





1. INTRAEMPREDIMIENTO

Nadie duda de que las dinámicas fundamentales de los negocios están cambiando. Los avances tecnológicos, la interconectividad global y los cambios en la sociedad son factores que contribuyen a crear un escenario inédito para cualquier organización.

Las grandes corporaciones sufren una competencia muy intensa y se aproximan a sus límites de crecimiento debido a la saturación de los mercados, que siguen inundados por productos y servicios tradicionales. Mientras, los consumidores convergen o se diferencian creando nichos de mercado. Los modelos clásicos de economía, como la capitalista y la de escala, se convierten en economías de ideas y redes. Al mismo tiempo, la velocidad de la innovación y el cambio aumentan, acelerándose la evolución del conjunto.

Ahora más que nunca surgen nuevas oportunidades para emprendedores y gerentes que poseen una mentalidad emprendedora y las herramientas y el conocimiento para convertir las ideas en negocios rentables. La energía emprendedora no sólo resulta esencial para empezar un negocio, sino también en las fases posteriores, cuando la compañía ya consolidada necesita desenvolverse en ambientes cambiantes e impredecibles.

De hecho, las empresas, en especial las grandes, se enfrentan a un doble desafío que se convierte en vital para desarrollarse de manera saludable en este nuevo hábitat:

- La forma de atraer y retener a los más emprendedores es crucial en estos momentos. En el seno de una gran compañía también se encuentran los denominados «intraemprendedores».
- Encontrar la manera de colaborar con emprendedores y empresas que experimentan un rápido crecimiento es el otro desafío clave para compañías asentadas. Si no son capaces de adquirir la velocidad de innovación requerida, deben encontrar la manera de colaborar con emprendedores y *startups*.

En la actualidad la innovación no puede depender exclusivamente de nuestra capacidad interna porque fuera todo evoluciona muchísimo más rápido, el conocimiento está disperso por el mundo y el mercado es global.

Cualquier compañía, independientemente de su tamaño, debe adoptar medidas para identificar, cultivar y promover el espíritu emprendedor (respuesta al desafío 1) mientras se crean mecanismos para generar ideas, detectar oportunidades externas, configurar nuevos modelos de negocio y desarrollar estos gestionando recursos internos y externos (respuesta al desafío 2).

2. LAS FUERZAS QUE NOS EMPUJAN A INNOVAR

Algunos lectores pueden pensar que el emprendimiento corporativo es una moda pasajera pero la realidad demuestra que no es así, y vamos a explicar a continuación los motivos principales para creer que ha llegado para quedarse. El término

emprendimiento corporativo o *intraemprendimiento* en realidad no es nuevo; existe bibliografía muy interesante sobre este tema desde hace más de treinta años¹.

El hecho de que las grandes consultoras no hayan extendido la aplicación de estas herramientas se debe a que el carácter emprendedor resulta incompatible con su ADN: tienen consultores que lo han sido toda su vida, pero no son empresarios o emprendedores. Nadie puede asesorar sobre emprendimiento si antes no lo ha vivido en sus propias carnes. Es crucial tener la experiencia directa, vivir la intensidad del proceso, la emoción, el riesgo, el fracaso y los éxitos. Lo tenemos tan claro, que en los procesos de selección para nuestros equipos buscamos de forma proactiva antiguos emprendedores independientemente del éxito o no de sus iniciativas, conscientes de que es un elemento que contribuye a hacernos diferentes y únicos.

Así pues, ¿por qué hoy más que nunca el emprendimiento corporativo aporta fuentes de ventaja competitiva? ¿Qué está pasando en el entorno para que las organizaciones más dinámicas e innovadoras del mundo se estén esforzando en introducir el emprendimiento corporativo en su ADN? Es evidente que supone la transformación de la organización, romper con tradiciones y arriesgarse, por lo que las empresas han sido reacias a la introducción del dicho emprendimiento y en la mayoría ha resultado testimonial y poco relevante. Entonces, ¿qué ha cambiado?

