South Summit DInN

TERMÓMETRO DE LA INNOVACIÓN CORPORATIVA

Recortando la brecha entre Corporaciones y Startups

SOUTH SUMMIT
INNOVATION IS NOW!

ie BUSINESS SCHOOL

SOUSUM

Creando oportunidades:
4 vías de aproximación entre corporaciones y startups

UTH

MIT

Bienvenidos a South Summit DInN

María Benjumea
Founder & CEO Spain Startup South Summit

A lo largo de estos últimos años, desde South Summit hemos realizando un intenso trabajo con nuestra red de partners para potenciar el ecosistema del emprendimiento, desde la convicción de que era importante y necesario para el desarrollo de negocio. Juntos sumamos más.

Esta red ha permitido aunar esfuerzos para acelerar este proceso e incorporar valor al ecosistema emprendedor, así como tomar del mismo los elementos de flexibilidad, velocidad y dinamismo que requería el cambio en las organizaciones.

Este movimiento es el origen de South Summit DInN (Disruptors Innovation Network).

Con este objetivo, hemos ido desarrollando diferentes iniciativas para contribuir a la eclosión del ecosistema de emprendimiento, conscientes de que sin un WIN WIN para todos, esto no sería posible. De ahí la necesidad de esta red y de herramientas de colaboración e intercambio de conocimiento.

Mi primer agradecimiento va para las empresas y profesionales que han aportado su visión estos años, pues desde 2012 hemos ido testeando y contrastando diferentes ideas para ver cómo “sonaba” todo esto. Cada año recogíamos nuevas propuestas y se sumaban más colaboradores.

Así llegamos a la edición del año pasado de South Summit, donde se asumió que

todo esto no podía quedarse en un solo evento. Había que ir más allá. Tenemos la convicción de que podemos y debemos desarrollar un trabajo a lo largo de todo el año, para agilizar en todo momento ese valor que aporta que los tres principales players del ecosistema, corporaciones, startups e inversores, trabajen de la mano, beneficiándose entre todos ellos.

Los pasos dados nos han llevado a un comienzo prometedor, ya consolidado. Esta red es solo el inicio. Ahora debemos articular más herramientas, generar más conocimiento, compartirlo. Y lo primero fue la puesta en común, para saber dónde estaba cada uno.

Somos conscientes de que la transformación de las corporaciones y del ecosistema en general supone abordar una nueva forma de hacer las cosas. Hay que cambiar estructuras, mover grandes procesos y adaptar las estrategias para entenderse con entes más flexibles, como son las startups.

El proceso continúa. Te invitamos a formar parte de él

Como parte de este proceso, hace seis meses decidimos iniciar una serie de encuentros entre nuestra red de partners y el resto de players de ecosistema para definir cómo sería posible este cambio y esta conversación.

Un espacio donde nos contagiamos todos de todos, generando un aprendizaje compartido, donde ya no hay competidores, sino empresas con las que colaborar y compartir experiencias, visión y recursos. Me gustaría agradecer la aportación de profesionales como Federico Flórez (Ferrovial), Juan Garrigosa (Endesa), Sofía Benjumea (Google Campus Madrid), Yolanda Pérez (Sabadell BStartup), Jordi Escruela (Correos), Sergio Martínez-Cava (Bankinter), Katherine Grass (Amadeus), y muchos más que nos han acompañado.

Y esta red sigue creciendo cada día con la incorporación de nuevos actores. Y no sólo para generar valor a nosotros mismos, sino aportar ese valor al universo de empresas que viven el mismo proceso. La suma de fuerzas y objetivos de todos ellos permite multiplicar las oportunidades del ecosistema del emprendimiento.

En este proceso apareció además Pedro Jareño, Director de Emprendedores de Microsoft Ibérica y co-fundador de minube, lo que le permitía tener una visión compartida de ambas realidades, además de un espíritu crítico irreductible. Su aportación nos ha permitido diseñar una puesta en escena de este proceso que ya veníamos desarrollando. Y curiosamente su primera propuesta fue comenzar por un pitch de 3 minutos de todas las corporaciones colaboradoras para poner en común las vías de aproximación más interesantes que se estaban desarrollando. Han sido varias las sesiones que nos han permitido llevar hasta las conclusiones de este primer documento, en forma de libro blanco.

El proceso continúa. Te invitamos a formar parte de él.

La mecha que encendió todo

Pedro Jareño
Startups Lead Microsoft Spain

María habla de palabras. Yo, de historias. Que al fin y al cabo es lo mío. Resulta que acababa de incorporarme a Microsoft. María, en su habitual y maravilloso estado de celestina empresarial, me invitó a un foro que tenía un nombre bastante raro. Pero, faltaría, si me invita María, yo voy.

Y fui. Y me senté en la parte de atrás. A escuchar. Allí, contó cosas muy interesantes. Su visión (quién la tuviera). Sus ideas. Su intención de interconectar... Luego, los asistentes, gente de la que uno no puede más que aprender, participaron en un debate. Un debate ,muy interesante pero complejo, demasiado etéreo, sobre hacia dónde debía de avanzar ese foro. Un foro en el que todos queríamos participar pero en el que no encontrábamos la fórmula. Era un escenario demasiado amplio, demasiado inabarcable. Tan ambicioso que no era fácil de aterrizar. Cuando estaba a punto de finalizar, después de un par de horas de conversación, María cometió la imprudencia (ay) de preguntarme mi opinión. Dijo algo así como que le extrañaba que yo no hubiera hablado teniendo, en mi nueva posición corporativa, una perspectiva de los dos mundos. El de los emprendedores y el de las corporaciones. Imagino que, también, lo dijo porque conoce mi excesiva verborrea (lo siento, ¿vale? Soy muy de contar cosas). Pero, bueno, no se lo tendré en cuenta.

El caso es que respondí que no había hablado porque no tenía muy claro qué aportar. Porque no terminaba de entender

qué buscábamos. Dije algo parecido a que lo que yo haría sería simplificar. Pensar como una Startup. Buscar un MVP. Buscar algo en lo que pudiéramos ahondar, pero partiendo de una base concreta. Sobre la marcha, y en base a la intención de María y su visión, propuse acotar hacia un concepto que, en particular, me obsesiona desde que me incorporé a mi nueva empresa: reducir la brecha entre las corporaciones y las Startups. Ambas se necesitan mucho. Muchísimo.

Me obsesionaba la idea de reducir la brecha entre las corporaciones y las Startups. Ambas se necesitan mucho. Muchísimo

Contra mi sorpresa, parece ser que dije algo medianamente interesante. Y María, inconsciente ella, me propuso que le ayudara para que nos pusiéramos manos a la obra en eso. En cómo podíamos avanzar en esa dirección, con la connivencia del resto de los asistentes. Decidimos, entre todos, juntarnos, periódicamente, para definir cuáles son las principales aproximaciones que existen hoy entre ambos mundos. Hablar de ellas. Reflexionar. Para eso necesitábamos algo de magia.

