



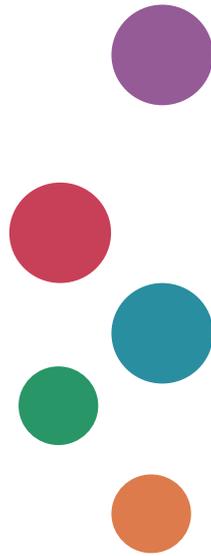
<IN>PRENDE

El Fenómeno del Emprendimiento Corporativo:

Claves para su Integración
en la Empresa.

FEMETA

FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL
METAL Y AFINES DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS



<IN>PRENDE

**El fenómeno del
emprendimiento corporativo:**

Claves para su integración
en la empresa.

Promueve y edita

**FEMETAL. Federación de
Empresarios del Metal y Afines
del Principado de Asturias**

Contenidos

Pisa Proyectos de Innovación

Diseño y maquetación

Chuso Soria

Cofinancia

Gijón Impulsa

INTRODUCCIÓN

El presente estudio nace con el objetivo de fomentar el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo en el tejido industrial gijonés y extenderlo al resto de la región. Se pretende que el documento sirva de guía a aquellas empresas que deseen adoptar un cambio y crecimiento a través de la detección, fortalecimiento y aprovechamiento del talento y potencial innovador de las personas que la integran.

La metodología seguida plantea un concepto de intraemprendimiento amplio: cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo en el interior de una organización por parte de sus empleados.

Asimismo, los contenidos recogidos en la guía se fundamentan en publicaciones oficiales, así como en fuentes secundarias y experiencias contadas de primera mano por algunas empresas pioneras en la materia. En este sentido, destacar que sus autores han constatado que, si bien en los últimos años numerosas publicaciones y medios de comunicación se han hecho eco de esta tendencia, se puede afirmar que el intraemprendimiento aún no se encuentra afianzado en el mercado nacional. Este aspecto está directamente relacionado con la cultura empresarial que paulatinamente se está intentando cambiar gracias a la innovación y a la creatividad.

ÍNDICE

El emprendimiento corporativo	05
Concepto teórico y práctico	06
El intraemprendedor	07
El modelo intraemprendedor	10
El resultado	16
Cultura intraemprendedora: 5 claves para su implantación	17
01. El papel de los responsables	18
02. La importancia de los recursos humanos	21
03. La disposición de espacios físicos y virtuales	22
04. Un posible comienzo: concurso de ideas innovadoras	24
05. Técnicas de apoyo: design thinking y lean startup	26
La opinión del experto	29
Algunos ejemplos reales	32
Una metodología propia para la generación de ideas	33
Un programa de intraemprendimiento en una gran empresa	36
El método lean-startup como técnica para idear un modelo de negocio ágil	38
La importancia de una estructura interna y flexible	40
Un ejemplo de innovación abierta para detectar nuevas ideas	42
La autonomía y flexibilidad en el trabajo como motor creativo	45
Anexo: una aproximación al intraemprendimiento en España	47
Situación global del emprendimiento corporativo	49
El emprendimiento corporativo en España	51
Conclusiones	53

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO
<IN>PRENDE

Concepto teórico y práctico

Si se analiza el término intraemprendimiento desde un punto de vista morfológico, se puede llegar a aproximar su definición:

emprendedor, ra.

adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.

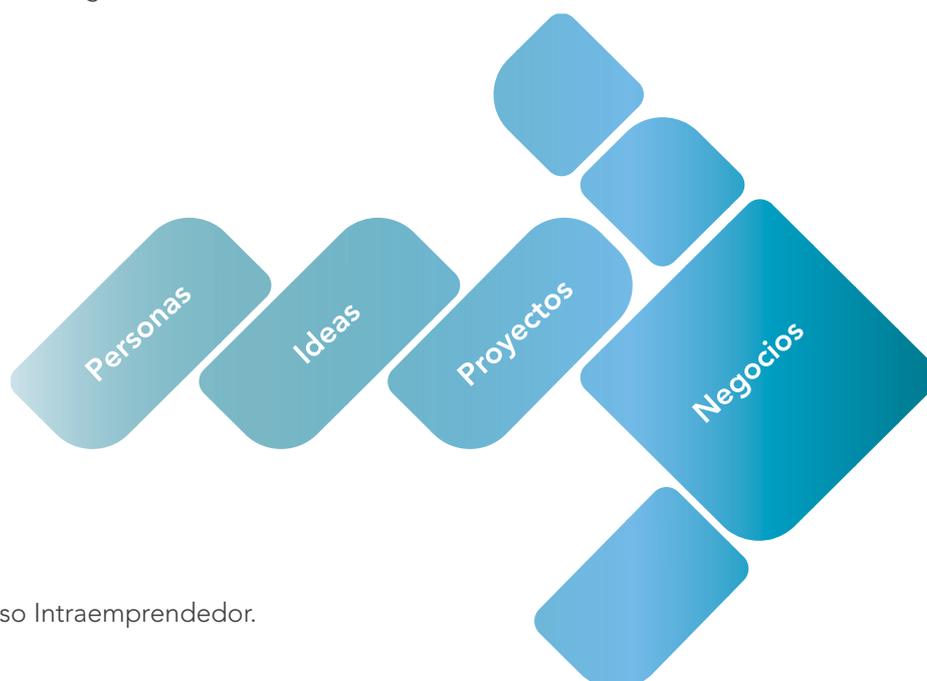
intra-

(Del lat. intra). pref. Significa 'dentro de', 'en el interior'.

En efecto, el intraemprendimiento plantea la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras en el seno de la empresa con el respaldo y aprovechamiento de los recursos de la misma. En este sentido, **ya no es necesario abandonar una organización para poner en marcha un proyecto profesional propio**, sino que las empresas han de ser las responsables de apoyar estas ideas y utilizarlas internamente como vía de crecimiento e innovación.

Este término no es nuevo, sino que fue acuñado por **Gifford Pinchot** (consultor en Washington) en 1985 en su libro **Intrapreneuring**, editado por Harper & Row. El autor define el intraemprendimiento como *"el método para usar el espíritu emprendedor en las grandes organizaciones, donde se encuentran muchas de las mejores personas y recursos"*.

En la actualidad se entiende por **intraemprendimiento** aquel método mediante el cual una empresa, no sólo localiza las mejores mentes para generar ideas y soluciones, sino que **implica a estas personas** en el proceso de innovación, **dejándolas** convertir sus **ideas en proyectos** y les ofrece un **apoyo continuo** para materializar estos resultados en nuevos productos/ servicios o líneas de negocio.

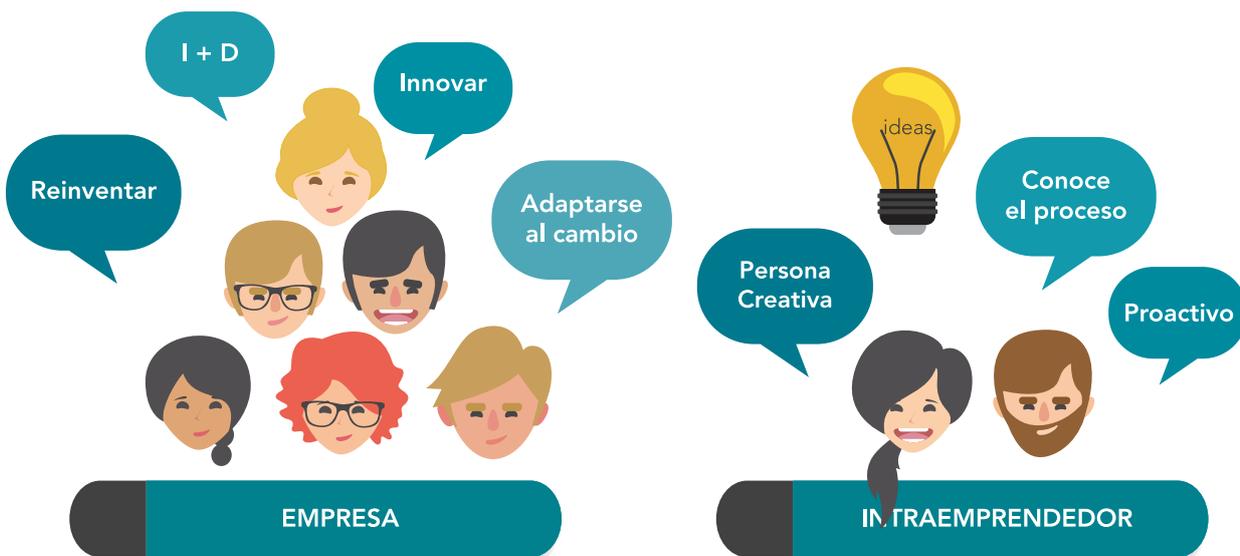


*Proceso Intraemprendedor.

El emprendimiento corporativo cobra especial relevancia en la renovación y revitalización de las compañías que lo ponen en práctica. Contribuye al fortalecimiento y explotación de las ventajas competitivas, así como al descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio, teniendo un efecto positivo sobre los beneficios y el crecimiento de las empresas. Por todo ello, en los sucesivos apartados se abordarán las claves para la identificación de sus protagonistas y su puesta en práctica.

El intraemprendedor

El reto de innovar implica, para muchas empresas, un importante esfuerzo en términos de tiempo y recursos. Con vistas a facilitar y simplificar esta labor, el emprendimiento corporativo plantea la siguiente reflexión: **¿Por qué realizar grandes esfuerzos en buscar nuevas ideas si hay alguien del equipo que ya las tiene?** Tiene sentido pensar que si la empresa posee trabajadores creativos que además conocen de primera mano la organización, así como el proceso productivo y la problemática diaria, éstos puedan participar y formar parte del proceso de cambio, mejora e innovación a medio y largo plazo.



*Retos empresariales vs Cualidades del intraemprendedor.

Una vez que la Dirección apuesta por esta opción basada en el aprovechamiento, gestión y explotación del talento interno, los pasos a seguir para identificar el potencial intraemprendedor se basan en conocer el perfil, así como las cualidades que se buscan (características) y saber observarlas (permitir que éstas afloren en un contexto propicio de trabajo), tal y como se ilustra en la siguiente figura.



PASO 1

CONOCER SU PERFIL
Cualidades y aptitudes del perfil del intraemprendedor.

PASO 2

SABER QUÉ OBSERVAR
Hacer *tangible* las cualidades del intraemprendedor. Observar, identificar y cuantificarlas.

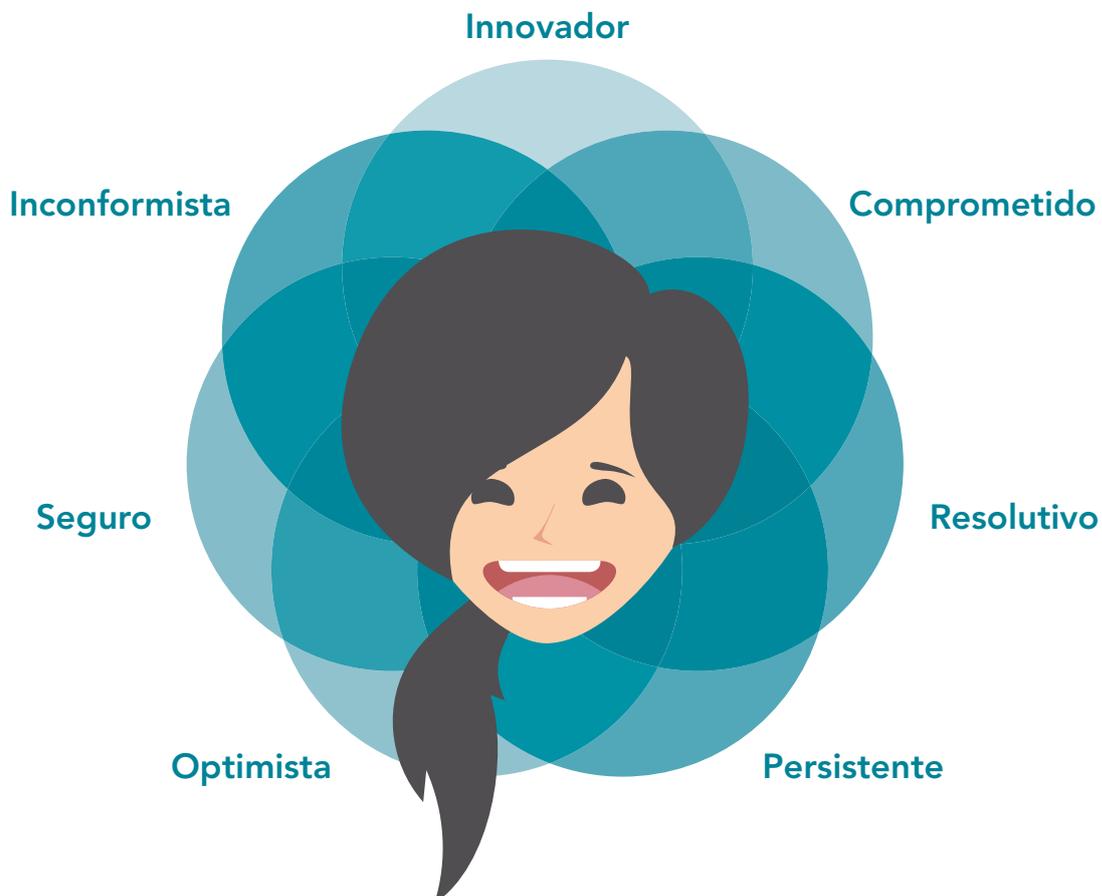
PASO 3

SABER CÓMO OBSERVARLO
Ofrecer un espacio y medios para ello.

*Pasos básicos para identificar al intraemprendedor en el seno de la empresa.

PASO 1 | EL PERFIL DEL INTRAEMPRENDEDOR

Algunas de las cualidades y características más representativas de un intraemprendedor hacen referencia a su personalidad. Destaca su pasión por su trabajo, insistencia y afán por mejorar la posición competitiva de la empresa. En este sentido, es evidente que por encima de las aptitudes profesionales se encuentran los rasgos personales y la propia actitud del empleado.



