

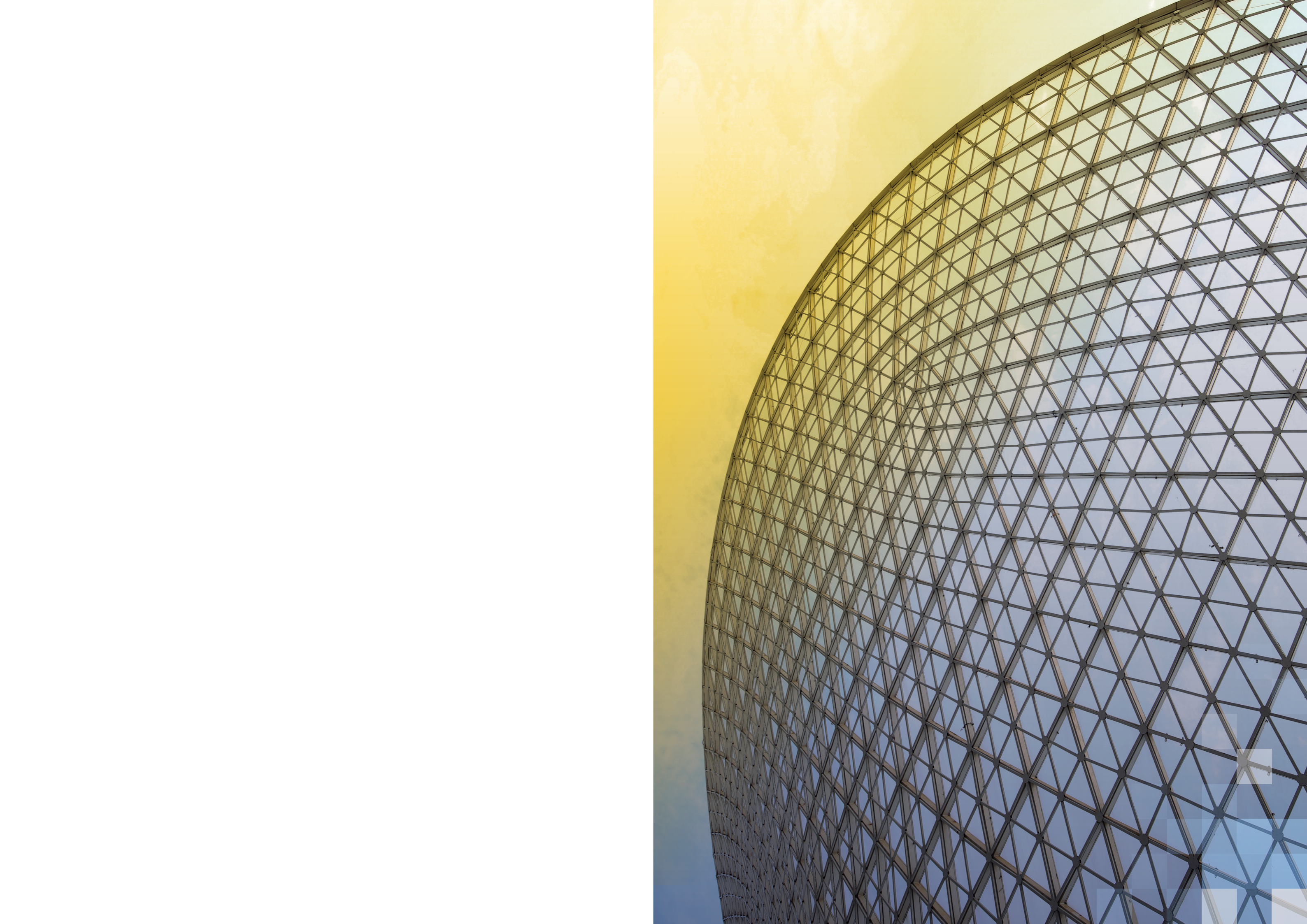
NTT DATA

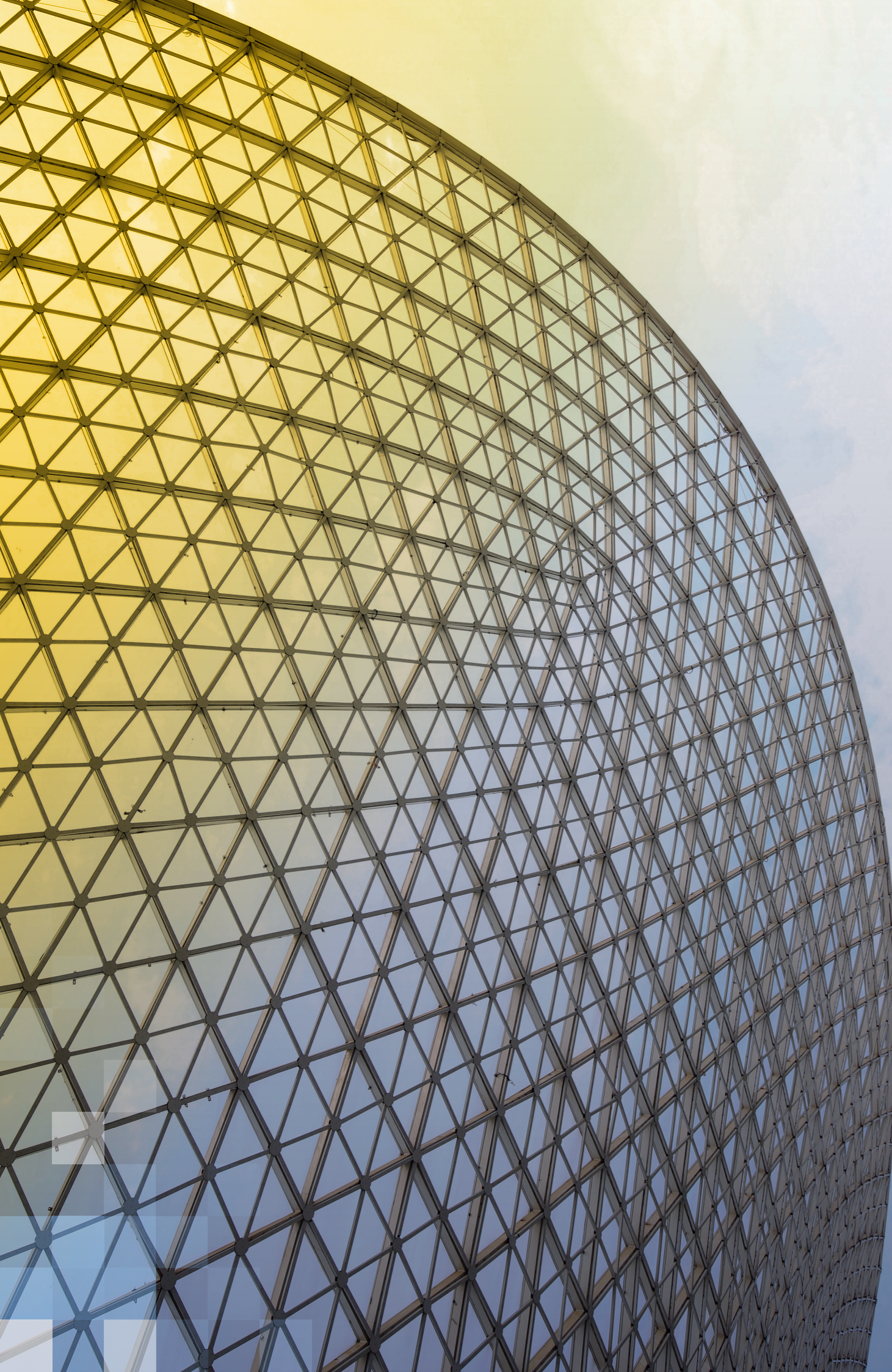
EnergyTrends

ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y EVOLUCIÓN
DE LOS FONDOS DE CAPITAL RIESGO CORPORATIVOS
EN EL SECTOR ENERGÉTICO

NTT DATA Utilities
_Abril 2018

**FUTURE
AT HEART**





Desde los orígenes del sector energético **la innovación ha sido uno de los pilares principales de la industria**, lo que ha permitido la reinención del modelo productivo y ha tenido un impacto en el modo de vida de los ciudadanos de los distintos países del mundo.

La revolución del transporte, apoyada en los motores de combustión interna y la electrificación de toda la geografía, permitió al sector energético aunar conocimiento técnico y talento para acometer el desarrollo de infraestructuras, operaciones y mercados a gran velocidad. Todo ello potenció el carácter innovador de las compañías, que junto a sus socios tecnológicos, fueron verdaderos impulsores del cambio.

La reciente llegada de la era digital abre, una vez más, la oportunidad de redefinir el modelo energético del futuro. Las tecnologías exponenciales junto con la electrónica de bajo coste y la capacidad de computación potencian el carácter innovador del sector ofreciendo todo tipo de soluciones en materia de almacenamiento eficiente, energía distribuida, biocombustibles o transporte.

Un nuevo modelo energético, además, con menores barreras de entrada. **La ola de innovación permite la aparición de nuevas empresas capaces de hacer frente a las empresas energéticas tradicionales**, dando lugar a un ecosistema donde el talento puede estar en cualquier lugar y que hace fundamental la colaboración entre compañías para liderar el cambio de modelo que se está fraguando en la actualidad.

Este modelo colaborativo puede sustentarse en diferentes aproximaciones estratégicas. En los últimos años **una de las herramientas más utilizada por las compañías para acercarse al ecosistema emprendedor son los fondos de capital riesgo**. Poseedores en muchos casos de capacidades, conocimiento, tecnologías o negocios escalables de gran interés para las energéticas, su acercamiento como inversor estratégico es diferencial, ya que ofrecen a las compañías en las que invierten el acceso a infraestructuras, carteras de clientes o conocimiento al que difícilmente podrían acceder de otra manera.

Conocedores de esta tendencia, desde **NTT DATA** publicamos este informe donde analizamos la estrategia inversora de 111 compañías del sector energético (petróleo, gas y electricidad) en los últimos 10 años. Con esta visión del estado del arte de la innovación abierta por parte de los fondos de capital riesgo corporativos, podremos aportar al ecosistema de innovación información real sobre la que generar discusiones y ayudar a redefinir la estrategia de inversión o de innovación abierta de los distintos agentes del ecosistema.

Héctor Pinar Fernández
Partner, Utilities & Energy

Contenido

1. Introducción	9
Perímetro del informe	
Metodología	
Resultados	
2. La actividad inversora	13
¿Qué empresas de energía lideran la inversión en CVC?	
Actividad inversora CVC en España	
Comparación sectorial de la actividad inversora	
Metodología de inversión	
- Co-inversión con otros fondos de capital riesgo	
3. ¿Por qué invierten las empresas de energía?	25
- Innovación abierta	
- Mix de innovación abierta vs interna: el ejemplo de Chevron y ExxonMobil	
4. Las startups como protagonistas	29
El auge de las CleanTech	
- ¿Qué son las CleanTech?	
- Inversiones en CleanTech y su evolución	
- Representatividad de las CleanTech	
Tendencias de inversión	
Áreas de inversión	
- Inversiones en electricidad	
- Inversiones en petróleo, gas y biocombustibles	
- Otras inversiones	
Adquisición de startups	
- El ciclo de vida de las startups	
- Mayores compradores de startups y mayores adquisiciones	
5. Recomendaciones	51
Compañías que inician su actividad	
- Estructura y organización	
- Focos de innovación	
- Propuesta de valor	
Compañías con actividad inversora	
- Estrategias de inversión	
- Reducción de riesgos y maximización del retorno de la inversión	
- Medida del retorno de la inversión	

01

Introducción

El objetivo del presente informe es dar una visión general sobre las tendencias actuales del macrosector energía, en torno a las inversiones de capital riesgo realizadas en startups tecnológicas y de nuevos modelos de negocio, pudiendo así anticipar los potenciales cambios en el sector a la vista de las inversiones realizadas.

Una tendencia al alza en el sector energía, son las inversiones en **Venture Capital (VC)**, o capital riesgo que consisten en la aportación temporal de recursos financieros, a empresas en fases tempranas o en desarrollo, con elevado potencial de crecimiento y con expectativas de generar tecnologías o modelos de negocio disruptivos para el sector, a cambio de una participación en la misma.

También cada vez más, las grandes empresas cuentan con sus propios fondos de inversión de capital riesgo, los **Corporate Venture Capital (CVC)**, que les permiten invertir y a su vez alinear sus intereses con el desarrollo de dichas empresas en fase temprana, generalmente startups.

El fenómeno de la inversión en capital riesgo corporativo, desde el punto de vista de la actividad realizada por los **CVC de Energía**, será ampliamente analizado en el presente informe, incluyendo las interacciones con los **VC** y **CVC** no específicos del sector.

Para la elaboración de este informe se han analizado aquellas inversiones en capital riesgo realizadas por las empresas de energía en los últimos diez años, abarcando únicamente aquellas inversiones de carácter público.