Les pedimos a los miembros del foro que compartieran, con honestidad brutal, sus casos de éxito. Y, sí, sus fracasos. Y como dirían hoy los redactores que sólo buscan clics, no te puedes imaginar lo que pasó después.

O sí. Porque, de ahí, hasta hoy. Cuánto pude aprender. Qué placer haber podido asistir a ese ejercicio por parte de un grupo de profesionales de tanto nivel. Este documento, abierto, común, dinámico, vivo, es el punto de partida de algo que nació en ese momento y que estamos seguros que perdurará. Al menos, haremos todo lo posible para que así sea. Un comienzo de un trabajo en equipo fantástico que deseamos que aporte un granito de arena a acometer esa compleja tarea de generar ecosistema.

Continuará.

índic

Creando oportunidades:
4 vías de aproximación entre corporaciones y startups

Programas de apoyo al emprendimiento 10

Una visión holística del emprendimiento
Involucrar a toda la organización y definir un "fast track"
Prospecciones en las "reservas de emprendimento"
Detectar el tempo de cada startup o emprendedor
Cuál es la medida del éxito
Hacia la colaboración inter-corporativa

Iniciativas de incubación / aceleración 16

Un objetivo con mil variantes
Romper el recelo al "otro"
Pero saber rodearse de buenos compañeros de camino
Y contar con un buen "mapa"
Dota de los recursos necesarios: materiales y humanos
KPIs de una aceleradora o incubadora
Aprende a ser "sexy"

Redes colaborativas cliente / proveedor 21

Rompiendo el techo de cristal
Las unidades de negocio como socios imprescindibles
Hasta dónde involucrarse
Define un funnel claro
El ecosistema somos todos
La innovación como motor de cambio de un país

Involucración financiera directa o indirecta 26

Escalera para apoyar todo el ciclo del emprendimiento
Articulando tu organización para adaptarte a los objetivos
Las alianzas te hacen más fuerte
Articulando la inversión
Pensando en el “después”
Cómo proteger la inversión

Red de Partners DInN 32

Gracias a nuestros colaboradores 34

Programas de apoyo al emprendimiento

Una de las 4 vías analizadas para la generación de un ecosistema de innovación abierta son los **Programas de Apoyo al Emprendimiento** por parte de las corporaciones. Conocer qué se está haciendo, qué experiencias estás siendo más positivas y qué aspectos convendría mejorar es crucial para crear esa relación entre startups, empresas e instituciones.

Las experiencias de Google, Repsol, Microsoft y BBVA presentadas durante una de las sesiones de preparación de este libro blanco sirven de base para interesantes aprendizajes, complementados con la aportación del resto de empresas participantes.

Hay 10 elementos clave en estos programas de apoyo:

1. Implicación de la dirección de la compañía.
2. Conexión con las unidades de negocio de la misma.
3. Definición de un buen fast track de relación de la startup dentro de la corporación.
4. Capacidad para generar formación y trasvase de conocimientos entre los diferentes profesionales internos y/o externos hacia las startups.
5. Incentivar a los empleados de las corporaciones para formar parte de las iniciativas.
6. Conexión de las startups con clientes de la corporación y otras oportunidades de negocio.
7. Capacidad para facilitar, si fuera necesario, la inversión a la startup, tanto de la propia corporación como de otros agentes como VCs.
8. Generación de interconexiones entre iniciativas de diferentes corporaciones y/o instituciones.
9. Creación de espacios físicos para la conexión de personas.
10. Dejar de lado el corto plazo o para crear ecosistemas que maduren a medio-largo.

Una visión holística del emprendimiento

Los programas de apoyo al emprendimiento entre las corporaciones son cada vez más comunes, pero el factor de éxito de los mismos depende de su capacidad para superar una concepción minimalista del emprendimiento y afrontar la necesidad de conectar todos los elementos del ecosistema y en todas las fases.

No siempre será posible realizar esa conexión dentro de la corporación, es más, uno de los aprendizajes es trabajar con otras corporaciones y agentes, de tal

forma que entre todos ellos apoyen un ecosistema global más estable y eficiente.

En esta línea van las iniciativas de Google For Entrepreneurs, mencionadas por **Sofía Benjumea, directora de Google Campus Madrid**. Según explica, el objetivo de "acelerar ecosistemas está en el ADN de la compañía y sus fundadores. Google no solo busca invertir en empresas y desarrollar productos, sino también conseguir que a través del emprendimiento se acelere la economía digital".

Y la vía para conseguirlo es dotar a los programas de apoyo al emprendimiento con herramientas que actúen sobre cada una de las fases del mismo, desde la propia captación de talento, pasando por la formación y el mentoring, la generación de valor para los potenciales clientes o unidades de negocio, y la captación de inversión si fuera necesario. Solo así podrá apoyarse la madurez completa de la startup.

Involucrar a toda la organización y definir un "*fast track*"

Pero los eslabones de este tipo de programa en las corporaciones son las personas, por lo que un aspecto crucial será implicar a toda la compañía y hacer calar en la cultura empresarial la necesidad de innovación para hacer más fuerte esta cadena.

Un proceso por el que ya ha pasado BBVA, según explica **Pedro Muñoz, Ecosystem Builder y Manager de BBVA Open Innovation**: "hemos trabajado para mover toda la organización, para que conectar las mejores propuestas que detectamos con las diferentes unidades del banco sea una realidad". Y sin este paso previo de cambio cultural reconoce que no hubiera sido posible.

Así, cuando las iniciativas lanzadas por las corporaciones tienen como objetivo linkar a la comunidad de emprendedores con la propia empresa debe diseñarse un "*fast track*" ideal que asegure la eficiencia de la última milla. Algo en lo que están de acuerdo todas las corporaciones que participan en este libro blanco.

La principal preocupación por parte de los responsables de diseñar los programas de apoyo a los emprendedores es cumplir con las expectativas, aunque también es necesario un proceso de formación para explicar las startups cómo son realmente las corporaciones, para saber así qué y cuándo pueden esperar algo.

Uno de los resultados más atractivos de estos programas es la generación de contratos para realizar pilotos en las corporaciones, o incluso con los clientes de las mismas. Para ello lo más relevante es contar con el apoyo de las unidades de negocio implicadas, rompiendo en ellas la incertidumbre que genera la innovación.

Preparar el camino para que se agilicen los diferentes pasos en este proceso es crucial, así que hay que involucrar a Legal, Financiero, Tecnología, Comercial o cualquier departamento que intervendrá en alguna parte del mismo.

Y para conseguir esto es necesario también una introspección previa en la corporación: qué buscan, en qué segmentos, qué pueden aportar, qué presupuesto van a destinar, qué KPIs se van a utilizar para medir el éxito, etc.