*Principales cualidades y características personales del intraemprendedor.



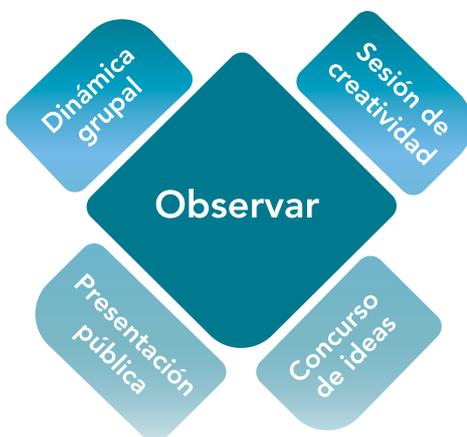
PASO 2 | RASGOS PERSONALES Y PROFESIONALES

El primer paso para buscar e identificar el potencial intraemprendedor es saber qué se busca. Bajo esta premisa, concretar las características del perfil intraemprendedor y traducir estos atributos a aspectos visibles en el día a día facilitarán su identificación en el seno de la empresa. A continuación, se enumeran los **10 RASGOS PRINCIPALES DE UN INTRAEMPRENDEDOR** que se traducen en actitudes comprobables por la Dirección:

Características	Aspectos visibles en su trabajo diario
1. Comprometido	Se preocupa por el futuro de la empresa y se siente parte de ella
2. Resolutivo	Propone soluciones a problemas cotidianos de forma creativa
3. Proactivo	Se presenta voluntario a retos planteados por la Dirección
4. Persistente	No se rinde y lucha por defender sus ideas y proyectos
5. Optimista	Concibe un problema como un reto o posibilidad de mejora
6. Seguro	Asume riesgos. Confía en sus posibilidades y competencias
7. Inconformista	Desea promocionar y crecer con la empresa
8. Líder	Sus compañeros lo perciben como un referente
9. Innovador	Es partidario del cambio. Se aburre con tareas monótonas
10. Visionario	Tiene una visión empresarial de futuro y piensa en el medio plazo

PASO 3 | OBSERVACIÓN

Los rasgos anteriores se pueden percibir en el día a día, o bien mediante la organización de retos o actividades internas: sesiones de creatividad, dinámicas grupales, presentaciones públicas de proyectos innovadores, concursos de ideas internas..., tal y como se muestra en la siguiente figura.



- . **Sesión de creatividad:** el objetivo es identificar aquella persona que aporta un mayor número de propuestas e ideas así como que muestra una escucha activa y participativa en la sesión, aspectos que denotan interés y proactividad.
- . **Concurso interno de ideas:** en línea con los objetivos de la sesión de creatividad, se ha de tener en cuenta la naturaleza de estas ideas proporcionadas, es decir, si se trata de innovaciones incrementales o radicales.
- . **Dinámica grupal:** permite conocer cómo el trabajador con potencial intraemprendedor expone sus ideas, las defiende ante un equipo e interactúa con el resto de miembros para llegar a un consenso.

. **Presentación pública:** permite ver cómo el intraempresedor se expresa públicamente y defiende su idea ante distintos agentes, por ejemplo ante la Dirección, el área comercial, el departamento técnico, etc. En esta iniciativa se puede constatar la seguridad en sí mismo del candidato y su capacidad para defender y argumentar la validez de su idea.

El modelo intraempresedor

Con frecuencia, una estructura empresarial rígida genera rutina y fomenta actuaciones recurrentes y procedimentadas, mermando la creatividad interna y generando cierta resistencia al cambio. Romper con este sistema, compatibilizar la "carga de trabajo diaria" con la apuesta por la innovación rupturista y sistematizar, en cierto modo, una cultura intraempresedora es lo que se pretende con la implantación de un modelo adaptado.

Cabe puntualizar que, si bien no existe un único modelo de emprendimiento corporativo, ya que este depende directamente de las características y objetivos particulares de cada compañía, sí se pueden concretar ciertas pautas o recomendaciones generales para su puesta en práctica.

En la siguiente figura se ilustra en forma piramidal las etapas básicas del proceso. Tal y como se puede observar, éste ha de partir de un apoyo por parte de la Dirección ya que se considera una condición indispensable para garantizar el éxito del programa de emprendimiento corporativo. Sin un respaldo sólido, práctico y motivador por parte de la Dirección, las bases de la iniciativa se resentirán a corto plazo y el esfuerzo no se verá recompensado.



"LO QUE IMPORTA NO ES EL DESTINO, SINO EL VIAJE"

En los siguientes apartados se describen uno a uno los distintos hitos de esta pirámide. El fin último es la implantación de una cultura emprendedora e innovadora en la que las personas que integran la empresa sean los actores protagonistas. Asimismo cabe destacar que, independientemente de los resultados conseguidos en el medio plazo, ha de valorar el aprendizaje y las pequeñas mejoras adoptadas en el camino como “*el principio de un gran cambio*”.



*Funciones de la Dirección en un modelo de intraemprendimiento.

1. La Dirección

El papel de la Dirección es fundamental y su apoyo al programa de intraemprendimiento ha de ser visible. Para ello conviene materializar este respaldo en actuaciones prácticas prestando un esfuerzo especial en:

- **Demostrar su aprobación y comunicar sus beneficios:** es necesario comunicar formalmente en una reunión estratégica la intención de implantar un modelo de intraemprendimiento. Para ello la Dirección ha de dar a conocer los medios y recursos que la empresa pone a disposición de los empleados y las “reglas de juego”. Asimismo, es indispensable sensibilizar a los trabajadores acerca de los resultados y beneficios que se pretenden conseguir con el mismo para potenciar su implicación.
- **Crear una ambiente colaborativo y generar confianza:** el éxito del programa está directamente relacionado con la participación de todos y cada uno de los estratos y perfiles profesionales de la empresa. En este sentido, se ha de fomentar un clima laboral distendido en el que fluya el aporte de ideas conjunto y la colaboración. Para ello se puede habilitar un espacio físico o simplemente mejorar los canales de comunicación entre distintas áreas o departamentos.
- **Incentivar a los empleados:** finalmente la Dirección ha de establecer, de forma objetiva, un sistema de motivación y éste ha de ser comunicado y estar al alcance del personal. Este sistema puede basarse en retribuciones materiales o prestaciones inmateriales.

En definitiva, la Dirección es la gran impulsora del cambio y transformación cultural que se busca. Conviene potenciar una organización en la que cualquier persona pueda generar ideas a partir de información interna y externa, así como validarla con su equipo o área para finalmente testar su impacto en el mercado.



2. El talento

Una vez garantizado el apoyo de la Dirección y la alineación del programa de emprendimiento corporativo con la estrategia de la empresa, el siguiente paso es identificar qué personas serán protagonistas de su puesta en marcha. Este punto es clave ya que, como se ha indicado desde un principio, se trata de un modelo focalizado en LAS PERSONAS que pretende detectar su potencial, motivarlas, implicarlas y contribuir a su desarrollo profesional.

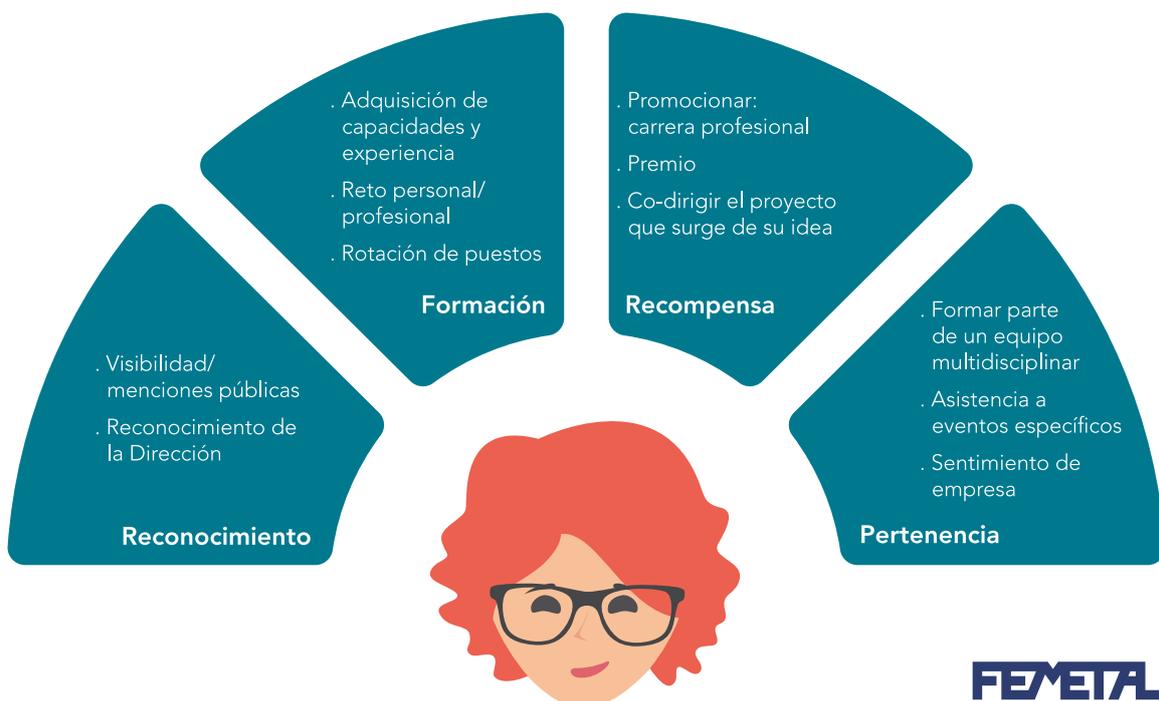
Con respecto a la búsqueda del perfil intraempresario, la empresa puede adoptar dos estrategias:

- . Si cuenta con personal potencialmente innovador y creativo, **buscar a nivel interno entre sus empleados**. Para ello tendrá que idear técnicas y actuaciones para que estas actitudes y rasgos afloren (establecer grupos de trabajo, proponer un concurso de ideas, plantear retos internos, etc.).
- . Si desea contar con este perfil en un futuro, ha de establecer una **política de selección y contratación** acorde al mismo.

3. La motivación

El objetivo de este punto es retener el talento y potenciar actitudes proactivas, evitando que las personas con potencial emprendedor abandonen la compañía para crecer profesionalmente gracias al desarrollo de su idea por cuenta propia. La otra cara de esta realidad es que muchas empresas que desean poner en marcha un programa de intraemprendimiento manifiestan un obstáculo común y recurrente: *“al personal le cuesta proponer ideas...”* *“el índice de participación en actuaciones similares ha sido muy bajo...”*. Esta problemática puede deberse, a grandes rasgos, a 3 causas: desconocimiento de la posibilidad de aportar ideas, carecer de las vías y medios para aportar ideas o desmotivación generalizada.

Contra estas situaciones, la Dirección puede esforzarse en establecer incentivos, siempre teniendo en cuenta que las motivaciones de cada trabajador son particulares y diferentes entre los distintos miembros del equipo. Partiendo de esta base, **el sistema de incentivos puede girar en torno a 4 ámbitos**: reconocimiento, formación, recompensa y pertenencia.



Independientemente del sistema de reconocimiento fijado, es recomendable:

- . Comunicar formalmente los criterios de recompensa y motivación fijados.
- . Acompañar al intraemprendedor durante toda su andadura en el proyecto, el sistema de incentivos no funcionaría por sí solo, sin un apoyo y seguimiento personal.

4. Los recursos

El programa de intraemprendimiento no debe entenderse como una iniciativa etérea sino que ésta ha de materializarse y proyectarse internamente bajo una estrategia claramente definida. La mejor vía y medio de apoyo para ello son los recursos y espacios puestos a disposición de los empleados para la consecución de sus objetivos. En este sentido, se han de concretar, al menos, 4 aspectos dependientes de la estrategia que se reflejan en la siguiente figura: tiempo, espacios, autonomía del intraemprendedor y financiación para la iniciativa.



*Recursos a considerar para definir un programa de intraemprendimiento.

¿QUÉ? >> Estrategia: antes de definir un programa de intraemprendimiento se ha de tener claro “¿Qué queremos conseguir con el mismo?”. Las metas han de fijarse de un modo realista para no generar falsas expectativas. Éstas pueden basarse tanto en aspectos cualitativos como mejorar el clima laboral, la motivación y la participación general de los empleados, o cuantitativos como el número de ideas o participantes, por ejemplo.

¿CUÁNDO? >>Tiempo: la primera pregunta que aparece ante iniciativas de este tipo es “¿Cuándo?”. La Dirección o el responsable del modelo de emprendimiento corporativo ha de delimitar el tiempo que su equipo intraemprendedor puede dedicar en horario laboral a tal fin. Se trata por tanto de una inversión en términos de coste de oportunidad por parte de la empresa para apostar por la generación y desarrollo de nuevas ideas de producto/ servicio, líneas de negocio, etc.



¿DÓNDE? >> Espacios: conviene contar con un espacio o área (a ser posible en exclusiva) para pensar, idear, valorar y debatir. Es interesante disponer de medios físicos e interactivos para facilitar la comprensión y exposición de las ideas. Una recomendación por parte de empresas inmersas en procesos similares es crear un espacio con diseño lúdico e innovador que invite a la creatividad.

El binomio tiempo-espacio podrá dar lugar, en un futuro, a la creación de una **incubadora de ideas interna**.

¿CÓMO? >> Autonomía: permitir que el intraemprendedor pueda operar libremente bajo unas funciones y responsabilidades previamente establecidas. La autonomía implica que el trabajador pueda organizar y desarrollar su trabajo y/o proyecto de forma creativa, evitando presiones para no incurrir en el miedo al fracaso.

¿CUÁNTO? >> Financiación: finalmente, como toda iniciativa que suponga una inversión por parte de la empresa (personas, tiempo y recursos materiales), ésta debe contar con un presupuesto. Con vistas a maximizar los resultados, ser conscientes de los recursos que se pueden destinar y evaluar su impacto.