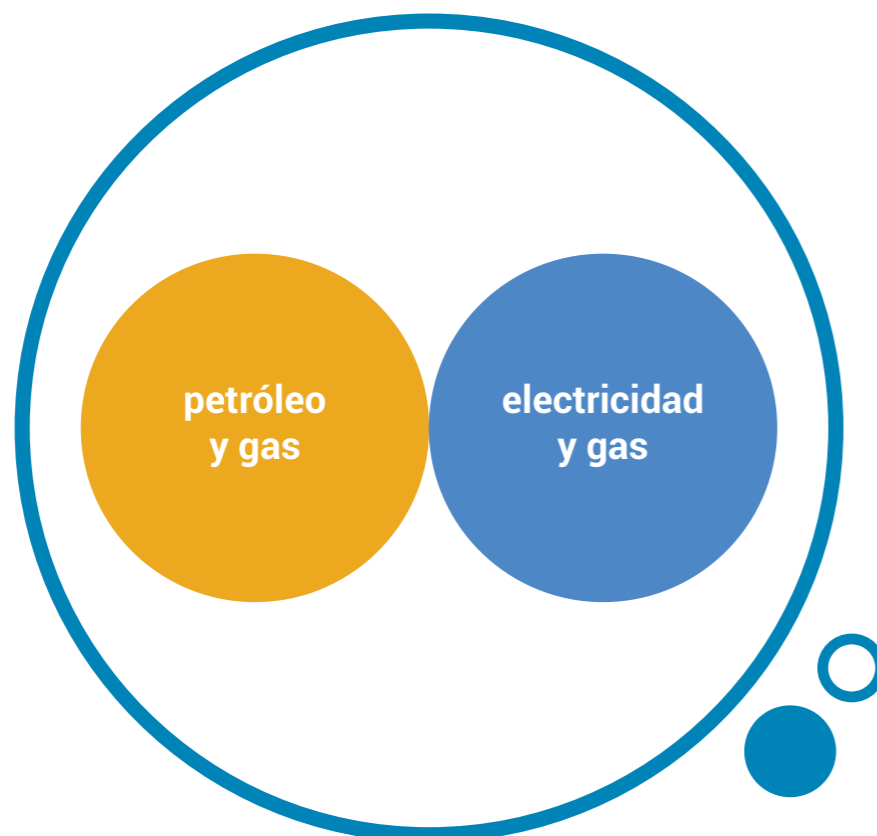
“Una tendencia al alza en el sector energía, son las inversiones en Venture Capital o capital riesgo.”

Perímetro del informe

Este informe abarca aquellas inversiones realizadas por compañías pertenecientes al sector energía. Han sido analizadas según un criterio sectorial basado en el núcleo de su actividad.

Dentro del perímetro de este informe se encuentran de una parte las compañías de **petróleo y gas** dedicadas a la extracción, refino, distribución y transporte de productos petrolíferos, estando de otra parte todas aquellas compañías de **electricidad y gas** dedicadas a la generación (ya sea convencional o renovable) de electricidad, además de las dedicadas al transporte y distribución de electricidad y/o gas.

Fuera del perímetro del presente informe quedan aquellas compañías del entorno como pueden ser los proveedores de equipos para generación eléctrica y para la actividad petrolera, empresas petroquímicas sin actividad relevante en extracción o refino, agencias estatales, etc.



“El objetivo de este informe es analizar aquellas startups financiadas con aporte económico por empresas del sector energía.”

Metodología

Para la realización del informe se ha iniciado la búsqueda de empresas **utilizando como referencia los índices bursátiles internacionales más relevantes**, así como listas especializadas de la envergadura de la Global Fortune 500.

La búsqueda se ha realizado en medios y webs especializadas en la materia, recogiendo toda aquella información relevante en el periodo 2008-2016, entendiendo este periodo como suficiente para detectar y analizar la evolución del sector en su conjunto.

El objetivo de este informe es analizar aquellas startups financiadas con aporte económico por empresas del sector energía dentro del perímetro. Debemos recordar que existen diferentes formas de colaboración con startups que no implican necesariamente financiación: **aquellas modalidades de colaboración que no conlleven financiación directa no han sido tenidas en cuenta para este informe.**

Corporaciones analizadas

Tras ser analizado un subconjunto de compañías de energía, acotado por el perímetro sectorial de este informe, se ha reducido desde un total de 111 compañías rastreadas hasta un conjunto de 37, habiendo sido analizadas un total de **483 inversiones** en 361 startups desde 2008.

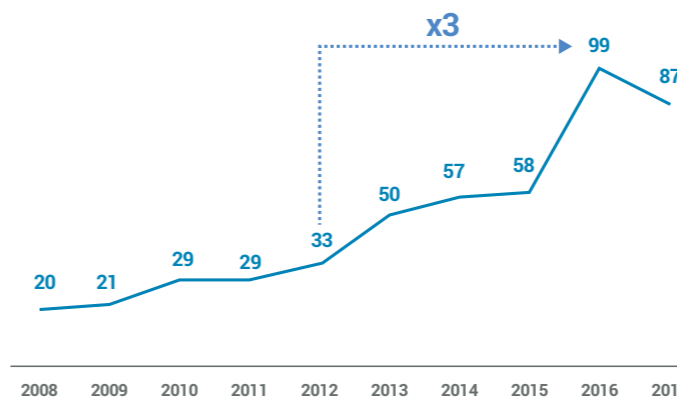


02

La actividad inversora

La participación de las empresas de energía en la actividad inversora, es cada vez mayor. Hace una década, el enorme movimiento de financiación se limitaba casi exclusivamente a las inversiones en capital riesgo del reducido grupo de empresas Global Fortune 500 americanas y europeas. **El número de este tipo de inversiones ha sufrido un notable aumento, llegando a triplicarse en los últimos seis años.**

Número de inversiones VC por parte de las corporaciones de energía

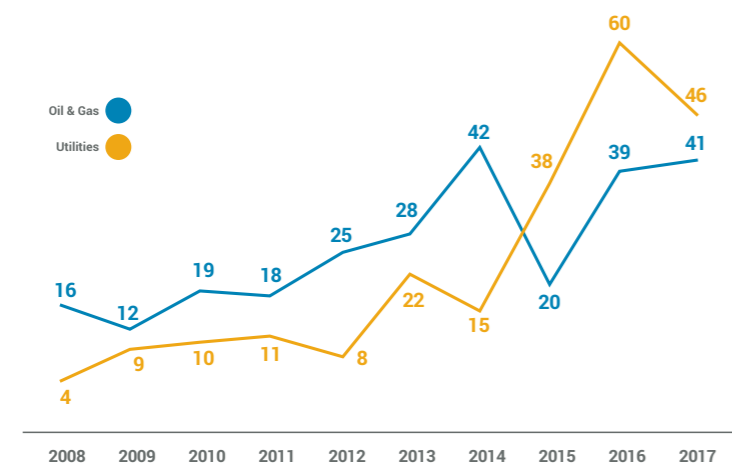


“En los últimos seis años, la actividad inversora de las empresas de energía se ha triplicado”

Este destacable ascenso de inversiones por los fondos corporativos de capital riesgo en los últimos años ha sido exponencial en el caso de las compañías de electricidad y gas, cuya actividad anual (número de inversiones por año), se multiplicó por seis desde 2012 a 2016.

En el caso de las petroleras, la actividad inversora en capital riesgo en 2012 partía ya de unas cotas altas y desde entonces el precio del barril de Brent ha llegado a caer más de un 50%. Esto ha supuesto una notable presión financiera en las corporaciones de Petróleo y Gas, reflejándose en un crecimiento del número de inversiones de solo un 58% en dicho periodo.

Número de inversiones anuales de VC por parte de corporaciones de energía



La razón fundamental del aumento de las inversiones por parte de los fondos corporativos de capital riesgo se debe al número cada vez mayor de corporaciones de energía que comienzan a realizar este tipo de inversiones.

Año de la primera inversión en startups por parte de las principales corporaciones de energía¹



¹ Lista no exhaustiva.

“El aumento de las inversiones por parte de los fondos corporativos de capital riesgo se debe al número cada vez mayor de corporaciones de energía que comienzan a realizar este tipo de inversiones.”



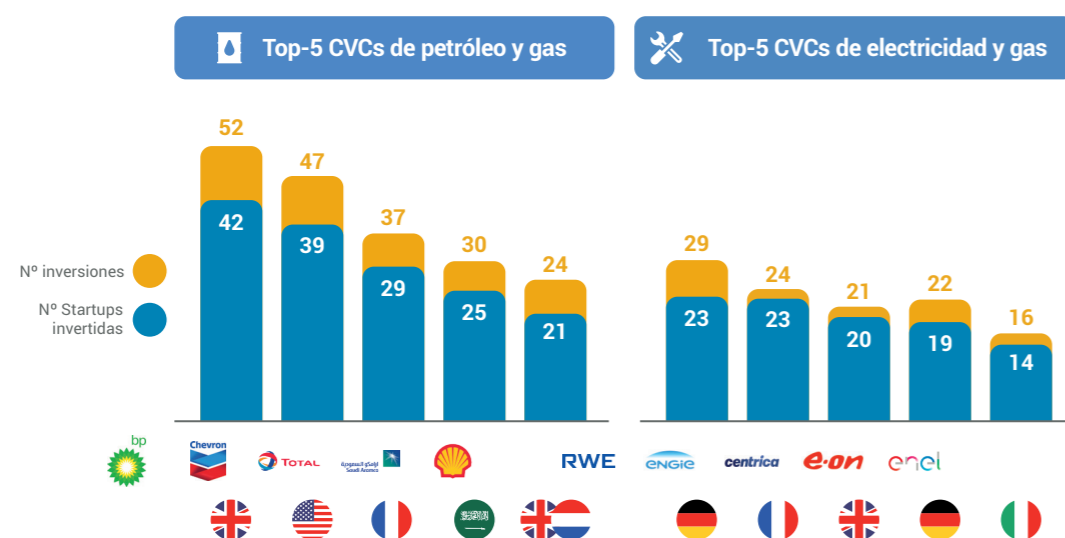
¿Qué empresas de energía lideran la inversión en CVC?

Teniendo en cuenta la antigüedad de la actividad inversora de cada CVC que acabamos de mencionar, entre las compañías con mayor número de inversiones VC desde 2008 se encuentran **BP, Chevron, Total, Statoil, Centrica y RWE**.

Sin embargo, otras corporaciones que habían tenido actividad nula o residual antes de 2011 se han incorporado rápidamente a la lista de los mayores inversores, tal como **Saudi Aramco, Engie, E.ON y Enel**.

Notables empresas que no se encuentran en esta lista o que tuvieron inversión residual son las grandes petroleras rusas como Gazprom, Lukoil, Rosfnet y otras grandes petroleras estatales como Petrobras, Petronas y PEMEX.

Corporaciones de energía con más inversiones en VC (2008-2017)



“El Top-5 de compañías de electricidad y gas que lideran la inversión CVC son europeas”

Por último, cabe destacar el hecho de que las cinco compañías con mayor actividad inversora en el área de electricidad y gas son compañías eléctricas europeas.

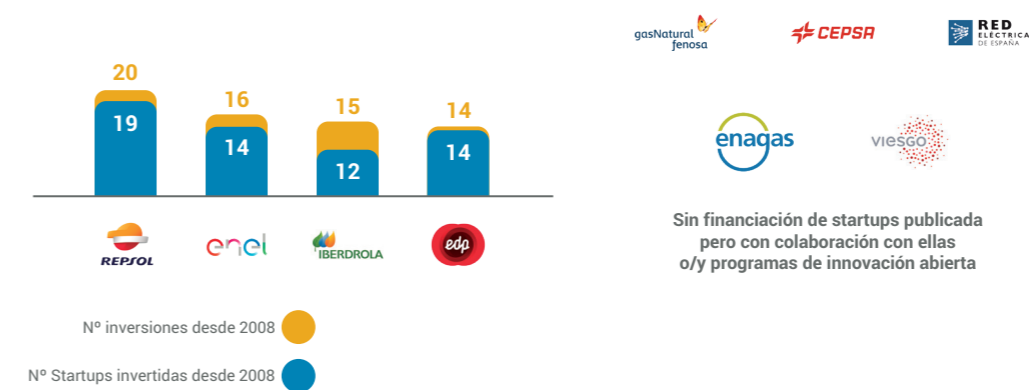
Actividad inversora CVC en España

Las grandes empresas de energía españolas, a excepción de Repsol, que cuenta con veinte inversiones en diecinueve startups, seguida de Enel, Iberdrola y EDP, no tienen actividad significativa en inversiones de capital riesgo procedentes de fondos corporativos.

“RWE lidera el Top 5 de las inversiones CVCs en electricidad y gas”

Corporaciones con actividad inversora

Corporaciones sin actividad inversora



Sin financiación de startups publicada pero con colaboración con ellas o/y programas de innovación abierta

Sin embargo, algunos hechos relevantes indican una voluntad firme de algunas de ellas por aprovechar la oportunidad en torno a las startups:

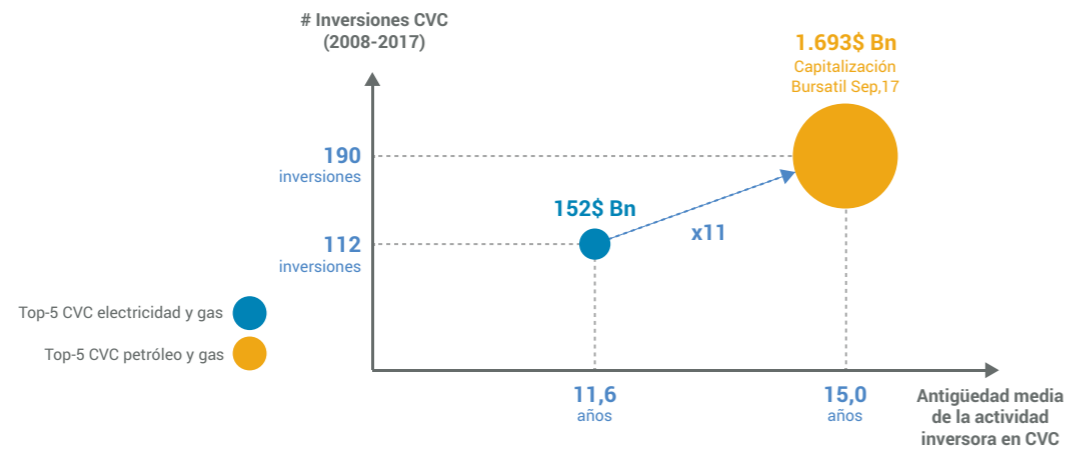
- Los espacios de innovación abierta **Innovahub**, creados por Gas Natural Fenosa.
- Los programas de **emprendimiento corporativo** de Enagas
- Los acuerdos de colaboración con centros tecnológicos punteros y universidades para el **desarrollo de iniciativas en el ámbito del I+D+i** por parte de Viesgo.