Prospecciones en las "reservas de emprendimento"

El ecosistema de emprendimiento es infinito. Múltiples sectores, tipologías de servicios, clases de empresas o requerimientos materiales. No es lo mismo una corporación dedicada a ecosistemas digitales que otra especializada en infraestructuras. Por lo tanto, el programa de apoyo diseñado para tal fin debe estar adaptado a esas premisas.

Una de las principales herramientas para captar talento e innovación suele ser a través de Premios, Foros o convocatorias abiertas. Tener claro qué se busca es clave para generar valor al ecosistema, más allá de un interés general.

A veces el proceso para encontrar estas startups pasa por aliarse con partners de determinados segmentos de negocio, como el caso de Wayra con Turismo, Deportes o Seguridad; otras buscando nichos que marcarán la pauta en el futuro, como Google y sus iniciativas ligadas a la Inteligencia Artificial, otras, centrándose en tendencias que puede afectar al negocio, como BBVA y su prospección de startups ligadas a block chain, big data, ecommerce, etc.; y en otros casos tratando de incorporar innovación en aras de diferenciarse de la competencia y mejorar procesos, como la búsqueda de la eficiencia energética por parte de Repsol. Y cada caso requiere una aproximación diferente.

Detectar el tempo de cada startup o emprendedor

A través de su experiencia en **Fundación Repsol**, de la que es vicepresidente, **Ignacio Egea** muestra algunas enseñanzas importantes para otras

corporaciones, poniendo como ejemplo su iniciativa estrella, El Fondo de Emprendedores, que permite detectar startups y premiar la Innovación.

"Hay que tener en cuenta los periodos de maduración de las startups, pues mientras que en algunos sectores son cortos, en B2B los costes de probar son muy altos y es complejo cambiar procesos dentro de las propias corporaciones", indica Ignacio. Así, cada proyecto se engloba dentro de categorías que diferencien conceptos como "Ideas" o "Proyectos", y se establece líneas personalizadas de necesidades de formación o apoyo económico.

Esto debería llevar a la corporación a pensar también "qué más dar": qué tipo de relación se establece entre el equipo de la corporación encargado del mentoring y la startup; si es necesario prever el acceso a inversores y con quién (internos o externos); cómo debe ser ese acuerdo marco (definición del fast track); qué compromiso exiges al emprendedor (ojo con los "falsos emprendedores"), etc.

El resto de iniciativas compartidas durante estas sesiones muestran que cada corporación busca las herramientas adecuadas para personalizar o ajustarse a ese tempo de la startup. Así nos encontramos con la formación a distancia o cesión de tecnología, como realiza Microsoft; jornadas de captación de empleo y profesionales, como impulsa Google; o encuentros con potenciales clientes de los sectores en los que trabajan, como hace Repsol con sus jornadas técnicas.

Cuál es la medida del éxito

Un programa de apoyo al emprendimiento suele ser una iniciativa muy costosa, tanto en términos económicos como de inversión de horas por parte del equipo. Su rentabilidad no suele medirse a través de criterios financieros, sino otros KPIs. Estos son algunos de los mencionados durante las sesiones:

- En ocasiones surge como una iniciativa de RSC, que favorece el cambio en la sociedad y mejora la imagen de la corporación.
- Otras se mide el Reach o alcance del programa, en términos de número de empresas o personas que participan del mismo.
- También se tiene en cuenta la implicación de los empleados de la compañía en el proceso, y si su contribución es proactiva, genera valor para ellos y es percibida como algo positivo.
- En otras se destacan Success Stories: historias de éxito de startups que consiguen desarrollar su producto o servicio y lanzar al mercado.
- También es importante el aspecto de PR o generación de cobertura en

medios (prensa, blogs, redes sociales, ...), de la iniciativa o de la propia marca.
- Se busca también el fomento de la Diversidad: impacto sobre colectivos a los que se quiere dar mayor visibilidad o necesitan ser apoyados para mejorar sus capacidades.
- O se trabaja en la penetración de tecnologías o servicios de las corporaciones, no como una venta comercial sino como algo más estructural en el desarrollo del ecosistema digital.
- Puede incluso que uno de los objetivos sea la incorporación de ese talento o startup a la corporación o su portfolio de negocio.
- Y el KPI más importante y destacado: que la corporación innove y afronte los retos de la transformación que se exige a todas las empresas para seguir evolucionando.

El reto del ecosistema es establecer un proceso de análisis permanente para determinar si la consecución de estas variables está beneficiando la generación de la innovación abierta y el crecimiento del mismo.

Hacia la colaboración inter-corporativa

Ya hemos analizado cómo las corporaciones toman partido para ayudar a hacer crecer el ecosistema con sus programas de apoyo al emprendimiento, pero un aprendizaje clave es la necesidad de generar una interconexión entre los diferentes agentes y corporaciones.

El resultado es un WIN WIN imparable. Corporaciones, aceleradoras, incubadoras, inversores, administraciones públicas, especialistas, ... La unión de iniciativas genera que su alcance sea global. Estamos ante la colaboración inter-corporativa.

Así, algunas corporaciones buscan partners locales en otros mercados para aterrizar, como algunas de ellas hacen en Latinoamérica, Asia e incluso otros países europeos. En otras ocasiones se recurre a la contratación de especialistas que aporten formación o mentoring a las startups en aspectos necesarios para llevar adelante su negocio (finanzas, marketing, tecnología, etc.), según el core de la corporación. A veces una empresa o administración pública capta talento surgido de otra iniciativa, o lanza un concurso para seleccionar una aceleradora especializada; la colaboración con las universidades o centros de formación están también en la mente de todos.

Y es que la suma de esfuerzos siempre es positiva. La capilaridad viene dada por la capacidad de los partners para llegar de forma más táctica allí donde no podrían llegar las corporaciones con su estructura.

En estos ecosistemas globales ha

tomado cuerpo además la necesidad de contar con **espacios físicos** que sirvan de conexión a las corporaciones con el ecosistema, no solo con las startups, sino con otros agentes. Espacios como Google Campus, Wayra, el Centro de Innovación de BBVA, o los centros de Innovación de Telefónica en colaboración con administraciones locales, son un nodo muy interesante para conectar ecosistemas.

Las corporaciones admiten que si a tus conexiones les das un punto de conexión física se multiplican los efectos. Y si no hay un "edificio" también se puede recurrir a la exportación o importación del talento. El movimiento de iniciativas entre países es una vía muy interesante para incrementar el alcance orgánico limitado, por lo que cada vez se rompen más los límites físicos que marcan nuestras fronteras. Madrid, Londres, Tel Aviv, Berlín o San Francisco son ahora los puntos imprescindibles del mapa del emprendimiento de las corporaciones.

Iniciativas de incubación / aceleración

La creación de un vehículo como una aceleradora o una incubadora dentro de una corporación se está extendiendo. Cada vez surgen más iniciativas que buscan detectar startups interesantes con las que comprometerse para apoyar su evolución y crecimiento mediante esta vía.

