tiene su enfoque en la fluidez, buscando ser fuerte también en el ataque (por analogía deportiva), liberando tiempo y recursos para la búsqueda de la innovación. Originalmente, este concepto estaba relacionado con el uso de métodos ágiles en la gestión del desarrollo de software, pero actualmente la ventaja del atacante está relacionada con la agilidad y a la fluidez en la gestión de negocios en las organizaciones de cualquier sector, con el uso de tecnologías capaces de procesar volúmenes extraordinarios de datos y con la búsqueda de la innovación como un diferencial competitivo (Charan, 2015).

Los sistemas de medición de desempeño en el Corporate Venturing

Los sistemas de medición del desempeño basados en medidas financieras y no financieras Según Otley (1999, p. 364), citado por Hernández Madrigal, M. (2017 “una organización que se desempeña bien es aquella que, en forma exitosa, alcanza sus objetivos; en otros términos,”. Así, los objetivos representan la base para la elección de las medidas de desempeño, apoyados por la contabilidad de gestión y por los sistemas de control (Otley, 1999, p. 364).

Por otro lado, Nudurupati et al. (2011) enumeran los principales modelos para la medición del desempeño:

1. Strategic Measurement and Reporting Technique
2. The Performance Measurement Matrix
3. Results and Determinants Framework
4. Balanced Scorecard
5. Cambridge Performance Measurement Systems
6. Integrated Performance Measurement Systems
7. European Foundation For Quality Management - EFQM
8. Performance Prism
9. Business Excellence Model.

En la tabla 1 se puede observar un análisis de las tendencias hacia puntos claves de la gestión empresarial, por autores, citado por Vergara, J (2017).

	Decisiones estratégicas	Alineamiento estratégico	Valor para los accionistas	Gestión de Talento Humano	Gestión de stakeholders	Auto-evaluación gerencial
Choi, Hecht & Taylor (2013)	X					
Benito et. Al		X	X			
Burney & Widner (2013)	X		X	X		
Bisbe / Moleguez (2012)	X	X				
Atkinson et. Al (1997)					X	
Chenhall (2005)		X				X
Bijido-en (2013)	X	X				
Kaplan & Norton (1992, 1996)	X	X				
Waggoner Neely & Kennerley (1999)	X			X	X	

Tabla 1 Análisis de las tendencias hacia puntos clave de la gestión empresarial

Los SMD se han convertido en herramientas gerenciales con poderosos resultados si se utilizan con eficiencia, eficacia y economicidad.

Asimismo, su éxito depende de factores como la forma de diseñarlos e implementarlos, la participación de los colaboradores en su estructuración y la eficiencia del sistema de información con que se cuente.

Los SMD se diseñan e implementan para armonizar el despliegue estratégico de una organización, que en los momentos actuales se centran en la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes (internos y externos), lo que significa que se debe acompañar de criterios de sustentabilidad, competitividad e innovación. (Vergara, J. 2015)

Métricas vs KPI, para la eficiencia operacional

Para Dávila A. Epstein M (2015), ser más eficiente, prestar atención los cambios en las necesidades de los clientes y ser más creativos que la competencia a la hora de resolver esas necesidades resulta beneficioso a largo plazo. Para ello se requiere de las métricas y los indicadores claves de desempeño

Para la construcción de estos indicadores, la información es suministrada por los sistemas administrativo-contables así como por la actividad operativa.

Halecker, B. De Papo, & Blauth, J (2017). consideran que las startups generalmente se encuentran en una etapa temprana de desarrollo y siguen buscando el modelo comercial correcto. Por esta razón, apuntan a construir una cartera de KPI que incluye mercadotecnia, ventas, productos, métricas relacionadas con el usuario, etc.

Su idea inicial podría cambiar a menudo durante esta etapa inicial. Esta es la razón por la cual tienen que ser flexibles, reaccionar rápidamente a las influencias externas y ser capaces de adaptarse a los cambios del mercado.

Para establecer un modelo comercial, las startups deben desarrollarse probando diferentes hipótesis empleando diferentes KPI. Con las muchas incertidumbres a las que se enfrentan, no tiene sentido concentrarse en una métrica específica, pero es importante ser flexible para reconocer oportunidades en diferentes áreas.