Comparación sectorial de la actividad inversora

El promedio de inversión desde 2008 de las compañías petroleras top-5 es superior al de las compañías de electricidad y gas de su misma categoría. Siendo más precisos, **las compañías**

petroleras en cuestión realizaron 190 inversiones de capital riesgo desde 2008 frente a las 112 de sus homólogas eléctricas.

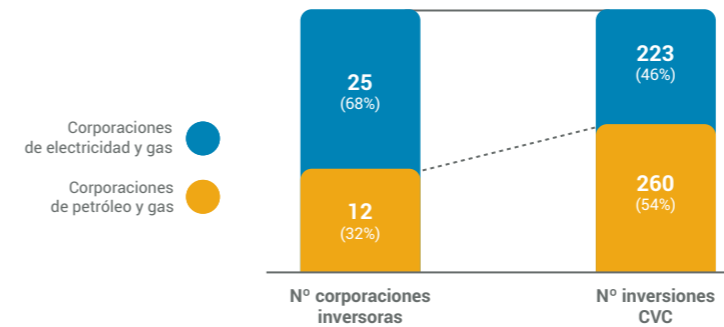
Mayores CVC de energía: n° inversiones, capitalización bursátil y antigüedad de la actividad inversora



Existen varias explicaciones sobre por qué las top-5 petroleras han invertido más en capital riesgo. De entre ellas, cabe destacar que su capitalización bursátil media es diez veces el de las compañías eléctricas de su categoría, siendo de 1.693 billones de dólares frente a 152 billones. Esto les provee de mayor capacidad inversora, además de que **estas petroleras empezaron a invertir, de media, cuatro años antes que las compañías eléctricas analizadas.**

Es importante tener la visión completa de la actividad inversora de la última década, más allá de los cinco grandes inversores de cada sector. Si analizamos las 37 corporaciones con actividad inversora, hay más compañías eléctricas con actividad que petroleras.

Inversiones 2008-2017 según el sector del CVC



Por los motivos mencionados en este capítulo, como puede ser el tamaño medio de compañía y la antigüedad de la actividad inversora, **estas 12 compañías petroleras**, aunque suponen únicamente el 32% de las corporaciones con actividad inversora, **acumulan el 54% de las inversiones en capital riesgo corporativo, frente a un 46% de las realizadas por las 25 compañías eléctricas.**



“Las compañías petroleras top-5 realizaron 190 inversiones de capital riesgo desde 2008 frente a las 112 de sus homólogas eléctricas.”

Metodología de inversión

Siguiendo la metodología de análisis de este informe, **solo se han tenido en cuenta aquellas inversiones en capital riesgo realizadas por las compañías de forma directa.** Esto hace referencia a la financiación de startups por parte de las compañías analizadas, siendo esta financiación única y directa, pudiendo ser por parte de la misma o por parte de una figura perteneciente al grupo matriz.

En este sentido, se ha creído relevante mencionar a continuación otra metodología de inversión utilizada por las compañías de energía.

Co-inversión con otros fondos de capital riesgo

Los fondos corporativos no suelen invertir en solitario. En la casi totalidad de las startups invertidas lo hicieron junto con uno o varios fondos de inversión de capital riesgo, bien compartiendo las misma ronda de inversión, bien en distintas rondas.

Esto se puede apreciar en el hecho de que los fondos de energía co-invirtieron con un total de 644 inversores distintos desde 2008. **La corporación más proclive a co-invertir fue la petrolera Chevron, que levantó rondas de 201 co-inversores, seguida por Total, BP y Shell.**

Co-inversores que invierten junto con los CVCs de energía

CVCs de energía	Chevron	TOTAL	bp	Shell	STATOIL	RWE	ENGIE	...	Total co-inversión
#co-inversores (CVCs y VC)	201	169	160	119	64	78	92	70	=644

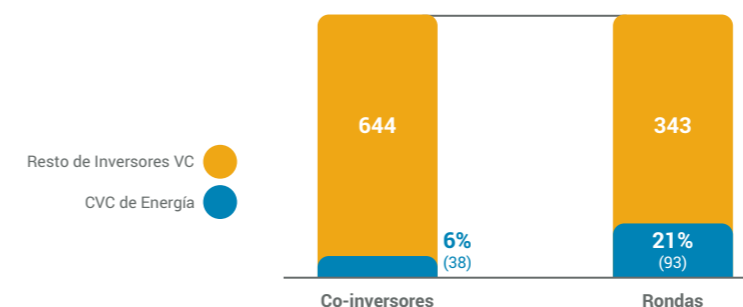
Estos 644 co-inversores se pueden clasificar en las siguientes categorías, de entre las cuales destacan fondos de capital riesgo no corporativos con 385 co-inversores, más de la mitad del total, seguidos de fondos corporativos de capital riesgo fuera del sector de las empresas de energía, acumulando estos 189 co-inversores.

Co-inversores según su naturaleza

VC no corporativos	385
VC corporativos (CVCs)	189
Inversores "Angel"	51
Fundaciones e instituciones públicas y académicas	19
Total	644

En un número considerable de inversiones, los fondos corporativos fueron los que lideraron su ronda. En concreto, los fondos corporativos de inversión en capital riesgo de energía, aunque representaban sólo un 6% de los co-inversores únicos, lideraron al menos un 21% de las rondas en las que invirtieron.

Rondas de inversión participadas por CVC de Energía (según el tipo de VC que las lideró)



Las compañías del sector energía co-invierten junto con otras corporaciones de energía, donde al menos 13 de las top-20 energéticas co-invirtieron con otras energéticas en las mismas startups y, en muchos casos, en las mismas rondas.

Nº Startups co-invertidas por dos o más CVC de energía (2008-2017)

	Petroleras							Eléctricas					
	bp	Chevron	Shell	...	STATOIL	TOTAL	REPOL	RWE	ENGIE	e-on	edf	IBERDROLA	enel
Petroleras													
TOTAL	1	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Shell	-	2	-	1	-	-	1	-	-	1	-	-	-
Chevron	-	-	2	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Eléctricas													
RWE	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	1	-
IBERDROLA	-	-	-	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-

También cabe resaltar que los fondos corporativos coinvierten con otros fondos corporativos pertenecientes a algunos de sus proveedores y de industrias adyacentes.

	bp	Chevron	Shell	Argon Gold	STATOIL	TOTAL	CEZ GROUP	e-on	ENGIE	nrg
GE	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓
Schlumberger	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-
SIEMENS ALSTOM	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-

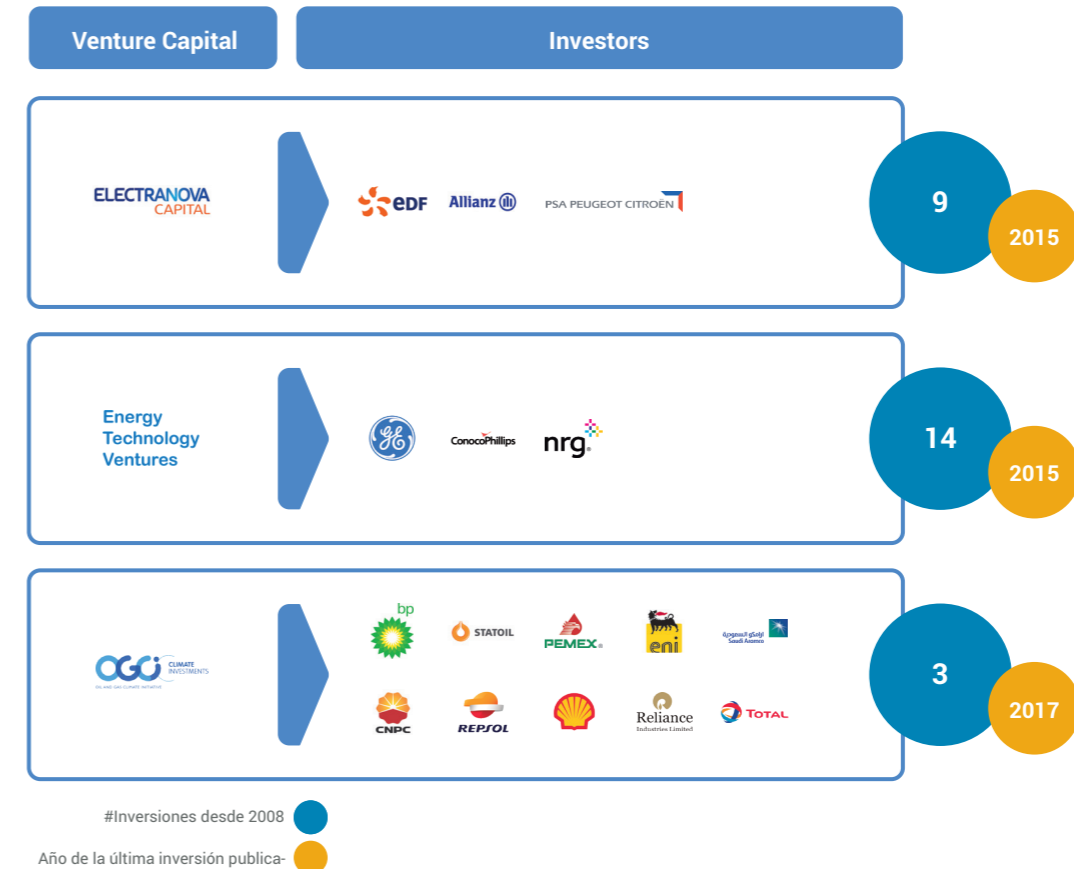
En concreto, **General Electric, Schlumberger y Siemens-Alstom** fueron los proveedores que más co-invirtieron con sus clientes del sector energía, aunque también se han detectado rondas en las que coinvierten con fondos corporativos de otras industrias.

CVCs de energía	Gigantes de la tecnología				Fabricantes de automóviles			Fabricantes de alimentación	
	Google	DELL	QUALCOMM	MOTOROLA	BMW	DAIMLER	TESLA	Unilever	Cargill
bp	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓
Chevron	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-
Shell	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓
Argon Gold	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-
STATOIL	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-

En ocasiones, algunas corporaciones de energía co-invierten juntas a través de VC especializados. En concreto, **EDF realizó la mayoría de sus inversiones a través de Electranova Capital**, un fondo de inversión de capital riesgo liderado por una entidad financiera, pero cuyos fondos provienen principalmente

de tres fondos de inversión corporativos de industrias distintas: compañías de energía (EDF), automóvil (Grupo PSA) y seguros (Allianz). Estas corporaciones, además de aportar capital, también asesoran en la actividad inversora.

VC especializados con participación de las corporaciones de Energía



Así mismo, **ConocoPhillips y NRG** realizaron la mayoría de sus inversiones a través de **Energy Technology Ventures**, un fondo de inversión corporativo liderado por General Electric, donde además de aportar financiación también asesoraron en inversión.

En 2016, diez de las mayores compañías de Petróleo y Gas lanzaron **OGC (Oil & Gas Climate Investments)**, un CVC con foco en CleanTech que ya ha realizado al menos 3 inversiones y tiene otras muchas en análisis o en proceso de inversión.

“En ocasiones, algunas corporaciones de energía co-invierten juntas a través de VC especializados”

03

¿Por qué invierten las empresas de energía?

La inversión de los fondos corporativos de capital riesgo de energía en startups no responde generalmente a un racional inversor de gestión de portfolio. Tampoco suele estar motivada por obtener un retorno sobre el capital invertido basado en una atractiva salida de la startup.

De manera habitual **obedece a un intento de aprovechar las ventajas competitivas de la startup, su tecnología, el modelo de negocio propuesto, el talento o conocimiento generado e incluso integrar sus soluciones en el negocio principal.** Es por ello que muchas inversiones suelen ir acompañadas de colaboración conjunta en forma de pilotos y despliegues.

“La estrategia de inversión de los CVC de energía no responde a un racional financiero puro”

Innovación abierta

El término **innovación abierta** empezó a usarse en los años 60 en la Universidad de California y hace referencia a un **modelo de innovación basado en la colaboración más allá de las fronteras de la empresa**, con actores como: instituciones públicas, universidades, centros de investigación, proveedores, competidores, clientes, comunidades de desarrolladores, expertos freelance y, por supuesto, con startups.