A priori la música suena bien, pero ... ¿cómo articular una herramienta así? ¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta para que la experiencia resulte satisfactoria? En este apartado del Libro Blanco hacemos un repaso de algunas de estas iniciativas a través de sus responsables. Lanzadera de Juan Roig (fundador de Mercadona), BStartup de Banco Sabadell, Wayra de Telefónica, Impulsa Visión de RTVE y Correos Labs son algunas de las iniciativas presentes en nuestros encuentros, y de cuya aportación extraemos interesantes consejos.

En este caso extraemos siete recomendaciones principales para las corporaciones que quieren crear este tipo de vehículo:

1. Ten claro el objetivo de tu corporación con esta herramienta.
2. La honestidad como bandera: muestras tus cartas.
3. Establece un buen proceso de selección de proyectos.
4. Define una metodología efectiva.
5. Analiza qué recursos y profesionales necesitas.
6. Fija el retorno esperado o los KPIs que definirá en el éxito.
7. Prevé herramientas de marketing interno para comunicar la iniciativa en tu corporación.

Lo importante además es diseñar una estructura integral que cubra todo el ciclo, desde la detección de la startup, su aceleración, acceso a financiación e incluso el "Exit".

Un objetivo con mil variantes

Como objetivo principal, la creación de una aceleradora o incubadora responde al deseo de ayudar a las startups a estar preparadas para desarrollar su negocio a través de una serie de herramientas puestas a su disposición. O al menos en su acepción más pura.

Sin embargo, cada caso implica una variante de este objetivo. En algunos casos se trata de crear una fábrica de empresarios, como postulan desde **Lanzadera**, y el impacto que esto puede suponer sobre la sociedad. **Javier Jiménez**, su director, recuerda la frase de Juan Roig: "Si hay emprendedores, hay empresas. Si hay empresas, hay empleo. Si hay empleo, hay riqueza".

En otros casos se busca dar coherencia a una visión de negocio, como indica **Yolanda Pérez, directora de BStartup**

de Banco Sabadell, autodefinido como el banco de las empresas innovadoras: "Aunque no somos propiamente una aceleradora o una incubadora, queremos identificar a las startups más prometedoras y acompañarlas en sus procesos de crecimiento". Todo ello a través de diferentes vehículos.

Para una aceleradora como **Wayra**, dirigida por **Andrés Saborido**, el objetivo es ser una herramienta que ayude a Telefónica a reinventarse. Mientras que para dos empresas públicas como RTVE y Correos todo surge de la necesidad imprescindible de innovar en colaboración con la iniciativa privada para seguir siendo un referente en su sector.

Romper el recelo al "otro"

Uno de los puntos de fricción que han surgido entre corporaciones y startups, toda vez que el objetivo previo está claro, es mantener una relación honesta y transparente entre ambas partes, incluyendo además a los VCs.

El recelo al "otro" está instaurado en la mente de emprendedores y profesionales de las empresas, pues en un entorno tan incipiente, las experiencias positivas se solapan con algunos aprendizajes necesarios. En palabras de **Elena García**, **directora de Madaïs**, startup acelerada por Lanzadera: "Hay un miedo común a que el emprendedor no se lo tome en serio, coja el dinero y corra. Mientras que en nuestro caso esperamos de las corporaciones que se lo tomen en serio y nos ayuden a crecer de verdad, a generar negocio."

Así que despejado el nubarrón se percibe la oportunidad. Hay una oportunidad tremenda de generar valor entre corporaciones, tanto los empresarios como los profesionales que trabajan en ellas, y startups.

Pero saber rodearse de buenos compañeros de camino

Ser capaces de detectar qué proyectos, emprendedores o startups son las más adecuadas para acelerar o incubar es el Santo Grial de las corporaciones. Un aprendizaje que se obtiene de la experiencia progresiva. Así, mientras que en algunos casos se aplican convocatorias cerradas, en otras se opta por convocatorias abiertas permanentes.

Por ello hay que saber qué se busca, para qué, o si es posible crear otra cesta con los mismos mimbres. A veces el 90% son gente muy buena con una idea mala, mientras que hay gente mala con ideas buenas, y apenas un 10% es la combinación perfecta. Por ello surgen en las aceleradoras programas para sacar provecho de cada situación.

En algunas ocasiones poniendo equipos de emprendedores a trabajar junto con otras corporaciones o clientes, en otras poniendo en sus manos buenos proyectos y recursos para desarrollar ideas. En definitiva, no sólo se busca tecnología y soluciones, buscan personas.

Y contar con un buen "mapa"

Mientras que en las aceleradoras se busca dar apoyo, formación y financiación, en las incubadoras se trata de aplicar metodologías para fortalecer aún más los pilares de la startup. Esa es la visión de algunas de las corporaciones participantes en este foro. Diseñar una buena hoja de ruta para llevar a cabo este proceso de aceleración e incubación, y contar con el apoyo de toda la corporación para ello es el mantra de los responsables de esta área.

Cada corporación tiene su metodología, y en la mayoría de los casos se trata de un programa por módulos o hitos que incluyen la participación de diferentes profesionales. Al concluir el proceso la situación ideal sería de dar un paso más para invertir o seguir generando valor, aunque no siempre se consigue.

Dota de los recursos necesarios: materiales y humanos

Más allá del espacio físico, que en algunas ocasiones ni siquiera existe, una aceleradora o incubadora se define por los recursos con los que cuenta. Poner al alcance de las startups la inversión necesaria para afrontar esos primeros pasos es crucial, aunque en la mayoría de los casos las corporaciones optan por cantidades progresivas, sin llegar a ser porcentajes representativos.

Aunque más allá de la financiación se valora mucho el compromiso adquirido, la capacidad de contar con un equipo multidisciplinar para apoyar en diferentes aspectos del proyecto y el conocimiento del mercado para generar leads comerciales. Al fin y al cabo se trata de hacer negocio.

De las experiencias compartidas por startups y corporaciones, uno de los

aspectos mejor percibidos es la presencia de los propios empresarios o directivos, pues el contacto con ellos genera aprendizajes muy útiles. Definir un buen plantel de expertos es clave para que la aceleradora o incubadora tenga éxito.

Los "Programas de Alto Rendimiento" van a acompañados de iniciativas para contactar con inversores, clientes y exposición de tecnología en foros atractivos, tanto nacionales como internacionales.

KPIs de una aceleradora o incubadora

Cuando hablamos de corporaciones el retorno crematístico no suele formar parte de los argumentos para crear una aceleradora o incubadora. Y si bien se busca la rentabilidad y la eficiencia de la inversión realizada, en la mayoría de los casos el principal KPI o indicador de éxito es la generación de valor para la propia compañía en forma de innovación.