5. El liderazgo

Todo el proceso de emprendimiento corporativo ha de estar liderado por uno o varios responsables. El papel de los mismos será detectar el potencial de las PERSONAS para que puedan llevar su rendimiento al máximo.

En el plano teórico, en un modelo de emprendimiento corporativo pueden existir 2 figuras o roles en función del tamaño de empresa y equipo intraemprendedor.

- **Responsable del programa:** encargado de asignar funciones, aprobar el presupuesto y analizar el impacto de las actuaciones. Este puede ser la propia Dirección de la empresa o un responsable de área, por ejemplo.
- **Mentor:** trabajador de la empresa que por su antigüedad, experiencia en un área determinada y su capacidad de liderazgo ejerce de tutor. Es el principal contacto de la persona o equipo intraemprendedor, el encargado de motivar, de resolver dudas técnicas o de gestión y actúa como intermediario con el responsable del programa. Se trata por tanto de un apoyo personal decisivo para el aprendizaje del intraemprendedor.



6. La cultura

El fin último de implantar un programa de intraemprendimiento es crear y afianzar una cultura creativa y disruptiva en la empresa. De un modo general, por cultura de emprendimiento corporativo se entiende:

- . **Que la Dirección apoye la continuidad** del modelo intraemprendedor.
- . **Que el personal conozca la importancia de generar nuevas ideas de negocio**, desarrollarlas y ponerlas en práctica en el seno de la empresa.
- . **Que el personal se implique y se encuentre motivado** en el desarrollo de este tipo de actividades.
- . **Que periódicamente se intente mejorar** el programa de emprendimiento corporativo diseñado, implicando a todas las partes interesadas.

Todo ello para que las iniciativas acometidas en el marco del programa de emprendimiento corporativo no se conviertan en actuaciones aisladas o esporádicas que no posean continuidad en el tiempo, sino que comiencen a formar parte de la filosofía empresarial.

**“No he fracasado.
He encontrado 10.000 maneras
que no funcionan”**

Thomas Edison

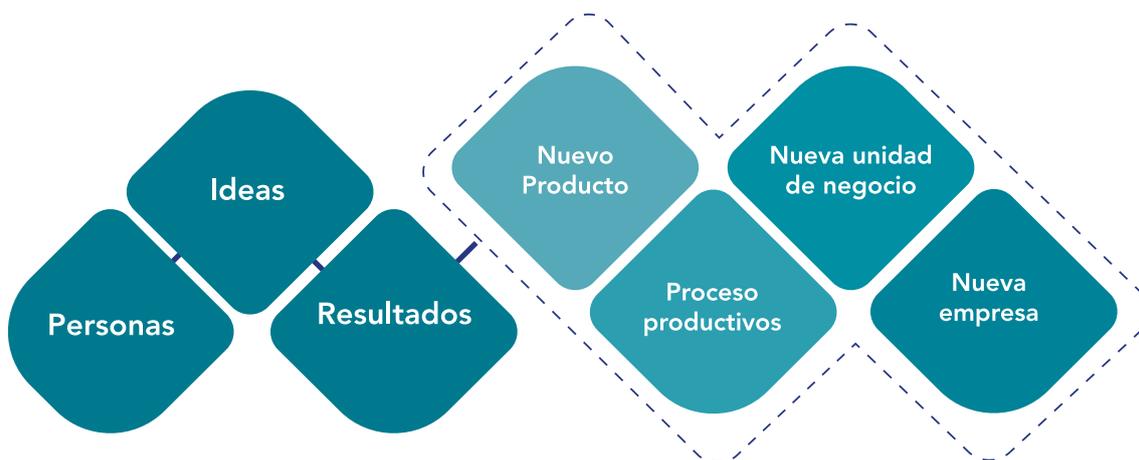
Al término de este esfuerzo se conseguirá, previsiblemente, un entorno de trabajo en el que se potencie la creatividad y la confianza, y donde las ideas puedan fluir en todas las direcciones. Todo ello contribuirá a crear una cultura de tolerancia al fracaso (principal barrera al intraemprendimiento) donde se valore más a los trabajadores que, de forma controlada, arriesgan y proponen, frente a aquellos que se limitan a sus tareas rutinarias.

El resultado

La implantación de un programa de emprendimiento corporativo genera **beneficios a nivel organizativo y financiero**. Expertos coinciden en señalar que aquellas empresas que ponen en práctica un modelo de intraemprendimiento mejoran el desempeño de sus empleados y este contribuye a su crecimiento tanto en el volumen de ventas, como en el tamaño.

Estudios sobre el tejido empresarial estadounidense hacen referencia a un retorno sobre la inversión, retorno sobre las ventas, ganancia en cuota de mercado y flujo de tesorería. Cabe destacar que en los últimos años se ha encontrado esta misma relación en empresas ubicadas en países europeos.

En definitiva, la implantación de un modelo de intraemprendimiento ayudará a la organización a descubrir nuevas oportunidades de negocio, así como a fortalecer y explotar la **VENTAJA COMPETITIVA** de las empresas.



*Posibles resultados de un programa de intraemprendimiento.

En efecto, el resultado del esfuerzo en emprendimiento corporativo puede verse materializado con los siguientes resultados:

- . Lanzamiento de un **nuevo producto** al mercado
- . Modificación significativa e innovadora de **proceso productivo**
- . Creación de nueva **unidad de negocio**
- . Puesta en marcha de una **nueva empresa**

CULTURA INTRAEMPRENDEDORA:
5 CLAVES PARA SU IMPLANTACIÓN

<IN>PRENDE

FEMETA

FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL
METAL Y AFINES DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS

**CULTURA INTRAEMPRENDEDORA:
5 CLAVES PARA SU IMPLANTACIÓN**

En el presente apartado se proponen 5 actuaciones básicas para la puesta en marcha de un programa de intraemprendimiento. Se trata de buenas prácticas identificadas tras analizar los casos particulares y experiencias de empresas pioneras en esta práctica a nivel nacional.

**01. El papel de los responsables**

Como ya se ha comentado anteriormente, un programa de emprendimiento corporativo ha de sustentarse necesariamente en el apoyo de la Dirección. Desde ésta se ha de ofrecer el apoyo necesario a los participantes: generando confianza, estimulando su participación, fomentando un ambiente colaborativo y erradicando el miedo al fracaso. De forma específica, las funciones y responsabilidades básicas de cada perfil pueden ser las siguientes:

La Dirección:

- . **Promover una dirección participativa**, estructuras organizativas planas, trabajo colaborativo, rotación de puestos de trabajo y contacto con el exterior.
- . **Definir el plan de trabajo**: establecer actuaciones concretas, plazos, responsables de su ejecución y supervisión, etc.
- . **Asignar un presupuesto** a la iniciativa en términos de horas de personal, así como de recursos internos.

- . **Comunicar** personalmente a los trabajadores el objeto de la iniciativa y los medios puestos a su disposición.
- . Desarrollar un **sistema de incentivos** para premiar a los intraemprendedores, ya sean estos de carácter personal (reconocimiento público, nuevos privilegios, promoción interna) o monetario.
- . Fomentar la **participación** por parte de todos los departamentos y perfiles profesionales de la empresa.
- . **Analizar el impacto** de la iniciativa, teniendo en cuenta que nunca se han de esperar resultados en el corto plazo, menos aún en el primer año de su implantación.
- . Transmitir **confianza, apoyo y accesibilidad** durante todo el programa.



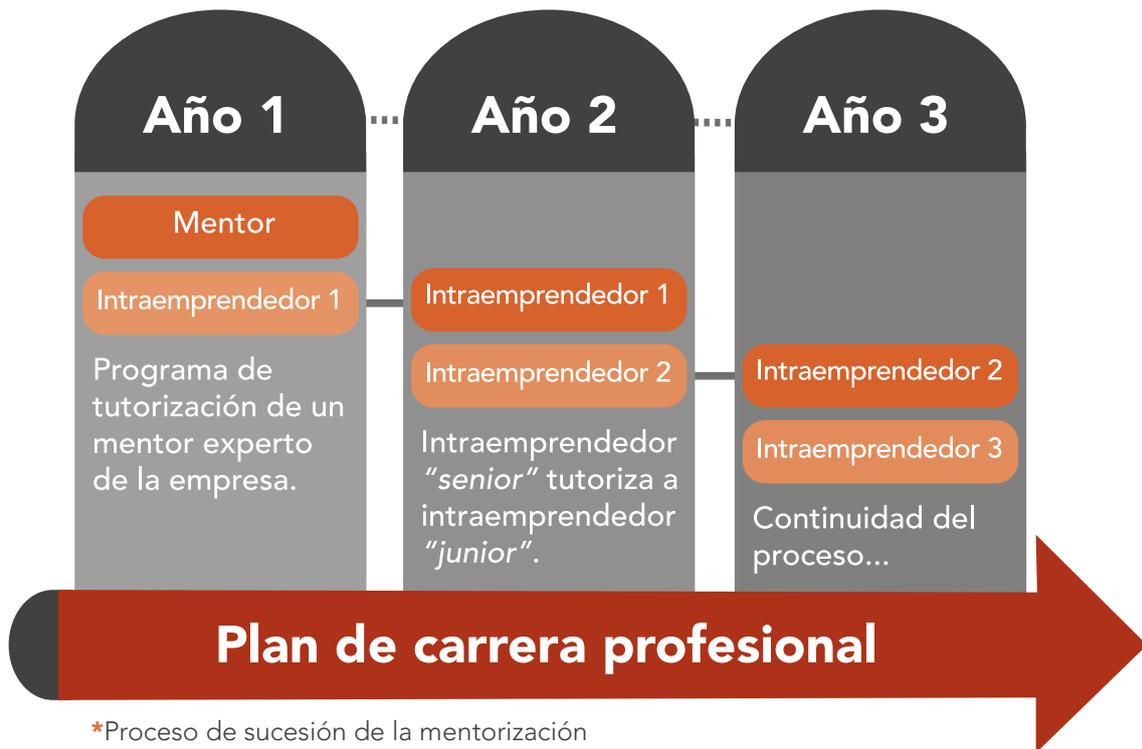
*Funciones del responsable o mentor

El responsable del programa/ mentor:

Como ya se ha apuntado anteriormente, es necesario disponer de un mentor cualificado y con experiencia para que acompañe a los intraemprendedores en el desarrollo de sus proyectos, especialmente en las primeras fases. Algunas de sus posibles funciones se citan a continuación:

- . **Seguimiento y control** del plan de trabajo del equipo.
- . **Tutorización y asesoramiento** al equipo de emprendimiento corporativo: resolver dudas y servir de persona de contacto con la Dirección.
- . **Fortalecimiento de las competencias** personales y profesionales del intraemprendedor: formación y capacitación. El mentor puede detectar necesidades formativas y definir un plan didáctico al respecto.

Una opción para organizar y gestionar un equipo intraemprendedor es que esta función se delegue año tras año en uno de los participantes que integran el mismo. A modo de ejemplo, en la siguiente figura "Proceso de sucesión de la mentorización", se observa como este rol se traspasa de un programa anual a otro, asignando las funciones de mentorización a aquel intraemprendedor que muestre más dotes de liderazgo y experiencia en la materia.



Por otro lado, en un plano más práctico y en el caso de empresas de tamaño grande, también se suele emplear la **FIGURA DEL CONECTOR**. Los perfiles "conectores" hacen referencia a esos trabajadores que actúan de "pegamento" entre las ideas, las personas y la Dirección. Se trata de una tarea informal y no exigible, pero que determinados trabajadores la llevan a cabo de manera espontánea y natural. Esta práctica aporta un importante valor añadido al clima laboral, contribuye al aprovechamiento de sinergias del equipo y mejora la comunicación interna, por lo que conviene poner en valor su figura.



02. La importancia de los recursos humanos

Las personas que integran la empresa son el recurso principal de cualquier modelo de emprendimiento corporativo. En este sentido, la gestión de los recursos humanos juega un papel muy importante para su puesta en marcha.

Una vez aproximado el perfil del **POTENCIAL INTRAEMPREENDEDOR**, el siguiente paso es objetivar esas cualidades a partir de hechos, comportamientos e indicadores que se puedan observar y cuantificar en el día a día. En la siguiente tabla se incluye, de un modo orientativo, posibles evidencias a las que prestar atención:

Características	¿Qué observar?
<ul style="list-style-type: none">. Creativo. Innovador. Inquieto	<ul style="list-style-type: none">. N° de ideas que aporta.. Tipo de ideas (incrementales o radicales).
<ul style="list-style-type: none">. Seguro. Optimista. Valiente. Persistente	<ul style="list-style-type: none">. Asume riesgos moderados (no tiene miedo a ser despedido y experimenta una débil sensación de riesgo personal).. Capacidad para argumentar y defender una idea o proyecto innovador.. Confianza para defender sus ideas y argumentarlas.. Capacidad para asumir retos y propuestas de la Dirección.
<ul style="list-style-type: none">. Líder. Proactivo. Comprometido	<ul style="list-style-type: none">. Capacidad para escuchar y participar.. Toma decisiones y las argumenta. No se desdice.. Es escuchado y convence.. Capacidad de negociación (llegar a un consenso en grupo).
<ul style="list-style-type: none">. Visión estratégica. Inconformista. Resolutivo	<ul style="list-style-type: none">. Se orienta hacia la consecución de objetivos.. Responde a las recompensas y reconocimientos corporativos.. Conoce el proceso y aporta ideas de mejora.. Sabe hacia dónde va el mercado.. Asume los retos propuestos por la Dirección.

Estas cualidades o rasgos se pueden identificar tanto en la plantilla actual, como tenerse en cuenta para futuras incorporaciones o procesos de selección. Asimismo, a continuación, se indican algunas recomendaciones generales que ayudan a crear un clima propicio para las actuaciones de emprendimiento corporativo.



Polivalencia, movilidad, mezcla de perfiles, diversidad cultural, habilidades emprendedoras, formación y motivación, equipos multidisciplinarios, trabajo en equipo, nuevas incorporaciones...