Muchas grandes corporaciones están abriendo progresivamente sus equipos de trabajo y procesos internos a terceros. Cada vez más, el perfil de proveedor de servicios digitales altamente innovador no siempre se corresponde con el de los proveedores tradicionales.

Mix de Innovación abierta vs interna: el ejemplo de Chevron y ExxonMobil

Cada corporación energética decide su propio mix de innovación interna vs innovación abierta. Para ilustrar la diversidad de opciones de innovación, puede ser revelador comparar dos petroleras americanas con mixes muy distintos.

Tanto **ExxonMobil** como **Chevron** gastaron en I+D aproximadamente el 0,5% de sus ingresos en 2016, sin embargo sus estrategias de innovación fueron distintas.

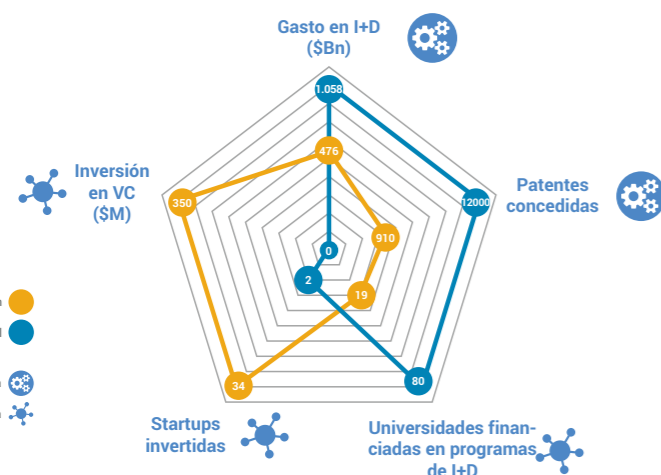
a) ExxonMobil como ejemplo de innovación interna.

- **Innovación interna:** gastó 1 \$Billion en I+D en 2016, el mayor presupuesto del sector (junto con Total) y es líder en sector Petróleo y Gas en obtención de patentes en US en 2016 (400 patentes).
- **Innovación externa:** no ha invertido en VC. En cambio, sostiene programas de I+D en 80 universidades.

b) Chevron como ejemplo de innovación abierta.

- **Innovación interna:** gastó 476 \$M en I+D en 2016.
- **Innovación externa:** invirtió 350 \$M en VC en 2016 y tiene un porfolio activo de 28 startups.

Comparación de métricas de innovación acumuladas hasta 2016 entre las petroleras Chevron y ExxonMobil



04

Las startups como protagonistas

Se han detectado diversas tendencias de inversión por parte de los fondos corporativos, además de las áreas y tecnologías que han sufrido un importante crecimiento fundamentado en la actividad inversora, que serán tratadas a lo largo de este capítulo.

El auge de las CleanTech

El fenómeno startup puede clasificarse en diferentes áreas dependiendo de su naturaleza, pero si hubiese que destacar un área como representativa del perímetro de este informe, podríamos afirmar que es el área de las **CleanTech**.

¿Qué son las CleanTech?

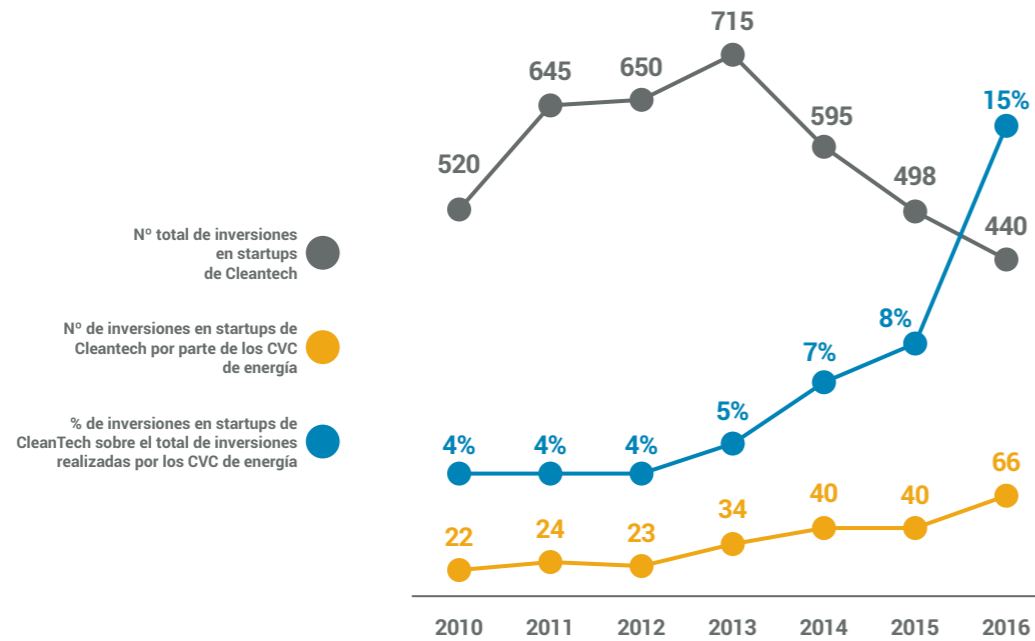
Definiremos las inversiones CleanTech como todas **aquellas relacionadas con electricidad, biotecnología, nuevos materiales, biocombustibles, agua y movilidad sostenible**. Excluiremos inversiones petroleras, salvo que se traten de startups orientadas a energías limpias aplicadas a actividades petroleras y de gas.

Se ha excluido expresamente de entre las CleanTech la categoría de Movilidad Sostenible, debido a la enorme relevancia que ha adquirido en términos de financiación mediante capital riesgo, entendiéndose por tanto que merece un análisis específico.

“Si hubiese que destacar un área representativa en las diversas tendencias de inversión sería el de las CleanTech”

Inversiones en CleanTech y su evolución

La participación de las empresas de energía ha ido creciendo desde una posición casi residual respecto al total de inversiones en CleanTech, pasando de un 4% en 2012 hasta llegar a una cuota actual significativa de un 15% en 2016.



Es destacable el notable descenso del número de inversiones totales de capital riesgo de energía, al igual que el aumento de las inversiones en estas tecnologías por parte de los fondos corporativos.

Para entender el panorama completo de la inversión de capital riesgo en CleanTech y cómo nuevos inversores han aterrizado en dicho panorama, conviene recordar que el tipo de inversores también ha evolucionado.



Inicialmente comenzaron invirtiendo en fondos de capital riesgo generalistas, en una segunda fase evolucionaron a fondos de capital riesgo verticalizados con un foco concreto en CleanTech como inversión financiera y un número reducido de fondos corporativos de grandes petroleras occidentales cotizadas, así como gigantes tecnológicos y de algún gigante industrial.

En los últimos años se han incorporado a la actividad numerosos participantes, como los fondos de inversión corporativos de las compañías de electricidad y gas y de las compañías petroleras, además de otros fondos de inversión corporativos de industrias adyacentes del sector.

También debemos destacar la inclusión de otros actores relevantes en las inversiones en CleanTech, como pueden ser las agencias gubernamentales.

“Las inversiones en CleanTech de empresas de energía han crecido de un 4% (2012) a un 15% (2016)”

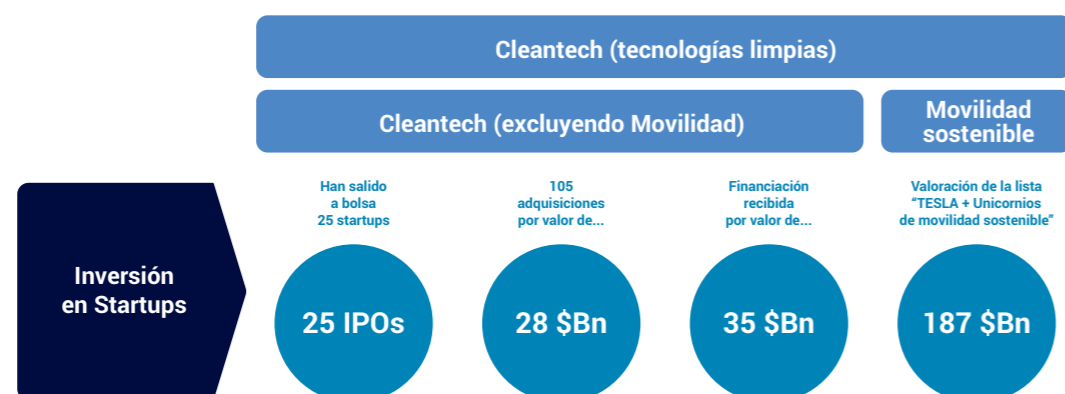


Representatividad de las CleanTech

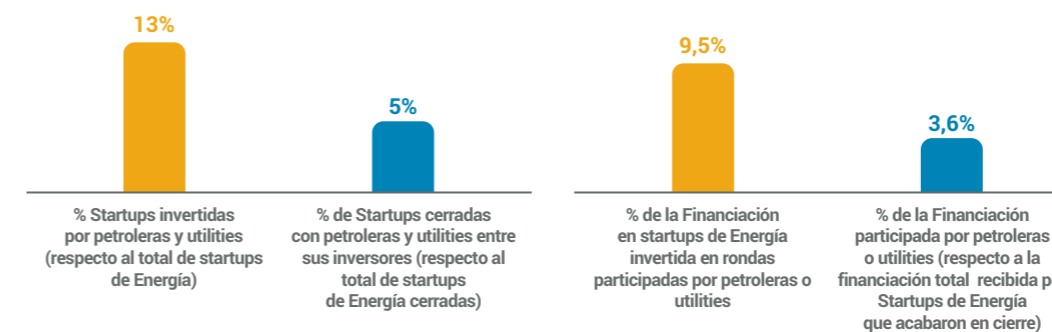
Mientras en los últimos cinco años los accionistas de las veinte compañías de energía más cotizada sufrieron una destrucción de valor de unos 40 billones de dólares, en ese mismo periodo se dio el mayor crecimiento en las CleanTech, del que se han obtenido datos relevantes sobre las inversiones en estas tecnologías que permiten entender la envergadura de este fenómeno.

Para dar una idea de la dimensión de oportunidad creada en torno a las CleanTech, y hacer una rápida comparativa con la Movilidad Sostenible, ha sido analizado el valor de las mayores startups de movilidad de la última década, tanto de las cotizadas como de las no cotizadas, en una lista denominada "Unicornios de movilidad + Tesla".

En los últimos 5 años (2012-2017)



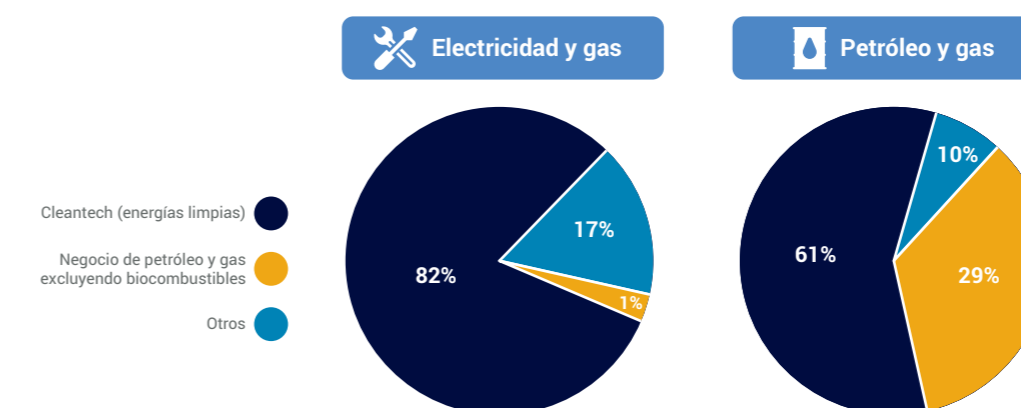
De todo el valor destruido¹ en las quiebras de startups de CleanTech entre 2012 y 2016, cifrado en unos 6,45 billones de dólares, los fondos de inversión corporativos sólo estuvieron implicados en rondas por un valor total de 232 millones de dólares, que representa únicamente un 3,6%.



Esta proporción es mucho menor que la participación total de los fondos de inversión corporativos de energía en la financiación de las startups de CleanTech, que en el mismo periodo fue del 9,5%.

Las CleanTech, incluyendo Movilidad Sostenible, representaron más de un 82% de las inversiones de capital riesgo corporativo de las compañías de electricidad y gas. Del mismo modo, de las 262 inversiones realizadas por las compañías petroleras, un 61% fueron destinadas a CleanTech, sin contabilizar algunas startups de IT no específicas de energía que algunos analistas sí consideran dentro del perímetro de CleanTech.

Nº Inversiones de los CVC de energía (2008-2017)



Han sido detectadas algunas prácticas en el comportamiento inversor y que, en principio, podrían servir para minimizar riesgos y para maximizar retorno de la inversión por parte de las empresas de energía.

¹ Denominamos "valor destruido" al total de financiación recibida en rondas de VC por startups que han terminado cerrando. No se han tenido en cuenta posibles (por improbables) dividendos repartidos por las startups, ni posibles plusvalías generadas en transacciones de capital. Tampoco se ha tenido en cuenta el hecho de que, en muchas ocasiones, las startups desaceleran su actividad sin que se registre de forma pública un cierre oficial.