Una suerte de "aceleradora aspiracional", como lo define Andrés Saborido. Así, los principales KPIs se basan en generar tracción para que las startups consigan más inversión, que los nuevos productos desarrollados acaben en manos de los clientes de la operadora, algo en lo que coincide con Banco Sabadell, o que escalen y generen empleo, como persigue Lanzadera.

En el caso de las empresas públicas como RTVE y Correos, los objetivos se miden por criterio empresarial, pues la innovación es un combustible estratégico para su evolución. Así, siendo **Impulsa Visión de RTVE** la primera aceleradora en aparecer de estas características, otras empresas públicas lanzan proyectos similares, como Correos Labs.

Su responsable **Esteban Mayoral** nos explicó su modelo de contribución, similar al aplicado al desarrollo de contenidos audiovisuales, y que trabaja en 3 ejes estratégicos: relación con clientes, nuevo modelo de producción de contenido y nuevos modelos de negocio.

Los KPIs de retorno, partiendo de la base de que no se puede tomar capital o invertir, se miden en forma de innovaciones como el ahorro del 80% en retransmisiones vía streaming de grandes eventos, capacitación de sus profesionales en nuevas tecnologías, etc. Ese beneficio para la organización y sus profesionales nos lleva al siguiente punto: aprende a vender tu trabajo.

Aprende a ser “sexy”

En una aceleradora o incubadora corporativa se concentran muchas fuerzas gravitacionales, y mantener una herramienta como esta está sujeta al apoyo de la propia organización y sus directivos. Algo que recalcan como primordial los profesionales consultados.

El marketing interno para mostrar la aportación a la organización es fundamental, y también hacer ver a los profesionales que participan que su aportación tiene valor. Todas las áreas de una corporación pueden y deben contribuir en una aceleradora. En algunos casos esta actúa como bisagra entre el banco e innovación. Otras como prueba piloto para el cambio en la cultura organizativa.

Los éxitos contribuyen a que se involucren otras áreas y despejen la hoja de ruta de trabas. En algunas corporaciones se ha creado espacios para “tirar la corbata” y ponerse a innovar, junto con el talento de emprendedores que aportan frescura. Porque una aceleradora corporativa no es para uso interno, reclaman los profesionales, sino un espacio de trabajo.

A la pregunta de “¿Lo necesito”, debe haber una respuesta clara en forma de ventaja para toda la organización. La Innovación es sexy y además nos ayuda a ser mejores. Como menciona **Jordi Escruela, sudirector de Innovación de Correos**, “ahora toda la organización mira hacia Correos Labs”. Y el foco nos obliga a mostrar lo que realmente aportamos en un pitch ficticio de un minuto.

Redes colaborativas cliente / proveedor

"We Love Startups". Esta frase de **Marisol Menéndez, Head of Open Innovation / Eternal Ecosystems de BBVA**, es un mantra dentro de la organización. Y una declaración de intenciones para el resto de corporaciones que participaron en la sesión dedicada a las Redes Colaborativas Cliente / Proveedor. No se trata de una burbuja o una moda pasajera, sino que es una realidad palmaria que ha calado en el ecosistema.

En este capítulo se recogen algunas de las principales conclusiones en torno a cómo ha evolucionado esta relación entre corporaciones y startups:

1. **En busca de una innovación "vitaminada".** El principal objetivo de las corporaciones para abrir su vía de colaboración con las startups es encontrar ideas disruptivas, más arriesgadas y más rápidas.
2. **Mejor si hay "*match market*".** Y por extensión si ese match se consensua con las unidades de negocio de la corporación. Encontrar buenas startups no es un problema, pero que supongan un valor para la corporación y sus objetivos es crucial.
3. **Buscando el *funnel* ideal.** Lo que en Internet significa ser capaz de entender al cliente en cada una de las fases de aproximación, para una red de colaboración cliente/proveedor de una corporación implica adaptar los procesos para acoger de forma "friendly" y efectiva la potencial colaboración con la startup.
4. **Fallar rápido, fallar barato.** La innovación implica riesgos y para una corporación afecta no sólo a su cuenta de resultados, sino también a su reputación de marca. Las pruebas piloto con startups muchas veces no prosperan, por lo que es importante ponderar las consecuencias de ese fracaso.
5. **Aprendizaje continuo como palanca del cambio.** El ecosistema está aún inmaduro, y la relación entre corporaciones, startups y resto de agentes se definen en base a un legado de apenas unos años. Ser capaz de encontrar los puntos de mejora permite reducir el margen de error.
6. **Un modelo coherente y personalizado.** Aún está por encontrar el modelo ideal que permita incorporar la innovación a la corporación de forma eficiente. Las experiencias llevan a que cada situación exija un abordaje diferente. Y en este modelo las personas son la unidad de medida del éxito.
7. **Ten claro tu objetivo y sé transparente.** Al igual que sucedía con aceleradoras e incubadoras, la relación cliente-proveedor de corporaciones y startups no es está exenta de recelos. Definir con honestidad qué esperas de la relación y qué puedes dar ayudará a fortalecer el ecosistema.
8. **Generar negocio es el objetivo de cualquier startup.** Y por supuesto de cualquier corporación. Así que definir de forma clara los acuerdos comerciales, las condiciones y qué se espera a cambio es vital.

Las experiencias compartidas en estas sesiones por empresas como Carrefour, Ferrovial, BBVA, Sacyr o Bancolombia sirven de fuente de inspiración para otras corporaciones.

Rompiendo el techo de cristal

Lo normal en las corporaciones es contar con el apoyo de la dirección para comenzar el proceso de incorporación de la innovación en la compañía a través de la relación con las startups. Los vehículos habituales suelen ser pruebas de concepto o piloto para ganar velocidad, algo indispensable para reducir el gap que se abre con la irrupción de nuevos players más innovadores en los respectivos sectores.

Aunque este proceso que topa habitualmente con dos stoppers continuamente mencionados: Legal y Compras, al que suele unirse Tecnología. Una vez superados o llevados a la causa, algunas experiencias pasan por trabajar con grandes partners, un ámbito en el que las corporaciones se sienten más cómodas, pero los resultados no suelen ser positivos. Tiempos largos de implementación y mucha burocracia.

Así que el modelo busca la eficiencia a través de los jugadores más ágiles del ecosistema: las startups. "Hace falta ganar velocidad, analizar las verdaderas tendencias y tecnologías disruptivas", así lo explica **Daniel Rodríguez Lago,** hasta hace poco Responsable del Área de Innovación de **Carrefour** y ahora nuevo **Head of Data** de la compañía. En su caso el proceso se acortó a tiempos de 3-6 meses de prueba, KPIs concretos para medir y asumieron una máxima: si aporta a la unidad de negocio se sigue, si no, se pasa a otra cosa. "Fallar rápido y fallar barato".

Las unidades de negocio como socios imprescindibles

Precisamente contar con el apoyo de las unidades de negocio ANTES de iniciar la relación con las startups es la mejor forma de conducir al éxito esa red de colaboración cliente/proveedor de las corporaciones. Primero porque se gana foco, segundo porque rompes los recelos a adoptar una solución no desarrollada "dentro".