Plantilla actual:

- . **Impulsar la polivalencia**, la diversidad cultural, la movilidad de personas y la mezcla de perfiles profesionales en todas las áreas de negocio.
- . **Mejorar las habilidades emprendedoras de los empleados** gracias a la formación y motivación personal.
- . **Formar equipos multidisciplinarios de trabajo**. Conviene fomentar el trabajo en equipo con personal con distintos perfiles profesionales, pertenecientes a distintas áreas o departamentos y cuyos conocimientos se complementen a la hora de idear, desarrollar y validar una nueva línea de negocio.

Nuevas incorporaciones:

- . Incorporar al procedimiento de selección de personal la identificación de rasgos intraemprendedores en los candidatos con el fin de reclutar personas innovadoras, curiosas, abiertas al cambio, dispuestas a asumir riesgos y retos profesionales.

03. La disposición de espacios físicos y virtuales

La concreción del tipo de espacio, físico o virtual, para la generación, comunicación y evaluación de las ideas dependerá de los recursos y capacidades actuales de la empresa, así como de su tamaño y número de miembros implicados. En base a esta consideración, se puede optar por habilitar un espacio físico para el emprendimiento corporativo y/o una plataforma o herramienta on line de apoyo.



Espacios creativos:

- . Crear espacios de debate y poner en marcha procesos creativo-colaborativos entre distintos perfiles dentro y fuera de la empresa.
- . Permitir que los trabajadores dediquen un porcentaje de su jornada laboral a idear nuevos proyectos.
- . Diseñar a largo plazo nuevas unidades internas autogestionadas que funcionen como una Start-Up.

Plataforma on line:

- . Disponer una **intranet** o cualquier otro sistema o metodología que facilite la comunicación y el intercambio de problemas e ideas, fomentando además la colaboración entre los empleados.
- . Implantar una **red social** interna para depositar propuestas de mejora y nuevas iniciativas y que sea accesible a todos los empleados de la compañía.
- . Contar con **herramientas gratuitas de trabajo en la nube** a la que tenga acceso el personal implicado.
- . Contar con una **plataforma networking** para fomentar el intercambio de conocimiento y en la que también puedan participar agentes externos o grupos de interés, por ejemplo proveedores.

04. Un posible comienzo: concurso de ideas innovadoras

El plan de trabajo ha de describir las actuaciones concretas del programa de intraemprendimiento indicando el objetivo, plazos, responsables y metodología a seguir. Una de las iniciativas más recurrentes es la organización de un **concurso de ideas innovadoras** con el fin de prestar atención a las propuestas de los trabajadores de todas las áreas y/o departamentos de la empresa. Se trata por tanto de considerar la opinión y aprovechar el conocimiento de todos los empleados por un objetivo común: mejorar, innovar y, en definitiva, **CRECER**.

Si bien se puede pensar que se trata de una iniciativa espontánea o informal, nada más lejos de la realidad. Ésta se ha de definir formalmente y contar con unas **bases** para su convocatoria, difusión, ejecución y valoración final de las ideas candidatas. La siguiente figura ilustra el proceso a seguir para organizar la convocatoria de un concurso de ideas innovadoras.



*Pautas y claves para organizar un concurso de ideas innovadoras.

La organización de un concurso interno de ideas innovadoras conlleva a la resolución de las siguientes cuestiones:

¿Qué esperamos conseguir?

El **objetivo principal** es identificar y recabar nuevas ideas de proyectos o líneas de negocio. Asimismo, de forma indirecta, se pueden alcanzar otras metas como identificar a potenciales intraemprendedores, fomentar las innovaciones rupturistas, la mejora continua, motivar, mejorar el clima de trabajo, potenciar la transferencia de conocimiento, etc.

¿Cómo conseguiremos captar su atención y conseguir su participación?

Conviene prestar atención al **diseño del mensaje que se desea difundir** para lograr la implicación de los trabajadores. El mensaje ha de ser claro y directo para todos los empleados, independientemente de su departamento, puesto o cargo. Para ello, algunas empresas suelen abandonar los formalismos y emplear llamadas de atención a través de un lenguaje coloquial y cercano.



¿Cómo llegaremos a toda la plantilla?

Otro aspecto clave es idear y concretar los **mecanismos y canales de comunicación** de los que dispone la empresa para la difusión del mensaje. Algunos de los comúnmente empleados son el tablón de anuncios, el mailing, la intranet, la comunicación personal, reunión específica, etc.

¿Qué daremos a cambio?

Se ha de concretar formalmente el reclamo a emplear, es decir el **sistema de incentivos**, como por ejemplo la participación en los beneficios de explotación futuros de la idea propuesta, un plan de carrera profesional, la promoción interna en la compañía, etc. Se trata de estímulos que motiven al empleado para participar e implicarse a lo largo de todo el proceso.

¿Lo complementaremos con alguna actuación en paralelo?

De igual modo, se puede completar o reforzar la iniciativa con otras **actuaciones en paralelo** con vistas a fortalecer la implicación del grupo como por ejemplo sesiones de creatividad, coaching, talleres de trabajo en equipo, etc.

¿Cómo y quién registrará, filtrará, valorará y seleccionará las ideas? ¿Bajo qué criterios?

Esta metodología de captación, registro, evaluación y selección de ideas ha de detallarse y comunicarse previamente a todos los implicados. Se trata por tanto de la **definición de un sistema de evaluación objetivo** en el que se concreten los criterios de valoración, como por ejemplo el grado de innovación y originalidad, la calidad de la propuesta, el mercado y/o oportunidad de negocio, la viabilidad técnica y económica, etc. De igual modo ha de indicarse la puntuación de cada factor y el Comité responsable de la evaluación final.

¿Qué haremos con las ideas recabadas (output)?

Metodología para el análisis de su viabilidad técnica y comercial y su desarrollo, en su caso. De igual modo es importante valorar la implicación (rol) del intraemprendedor en la puesta en práctica de la idea (por ejemplo: participación en el desarrollo técnico, área económica, seguimiento y control general, etc.)

¿Cómo sabremos si ha funcionado?

A lo largo de la iniciativa se ha de llevar a cabo un análisis y seguimiento periódico de su impacto prestando especial atención a indicadores objetivos como el porcentaje de participación, el número de ideas recabadas, el número ideas aprobadas, etc. El objetivo último es conocer la eficacia de las actuaciones pero también poder anticiparse a posibles problemas.

¿Cómo comunicaremos los resultados?

Finalmente, con vistas a asegurar la continuidad de la iniciativa, es interesante garantizar un correcto **feedback** tanto a los participantes activos, como al resto del personal de la compañía. Se trata de comunicar el impacto y logros conseguidos a nivel interno para aumentar la implicación en iniciativas similares y agradecer la participación lograda.

Los responsables del concurso han de anticiparse a todas estas cuestiones y tratar de definir actuaciones y un plan de contingencias para afrontarlas. Esta planificación y dedicación aumentará las probabilidades de éxito de la iniciativa.



Todo ello tiene como meta garantizar su continuidad con vistas a lograr paulatinamente una mejora de la cultura de la innovación y creatividad en la empresa. A largo plazo, esta iniciativa puede derivar en la creación de una **incubadora y aceleradora interna de ideas y/o proyectos de innovación**, en el caso de empresas de cierto tamaño, o en la creación de un **departamento de I+D**, en su caso, o **áreas exclusivas de creatividad**.

05. Técnicas de apoyo: Design Thinking y Lean Startup

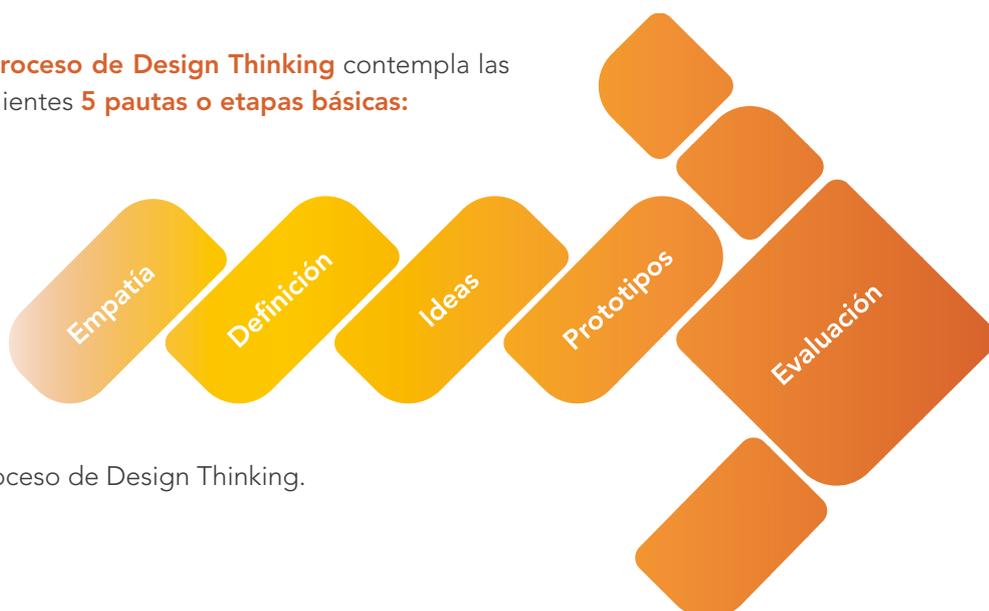
Existen modelos o procesos facilitadores de la innovación interna que pueden ayudar a poner en práctica un programa de emprendimiento corporativo. Se trata de técnicas de creatividad y fomento del intraemprendimiento, entre ellas destacan: el Design Thinking y el Lean Startup.

Design Thinking: ¿Qué es?

Este método aboga por **enfrentarse a las dificultades de gestión de una empresa tal y como los diseñadores** afrontan los problemas de diseño. ¿Cómo lo hacen los diseñadores? Inicialmente, se definen las **necesidades de los usuarios** gracias a la observación. Posteriormente, gracias al brainstorming o tormenta de ideas, se busca el máximo número de ideas antes de realizar el prototipo final para, finalmente, llevar a cabo un proceso de mejora y depuración tras realizar varios test antes de la implantación de dicho prototipo.

Tim Brown es el padre del **Design Thinking** y **CEO y presidente de IDEO** (www.ideo.com). La filosofía Design Thinking destaca la importancia que el **ambiente y el espacio** tienen para potenciar el lado más creativo de los trabajadores: "Los equipos creativos deben tener la posibilidad de compartir sus ideas no solo a través de las palabras, sino también visual y físicamente"

El **proceso de Design Thinking** contempla las siguientes **5 pautas o etapas básicas**:



*Proceso de Design Thinking.



EMPATÍA: consiste en conocer al usuario, no como cliente, sino como persona desde un punto de vista empático. Pensar cómo vive y se desenvuelve en su contexto y qué necesidades tiene que la empresa pueda satisfacer.

DEFINICIÓN: concretar el objetivo y problema sobre el que se desea trabajar por medio de la creatividad.

IDEAS: consiste en conseguir el mayor número de ideas. En un principio, todas las ideas son válidas ya que en este proceso lo que importa es la imaginación para idear nuevos productos y servicios.

PROTOTIPOS: puesta en práctica de las ideas viables seleccionadas. El objetivo es depurar la idea de mejora gracias al diseño de un prototipo preliminar.

EVALUACIÓN: analizar el impacto de la actuación tras la experiencia de los trabajadores. Se trata por tanto de un proceso de depuración y mejora para su implementación definitiva.

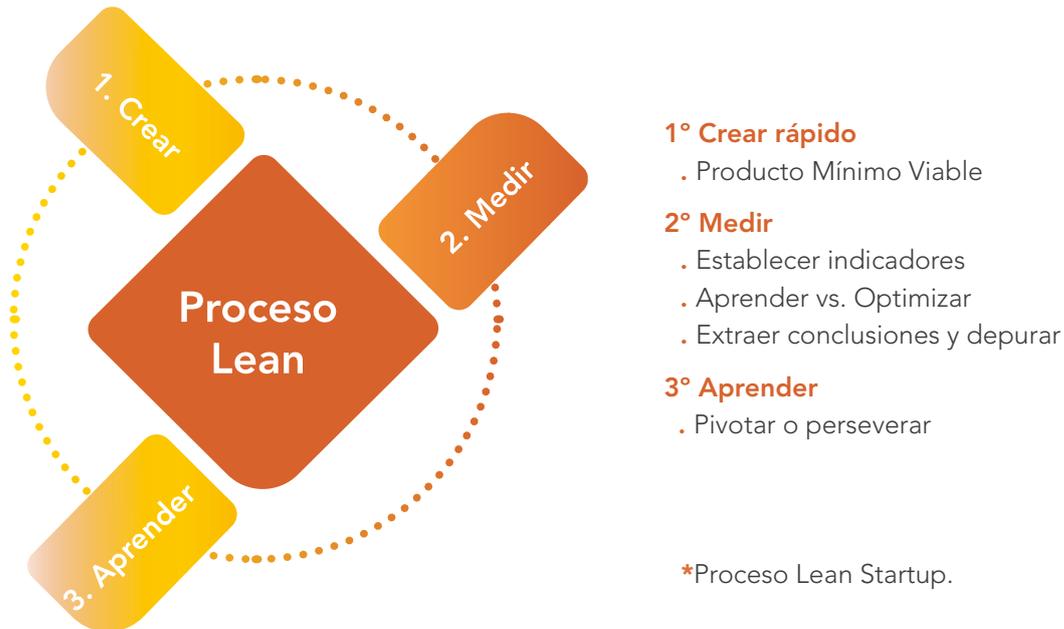
Ejemplo: Cada vez más los fabricantes de equipos médicos y de otros instrumentales destinados al sector sanitario consideran como factor clave de diseño y desarrollo la experiencia del usuario final. En este sentido se prioriza, entre otros, la empatía con pacientes de corta edad, siendo conscientes de la dificultad y múltiples obstáculos a los que se enfrentan los médicos para distraer o inmovilizar a los niños durante determinados tratamientos.