Halecker, B. *et. al.* (2017), argumenta, además que una amplia gama de KPI aumenta, por lo tanto, la posibilidad de encontrar información relevante que se desconoce al principio y que podría ser la base para el desarrollo posterior.

En comparación, las empresas convencionales no necesitan ser tan flexibles, ya que tienen un plan y una estrategia estrictos a seguir. Por esta razón, se centran en un conjunto más estricto de KPI's. En su caso, tiene sentido priorizar las métricas financieras. Gracias a los datos contables anteriores, pueden construir expectativas realistas sobre el desempeño financiero futuro. Sin embargo, las startups sufren grandes fluctuaciones positivas y negativas. Los KPI financieros juegan por lo tanto un papel subordinado para ellos.

El enfoque de la startup se centra más en las métricas que implican un exitoso ajuste de producto-mercado, dirigido a la utilidad del cliente.

Como se muestra en la figura 4, los KPI de inicio típicos de las startups, son, por ejemplo, p. Ej. Costos de adquisición de clientes (CAC), tasa de retención, deserción.

Además, como drivers iniciales, los KPI cruciales son Burn Rate, Indicador que muestra el ritmo al que una empresa (generalmente una start-up) consume sus recursos de caja, la tasa de conversión y el Lifetime Value (LTV), que es el valor neto de los ingresos que nos genera un cliente durante el tiempo que es nuestro cliente.

La principal cuestión para las nuevas empresas es, por lo tanto, cuánto cuesta un cliente promedio y qué tan rentable es durante su período de LTV.

	STARTUP	V S	CORPORATE	
CUSTOMER METRICS	Activation Rate/ Retention Rate		Revenue Growth rate	Financial Metrics
	Daily Active Users (DAU) to Monthly		Profit / Profit Margin (Gross & Net)	
	Active Users (MAU) Ratio		ROI	
	Customer Churn Rate		EBITDA	
	Customer Acquisition Cost (CAC)		Cost	
	Lifetime Value (LTV)		Cash Conversion Cycle (CCC)	
	Ratio of CAC to LTV		Customer Acquisition Cost	
	CAC Recovery Time		Customer Lifetime Value	
	Conversion Rate		Customer Satisfaction & Retention	
	Burn Rate		Net Promoter Score (NPS)	
Revenue Growth Rate		Customers / Relative Market Share		
Overhead		Conversion Rate		
Runway		Process Metrics		
Gross merchandise volume (GMV)		Employer Metrics		

Figura 3 Métricas y KPI's para Corporate Venturing
 Nota: Adaptado de “Startup vs. Corporate – A Comparison from KPI Perspective”. Halecker, B. De Papo, & Blauth, J (2017). Service Partner ONE GmbH. Berlin

Resultados

Los autores han encontrado que tanto el corporate venturing y los sistemas de medición del desempeño, están positivamente relacionadas entre sí e interactúan para ayudar a una empresa convencional y/o startup a tener éxito organizacional

La adopción y aplicación de los dos mecanismos, ayudaran para transparentar las relaciones de trabajo, establecer las estrategias adecuadas, y aprovechar mejor las oportunidades y ser de beneficio para el ecosistema empresarial moderno.

Conclusiones

El corporate venturing es una estrategia que sin duda tiende un puente entre los dos modelos de empresa, la convencional y la startup, que hasta hace una década se consideraban antagónicos.

Es un desafío para las organizaciones la aplicación de esta estrategia, debido a que los dos tipos de empresas al ser muy diferentes en lo referente a su cultura, tiempos y procesos, puedan en un momento llegar a ser incompatibles o repelentes

La idea con esta estrategia de CV es fomentar una relativa independencia, manteniendo la actitud mental positiva bajo la premisa *ganar-ganar*, en pro de la innovación.

Al tener un alto grado de riesgo, la adopción de esta estrategia corporativa, se debe incorporar mecanismos inteligentes de medición de desempeño para asegurar la rentabilidad tanto estratégica como financiera del proyecto o empresa.