Federico Flórez, Chief Information and Innovation Officer de Ferrovial, ha visto como la corporación se ha ido adaptando a lo largo de los últimos 9 años a ese nuevo ecosistema de Innovación abierta. Y una de las claves ha sido "calentar a toda la organización para que participen, así como invertir en las personas para ayudarles a asimilar la necesidad de ese cambio".

Así, el proceso de Innovación parte de las necesidades detectadas como estratégicas por las unidades de negocio.

En este caso se busca soluciones interesantes que contribuyan a la cuenta de resultados de la compañía y aspectos cruciales como "la seguridad de las personas" en un sector como la construcción.

Hasta dónde involucrarse

En este proceso de creación de redes de colaboración se ha generado un aprendizaje exportable al resto de corporaciones: se buscan startups maduras con las que generar negocio, sin pasar necesariamente por un acuerdo de exclusividad pero sí fijando condiciones preferenciales para el uso de la tecnología.

Y la mejor forma de fortalecer esta relación es asegurarse que la startup es exitosa, incluso si para ello es necesario invertir en ella, no necesariamente con la entrada en su capital. Ver morir a una startup por no aguantar el tramo final de la prueba piloto es como ver a un atleta derrumbarse a unos metros de la meta.

En otras ocasiones incluso la solución pasará por crear spin-offs a través de empleados, algo cada vez más extendido, pues aprovecha el talento "emprendedor" latente de por sí en las corporaciones.

Ante este panorama surgen las dudas de hasta dónde involucrarse, ya que la reacción habitual en las corporaciones es de nerviosismo ante los posibles fracasos. Aunque en opinión de los expertos, el mejor retorno será encontrar la tecnología disruptiva necesaria para la empresa, y eso a la larga traerá los esperados ingresos.

Define un *funnel* claro

El funnel es la palabra de moda entre las startups, y por supuesto tenía que llegar a las corporaciones en sus procesos de definición de las redes de colaboración cliente/proveedor. El caso de **Endesa** y ENEL es un ejemplo de adaptación a lo largo de 10 años para crear esa red.

Según **Fernando Sandoval**, Responsable de Innovation Management & Entrepreneurship de la compañía, si encuentras algo que interesa deberías intentar incorporarlo; si hace falta generar un cambio para ello, provocarlo; y si es posible desarrollar

un proceso común para llevarlo a cabo, cerrar un NDA y acometerlo.

El cambio hacia un ecosistema de Open Innovation en la corporación ha sido muy positivo, sobre todo desde el momento en el que se cuenta con el apoyo de las unidades de negocio. El reto ahora es coordinar las diferentes iniciativas para mantener una coherencia global y sacar provecho de todos los aprendizajes.

El ecosistema somos todos

Siendo una iniciativa que partía de aproximación de RSC, el ejemplo de Open Talent de BBVA muestra cómo una corporación puede virar en su visión para generar una red de colaboración cliente/proveedor exitosa. Y es que, partiendo de la innovación orgánica, desarrollada internamente, y la inorgánica (comprada), se llegó a la oportunidad de participar del ecosistema de Open Innovation.

Según comenta Marisol Menéndez hay un hito importante en la compañía: pensar que se podía generar negocio. Y eso provocó la implicación del área de Costumer Solution. Ahora se apuesta por una relación enriquecida con todas las unidades del banco, así como con otros países.

La innovación permite ser mejores, más eficientes y generar nuevos servicios. Y aquí todos pueden ganar: "Las startups no necesitan mentores, quieren clientes; y esto genera mucho más beneficio."

Algo que comparte **Diego Rocha, Director de Estrategia e Innovación en Sacyr**. Las startups necesitan a las corporaciones y estas a las startups. Es un hecho. Y cada una tiene su rol, así que el objetivo es encontrar cómo engranar esa maquinaria. En Sacyr el modelo de innovación crece cada día más, como palanca además para ganar competitividad en un mercado super exigente. Su imagen se aproxima a un embudo que se nutre de ideas, se aplica al negocio y finalmente genera valor con un impacto en la cuenta de resultados.

Y este proceso se basa en relaciones ad hoc, donde no importa tanto la madurez de la startup como el impacto que puede generar en la corporación. Su objetivo es encontrar el deal flow para extender de forma efectiva la innovación y la tecnología en la red de Sacyr. Y eso pasa por el mencionado enganche con las diferentes líneas de negocio.

La innovación como motor de cambio de un país

La experiencia de **Bancolombia** en el terreno de la innovación abierta es un referente internacional, no solo por la capacidad de conectar a las startups en la cadena de abastecimiento como proveedores del banco, sino también por su influencia en el cambio social de un país marcado por la inestabilidad en algunos periodos de su historia.

Ángela Monsalve, Gerente de Mercadeo Pyme, comparte los puntos relevantes que han hecho posible conseguir este objetivo. El primero de ellos es concienciación de que facilitar el desarrollo de la red de emprendimiento genera a medio-largo plazo las grandes corporaciones del futuro.

El segundo punto es que las startups no solo necesitan inversión sino también formación y consolidación de su parte administrativa, algo en lo que pueden contribuir de forma directa a través del expertise y el equipo de Bancolombia. Y el tercer punto es la generación de un ecosistema donde se abran puertas para la generación de negocio entre las propias startups y los clientes del banco (B2B).

Esta posición como aliado estratégico de todo el ecosistema a través de sus diferentes iniciativas se complementa además con la personalización a las particularidades de cada región, interna o externa. Esto nos conduce a la mencionada visión sostenible para contribuir al propio proceso de paz del país. La innovación abierta fomenta la riqueza, y por extensión genera estabilidad.

Involucración financiera directa o indirecta

La cuarta vía de aproximación entre corporaciones y startups analizada en este Libro Blanco se centra en los fondos de inversión corporativos. Una herramienta cada vez más extendida, con fuerte arraigo internacional y con experiencias que muestran una madurez y evolución del mercado cada vez mayor.

Estas son algunas de las principales conclusiones recogidas a partir de las aportaciones de los profesionales participantes, y que nos permitió además contar con los casos de Telefónica Open Future, Bankinter e Iberdrola.