Estas imágenes muestran algunos ejemplos de bienes y maquinaria sanitaria ideados a partir de un proceso de Design Thinking.

Lean Startup

Por otro lado y en términos generales, la metodología Lean Startup permite definir hipótesis de trabajo, generar experimentos que las pongan a prueba y desarrollar Productos Mínimos Viables (PMV) para identificar soluciones y modelos de negocio que den lugar a una solución completa, siempre minimizando los riesgos económicos.



En definitiva, la metodología Lean Startup supone la experimentación y validación de las nuevas ideas de negocio o nuevos servicios antes de dedicar grandes recursos a su desarrollo.

Ejemplo: Dropbox, la compañía de almacenamiento en la nube, validó su nicho de mercado para su producto antes de haberlo desarrollado. Su experiencia se basó en el diseño de un vídeo explicativo del funcionamiento de la herramienta y en su difusión en varios espacios web. Poco a poco el número de suscripciones a la página oficial de Dropbox fue aumentando y con ello la empresa fue capaz de validar y aprobar la viabilidad comercial del nuevo producto.

¿Qué tienen en común estas herramientas?

Ambas metodologías **centran el proceso en el cliente o usuario** gracias a una validación continua de la hipótesis o modelo creado. Ante esta situación, tanto una como otra entienden el error como parte del proceso y, ante esta posibilidad, incentivan su aparición lo más rápido posible a través del **prototipado** (Design Thinking) o el desarrollo de **Productos Mínimos Viables** (Lean Startup).

LA OPINIÓN DEL EXPERTO

<IN>PRENDE



En el marco del presente estudio se ha contado con la visión, experiencia y recomendaciones de Federico Gutiérrez-Solana Salcedo, Director del Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), y Presidente del Global Entrepreneurship Monitor España (GEM), Rector de la Universidad de Cantabria entre 2002 y 2012 y Presidente del Consejo de Rectores de España entre los años 2009 y 2011.

¿Cuál es el primer paso para introducir la cultura intraempresarial en cualquier empresa?

La Dirección de la empresa debe estar totalmente concienciada y convencida de su importancia. Una vez conseguido este aspecto, que en ocasiones es la condición más ambiciosa, el siguiente paso consiste en difundir este mensaje internamente y apoyarlo a través de iniciativas que fomenten la proactividad de los trabajadores. En este punto se observa la existencia de personas más receptivas e interesadas en este tipo de actuaciones. Son éstas las que responden al perfil de empleado intraempresarial y sobre las que la empresa se puede apoyar para implantar la cultura del emprendimiento corporativo.

¿Cómo motivar y sacar de su "día a día" a los empleados para que aporten ideas?

En primer lugar esa persona ha de saber que sus ideas serán bienvenidas y valoradas por la Dirección y en segundo lugar hay que hacerle necesariamente partícipe del desarrollo y perfeccionamiento de la misma. Una propuesta de mejora siempre trae consigo mayores beneficios económicos y sociales y es importante reforzar este argumento para incentivar la participación de los empleados.

Por otro lado, la organización tiene la obligación de capacitar al intraempresarial, preguntarle qué papel quiere jugar en el desarrollo de la idea y acordar con este el equipo idóneo para su puesta en marcha. Una de las claves reside en formar grupos de trabajo multidisciplinares con personal de distintas áreas (departamento técnico, producción, comercial, financiero...) para lograr una visión global de la empresa. A los participantes en estos equipos cualificados se les posibilita un aprendizaje de gran valor, lo que representa un incentivo y reclamo para cualquier emprendedor corporativo. En definitiva hay que co-responsabilizar y reconocer, simultáneamente, al intraempresarial.



¿Qué riesgos asumen las empresas que no fomentan el emprendimiento corporativo?

Si la Dirección se dedica exclusivamente a sus obligaciones de gestión y no entiende la innovación como una vía estratégica, está asumiendo un riesgo importante. Hay muchas empresas que salen al mercado a “mantenerse o a no perder” y hay que salir a ganar. Apostar por el emprendimiento corporativo al fin y al cabo es una inversión como cualquier otra y claro que tiene su riesgo pero también se puede ganar mucho. En ocasiones estos beneficios compensan notablemente cualquier otro proyecto frustrado.

¿Por qué España se encuentra tan atrasada en este sentido con respecto a otros países europeos?

En España tenemos jóvenes muy preparados y formados pero no contamos con el mismo número de empresas innovadoras para que puedan desarrollarse profesionalmente como debieran y para que aprovechen este talento. En definitiva, poseemos un capital humano nacional bien cualificado pero infrautilizado por el tejido económico. Esto tiene que cambiar ya que pone de manifiesto una falta de visión absoluta. La forma más inmediata de abordar este problema es fomentando la cultura emprendedora en el seno de las empresas. De otro modo, nos quedaremos fuera del mercado competitivo.

¿Qué posible solución existe al respecto?

Se trata de un obstáculo cultural y hay que atajarlo desde las aulas acercando el ámbito educativo y el empresarial. Se han de diseñar planes didácticos adaptados a la realidad empresarial y emprendedora para formar a jóvenes creativos e inquietos que quieran diferenciarse en el mercado laboral y en el que participen con fuerte presencia y activamente los empresarios como tutores y mentores, portadores de su experiencia.

¿Qué hace falta para mejorar la cultura intraemprendedora en las empresas?

Es necesario sensibilizar a los directivos y formar a los mandos intermedios de las empresas, esto es:

- . **Proyectar y difundir la realidad del mercado y las exigencias del mismo.** Las tendencias pasan por la digitalización, internacionalización, gestión del cambio, etc. y esto obliga a contar con potencial de crecimiento vinculado a las personas.
- . **Formar y sensibilizar a los mandos intermedios o puestos con personal a cargo** para capacitarles a la hora de comunicar, motivar y captar el interés general hacia el programa de intraemprendimiento.
- . **Contagiar internamente esta filosofía de trabajo** para darle continuidad en el tiempo.

ALGUNOS EJEMPLOS REALES

<IN>PRENDE

En este apartado se relatan algunos ejemplos y casos de éxito de empresas pioneras en emprendimiento corporativo y cuya actividad y trayectoria se encuentra marcada por la innovación. Se tratan de compañías de distintos sectores, tamaños y antigüedad ya que se trata de acercar el intraemprendimiento a cualquier tipo de organización o modelo empresarial y convencer al lector de su aplicación y utilidad práctica.

EGA MASTER

www.egamaster.com

**Una metodología propia para la generación de ideas**

EGA Master es un fabricante español dedicado a la concepción, diseño y fabricación de herramientas y equipos industriales certificados, de Calidad Premium, así como instrumentos de seguridad altamente especializados. La Marca EGA Master ha sido elegida como una de las 100 marcas españolas más destacadas y valoradas a nivel internacional y como tal, incluida como miembro en el prestigioso Foro de Marcas Renombradas Españolas (primera empresa de herramienta en conseguir este hito).

Todo este proyecto lo hace posible un Equipo Humano de más de un centenar de personas, joven (la media de edad ronda los 30 años), plural (55% de la plantilla compuesta por mujeres), multicultural (uno de cada cinco es de otras nacionalidades) plurilingüe (habla una veintena de idiomas) bien formado, con capacidad y deseos de aprender y que comparte ilusionado los Valores de la organización. Su capacitación, implicación, motivación y compromiso, han hecho posible situar a EGA Master como la empresa líder en internacionalización e innovación.

¿Cómo fueron sus inicios y qué rasgos la convertían ya en una empresa diferente?**. Origen de la idea y escenario de partida:**

Los primeros años de la década de los noventa, en plena crisis económica en España y coincidiendo con la incorporación al Mercado Común Europeo, cualquier cambio organizacional o novedad en el ámbito empresarial se consideraba arriesgado. Sin embargo Iñaki Garmendia (presidente y fundador de EGA Master) entendió este contexto como una oportunidad para mejorar e innovar para que, cuando la economía mundial retomase a una situación favorable, la empresa pudiera optar a una situación privilegiada frente a su competencia.



En este sentido, cabe destacar los esfuerzos de la compañía por diferenciarse en el mercado, buscar y aportar valor añadido y lograr una ventaja competitiva distinta del precio final. Todo ello requería grandes dosis de actitud innovadora en la concepción de los productos: I+D, nuevas patentes, etc.

Organización y estructura interna

EGA Master planteaba desde sus inicios una gran revolución en el sector ya que su estructura se fundamentaba en una «integración horizontal», en clara contraposición al hasta entonces empleado sistema vertical.

Tradicionalmente, la industria mundial de la herramienta de mano, al igual que otros muchos sectores industriales, adoptaba un modelo productivo vertical es decir, se realizaban con medios propios todos los procesos productivos de principio a fin. Sus inconvenientes radican en la imposibilidad para alcanzar sinergias interempresariales y economías de escala, lograr una óptima especialización o disfrutar de una estructura adaptable y flexible ante variaciones en la demanda.

En el lado opuesto, un modelo horizontal se centra en los puntos fuertes de la cadena de valor (aquellos eslabones clave que aportan un mayor valor añadido) como puede ser la I+D, ingeniería, diseño industrial y control de calidad y opta por subcontratar o externalizar las actividades secundarias (proveedores especializados y expertos) con vistas a alcanzar una mayor rapidez y adaptabilidad de la organización.

La apuesta por la internacionalización

EGA Master se planteó como objetivo estratégico exportar un mínimo del 80% de sus ventas totales evitando que ningún país supusiera más del 15% de las mismas y que los pedidos de ningún cliente representaran más del 5%. Objetivos que tras dos décadas siguen vigentes. La internacionalización de la empresa es una vía de aprendizaje e innovación continua que garantiza un contacto permanente con las expectativas de sus mercados.

¿Cómo potencia el emprendimiento corporativo?

La Dirección de EGA Master tiene claro que la I+D+i (7% de su presupuesto total) parte de las personas. Por ello cuenta con una metodología propia para el análisis, aprobación e implementación de nuevos proyectos que se canaliza internamente a través de un **Comité de Nuevos Desarrollos**.

Asimismo, los empleados de EGA Master participan activamente en la gestión interna a través de equipos de proceso y mejora continua. Cuentan con autonomía para gestionar sus proyectos y responsabilidad para responder a los objetivos estratégicos fijados por la organización. Esto facilita y fomenta la participación de las personas, su autogestión e implicación en un marco donde los líderes juegan un papel activo y fundamental para promover estas actitudes.



¿Qué herramientas y medios de apoyo utiliza?

- . **Ciclos de revisión y mejora:** el objetivo de los mismos es romper con el status quo establecido y apoyar el surgimiento de soluciones e ideas innovadoras y creativas en la organización.
- . **Proceso de reclutamiento de talento creativo:** este proceso se basó en una reingeniería de procesos de gestión y desarrollo de personas que permitió identificar a los trabajadores más creativos de la organización para que aportasen nuevas ideas que pudieran derivar en proyectos o líneas de negocio futuras. En este marco se focalizaron los esfuerzos en aquellas personas que no solo acumulaban experiencia y competencias técnicas, sino también en aquellas que demostraban cierta "chispa" de creatividad y voluntad para asumir riesgos.

Este proceso dio lugar a un equipo multidisciplinar integrado por personas de distintas áreas que generan ideas conjuntamente, visualizando, mirando hacia adelante y evaluando nuevas posibilidades. Como consecuencia se incorporaron numerosas soluciones innovadoras y creativas nunca vistas antes en el sector, así como nuevas líneas de negocio impensables, en un principio, para una pyme familiar.

¿Qué ha conseguido EGA Master gracias a este esfuerzo por fomentar el emprendimiento corporativo?

Algunos de los resultados de este esfuerzo son los siguientes:

- . Presencia en más de 150 países de los cinco continentes con un volumen de exportación de casi el 90% de su producción.
- . Catálogo con más de 20.000 referencias (diversificación).
- . Única empresa del sector con más de 200 patentes (desarrollados íntegramente por su equipo de I+D+i).
- . Empresa del sector más premiada en excelencia en gestión e innovación y calidad y responsabilidad social corporativa.
- . Primer fabricante europeo en desarrollar y lanzar la herramienta de titanio.

Las claves de su éxito se basan en la diversificación de su cartera de productos, la focalización en mercados especializados y productos diferenciados (uso industrial) y en la implicación de sus más de 100 trabajadores.



Un programa de intraemprendimiento en una gran empresa

ENDESA es la empresa líder del sector eléctrico español y el segundo operador de Portugal. Su actividad se centra en la generación, distribución y venta de electricidad, aunque también posee una posición relevante en el suministro de gas natural. Entre sus valores, destaca su apuesta por una política sostenible y un horizonte energético inteligente.

En la actualidad ENDESA se encuentra inmersa en un proceso de mejora continua orientado a liderar la transformación tecnológica del área energética. Para ello cuenta con un sólido posicionamiento industrial y con la ventaja de pertenecer al Grupo Enel (desde el primer trimestre de 2009). Asimismo destacar que ENDESA dispone de más de 10.000 empleados y presta servicio a 11,2 millones de clientes.

¿Qué actuaciones y programas lleva a cabo ENDESA para fomentar el intraemprendimiento?

Las políticas y estrategias relacionadas con el emprendimiento corporativo han ido surgiendo en los últimos años en la compañía gracias al diseño de **un programa de destinado a canalizar y recabar las ideas y el potencial innovador de los empleados**, respectivamente. En este sentido, cabe destacar que uno de los mayores retos ha consistido, no tanto en la generación interna de mejoras e ideas innovadoras, como en la puesta en práctica y desarrollo de las mismas. Es por ello que se han definido estrategias para aprovechar el talento de los trabajadores como si se tratasen de emprendedores internos. La recogida, validación y selección de ideas por parte de los participantes ha culminado con las siguientes actuaciones:

1. Planes de trabajo encaminados a que los **empleados desarrollen sus propias startups internamente** bajo modelos de negocio disruptivos. Esta iniciativa se denomina **Enel Innovation World Cup**. El sistema seguido es el siguiente:
 - . **Durante 16 semanas los trabajadores pueden dedicar parte de su jornada laboral** a desarrollar una idea propia. Todas aquellas recibidas se evalúan internamente y las que superen este primer filtro se llevan ante el CEO de la compañía.
 - . **Se solicitan 4 documentos a los interesados:** plan de negocio, retos que resuelve, interacciones con clientes para validar la propuesta y recursos necesarios para su puesta en marcha (tiempo, recursos económicos, personas, etc.)
 - . **Selección:** el Comité Ejecutivo elige la idea a la que concederá los recursos solicitados para dar la oportunidad al ganador de desarrollar su propuesta internamente.