"En los últimos cinco años se ha dado el mayor crecimiento en las CleanTech"

Tendencias de inversión

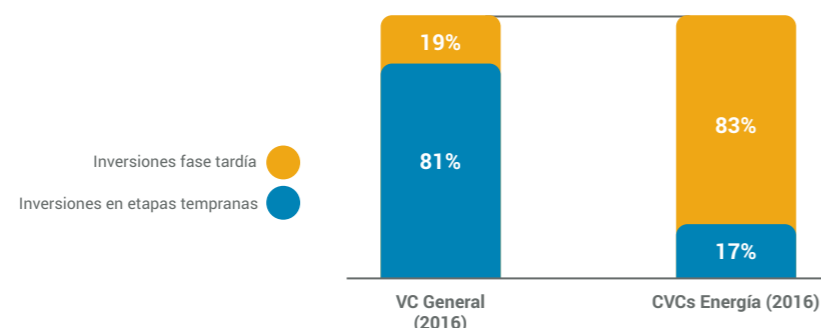
Los fondos de inversión corporativos de energía están utilizando algunas estrategias de inversión para limitar el riesgo y mejorar el retorno.

Invierten en fases más tardías

Se ha comprobado que los fondos de inversión corporativos de energía invierten en fases más tardías que el promedio de las inversiones de capital riesgo. En 2016 los **fondos de inversión corporativos** de energía de los que existe información pública disponible, únicamente **realizaron un 17% de sus inversiones en etapa semilla o serie A, etapas que han sido reflejadas como "etapas tempranas"**.

En comparativa, los fondos de inversión en **capital riesgo no corporativos**, incluyendo todos los sectores, **realizaron análogamente un 81% de sus inversiones en etapas tempranas durante 2016**.

% de inversiones según la etapa



Colaboran con las startups en las que invierten

Es habitual que las corporaciones de energía **colaboren en proyectos con las startups en las que invierten** tanto antes como después de invertir en ellas, incluso, a veces, después de haber salido del capital de la startup.

Son numerosos los ejemplos de este tipo de colaboraciones, como el caso de E.ON Norte América: en marzo de 2017 anunció que añadiría sistemas de baterías de litio-ion de corta duración en dos de sus plantas de generación eólica en Texas. Para gestionar este sistemas utilizó el software de gestión de baterías de la startup Greensmith, que había sido invertida por la propia E.ON en 2015.

Invierten cada vez más en tecnologías Software

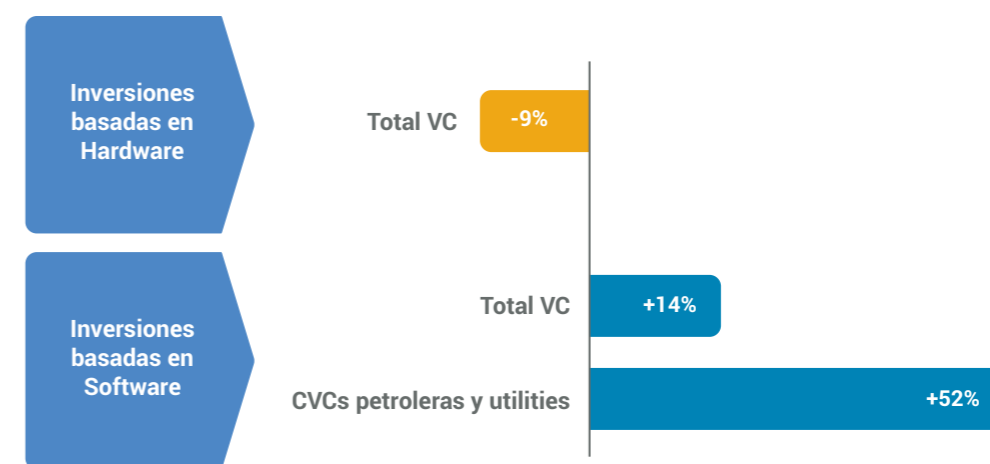
Tradicionalmente **la innovación interna de tecnologías Hardware acarrea un riesgo potencial de obsolescencia**, ya que debido al ritmo del desarrollo tecnológico, la tecnología podía llegar a dejar de ser competitiva en coste durante el periodo de I+D o no alcanzar las economías de escala suficientes para alcanzar el nivel de competitividad necesario.

Dentro del marco de la innovación abierta, **las compañías comenzaron a invertir en aquellas startups que lograsen sortear inicialmente estos riesgos**. Aun así, debido a la naturaleza de las tecnologías Hardware que generalmente son intensivas en capital (suelen requerir desarrollos de procesos productivos e instalaciones de fabricación, además de laboratorios de I+D con importantes costes fijos), se debía añadir el riesgo de elegir la tecnología incorrecta por motivos de factibilidad tecnológica, con escasas posibilidades de obtener sinergias con el negocio principal de las empresas de energía.

Por el contrario, en los últimos años, **las tecnologías Software se han beneficiado de, entre otros factores, una drástica reducción de los costes de procesamiento de datos**, que desde 2007 ha bajado un 99,8%, al igual que el almacenamiento de datos en la nube, que entre 2006 y 2014 se redujo un 84%.

Podemos constatar que la inversión de capital riesgo en startups basadas en Software creció entre 2010 y 2015 con una tasa de crecimiento compuesto (CAGR) del +14%, frente a un CAGR negativo del -9% en la inversión destinada a startups basadas en tecnologías Hardware.

CAGR* en #inversiones anuales en startups basadas en Hardware y Software (2010-2015)



* Tasa anual compuesta de crecimiento

Y entre los fondos de inversión corporativos de capital riesgo de energía, el ascenso de la inversión en Software ha sido todavía más rápido que en el global de inversiones de capital riesgo, creciendo con un CAGR de +52% en el periodo mencionado³.

Podríamos concluir que si el sector de inversiones de capital riesgo se ha dado cuenta del **mejor retorno de las inversiones en Software**, los fondos de inversión corporativos de energía han sido igual o más conscientes de esta oportunidad.

³ Aunque hay que destacar que este enorme crecimiento se debe, en parte, a que la actividad inversora de los CVC de energía era todavía en 2011 muy reducida y esta base inicial reducida hace posible que las cifras de CAGR sean tan abruptas.

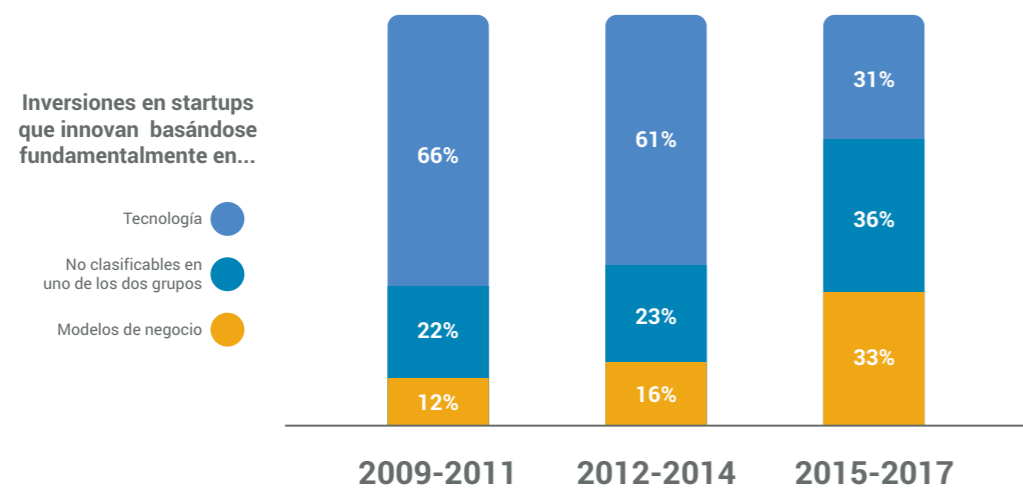
Invierten cada vez más en innovación basada en modelos de negocio

Tras clasificar las startups del perímetro de este informe, obtenemos unos resultados que muestran la creciente **tendencia de las empresas de energía a invertir en startups que innovan apalancándose en modelos de negocio, en lugar de apalancarse en innovación tecnológica pura**, como pueden ser el desarrollo de nuevos métodos y procesos, nuevos materiales, etc.

Las inversiones en startups cuya innovación se basaba fundamentalmente en modelos de negocio suponían sólo un 12% en el periodo 2009-2011, proporción que se ha disparado hasta alcanzar un 33% en 2015-2017.

En el mismo periodo, las startups que se apoyan fundamentalmente en la tecnología se redujeron desde un 66% en el periodo 2009-2011 a un 31% en 2015-2017.

% Inversiones CVC Energía según palanca de innovación



Para ilustrar a qué nos referimos con innovación basada en modelos de negocio, mencionaremos a continuación algunos ejemplos de nuevos modelos y tendencias de negocio que están impulsando

algunas startups: **ofrecer un producto como servicio** (parte de la macro-tendencia de "Everything-as-a-Service"), la **colaboración entre usuarios** y el **prosuming** en el ámbito de la generación distribuida.

Los hubs de inversiones de capital riesgo acumulan una parte relevante de las inversiones

Una parte relevante de la inversión de los fondos corporativos de inversión de capital riesgo de energía se concentró en **startups con sedes cercanas a los hubs mundiales de capital riesgo**, algo que sigue la tendencia global.

Número de inversiones

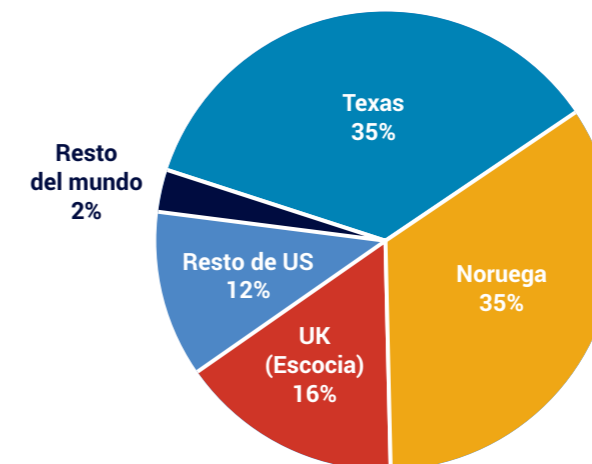


Un 25% de las inversiones totales de capital riesgo corporativo de energía desde 2008 fueron en startups con sede en **California**, cuando California representa solo un 3% del PIB mundial. **Tel Aviv** es otro núcleo que está ampliamente sobrerrepresentado.

En algunas disciplinas la inversión se concentra geográficamente

El 86% de las startups dedicadas a exploración y producción e invertidas por los fondos corporativos de inversión en capital riesgo de energía siguen un patrón que no es casual: tienen su sede en regiones occidentales ricas en petróleo y económicamente avanzadas, como son **Texas, Noruega y UK** (fundamentalmente en Escocia).

Lugar de origen de las startups dedicadas a exploración y producción invertidas por petroleras desde 2008



NOTA: Población analizada 49 E&P Startups invertidas por petroleras desde 2008.

Áreas de inversión

En este capítulo no solo se citarán las tendencias generales de inversión, se identificarán aquellas tendencias específicas de inversión en tecnologías y modelos de negocio por parte de las compañías de energía.

Abordaremos las startups invertidas en el periodo de análisis comprendido entre 2008 y 2017 en función de las diferentes áreas de oportunidad, clasificadas en estos 3 grandes grupos:

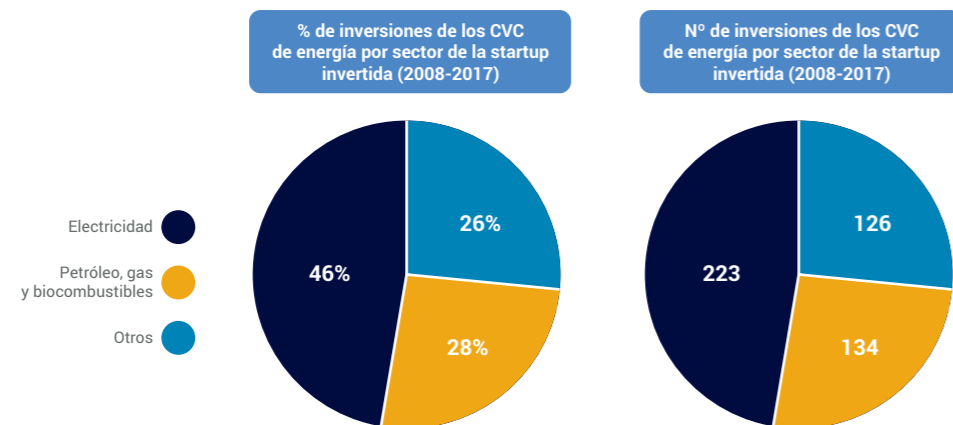
- 

Inversiones en **startups** pertenecientes al sector de la **Electricidad**, que supusieron un 46% de las inversiones.
- 

Inversiones en **startups** orientadas hacia las actividades del sector **Petróleo, Gas y Biocombustibles**. Supusieron un 28% de las inversiones.
- 

Inversiones en **startups** que presentan **Modelos de Negocio y Tecnologías complementarias para el sector energía**, que supusieron el 26% de las inversiones.