1. El principal objetivo suele ser la **detección de innovación ágil** para incorporar a la empresa. Una especie de observatorio que permite detectar tendencias y adelantarse para aprender e incorporar ese conocimiento.
2. Esto provoca que en la mayoría de los casos la **rentabilidad** no sólo se mida en términos financieros, sino **estratégicos** y de fortalecimiento de la compañía en el mercado.
3. Los fondos de inversión corporativos se han extendido, y muchos tienen un ojo puesto en Silicon Valley como su fuente de inspiración. **Los ecosistemas son globales** y eso exige trabajar con partners internacionales y trabajar la capilaridad.
4. Un fondo corporativo puede ser una buena aproximación, pero requiere de **herramientas complementarias** que ayuden a acompañar a las startups en el proceso de madurez y comercialización de productos.
5. **La conexión con las unidades de negocio** de la corporación es vital para ayudar a multiplicar las oportunidades comerciales de las startups, además de ser la vía para incorporar dichas innovaciones en la empresa en el menor tiempo posible.
6. **Las corporaciones ya no buscan exclusividades** o posiciones fuertes, sino que tratan de diversificar el riesgo y extender su presencia en un número mayor de empresas, lo cual le permite mayor conocimiento del mercado. Incluso se tienen a la co-inversión por sectores, aliándose incluso con otras corporaciones en teoría consideras competencia. Cobra tendencia también los préstamos colaborativos.
7. Es importante definir **qué perfiles de tu corporación va a ser el enlace** o formar parte del consejo, si así fuera necesario de la startup invertida. Su papel es vital como correa de transmisión de conocimiento y dinamizador de relaciones.
8. **La alianza con fondos profesionales** permite un trabajo más eficaz, además de generar importantes sinergias. Estos cuentan con herramientas y expertise, mientras que las corporaciones aportan conocimiento de mercado y productos.
9. **¿Cuándo invertir?** Hacerlo en etapas tempranas o más maduras. De esta decisión depende la forma de aproximarse a la startup y las herramientas necesarias para hacer la inversión más atractiva.
10. **Y ten claro cuándo salir.** Establecer un protocolo de Exit claro y viable es importante para mantener la viabilidad del fondo, así como conseguir que los esfuerzos sean siempre productivos.

Escalera para apoyar todo el ciclo del emprendimiento

Los fondos corporativos se han multiplicado en los últimos años, y la pregunta que se hacen muchas corporaciones es si merece la pena ahora lanzar el suyo propio. La tendencia es a dotar de vehículos de inversión a programas globales de acercamiento a las startups, porque lo principal es tener una visión integral del ciclo del emprendimiento.

Así lo ven en **Telefónica Open Future**, la iniciativa global de la operadora que recoge diferentes experiencias para ser el catalizador de innovación ágil proveniente de startups. **Blanca Drake**, Business Office Director de esta iniciativa, reconoce que lo que empezó siendo una iniciativa de RSC para apoyar proyectos sociales se ha convertido en una escalera completa que dirige hacia la innovación abierta.

Wayra, como aceleradora, los diferentes espacios de co-working, Think Big, sus fondos Amerigo, o Telefónica Ventures, son piezas de un mismo engranaje. Así, cubre todo el ciclo de una startup, desde la fase Early Stage, hasta momentos de mayor madurez. Y para ello se alía además con partners globales en otros mercados, gobiernos, fondos especializados e incluso otras corporaciones, incluidas Telcos.

Articulando tu organización para adaptarte a los objetivos

Uno de los principales objetivos declarados por las corporaciones es la generación de riqueza a través de la innovación y el emprendimiento. Una declaración de intenciones para con la sociedad que permite también cumplir un objetivo interno: complementar la innovación interna. Todo ello sin renunciar a un modelo auto-sostenible y con la transformación cultural de la corporación en la primera página de la agenda.

En el caso de Bankinter, por ejemplo, **Sergio Martínez-Cava**, **Marketing Director de Fundación Bankinter** para la Innovación, para cumplir estos objetivos se ha diseñado varios programas que atienden a cada fase:

- Un Think Tank donde colaboran académicos, emprendedores, directivos y otras empresas.
- Un programa de colaboración con universidades con las que trabajar de manera diferente.
- El programa de apoyo a los emprendedores desde etapas tempranas.
- Y una iniciativa dirigida a empresas del middle market para apoyar su crecimiento, donde participan con el ICEX y un grupo de empresarios de diferentes sectores.

Este esquema se repite en otras corporaciones, con variables que se adaptan a cada organización. Ser capaz de definir esta trazabilidad del emprendedor o la innovación y acometer un plan de aproximación según la fase es crucial.

Las alianzas te hacen más fuerte

Esta máxima está siendo seguida por la mayoría de las corporaciones. El "fenómeno colaborativo" llega también a los fondos corporativo. Y es que más allá de los objetivos reputacionales que actúan como mecha de ignición de estos fondos, prevalece un objetivo estratégico de dinamización de la innovación abierta y generación de valor para el ecosistema. Y eso implica trabajar con todos los agentes del mismo.

En ocasiones pasa por aliarse con fondos locales o internacionales, especialistas en metodología y procesos, mientras que la corporación aporta el conocimiento del mercado y de la tecnología. La participación puede ir desde un 25% a porcentajes inferiores.

Es más, se trata de estar presente en el mayor número posible de iniciativas, así como en el más amplio espectro de startups. Una capilaridad que ayuda a tener más conocimiento de las tendencias presentes y futuras. La premisa es rodearse de "gente diversa" y de todo el mundo. Y es que muchas veces la innovación viene de fuera de empresas similares a la tuya, por lo que hay que aprender de los mejores, aunque sean a priori sectores aparentemente lejanos.

Articulando la inversión

Uno de los primeros aprendizajes de los fondos corporativos tiene que ver con un cambio cultural. Internamente, el factor "control" de una compañía en la cual se invierte solía ser una premisa. Esto ha cambiado con el tiempo y la experiencia.

Ahora se busca más un concepto

de co-inversión, incluso en algunos sectores como fintech, con la posibilidad de participar con empresas de la competencia. En función del objetivo perseguido por la corporación la fuente de captación de inversión suele variar.

Y entre estos objetivos uno de ellos es aprovechar el conocimiento generado para buscar vías de mejora, integrando para ello las unidades de negocio, con quien se verifica previamente la inversión, y defiendo bien qué perfiles de la corporación hacen de enlace con la startup. A veces es el CIO, otras perfiles de innovación puros, pero lo importante es que haya un acompañamiento constante.

Es algo además bien visto por las startups, pues no solo ven un inversor, sino un socio estratégico que les ayuda a ser mejores, definir líneas de colaboración con las unidades de la o las corporaciones, y generar oportunidades de negocio o ventas.

Estos son algunos aprendizajes adicionales:

1. Para detectar tendencias hay que tocar muchas pequeñas partes. Al principio no sabes si es bueno o no, pero según la etapa de madurez vas tomando más feeling.
2. El mercado se mueve. Hay más fondos, más dinero y más actores. Conócelo.
3. Prevé entrar en segundas rondas o rondas de acompañamiento. Analiza si te interesa estar en etapas posteriores, más allá de la fase temprana.
4. Haz doble checking del equipo emprendedor. Es la esencia de la startup donde vas a invertir.

Pensando en el “después”

La inversión es un ciclo, y como tal debemos valorar el antes, el durante y el después. Si bien hemos analizado cómo afrontar las dos primeras etapas, prever la salida es igual de importante para el fondo corporativo.