Esta iniciativa pretende incentivar a los empleados para que presenten modelos de negocio disruptivos. Para ello se ofrece la oportunidad de **dedicar hasta el 100 % de su tiempo al desarrollo de su propia start up interna.**

Este año ha sido la primera edición y ENDESA ha conseguido un éxito rotundo teniendo en cuenta el alto grado de participación y la calidad de los planes recibidos. Los responsables de la iniciativa creen que **establecer la posibilidad al empleado de desarrollar su propio proyecto es un incentivo superior a cualquier recompensa económica.**

2. Desarrollo de **espacios de colaboración** para que la estructura organizativa no sea un freno a la hora de poner en marcha proyectos innovadores. A través del proceso llamado **Open Power Space**, ENDESA trabaja conjuntamente con universidades, organismos de investigación, Administraciones Públicas, proveedores, millenials y startups. Tras el primer año de la experiencia del Open Power Space con sede en Madrid, se extiende el concepto de espacio colaborativo al resto de oficinas de ENDESA.

¿Qué aspectos son claves para garantizar el éxito de estas iniciativas?

- . Contar con el **respaldo y compromiso por parte de la alta Dirección** de ENDESA.
- . Apoyarse en aquellas **personas proactivas** que se ofrecen a participar de forma voluntaria en las distintas iniciativas planteadas.
- . **Identificar** a los **trabajadores** que se presentan candidatos de forma recurrente ya que éstos son los que son **potenciales intraemprendedores.**

¿Qué ha conseguido ENDESA gracias a este esfuerzo por fomentar el emprendimiento corporativo?

Con la iniciativa **Enel Innovation World Cup** se han identificado y desarrollado proyectos que han suscitado resultados económicos demostrables, si bien la mayoría de ellos suponen una puesta a medio plazo ya que implican la definición de nuevos modelos de negocio.

No obstante, el **beneficio más valioso es el impacto conseguido sobre el clima y motivación laboral** ya que los empleados sienten que sus propuestas son escuchadas y se entiende la innovación como un tema prioritario para la empresa al más alto nivel.

**BIGDA SOLUTIONS**

www.bigdasolutions.es



El método lean-startup como técnica para idear un modelo de negocio ágil

BIGDA SOLUTIONS nace en septiembre del 2015 como un proyecto de intraemprendimiento dentro de la empresa Meteo for Energy y tiene como misión ayudar a sus clientes a tomar decisiones basadas en datos e información generada en su actividad. Para ello emplea distintas tecnologías y herramientas de inteligencia artificial: Big Data, Business Intelligence, análisis predictivos y Machine Learning.

Meteo for Energy es experta en predicciones meteorológicas en plantas de energía renovable (fotovoltaicas, eólicas y termosolares). Una vez consolidada en el mercado, la Dirección se realiza la siguiente pregunta: *“¿Cómo podemos aprovechar el potencial generado en la empresa en gestión, analítica avanzada y predicción de diferentes escenarios para nuevas áreas de negocio? Si podemos aplicarlo bien y con resultados satisfactorios en la generación eléctrica, ¿por qué no realizarlo para el consumo?”*. A partir de entonces surge la idea de negocio que dará lugar a BIGDA SOLUTIONS.

¿Cómo se detectó la idea de negocio y qué pasos siguieron para su desarrollo?

A lo largo de 2015 tras la acumulación de una importante experiencia y conocimiento en técnicas de inteligencia artificial (big data, data mining y machine learning), la Dirección realizó varias charlas en diversos puntos de País Vasco con el objetivo de dar a conocer las posibilidades de estas herramientas y analizar la situación en la que se encuentran las empresas vascas. En ese momento, BIGDA SOLUTIONS detectó la posibilidad de lanzar una nueva línea de negocio aprovechando su experiencia en el sector energético. Actualmente está desarrollando proyectos innovadores capaces de predecir los tipos de consumos en la red o incluso optimizar la contratación de acuerdos de consumo de energía eléctrica.

En primer lugar la empresa se puso en contacto con potenciales clientes pertenecientes a varios sectores industriales que tuvieran medianos o grandes consumos con vistas a evaluar la viabilidad e impacto de la nueva idea.

Asimismo, el modelo de negocio se desarrolló bajo la metodología Lean-Startup (desarrollo ágil y enfocado al cliente). Este método permite operar como lo haría un pequeño grupo de expertos en la materia y pivotar de manera rápida en el mercado. La Dirección de BIGDA SOLUTIONS entendió la importancia del nuevo negocio y la necesidad de éste de estar preparado para hacer continuas iteraciones y pivotajes en función de la demanda. Para ello, es importante plantear varias hipótesis de partida, definir un experimento/prueba, medirlo desde el punto de vista del cliente y finalmente validarlo.



¿Cómo se incentiva la creatividad interna?

La forma más eficiente y clara de apoyar la creatividad a nivel interno es valorar y no acallar las distintas ideas que los empleados puedan aportar a pesar de que en un inicio puedan parecer rocambolescas. La Dirección de BIGDA SOLUTIONS entiende que dar forma a esas ideas o simplemente entender el motivo por el que no es viable puede ser una oportunidad para identificar un nuevo producto o servicio.

La actitud es la característica más importante que debe poseer un equipo creativo. Las personas asentadas y sin motivación no suelen aportar nuevas soluciones. Un trabajador con conocimientos y actitud es un recurso muy valioso para la compañía, por lo que ésta debe ofrecerle las herramientas y recursos para su desarrollo.

¿Qué consejos daría a aquellas empresas que deseen implantar un modelo de emprendimiento corporativo?

La Dirección de BIGDA concreta 3 recomendaciones:

- . **Conseguir un entorno de confianza:** es fundamental lograr un clima de confianza y seguridad entre los trabajadores. Esto se consigue gracias a la comunicación abierta y la escucha activa por parte de la Dirección o altos cargos. Solo así se promueve e incentiva la generación interna de ideas innovadoras.
- . **Autonomía:** conviene conceder cierta autonomía y libertad a los trabajadores para controlar y organizar sus tareas en el marco de un proyecto.
- . **Premiar:** finalmente es importante recompensar esta actitud proactiva por parte de los trabajadores.

¿Qué ha conseguido BIGDA SOLUTIONS?

Gracias a este enfoque de modelo de negocio la empresa ha detectado un nuevo nicho de mercado y una vía de diversificación gracias al conocimiento y experiencia acumulada por la empresa matriz Meteo for Energy. El lanzamiento de nuevas líneas de negocio conlleva a un mayor entusiasmo general por parte del equipo al ver que sus capacidades pueden aplicarse a diversos ámbitos y segmentos. También ha conseguido abrir puertas a nuevos proyectos que mantienen el riesgo de mercado repartido en diferentes clientes y sectores.



ISETIC

www.isetic.net



La importancia de una estructura interna y flexible

ISETIC es una empresa ubicada en Vizcaya experta en el diseño y desarrollo de soluciones de digitalización y control de procesos de negocio. Nace en 2014 con la vocación de acercar la industria 4.0 a todo tipo de empresa (sector o tamaño). Son especialistas en el diseño de herramientas inteligentes de gestión, monitorización y automatización.

¿Qué caracteriza a ISETIC como empresa intraemprendedora?

- . **Origen de la idea:** el negocio surge de la necesidad de traducir una demanda creciente del mercado basada en la industria 4.0 a través de un servicio viable parcialmente validado en otras empresas. Este nuevo servicio da lugar a ISETIC como empresa autónoma enfocada a la innovación abierta.
- . **Enfoque y desarrollo del nuevo modelo de negocio:** el servicio se orientó claramente al cliente como un producto mínimamente viable (PMV) y se implantaba en empresas para su verificación y validación. Durante este periodo de prueba y depuración, el sistema gozó de una gran aceptación, siendo los propios clientes los que proponían directamente el cambio del PMV a un servicio integral de pago.
- . **Estructura interna:** enfocada a fomentar la creatividad y generación de ideas entre sus empleados gracias a una organización plana sin jefes y ni departamentos preestablecidos.

¿Cómo fomenta el emprendimiento corporativo?

El emprendimiento corporativo en ISETIC se pone en práctica a través de un modelo de **innovación abierta** que busca implicar a todos los trabajadores y agentes desde el diseño de la arquitectura básica hasta el desarrollo de la solución técnica final. Es por ello que el trabajo se estructura por tareas o proyectos, se incentiva la participación y la generación de ideas internas, así como se intenta proporcionar la autonomía y libertad necesaria a los empleados para su ejecución.

Esta política se extiende a todos los ámbitos, desde el horario laboral y gestión del tiempo por parte de los empleados, hasta la transparencia en la comunicación interna. Todo ello motiva un mayor compromiso por parte de los trabajadores y se refleja en una actitud proactiva por su parte. Solo de este modo ISETIC consigue potenciar el emprendimiento corporativo y el desarrollo de nuevos servicios por parte de las personas que la integran.

Cabe destacar que, como toda organización, se miden los avances y objetivos mediante índices de gestión, pero se intenta evitar que este proceso sea rígido y obstaculice tareas que aportan un



importante valor añadido a la actividad en las que se basa su ventaja competitiva.

En definitiva, ISETIC potencia el **trabajo en equipo y la transferencia de conocimiento interna** a través de las siguientes actuaciones:

- . **Estructura horizontal:** no existen departamentos y jefes preestablecidos.
- . Número reducido de personas, comunicación directa y alta visibilidad y transparencia. Los trabajadores conocen toda la información de la empresa tanto técnica y económica.
- . Ambiente de trabajo colaborativo y participativo (búsqueda activa de ideas y opiniones y disposición de canales personales para ello).

¿Cómo identifica a potenciales intraemprendedores?

ISETIC prioriza la motivación y desarrollo profesional del trabajador una vez incorporado en la empresa frente a la identificación anticipada de este perfil en el proceso de selección. La Dirección considera fundamental que las personas aporten, tanto a nivel técnico como estratégico (visión de negocio) y eso solo se consigue implicando al personal.

Asimismo ISETIC colabora activamente con una red de emprendedores. Esta práctica le permite estar en contacto con otras personas y empresas del sector, conocer las tendencias del mercado, derivar colaboraciones y lograr sinergias mediante la retroalimentación y el coworking. Se trata de una buena iniciativa dada la dificultad para encontrar perfiles tecnológicos especializados y expertos en las especificaciones técnicas que necesita actualmente la empresa.

¿Qué herramientas y medios de apoyo utiliza?

Durante su creación de 2014 ISETIC contó con el apoyo de organizaciones públicas, no solo desde el punto de vista financiero, sino también en el ámbito del asesoramiento empresarial.

¿Qué ha conseguido ISETIC gracias a este esfuerzo por fomentar el emprendimiento corporativo?

El resultado principal es la **confianza y contribución al crecimiento corporativo de todas las personas que integran la organización**. En definitiva, se ha logrado una filosofía empresarial de trabajo en la que todos proponen y todos son responsables de los proyectos de innovación.

**PROMETEO**

www.prometeoinnovations.com



Un ejemplo de innovación abierta para detectar nuevas ideas

PROMETEO es una empresa asturiana fundada en 2007 especializada en el desarrollo de estudios, proyectos de consultoría o ingeniería de software para entornos como la movilidad (vehículos, transporte o tráfico), las personas con necesidades especiales (sector sanitario, educativo o asistencial), la energía o la industria.

La misión de PROMETEO es ofrecer soluciones altamente innovadoras que logren resolver un problema concreto de la vida cotidiana. En este sentido, las ideas surgen a partir de necesidades no cubiertas en tres ámbitos: vehículos y soluciones ITS, área BASE (Bienestar, Accesibilidad, Salud y Educación), orientada a las soluciones para personas con necesidades especiales y por último el área TIC con el desarrollo de proyectos a medida para diversos sectores (agricultura, industrial, turístico...)

¿Qué aspectos la convierten en una empresa innovadora y creativa desde sus inicios?

Origen de la idea de negocio:

PROMETEO nace de la inquietud y vocación innovadora de su gerente, Moisés González. El gran uso del coche para viajes y la posibilidad de ser más productivo en ellos le dio la idea en 2006 de "aplicar la tecnología de uso diario, principalmente los ordenadores e internet, a un entorno con necesidades particulares como el del conductor que se encuentra conduciendo". En efecto, el emprendedor fue capaz de *"aplicar a los vehículos las oportunidades que en esos momentos ofrecía la tecnología informática"*.

Actividad enfocada a la I+D+i:

El origen de nuevos proyectos se encuentra en necesidades detectadas en el cliente final, empresas, entidades y usuarios, y en su observación y la interacción con ellos, y no tanto en un trabajo de "laboratorio". A través de ello, se pretende obtener la solución de un problema o la consecución de una oportunidad de un cliente. El continuo esfuerzo y apuesta en la I+D+i de PROMETEO le ha permitido diversificar sus líneas de negocio, ampliar mercado e incluso crear spin-off o nuevas sociedades encargadas de un proyecto-producto generado en PROMETEO.