Porcentaje y nº de inversiones en startups por parte de las corporaciones de energía, 2008-2017, por sector



“La inversión en startups de electricidad es uno de los caminos para entrar en el mercado eléctrico”

La inversión en startups de electricidad

Aunque el volumen de inversiones de capital riesgo por parte de las compañías eléctricas ha sido de un 71% con respecto al total de las inversiones, también las compañías petroleras han sido inversores muy activos en startups del sector eléctrico, llegando a realizar el 28% de las inversiones. **Uno de los motivos de este interés por la electricidad puede tener relación con la incertidumbre sobre la demanda futura del petróleo.**

Dentro de estas hipotéticas estrategias de diversificación, la inversión en startups de electricidad es uno de los caminos para entrar en el mercado eléctrico de manera disruptiva, apoyándose en las nuevas tecnologías y modelos de negocio de los que algunas startups son claros referentes.

Inversión en startups de petróleo, gas y biocombustibles

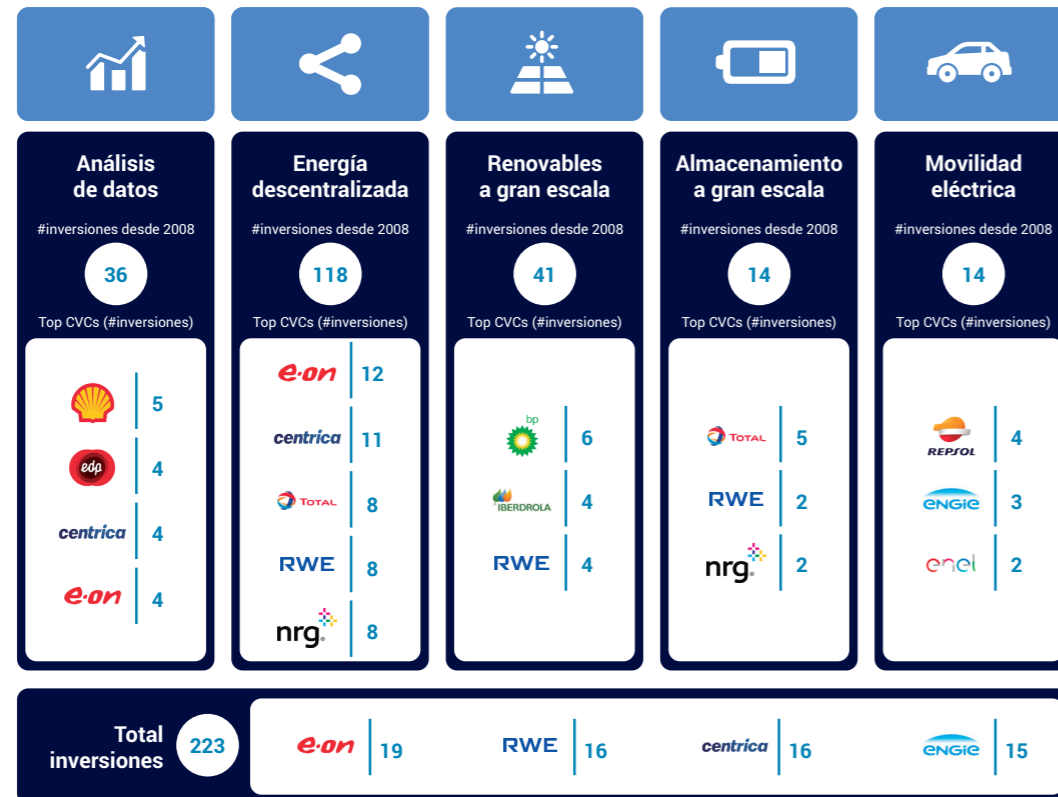
Aunque la electricidad es el sector más representativo del panorama de startups del sector energía, **la actividad inversora por parte de las petroleras en startups dedicadas al negocio principal del petróleo y gas también se intensifica**, tanto en el negocio de refino-petroquímica como, especialmente, en el de exploración y producción, realizando en este sentido las petroleras el 88% de las inversiones.

Esta tendencia es el reflejo de la enorme oportunidad potencial de eficiencia y creación de valor que se estima que se podrán generar gracias a la tecnología.



Inversiones en electricidad

Para abordar las inversiones en el sector electricidad, se han clasificado las inversiones en startups en cinco grandes áreas, identificando en ellas a los inversores más activos.



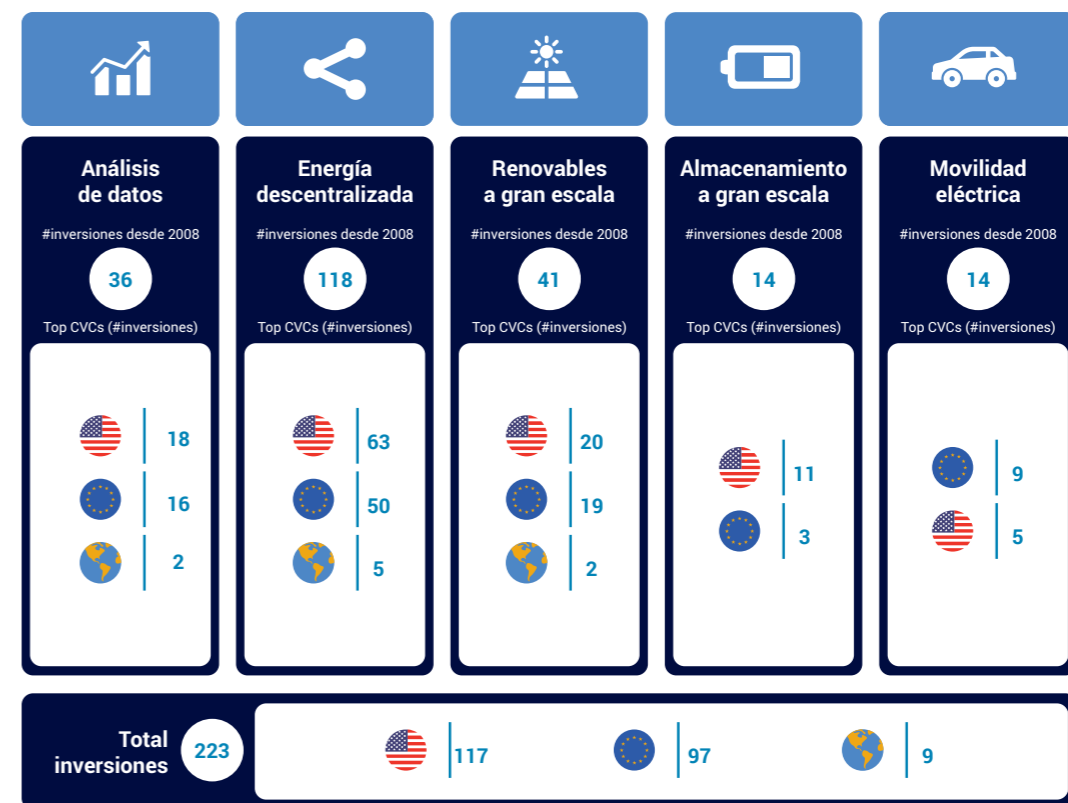
Globalmente son las eléctricas las que acumulan más inversiones en startups de electricidad, con un total de 159. En el periodo 2008-2017 el ranking lo lidera E.ON, con el 12% de las inversiones.

Además, encontramos petroleras entre los mayores inversores corporativos de energía, representando un 28% de las mismas y acumulando un total de 64 inversiones en el total de las áreas de oportunidad del sector.

- Repsol lidera la categoría de movilidad eléctrica, con 4 inversiones durante el periodo 2008-2017.
- Total y Shell fueron los mayores inversores en almacenamiento a gran escala y análisis de datos respectivamente, con 5 inversiones cada uno.

Si analizamos las inversiones por región de origen de las startups invertidas, Estados Unidos (USA) lidera el número de inversiones, debido en gran parte al ecosistema inversor de capital riesgo de Silicon Valley en todas las categorías, menos en movilidad eléctrica, donde Europa lidera la categoría con 9 inversiones, cercana al doble que USA en el periodo analizado.

Respecto a las inversiones en startups no europeas ni estadounidenses, suponen el 4% de las inversiones en el periodo analizado, focalizándose en renovables a gran escala y energía descentralizada principalmente.



“Europa lidera las inversiones en movilidad eléctrica”

La descentralización de la energía

Las inversiones en tecnología descentralizada toman un peso relevante con respecto al total, representando un 53% de las 223 inversiones realizadas, seguida de las renovables a gran escala, que únicamente suponen un 18%.

Por ello el área de energía descentralizada merece un análisis en profundidad para identificar las tendencias de inversión, así como las tecnologías, modelos de negocio principales y compañías que están detrás.

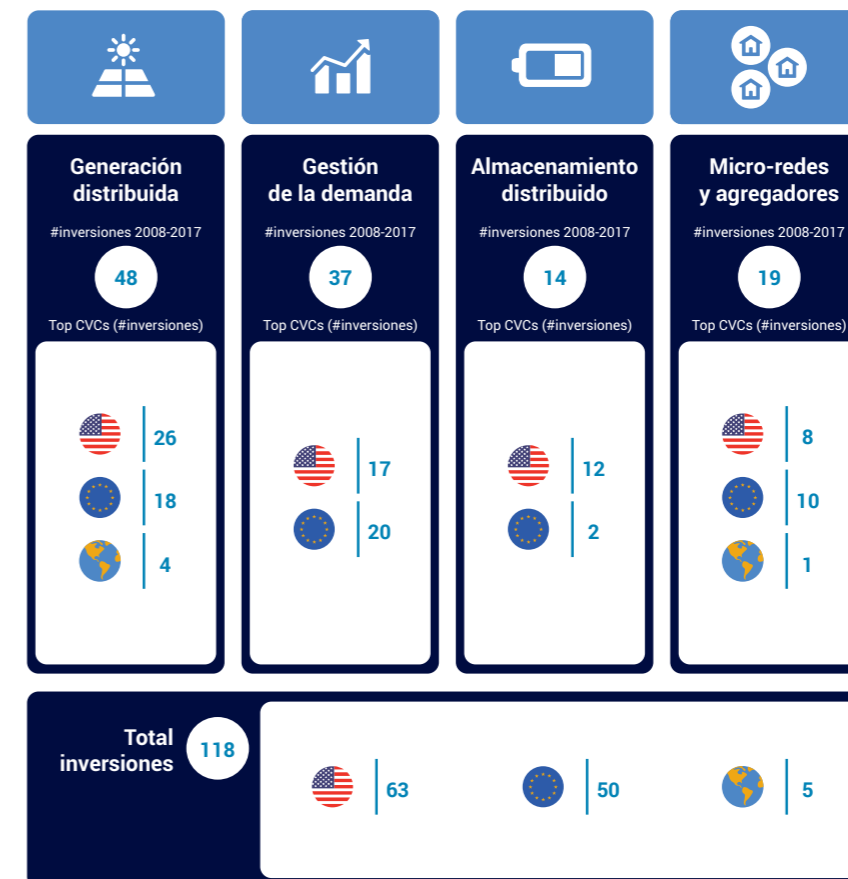


Las 118 inversiones en energía descentralizada se subdividen principalmente en cuatro áreas. La **generación distribuida** (también conocida como generación descentralizada), consistente en la generación de electricidad por medio de muchas pequeñas fuentes de energía en lugares próximos a

los puntos donde se consume, **representa el 40% de las inversiones**, liderando así el área. Los principales inversores son las eléctricas RWE y Engie, seguidas por las petroleras Total y Statoil.

La inclusión de nuevas tecnologías, como pueden ser la inteligencia artificial y el internet de las cosas, **está permitiendo explotar utilidades de cara a la gestión de la demanda de energía**, realizando un ajuste de la producción de forma más exacta. Esta área supone el 31% de las inversiones en energía descentralizada y está liderado por las eléctricas Centrica, E.ON y la estadounidense NRG.

El área de almacenamiento distribuido y las micro-redes suponen un 12% y un 16% respectivamente, siendo destacable que los líderes en inversiones son las compañías francesas EDF, líder mundial de energía distribuida, y la petrolera Total, seguida de la eléctrica Centrica.



Si analizamos el componente geográfico del perfil de inversiones⁴, de las 118 inversiones realizadas en energía descentralizada, **más del 59% corresponde a fondos corporativos de inversión de capital riesgo**

con base en EEUU, siendo la práctica totalidad de las inversiones restantes europeas.

⁴ El recuento citado se ha elaborado sobre las más de 200 inversiones en electricidad que se incluyen en el perímetro de este informe (2008-2017). De todas las inversiones en el periodo, solo mencionaremos aquellas invertidas o adquiridas por alguna corporación energética entre 2014 y 2017. Recalcaremos también aquellas invertidas por alguna corporación energética en 2013 y que, en ese año o posteriormente, hayan sido por adquiridas por corporaciones energéticas o por corporaciones de otros sectores, por considerar que este tipo de transacciones son un indicador de la relevancia de la startup.

Inversiones en petróleo, gas y biocombustibles

El recuento se ha elaborado sobre las 126 inversiones en petróleo, gas y biocombustibles que han sido realizadas en los últimos diez años.