Referencias

Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. (2017). *Fostering Local Entrepreneurship in a Multinational Enterprise*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Berrone, P. (2017). “Más no es siempre mayor”. IESE Insight (Spanish Edition), (32), 8.

Boronat Millán, D. (2015). Prioridades digitales actuales. MK - Marketing Más Ventas, 29(301), 16-23.

CALDERÓN, Fausto, ÁLVAREZ, Roxana , CEDEÑO, Jairo y VILLAO, José. El Corporate Venturing y los sistemas de medición del desempeño en las Startups. Revista Administración y Finanzas. 2017

Características y elaboración de un Cuadro de Mando Integral. (2013). Especial Directivos, (1631), 5-6.

Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). "El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión". Revista Ibero-Americana De Estrategia (RIAE), 13(4), 18-32. doi:10.5585/riae.v13i4.201

Dávila, A., & Epstein, M. (2015). La "empresa start-up". IEEM Revista De Negocios, 48-51.

Delicado Teixeira, N. M. (2015). "La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial". Cuadernos De Contabilidad, 15(39), 853-881. doi:10.11144/Javeriana.cc15-39.cscg

Escobar Soto, J. F. (2012). "Construcción de un modelo de evaluación y categorización del sistema de emprendimiento del valle de Aburrá". Revista Ciencias Estratégicas, (28), 319-333.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martínez, V., Mason, S., Marr, B.,...Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. International Journal of Operations & Production Management, 27(8), 784-801. doi: 10.1108/01443570710763778. Recuperado de <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CBP/Publications/TowardsadefinitionofabusinesperformancemeasurementsystemFrancoetal2007.pdf>

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). "Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research". Management Accounting Research, 23(2), 79-119. doi:10.1016/j.mar.2012.04.001.

Gunther Mcgrath, R. (2009). "Cuando lo evidente y lo intuitivo no sirven". IESE Insight (Spanish Edition), (1), 36-43

Halecker, B. De Papo, & Blauth, J. (2017). "Startup vs. Corporate – A Comparison from KPI Perspective" Service Partner ONE GmbH. Berlin

Hernández Madrigal, M. (2017). "Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la Investigación. Ciencia y Sociedad", 42(1), 115-1

Hopwood, A. (1972) "The relationship between accounting and personnel management — past conflicts and future potential", Personnel Review, Vol. 1 Issue: 2, pp.40-47, http://www.scielosp.org/pdf/gsv21n1/originale_s_breves2.pdf

<https://doi.org/10.1108/eb055199>

Hurtado-Ayala, A., & Escandón-Barbosa, D. M. (2016). Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia. Cuadernos de Administración, 29(53).

Informe Corporate Venturing.. Revista IESE Insight. No. 32. 2017

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". Harvard Business Review, p. 71-79

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, p. 75-85.

Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V. & Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. Computers & Industrial Engineering, (60), 279-290. Doi:10.1016/j.cie.2010.11.010

PirlogG, R., & Balint, A. O. (2016). "An analyze upon the influence of the key performance indicators (KPI) on the decision process within small and medium-sized enterprises (SME)". Hyperion International Journal Of Econophysics & New Economy, 9(1), 173-185.

Porporato, M. (2016). Sistemas de contabilidad de gestión y desempeño de joint ventures internacionales: rol positivo de la experiencia de los directivos. Cuadernos de Gestión, 16(2).

Pratz, J. (2017). "Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups". IESE. Barcelona

Vergara,J. (2015) "Los sistemas de medición del desempeño estratégico frente a la competitividad y Sustentabilidad". Universidad de San Buenaventura, Cartagena

Villalbi J, Guix J, Casas C, Borrell C, Duran J, Artazcoz L, et al. El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. Gac Sanit [online] 2007;21(1):60-65

Weber, K., Antonioni, J. A., Melchionna, R., Villalobos, M. T., Duarte, A. M., Herbert, J., ... & Schwening, C. (2017). *MGPDI: Modelo de gestión de la I+ D+ i en las organizaciones*. 360: Revista de Ciencias de la Gestión, 1(2), 16-29