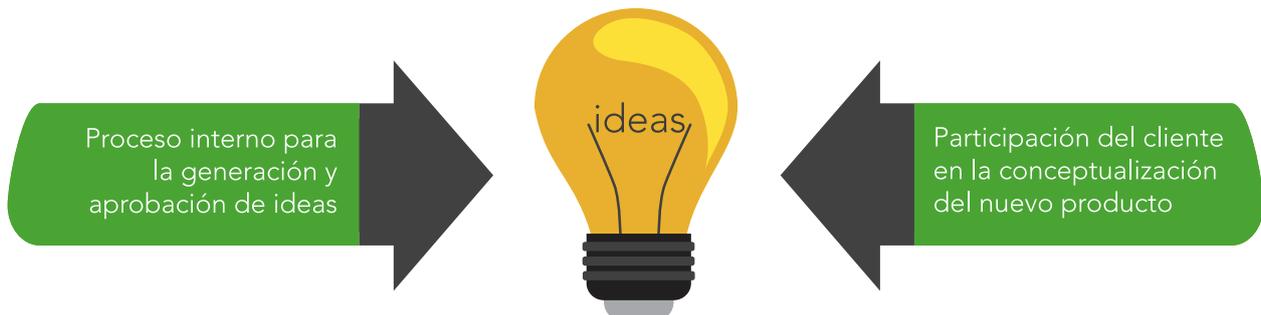
Personal activamente involucrado en las actividades innovadoras:

La Dirección cree que la empresa debe ser innovadora por sí misma, no por el hecho de contar un departamento específico de I+D, sino por conseguir que todo el personal llegue a entender el concepto de innovación, aporte ideas y participe en el ciclo de la I+D+i (identificación,

conceptualización, venta, desarrollo, implantación y pilotaje al mercado, estandarización, industrialización).

¿Qué herramientas y técnicas se emplean internamente para generar ideas que puedan derivar en nuevos productos o líneas de negocio?

El crecimiento y la diversificación de la compañía han estado estrechamente ligados a la detección de oportunidades de mercado, el perfeccionamiento de éstas a nivel interno y en la participación del cliente en su conceptualización primero, y posteriormente en su desarrollo.



Proceso interno:

Durante los años 2009-2010 el modelo de negocio se reinventa y PROMETEO implanta un proceso de generación de ideas en línea con la implantación de un Sistema de Gestión de la I+D+i basado en la norma UNE:166002. Este se basa en las siguientes pautas:

- . Organización de sesiones brainstorming dirigidos por parte de toda la plantilla.
- . Las ideas generadas se trabajan y perfeccionan individualmente por cada trabajador.
- . Registro de las ideas en una base de datos interna (wiki).
- . Evaluación y exposición grupal de las ideas perfeccionadas (criterios técnicos, comercial y financieros).
- . Selección y priorización de las mismas.
- . Realización de un DAFO técnico-comercial de las ideas priorizadas en el corto plazo.
- . Búsqueda de financiación, en su caso.

Implicación del cliente en la conceptualización y diseño del nuevo producto:

La empresa estima clave la participación e implicación del cliente durante la conceptualización, el diseño y el desarrollo de cualquier proyecto que se ejecute, siempre con la visión de transformarse en un nuevo producto. En este sentido, se presentan los bocetos de las ideas surgidas de un modo informal a empresas que responden al perfil del cliente potencial. A lo largo de esta labor, la idea innovadora se va depurando de forma continua con el feedback de los clientes hasta conseguir un producto conceptual que cuente ya con la aprobación e interés del mercado.



Este proceso se convierte en sí mismo en un criterio de valoración indispensable de las ideas generadas internamente: si el mercado no tiene interés, no se desarrolla. Es por ello que se considera una condición necesaria, y en la mayoría de las ocasiones suficiente, para aprobar la viabilidad de los proyectos.

¿Qué ha obtenido PROMETEO con este enfoque de negocio?

Gracias a este planteamiento surgen como spin-off las empresas **GÉMINIS** (www.geminisrta.com) y **BE ONE APPS** (www.beoneapps.com). La primera nace del proyecto iTraffic que basado en tecnología Big Data recoge, automatiza, integra y correlaciona todos los datos provenientes de los gestores de tráfico para ofrecer una información consolidada al usuario en tiempo real. Por otro lado, BE ONE APPS surge de la necesidad de desarrollar una línea de negocio exclusiva de aplicaciones móviles. Esta nueva empresa ofrece servicios de asesoramiento, desarrollo de la aplicación para las principales plataformas, el diseño y la maquetación, la integración en sistemas existentes y el posicionamiento para llegar al mayor número de clientes.

¿Qué recomendaciones daría a una empresa que desee introducir la cultura intraemprendedora internamente?

Con vistas a encontrar el perfil intraemprendedor ideal para el liderazgo de esta nueva empresa, así como para lograr proyectar con éxito al mercado los resultados del esfuerzo intraemprendedor plantea los siguientes consejos:

- . **Perfil intraprendedor:** contar con una persona de confianza y comprometida con la empresa que muestre una actitud proactiva y posea voluntad e interés de crecer profesionalmente con la idea de negocio.
- . **Conocimiento del mercado:** facilitar una capacitación comercial práctica al intraemprendedor, visitando personalmente a los clientes potenciales, por ejemplo. Esto le permitirá conocer el mercado objetivo y las tendencias del mismo.
- . **Asociación:** ofrecer una participación sobre los resultados del proyecto.
- . **Clima de trabajo y transferencia de conocimiento:** rodear al intraemprendedor de un equipo de trabajo de carácter multidisciplinar, con capacidades técnicas que pueda interiorizar.
- . **Tutorización y acompañamiento:** no se debe dejar a esa persona sola, por lo menos en el inicio de la actividad. La Dirección debe apoyar y reunirse periódicamente con el intraemprendedor para orientarle en las decisiones que éste desee tomar. Se trata de aportarle una visión global desde la experiencia.

**UBIQWARE**

ubiqware.net



La autonomía y flexibilidad en el trabajo como motor creativo

UBIQWARE se crea en 2014 con la misión de hacer la vida más fácil a todo tipo de empresas gracias a sus servicios en torno al desarrollo de software, incluyendo la oferta de una herramienta para la gestión del ciclo de vida de aplicaciones móviles: DevHaven. La empresa funciona como un departamento de innovación externo para otras empresas que necesitan incorporar nueva tecnología o nuevos procesos en su fábrica de software.

¿Cuál es el origen de la empresa?

La empresa la ponen en marcha 3 socios emprendedores cuyas cualificaciones y experiencias profesionales se complementan perfectamente para el desarrollo de la nueva idea de negocio: transferencia de tecnología en la empresa, desarrollo software y gestión del conocimiento en la industria asturiana.

Si bien sus fundadores idearon el nuevo modelo cuando trabajaban por cuenta ajena, no valoraron el desarrollo de su idea de negocio en el marco de sus respectivas compañías, entre otros, debido a los siguientes motivos:

- . Inquietud personal de desarrollar un proyecto propio y emprender.
- . Posible desarrollo lento dentro de la entidad y riesgo de que la tecnología se quedase obsoleta o desfasada antes de su lanzamiento al mercado.
- . Desconocimiento de si la idea innovadora encajaba con los pilares corporativos de la empresa.

Estos aspectos se deben tener en cuenta a la hora de incentivar que las ideas e inquietudes de los trabajadores afloren internamente y crezcan en el marco de la empresa, evitando así la fuga de conocimiento y talento corporativo.

¿Qué política de contratación sigue con vistas a fomentar el emprendimiento corporativo?

La Dirección de UBIQWARE tiene claro que el potencial y posicionamiento de la empresa se basa en el conocimiento que esta aporta a sus clientes y, por consiguiente, en las personas que la integran. Es por ello que durante la etapa de crecimiento en la que se encuentra inmersa, se prioriza la incorporación de trabajadores intraemprendedores, innovadores y proactivos, es decir, gente inquieta que aporte ideas y deseen desarrollarlas en el seno de la empresa.

Para ello la empresa también tiene que ser capaz de ofrecer unas condiciones y ambiente de trabajo propenso a la creatividad. La Dirección de UBIQWARE tiene claro que ofrecer una



remuneración competitiva en relación al sector, así como facilitar cierta flexibilidad (horario laboral, por ejemplo) y autonomía a sus trabajadores contribuye a lograr la competitividad deseada. De igual modo, ofrecer un plan de carrera profesional para que el empleado crezca conforme lo hace la empresa también es un aspecto muy valorado. En definitiva, no se debe atender tanto a las formalidades y exigencias del puesto de trabajo, como a cuantificar la contribución y valor añadido de ese empleado al proyecto final.

Como Start-up, ¿qué consejos daría a otras empresas interesadas en implantar una cultura intraemprendedora?

Una Start-up se basa en un modelo de negocio ágil y flexible a las necesidades y requerimientos de la demanda. Algunas buenas prácticas y recomendaciones para empresas que deseen fomentar el emprendimiento corporativo por parte de la Dirección de UBIQWARE son las siguientes:

- . **Captación externa de información relevante para el negocio.** Quincenalmente se organizan reuniones de empresa para poner en común información de mercado que oriente a la Dirección en el establecimiento de actuaciones estratégicas. Se trata de reuniones en las que todos los empleados contribuyen con ideas de su entorno.
- . **Establecimiento de colaboraciones técnicas y comerciales.** Aprovechamiento de sinergias con otras Start-ups.
- . **Apoyo expreso del proceso creativo interno.** Si se desea incentivar la participación e implicación de los trabajadores, éstos han de percibir que sus ideas y propuestas se tienen en cuenta. Además, se ha intentar transmitir la posibilidad a éste de liderar y desarrollar el proyecto como responsable.
- . **Incentivar la autonomía de los empleados.** Abrirse a nuevas formas de trabajo y fomentar la confianza en el personal. Hoy en día, en un contexto de trabajo tan informatizado, existen herramientas para medir la contribución de cada trabajador al proyecto en el que se encuentre inmerso. Por ello la flexibilidad laboral no debe ser un obstáculo.

ANEXO: UNA APROXIMACIÓN AL
INTRAEMPREDIMIENTO EN ESPAÑA

<IN>PRENDE

FEMETA

FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL
METAL Y AFINES DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS

**ANEXO: UNA APROXIMACIÓN AL
INTRAEMPENDIMIENTO EN ESPAÑA**

El Global Entrepreneurship Monitor (www.gem-spain.com) constituye la más importante red mundial sobre emprendimiento y tiene por objetivo hacer que la información sobre la iniciativa emprendedora esté disponible para el mayor público posible.

Esta entidad define el intraemprendimiento como aquella actividad emprendedora que llevan a cabo los empleados emprendedores de organizaciones existentes cuando participan activamente liderando el desarrollo de nuevos productos y servicios, o la creación de nuevas empresas bajo el paraguas de su empleador (spin-offs/spin-outs/start-ups).

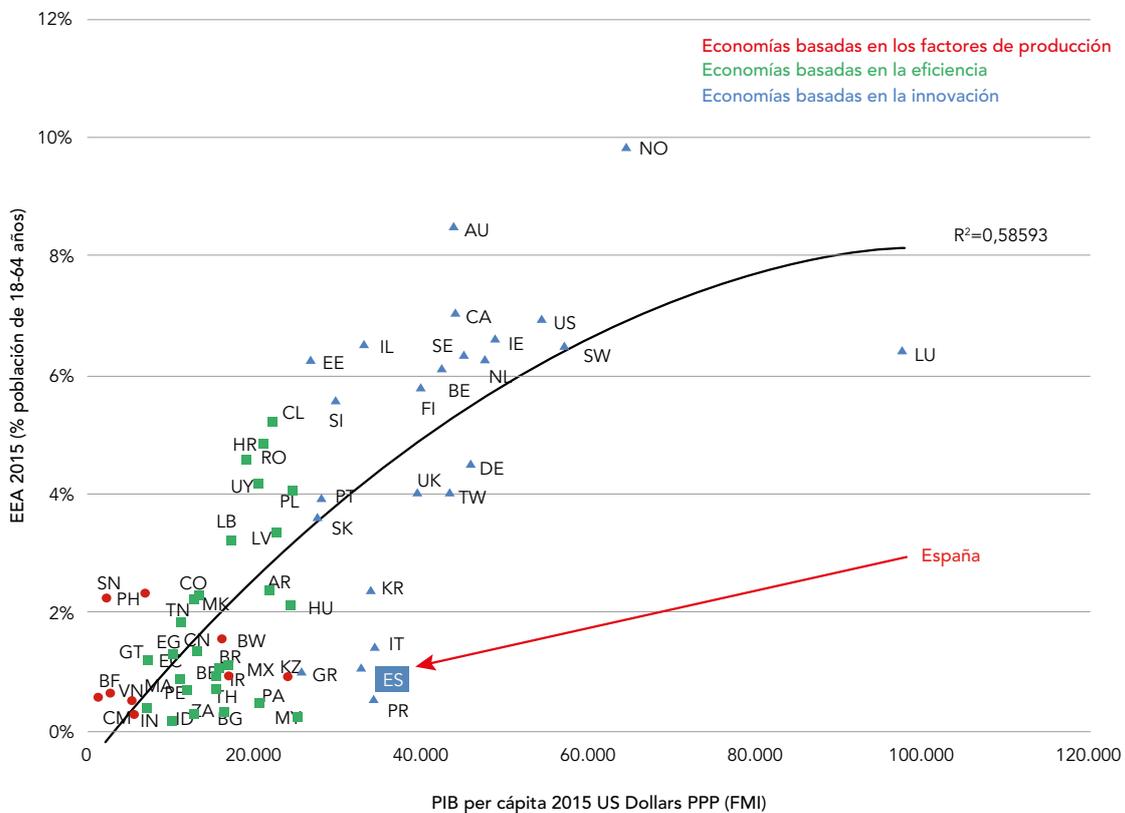
Según la metodología seguida por el mismo, el **emprendimiento corporativo** se mide a través del porcentaje de la población de entre 18-64 años entrevistada que en los últimos 3 años se ha involucrado en el liderazgo de una iniciativa emprendedora para la organización en la que trabaja, por ejemplo: nuevo producto y servicio, nueva empresa, nueva unidad de negocio, etc. Este indicador se entiende como **índice de actividad intraemprendedora desarrollada por la plantilla en el seno de una organización existente**. Partiendo de esta consideración, a continuación se presentan los resultados más significativos del Informe GEM España 2015, último estudio publicado a la elaboración del presente estudio.