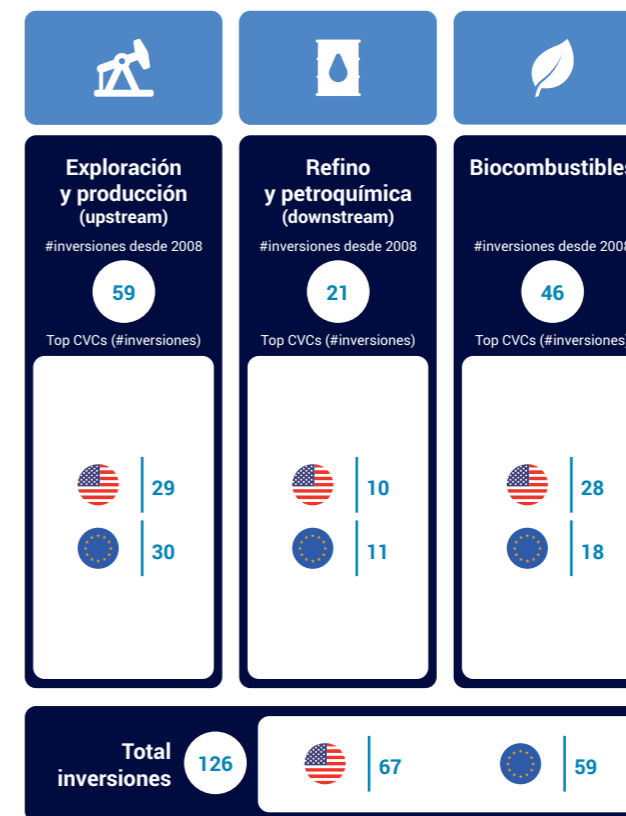


De entre todas las inversiones analizadas, las petroleras acaparan la práctica totalidad de las inversiones realizadas en startups, debido a la evidente correspondencia que tienen estas tecnologías con su negocio principal. La exploración y producción, fundamentalmente compuesta por

inversiones en hardware y equipamientos, lidera la categoría en número de inversiones con el 47% de las mismas, siendo Chevron la petrolera más activa con 19 inversiones.

“La distribución geográfica de las inversiones está equilibrada entre EEUU y Europa”

Aunque la hegemonía de las petroleras es clara, en el área de los biocombustibles RWE ha realizado el 12% de las inversiones.



La distribución geográfica de las inversiones está equilibrada entre Estados Unidos y Europa, siendo en las áreas de upstream y downstream donde Europa lidera la categoría por número de inversiones y el área de biocombustibles donde Estados Unidos lidera claramente las inversiones.

Otras inversiones

Del total de las 483 inversiones analizadas, un total de 134 corresponden a inversiones no clasificables en las dos áreas principales que se han desarrollado en este informe.

De estas 134 inversiones no clasificables, más del 60% de ellas fueron realizadas por fondos corporativos de capital riesgo de compañías petroleras, resultando significativa también la participación de las compañías eléctricas en este tipo de inversiones.

Algunas de las inversiones se realizaron en startups dedicadas a movilidad, tanto en el área de movilidad compartida, como de nuevas formas de movilidad, siendo las compañías petroleras especialmente representativas en esta área.

Otras inversiones relevantes se realizaron en tecnología de nanomateriales y nuevos sistemas de gestión de datos y transacciones, como la tecnología blockchain.

Adquisición de startups

La mejor manera de **aumentar la probabilidad de éxito** en la consecución de las sinergias esperadas es la **toma de control por parte del fondo de inversión corporativo, y por consecuencia de la compañía que lo respalda, sobre la startup invertida**. Un control que en la mayoría de las adquisiciones incluidas en el perímetro de este informe se ha logrado comprando el 100% del capital de la startup.

A pesar de que algunas de esas compras buscan la integración total de la startup con el fondo de inversión corporativo que las adquiere, en otros casos solo se pretende mantenerlas en paralelo, **respetando su independencia para que la startup no pierda su agilidad ni su cultura**, dos elementos clave en el éxito de las startups.

Puntualizaremos otros motivos que llevan a la compra de una startup, en lugar de sólo invertir en ella:

1

Entrar en un negocio con mayor rapidez gracias a la adquisición de los activos necesarios para penetrar en el mercado (adquirir la base de clientes, la tecnología o la red de distribución).

2

Adquirir la exclusividad de un activo (patentes, procesos,...) para competir mejor o para evitar que un competidor lo adquiera.

3

Adquirir un potencial producto sustitutivo y evitar que canibalice ingresos del comprador.

4

Utilizar la startup como instrumento de transformación de la organización y la cultura de la empresa compradora. En definitiva, usarla como medio para introducir dinamismo, emprendimiento y agilidad en la organización matriz.

5

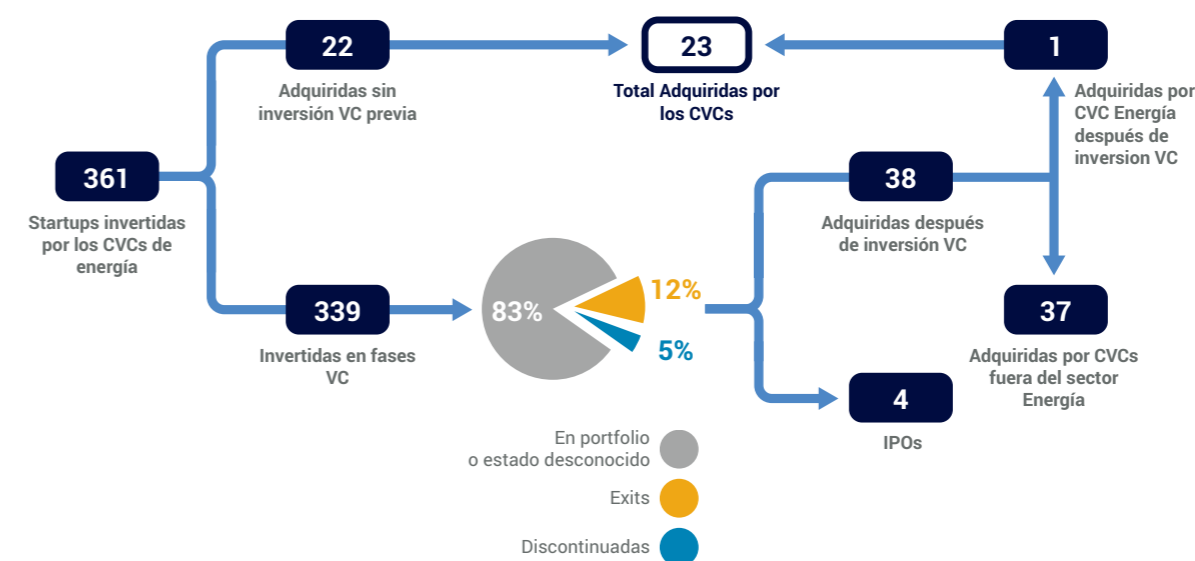
Tomar el control para conseguir otras posibles sinergias con el negocio principal del comprador, como puedan ser complementariedad de la oferta, complementariedad geográfica, sinergias operativas, economías de escala en compras, adquirir talento humano escaso, adquirir talento directivo,...

El ciclo de vida de las startups

Tras el análisis del ciclo de vida de las startups, podemos destacar los siguientes hechos:

- Del total de 361 startups invertidas, 22 fueron adquisiciones y el resto fueron invertidas en fases de inversión de capital riesgo.
- De las startups invertidas en fases de inversión de capital riesgo, un 12% acaba en una "exit" y sólo un 5% de esas "exit" son adquisiciones por el propio fondo de inversión corporativo.
- De las 42 startups que acabaron en "exit":
 - Únicamente 4 salieron a bolsa (IPOs).
 - Las 38 restantes fueron adquiridas: la inmensa mayoría por corporaciones externas al perímetro de este informe, es decir, ni petroleras ni eléctricas, y sólo una fue adquirida por un fondo de inversión de capital riesgo corporativo de energía que había sido inversor en fases de capital riesgo.

Ciclo de vida de las startups invertidas por los CVCs de Energía desde 2008



El último párrafo nos lleva a la afirmación de que **sólo el 3% de las startups adquiridas por los fondos de inversión corporativos de energía habían sido previamente invertidas por los fondos corporativos que las compraron.**

En este caso, la startup mencionada fue AlertMe, invertida por Centrica en 2010 en Serie B y posteriormente comprada en 2015 por Centrica.

Este hecho sorprende, dado que la intuición nos llevaría a pensar lo contrario: invertir en fases de capital riesgo ayuda al fondo de inversión corporativo a poder conocer y valorar mejor la startups de cara a su posible compra y, por lo tanto, cabría esperar que los compradores hubieran sido inversores en fases previas.

Mayores compradores de startups y mayores adquisiciones

El mayor fondo de inversión corporativo comprador de startups fue, con una amplia diferencia, la británica **Centrica**, con 10 startups adquiridas desde 2008, 6 de las cuales correspondieron a startups dedicadas a gestión de la demanda y análisis de datos de clientes.

Otros compradores relevantes fueron la compañía de electricidad americana **NRG Energy** con 5 compras, 3 de las cuales fueron en startups de Generación Distribuida.

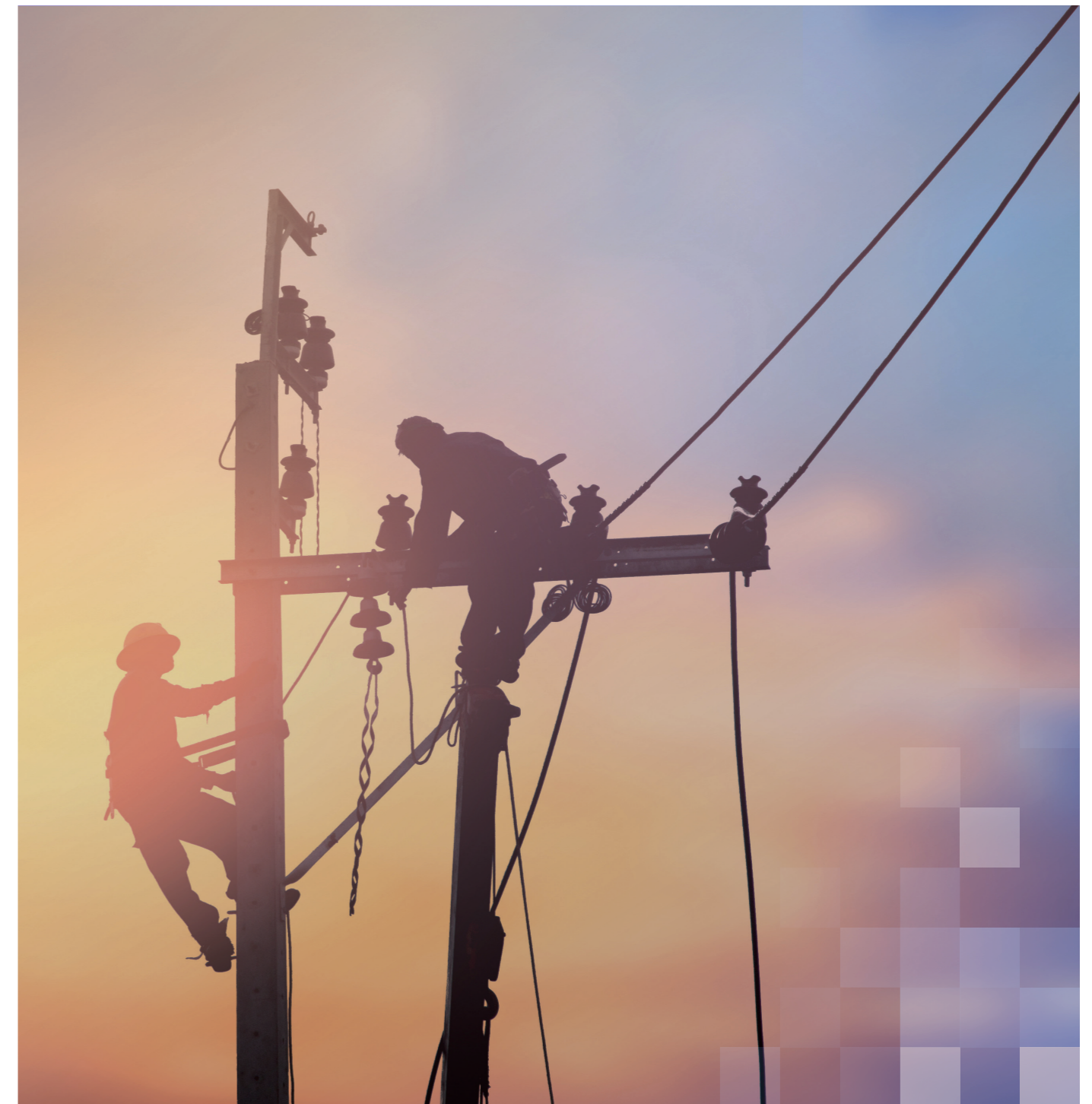
Mayores adquisiciones de startups realizadas por los CVCs de Energía (publicadas)

Startup adquirida	Comprador	Precio de la transacción	Año de compra	Área de oportunidad
		431 \$M	2016	Micro-redes & agregadores
		350 \$M	2010	Generación Distribuida
		300 \$M	2017	Gestión de la demanda
		100 \$M	2015	Gestión de la demanda
		98 \$M	2010	Biocombustibles
		60 \$M	2015	Análisis de datos de clientes
		46 \$M	2013	Gestión de la demanda

“El mayor fondo inversor corporativo comprador de startups fue la británica Centrica”

Si analizamos las adquisiciones por montante, las mayores adquisiciones fueron las de **Power Secure** en 2016 (dedicada a Migrogrid/Sistemas de Gestión de Energía) por la compañía de electricidad americana Southern; **Green Mountain Energy**, dedicada a Generación Distribuida, adquirida por NRG en 2010; y la startup **Enernoc**, adquirida por Enel en 2017. Estas tres adquisiciones supusieron un desembolso total de más de 1 \$Billion.