Sergio Platón, Senior Investment Analyst de Iberdrola, lo explica a través del trabajo de su corporación los últimos 10 años. En el corto plazo lleva a cabo inversiones cuyo objetivo es la promoción de la innovación, y por lo tanto se está muy cerca de las unidades de negocio y de sus equipos; posteriormente, en la fase a largo plazo articula un programa de capital riesgo corporativo, **Perseo**, que complementa al anterior y ayuda a tener una prospectiva tecnológica a futuro. Una visión que les sitúa en escenarios de 2030,

2040, etc.

En esta relación a medio-largo plazo es importante dotar al programa de herramientas que permitan a las corporaciones ayudar a las startups a captar clientes, financiación y dar acceso a otros países, aprovechando su fortaleza como multinacionales. Los asientos en los consejos se convierten en puestos de observación y advisors. Enlaces que trabajan la integración de la tecnología en la empresa y generan valor estratégico.

Una de las líneas de actuación pasa por generar alianzas con incubadoras y aceleradoras, verticales en Energía en el caso de Iberdrola. El objetivo es como decíamos adelantarse a las tecnologías más relevantes del futuro.

Este "Después" define las reglas del juego, el porqué de la creación de estos fondos y la relación entre startups y corporaciones. Y claro, si la inversión no cumple con estos objetivos al final se desecha o acaba muriendo.

Cómo proteger la inversión

En aspectos como la tecnología y la innovación son claves para marcar la diferencia con respecto a la competencia. Por eso los fondos corporativos tratan de marcan unos puntos de anclaje para proteger su inversión, o al menos para sacar partido de ella.

Esto va desde el acuerdo para el uso de la tecnología en primicia durante un tiempo limitado o a condiciones preferenciales de adquisición. Pero sin que este acuerdo ahogue la capacidad de hacer negocio de la startup. Al fin y al cabo si tiene éxito todos ganan.

Sin embargo, también se da el caso en el que la inversión se produce junto con empresas "competencia", como promueve Telefónica con su nuevo fondo, donde está integrando a otras operadoras, o Iberdrola, que se suma a eléctricas europeas y americanas para desarrollar la investigación en aspectos cruciales para el sector.

Un ejemplo perfecto de cómo trabajando de forma colaborativa entre las propias corporaciones, startups y otros actores se puede impulsar la innovación en el ecosistema. El reto se ha convertido en realidad.

Red de Partners DInN

amadeus
Google
Avianca
IBERDROLA
Carrefour
ie BUSINESS SCHOOL
CORREOS
ineco
Coca-Cola
iNNpulsa Colombia
DECATHLON
LANZADERA
endesa
Microsoft
ferrovial
Massachusetts Institute of Technology
Fundación REPSOL
MKTG
GARRIGUES
pwc

renfe

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
República Argentina

rtve

ruta n
MEDELLÍN
CENTRO DE INNOVACIÓN Y NEGOCIOS

Sabadell
BStartup

Sacyr

TECNICAS REUNIDAS

Telefónica

wayra.

Gracias a nuestros colaboradores

Cristina Martín
ACCENTURE

Clara Jimenez
ACCENTURE

Adelaida Careaga
ADIF

Miguel Rodríguez Plaza
ADIF

Antonio Berrios
ADIF

Ana Gómez Galindo
ADIF

Jorge Cosmen Menéndez-Castañedo
ALSA

Alex Luzarraga
AMADEUS

Katherine Grass
AMADEUS

Fernando Cuesta
AMADEUS

Agustín Arango
AVIANCA

Fernando Murillo
AVIANCA

Juan Oviedo
AVIANCA

Paula Arango
AVIANCA

Ángela Monsalve
BANCOLOMBIA

Martha Bohórquez
BANCOLOMBIA

Camilo Velásquez
BANCOLOMBIA

Ignacio Cea
BANKIA

Mariel Vázquez
BANKIA

Sergio Martínez Cava
BANKINTER

Pablo Lancry
BANKINTER

Pedro Muñoz Román
BBVA OPEN TALENT

David Martín
BBVA OPEN TALENT

Marisol Menéndez
BBVA OPEN TALENT

Ainhoa Miren Campo
BBVA OPEN TALENT

Alfonso Vela
CARREFOUR

Clara Pombo
MIT

Juan José Litrán
COCA COLA

Jordi Escruela
CORREOS

Francisco Leon
DECATHLON

Antonio López
DECATHLON

Sebastián Laino
EMBAJADA ARGENTINA

Fernando Sandoval
ENDESA

Estela Gonzalez
SEAT

Federico Florez
FERROVIAL

Alberto López Oleaga
FERROVIAL

Manuel Martinez
FERROVIAL

Juan Carlos Milena
FRIENDLY BRAND

Ignacio Egea
FUNDACIÓN REPSOL

Sonia Franco
GARRIGUES

Domingo Asuero
GAS NATURAL

Mönica Puente
GAS NATURAL

Sofia Benjumea
GOOGLE CAMPUS

Francisco Ruiz Antón
GOOGLE FOR ENTREPRENEURS

Sergio Platón Martínez
IBERDROLA

Agustín Delgado
IBERDROLA

Diego Díaz
IBERDROLA

Salvador Aragón
IE

Juan José Güemes
IE BUSINESS SCHOOL

Paris de L'Etraz
IE BUSINESS SCHOOL

William Dávila
IE BUSINESS SCHOOL

Antonio López de Ávila
IE BUSíNESS SCHOOL

Rocío Viñas
INECO

Rodrigo Muñóz Sánchez
INECO

Arantxa Sarasola
ING DIRECT

Juan Carlos Garavito
INNPULSA

Javier López
SEAT

Javier Jiménez
LANZADERA

Jaime Esteban
LANZADERA

Mari Carmen Tortosa
LANZADERA

Pedro Jareño
MICROSOFT

Angel Ballesteros
MKTG (DENTSU AEGIS)

Belén Antón
MUTUA MADRILEÑA

Miguel Angel Victoria
ORANGE

Alberto Tornero
PWC

Ana Martínez
RENFE

Francisco Javier Rodríguez Barea
RENFE

Rodrigo Hilario
RENFE

Alberto García Álvarez
RENFE

Jorge Marcos
RENFE

Esteban Mayoral
RTVE

Catalina Carmona
RUTA N

Andrés López
RUTA N

Conxa Oliu
SABADELL BSTARTUP

Yolanda Pérez
SABADELL BSTARTUP

Elena García
SABADELL BSTARTUP

Mario Ibeas
SACRY

Diego Rocha
SACYR

Ana Novillo
TECNICAS REUNIDAS

Belén Molinero
TECNICAS REUNIDAS

Blanca Drake
TELEFÓNICA

Agustín Moro
TELEFÓNICA

Ana Segurado
TELEFÓNICA

Andrés Saborido
WAYRA

SOUTH
SUMMIT
INNOVATION IS NOW!