Situación global del emprendimiento corporativo

El porcentaje de empleados emprendedores es más alto en los países basados en la innovación que tienen un mayor PIB per cápita (p. ej., Luxemburgo, Noruega, Estados Unidos, y Suiza). Es decir, este fenómeno se presenta en economías en las que sus organizaciones promueven iniciativas intraemprendedoras (nuevos productos/servicios, nuevas líneas de negocios, nuevas empresas, etc.) que generen valor económico y social para sus stakeholders.

Relación entre el emprendimiento corporativo (EEA) y el nivel de desarrollo medido en PIB per cápita, por tipo de economía en 2015



Fuente: GEM España (APS 2015), Banco Mundial (World Development Indicators) y Fondo Monetario Internacional (World Economic Outlook October 2015).

Por otro lado, el siguiente gráfico muestra las tendencias en el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras frente a las actuaciones emprendedoras tradicionales (ajenas a una empresa existente en economías basadas en la innovación que participaron en el proyecto GEM 2011 y 2014. En referencia a la actividad intraemprendedora, en primer lugar, respecto a la edición 2011, el porcentaje de empleados de 18-64 años involucrados en dicha actividad, disminuyó en los últimos

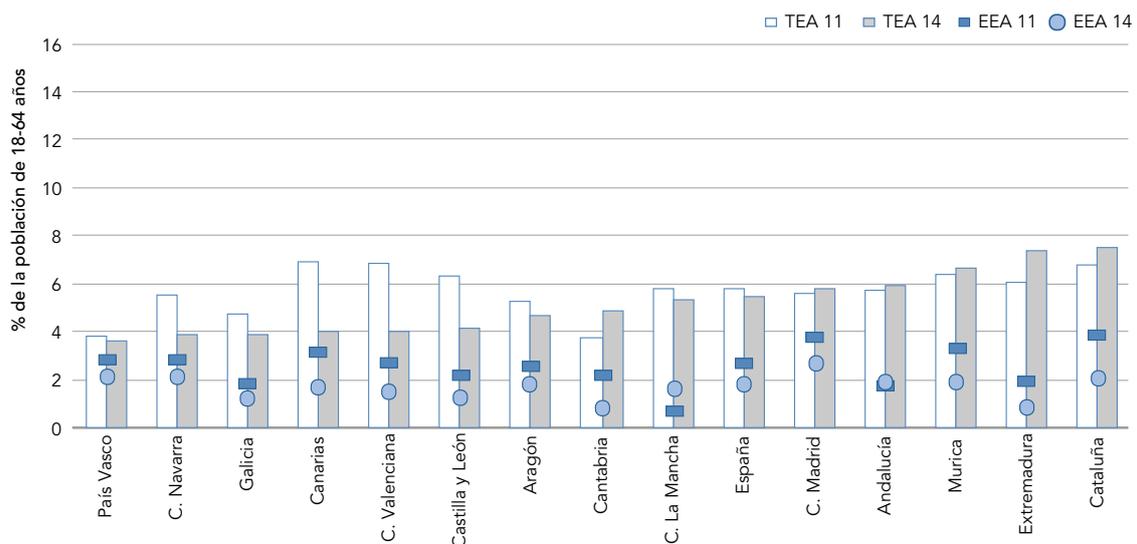


tres años en la mayoría de las economías basadas en la innovación; aunque con algunas excepciones en países como Irlanda, Suiza, Reino Unido, Australia, Singapur, y Eslovaquia. Una posible explicación a la disminución de dichas tasas de actividad intraemprendedora podría estar vinculada a los efectos producidos por la recesión económica experimentada en ese mismo periodo.

Dinamarca destaca como el país con mayor porcentaje de emprendimiento corporativo. Es decir, de acuerdo con los datos, más de un 10% de la población danesa participó en los últimos tres años en alguna acción de desarrollo de nuevos proyectos emprendedores. Además, destaca también como esta cifra es sensiblemente superior a la del resto de países que aparecen en el gráfico. Finalmente, es llamativo el hecho de que algunos de los países más desarrollados a nivel económico (y social) se sitúen en las primeras posiciones del ranking de tasas de emprendimiento corporativo en el mundo (Australia, Noruega, Luxemburgo o la propia Dinamarca, por ejemplo).

% población de 18-64 años intraemprendedora en los últimos 3 años.

(EEA) vs. Emprendimiento individual (TEA) en economías basadas en la innovación, 2011 y 2014



Fuente: GEM (Adult Population Survey, 2011 y 2014).

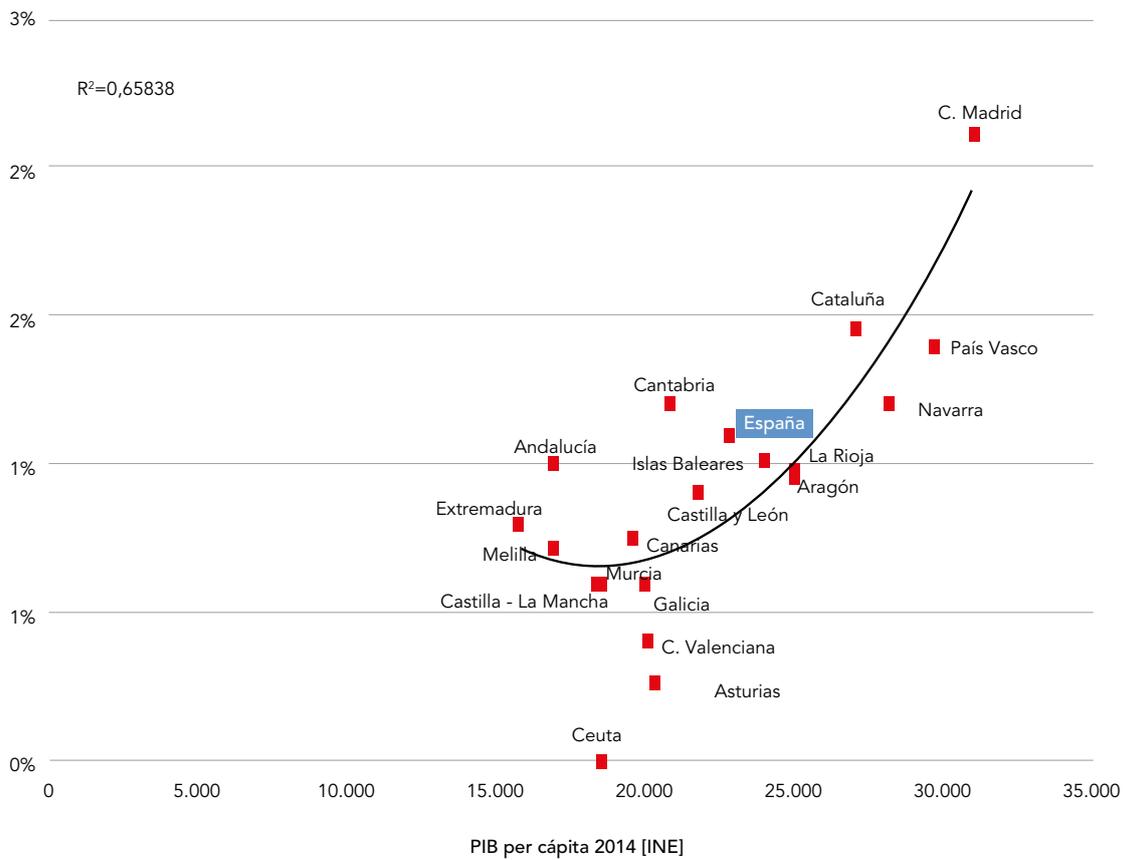
Se puede concluir que el emprendimiento corporativo tiene un efecto positivo sobre el desarrollo económico en general y sobre el desempeño de las empresas en particular. Dicho de otro modo, algunos de los países más desarrollados del mundo son también **los países con empresas más emprendedoras del mundo.** Por ejemplo, los países nórdicos cuentan con porcentajes superiores (p. ej., Dinamarca, Suecia y Finlandia) aunque inferiores a los porcentajes registrados en 2011. El gráfico también pone de manifiesto que **algunos de los países del sur de Europa, como Portugal, España o Grecia ocupan posiciones en la parte baja del ranking en ambas ediciones.**



El emprendimiento corporativo en España

En lo relativo al análisis regional, las Comunidades Autónomas que evidencian un mayor porcentaje de personas de 18-64 años involucradas en actividades intraempreedoras en 2015 son la **Comunidad de Madrid (2,1%), Cataluña (1,5%), País Vasco (1,4%), y Navarra (1,2%)**.

Relación entre el indicador de intraemprendimiento y el nivel de desarrollo medido en PIB per cápita, por Comunidades Autónomas en 2015



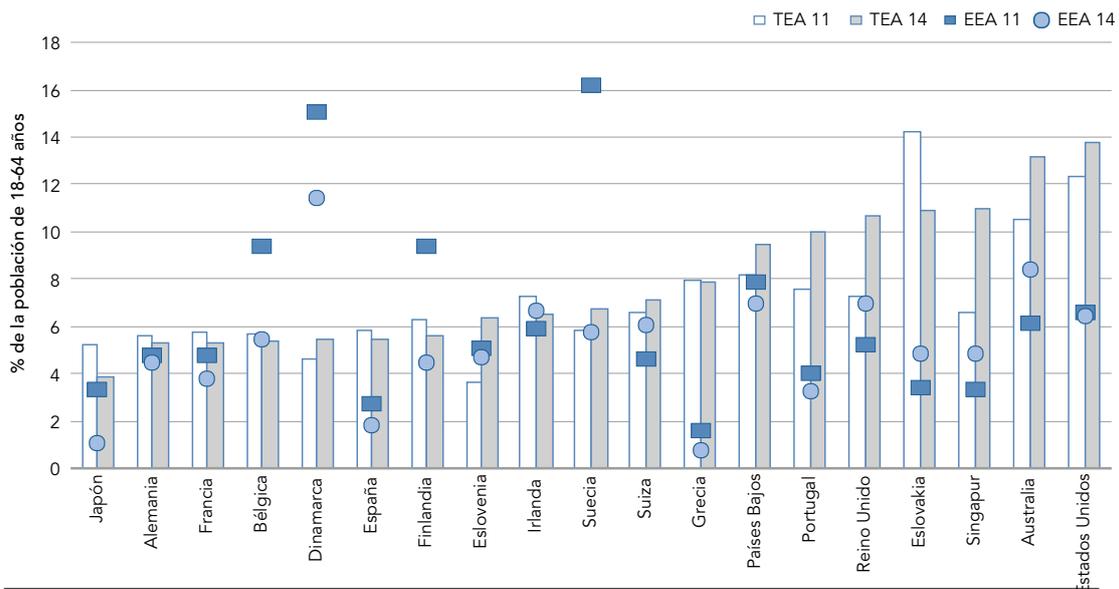
Fuente: GEM España (APS 2015) e INE (PIB de las Comunidades/Ciudades Autónomas, 2014).



A diferencia del comportamiento de este indicador a nivel internacional, en el caso de la geografía española se observa una curva con forma de "U". Es decir, que **regiones con alto nivel de ingresos también presentan que un porcentaje de su población adulta está involucrada en el desarrollo de iniciativas intraempresariales** de organizaciones que poseen esta orientación emprendedora. Asimismo, regiones con bajo nivel de ingresos también se caracterizan por porcentajes menores de actividad intraempresarial.

La Comunidad de Madrid cuenta con un 2,7% de su población participando en actuaciones intraempresariales en los últimos tres años, cifra muy superior al promedio de España, que es del 1,8%. Además, las comunidades de Navarra (2,2%), País Vasco (2,1%) y Cataluña (2,1%) también se encuentran sensiblemente por encima del promedio del total del país. **Estas comunidades representan alrededor del 45% del PIB español por lo que el esfuerzo sobre el emprendimiento corporativo y la riqueza de la comunidad está directamente relacionada.**

% la población de 18-64 años intraempresarial en los últimos 3 años (EEA) vs. Emprendedores individuales (TEA), en España 2011 y 2014



Fuente: GEM (Adult Population Survey, 2011 y 2014).



CONCLUSIONES

Se puede concluir que el emprendimiento corporativo es una práctica pionera en nuestro país que están empezando a explotar empresas concienciadas de la importancia de desarrollar y aprovechar el talento interno como vía estratégica de innovación. Si bien se trata de una metodología aún en fase de conocimiento por gran parte del tejido empresarial, se espera que en los próximos años experimente un fuerte desarrollo y reporte importantes ventajas competitivas a las organizaciones que están apostando por ella.

De las experiencias y ejemplos recogidos en el presente estudio trasciende la importancia de lograr un buen clima de trabajo donde las aportaciones e ideas sean bien recibidas, así como de contar con una dirección flexible y cercana, todo ello encaminado a alcanzar un ambiente participativo donde aflore una cultura creativa e innovadora.

Finalmente merece la pena destacar que, lejos de toda falsa creencia, el emprendimiento corporativo es aplicable a empresas de cualquier tamaño, sector y años de trayectoria ya que la única condición necesaria es creer en el potencial y talento de las personas que integran y dan vida a la empresa.

ALGUNAS FUENTES DE INTERÉS

RED GEM ESPAÑA 2015.

Informe GEM España 2015.
Global Entrepreneurship Monitor.

Global Entrepreneurship Research Association 2017.

Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016/2017.

Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, 1985. Gifford Pinchot. New York.

El método Lean Startup, 2012. Eric Ries. 1 ed. Barcelona.

Design Thinking, 2013. Idris Motee. New Jersey.

INprendedores. Experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones. Tiscar Lara, Eduardo Lizarralde, Enrique Ferro, David Bartolomé Sedano.

Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu start-up, 2016.

Jose Manuel Vega .1 ed. Barcelona.



<IN>PRENDE

El fenómeno del
emprendimiento corporativo:

Claves para su integración
en la empresa.

FEMETAL

FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DEL
METAL Y AFINES DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS

Marqués de San Esteban, 1 - 7º
33206 Gijón - Asturias

Tel. +34 985 356 546

Fax. +34 985 353 292

Email: femetal@femetal.es

www.femetal.es



Cofinanciado

 | 


FACTORÍA
INDUSTRIAL
Gijón