Centrica también tuvo protagonismo en la lista de mayores adquisiciones, ya que 3 de las 7 mayores compras las realizó esta eléctrica británica, que fue la primera compañía eléctrica (junto con la americana PG&E) en empezar a invertir, ya en año 2000.



05

Recomendaciones

En este capítulo abordaremos una serie de recomendaciones a la vista de los resultados obtenidos en el presente informe, en función de la madurez inversora de las corporaciones en el ámbito de las inversiones de capital riesgo corporativo.

Compañías que inician su actividad

Tradicionalmente el objetivo de las inversiones en capital riesgo ha sido la obtención de elevados retornos sobre la inversión. No obstante, cabe recordar que **las inversiones en capital riesgo corporativo no siguen un racional inversor desde este punto de vista.**

Las recomendaciones que se presentan a continuación para aquellas compañías que pretenden introducirse en las inversiones corporativas quieren definir otro tipo de objetivos igualmente alcanzables a través de esta actividad, así como de los recursos y capacidades necesarios para abordarlas.

Estructura y organización

Naturalmente, el retorno sobre la inversión es el objetivo más directo y medible, aunque también existen otros objetivos que ofrecen una potencial creación de valor que deben ser tenidos en cuenta para la estructuración y organización del fondo corporativo, y que no siempre pueden ser medidos en términos de flujo de caja.

La inversión en capital riesgo corporativo debe de ir siempre alineada con la estrategia corporativa, siendo el fin último la creación de valor para la corporación.

La adquisición de know-how tecnológico, la entrada a nuevos mercados o negocios y la adquisición de talento, pueden ser algunas de las aportaciones de valor que no se reflejan de manera directa en la cuenta de resultados y que la organización debe estar preparada para poder detectar a través de la estructuración de puntos fundamentales.

Existen dos potenciales maneras de estructurar la actividad inversora de una corporación:

- Mediante un **fondo específico propio de la corporación.**
- A través la participación en un **fondo formado por otros actores con los que exista un interés común.**

Perfil del equipo

En la organización del fondo se debe seleccionar talento de primer nivel, con perfiles tanto financieros y estratégicos, como perfiles tecnológicos. Deberán tener las capacidades necesarias para evaluar con agilidad posibles inversiones o adquisiciones de startups, apoyándose para ello en las diferentes áreas tecnológicas y de negocio de la compañía.

Es fundamental **conformar un equipo con una influyente red de contactos, no solo dentro de la organización, sino también fuera de ella**, para contar así con las capacidades y herramientas necesarias para el rastreo de startups de potencial interés para la corporación.

Estrategia corporativa

Es importante definir dentro de las directrices del plan estratégico de la corporación la existencia y prioridad de las diferentes estrategias. Esto influirá en el tipo de startups que serán rastreadas:

- Las **estrategias de diversificación** se enfocarán en aquellas startups pertenecientes a **mercados** o sectores en los que la compañía esté interesada en introducirse.
- Las **estrategias basadas en el negocio principal**, como pueden ser las basadas en eficiencia o tecnologías, enfocarán la búsqueda en **startups** más ligadas al negocio principal de la corporación.

Focos de innovación

Es fundamental contar con una red de contactos, tanto dentro del mundo financiero como del mundo tecnológico, que dote al fondo de las capacidades y herramientas necesarias para descubrir, analizar y posteriormente invertir en aquellas startups relevantes para la corporación.

En este sentido, no se debe restringir la búsqueda de startups al país o región de origen de la corporación, favoreciendo la presencia en los núcleos de la actividad inversora de capital riesgo, como pueden ser los hubs de innovación, las incubadoras y las aceleradoras.

Por otra parte, **se debe prestar especial atención a los núcleos geográficos donde se han creado ecosistemas de innovación** en torno a áreas específicas de tecnologías o modelos de negocio emergentes, como por ejemplo pueden ser las zonas de Texas y Noruega, que concentran gran parte de la innovación para el sector petrolero.

Otras fuentes de innovación abierta a tener en cuenta son los proveedores de las compañías, tanto de servicios como de equipamiento, así como las instituciones académicas y las gubernamentales.

“Es fundamental contar con una red de contactos, tanto en el ecosistema inversor como en el tecnológico”

Propuesta de valor

Lograr posicionarse como un fondo corporativo relevante, pudiendo así atraer las mejores startups, pasa por definir una propuesta de valor clara, fundamentada no únicamente en la percepción de un socio capitalista, sino de un potencial socio capaz de brindar conocimiento

y experiencia específica, además de acceso a medios, infraestructuras y soporte, que permitan un desarrollo óptimo de las startups y a su vez la alineación de los intereses corporativos con dicho desarrollo.



Compañías con actividad inversora

A la vista de los resultados obtenidos en el presente informe, existen ciertas recomendaciones a tener en cuenta por aquellas corporaciones que presenten actividad inversora con respecto a las estrategias de inversión, la reducción de riesgos y las métricas a tener en cuenta para valorar los retornos.

Estrategias de inversión

En función de la naturaleza de la startup, pueden ser aprovechadas diferentes estrategias de inversión que den lugar a un aumento del retorno, ya sea por incorporación de las startup al negocio principal o por desinversión a la startup.

- Las estrategias de inversión **deben fundamentarse en torno a la aportación de valor específico** que la compañía pueda brindar, apalancándose en su experiencia y en aquellas capacidades internas que puedan aportar valor a la startup.
- Ciertas inversiones estratégicas requieren de **recursos y capacidades, que a priori no son alcanzables** por las compañías inversoras en su totalidad.
- El carácter estratégico de las inversiones por parte de los fondos corporativos de capital riesgo implica un aporte de valor en sí mismo, pero como hemos mencionado anteriormente en el informe, **las estrategias de co-inversión permiten maximizar el valor aportado a la startup por la combinación de competencias fundamentales de cada socio inversor**. Sirva de ejemplo las inversiones realizadas por las compañías de energía en conjunto con sus fabricantes de equipos y sus proveedores de servicios.

Reducción de riesgos y maximización del retorno de la inversión

Las inversiones corporativas, a diferencia de las inversiones en capital riesgo, persiguen objetivos distintos, destacando como diferencia fundamental la búsqueda de sinergias con el negocio principal de las compañías inversoras.

Es recomendable la **realización de una colaboración con la startup previa a la inversión**, ya sea a través de programas de aceleración o despliegues mediante pilotos. Se detectarán las potenciales sinergias y se podrán valorar desde una posición privilegiada, pudiendo testar de forma ágil las soluciones propuestas por la startup en casos de uso real. Todo ello, sin poner en riesgo el negocio principal de la compañía, ni poner en juego la marca o la relación con los clientes, pudiendo además adquirir conocimiento e incluso talento para la compañía.

Se hace necesario tener en cuenta el coste de oportunidad de no experimentar con nuevos modelos de negocio o nuevas tecnologías, dado que si el paradigma cambia de manera acelerada, se puede haber perdido una oportunidad muy valiosa para la transformación al nuevo contexto de negocio o tecnología, teniendo en cuenta además el nuevo mercado que podría ser capturado.

“Ante un cambio de paradigma, se debe tener en cuenta el elevado coste de oportunidad de no experimentar con la innovación.”

Por último, se debe encontrar el equilibrio entre la inversión en etapas tempranas e invertir en etapas tardías, teniendo en cuenta que en las etapas tardías la probabilidad de éxito y supervivencia de la startup es mayor, pero por contraposición su rentabilidad potencial suele ser menor.

Medida del retorno de la inversión

Tradicionalmente el retorno de la inversión se ha medido a través de los flujos de caja generados. Sin embargo, los flujos de caja no son la única fuente de rentabilidad de las inversiones en capital riesgo corporativo. En general son difícilmente medibles mediante contabilidad y no pueden ser traducidas a flujos de caja.

Aprendizaje y atracción de talento

La transferencia de conocimiento puede producirse tanto mediante la colaboración en proyectos conjuntos con la startup, eventos de formación y transferencia directa, como mediante la adquisición de la tecnología desarrollada.

Las startups son fuentes de talento humano, tanto en el ámbito directivo como tecnológico. En este sentido, son numerosas las corporaciones que tienen entre sus directivos e investigadores a los integrantes de las startups invertidas.

Carácter innovador

Comunicar a los mercados de capitales inversiones en startups podría llegar a influir en la percepción de analistas e inversores sobre la capacidad de innovación de la corporación, o incluso sobre el posicionamiento ventajoso de la corporación respecto a determinados activos obtenidos de la startup que dieran lugar a una potencial ventaja competitiva. Esta apreciación puede dar lugar a una subida del valor de la acción en el largo plazo.

Impacto mediático

Algunas inversiones corporativas de capital riesgo tienen un impacto mediático que podría medirse y traducirse en un menor gasto en campañas de comunicación corporativa, del mismo modo que se mide la repercusión de los patrocinios deportivos o culturales.





EnergyTrends

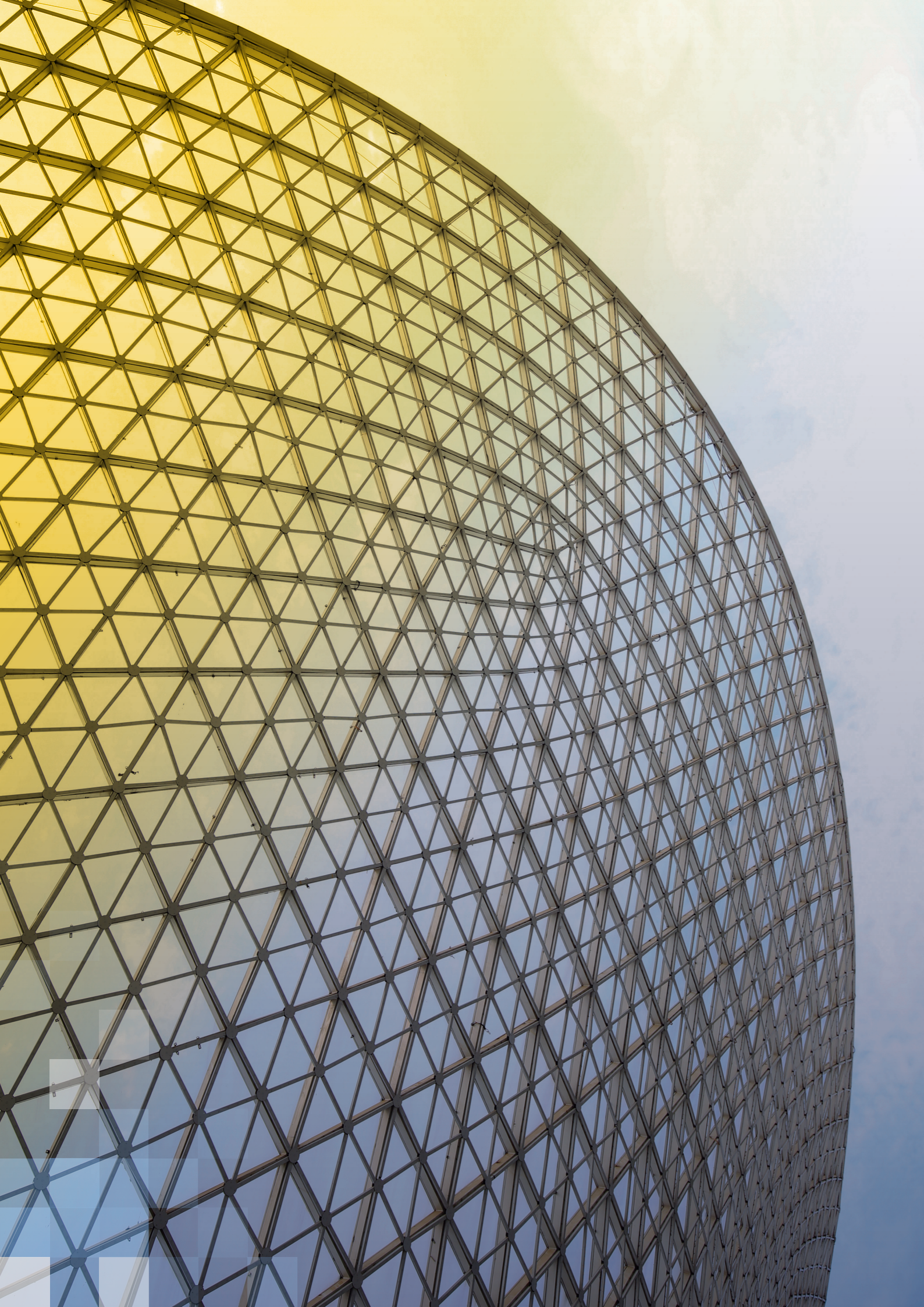
ESTRATEGIA DE INVERSIÓN Y EVOLUCIÓN
DE LOS FONDOS DE CAPITAL RIESGO CORPORATIVOS
EN EL SECTOR ENERGÉTICO

Han participado en el informe:

Ignacio Madrid Benito
Innovation Director - NTT DATA Utilities & Energy

Javier Herrero Urech
Senior Consultant - NTT DATA Digital

Jorge Lasauca Grande
Business Analyst - NTT DATA Utilities & Energy



Argentina
Bélgica
Brasil
Chile
Colombia
EE.UU.
España
Italia
Luxemburgo
Marruecos
México
Perú
Portugal
Reino Unido