Actualmente existen dos ejes cruciales para la supervivencia de las organizaciones que sin duda las motivan a innovar de manera sistemática y sostenida:

- 1. Extrema competencia:** las economías occidentales ven cómo las previsiones indican claramente que el peso de la economía mundial se desplazará en los próximos años del eje Europa/Estados Unidos hacia el de Asia/América. China ya resulta ahora la economía número uno del mundo en cuanto a PIB total. Este cambio implica que Europa

perderá protagonismo, no ya únicamente a nivel económico, sino también político, pasando a ser un actor muy secundario en el ámbito global. Este surgimiento de nuevos países que amenazan la hegemonía de las actuales potencias implica un notable aumento de la presión de la competencia. Nuevas y potentes empresas pasan a competir a nivel global; incluso las pequeñas nacen ya con la vocación de servicio global.

Las economías occidentales experimentan un estancamiento nunca visto anteriormente. Vivimos una época donde los tipos de interés son casi cero o incluso negativos en algunos países. Se trata de medidas extremas de política monetaria para intentar reactivar las economías y, aun así, no se consigue hacer despegar el consumo ni el dinamismo de la economía. Europa vive un envejecimiento progresivo y una inversión en la pirámide demográfica, lo que implica un nuevo reto y oportunidades para la mayoría de los sectores.

Por todo lo anterior, la única vía para competir frente a este nuevo escenario es la innovación. Tras un período de crisis, las empresas ya no disponen de más margen para ajustar sus costes y deben innovar y ofrecer nuevos productos y servicios para mantenerse. Pero la innovación no puede resultar simplemente un aspecto más de la organización, sino que ha de convertirse en el eje principal sobre el que se construya la empresa ya que, como veremos en el siguiente punto, la velocidad es clave.

2. Velocidad del entorno y de los mercados: innovar no va a ser suficiente para mantener la cuota de mercado y/o crecer frente a la competencia. Nos encontramos en un escenario en el que todo va muy rápido. Los cambios tecnológicos resultan rapidísimos y el nuevo perfil del consumidor nos exige cada día más. Además, debemos tener en cuenta que países competidores como China o India todavía no tienen la innovación como uno de sus atributos principales pero,

¿qué ocurrirá cuando se focalicen en ella y le destinen más recursos?

Para hacer frente a este escenario, sólo se nos ocurre una idea: ser más rápidos. Hay que considerar que la creencia generalizada de que países como China basan únicamente sus creaciones en la copia no es cierta. Ya estamos viendo los resultados en múltiples industrias. Por ejemplo, China ha desarrollado una potente industria tanto de *hardware* como de *software* alrededor de la tecnología móvil y en algunas aplicaciones ha adelantado claramente en funcionalidades a la industria occidental.

Las empresas ya no son para siempre; incluso las más grandes están expuestas a desaparecer. Si en los años ochenta alguien hubiese dudado de la continuidad del gigante automovilístico General Motors, hubiese sido tachado de loco y, sin embargo, aunque durante años fue la mayor compañía de Estados Unidos, en 2009 se vio forzada a declararse en quiebra. Otro de los ejemplos que nos viene a la cabeza rápidamente y que constituye hasta el momento la mayor quiebra de la historia de Estados Unidos es el de Lehman Brothers en 2008. Hay que poner en perspectiva que esta empresa se fundó en 1850, lo que implica que sobrevivió a la guerra civil norteamericana, la primera guerra mundial, el crac bursátil del 29 y la segunda guerra mundial, por poner algunos ejemplos de sucesos históricos que podían haber acabado con ella fácilmente.

Otros ejemplos de compañías que no supieron anticipar las necesidades del mercado y adaptar su modelo de negocio fueron Blockbuster (cadenas de videoclubs) y Kodak (fotografía).

Según estudios del profesor Richard Foster², la media de vida de las empresas del índice Standard & Poor's 500 (S&P 500), que recoge las mayores empresas cotizadas en Estados Unidos, ha bajado de los 61 años en 1958 a los 18 en la actualidad. Se considera que a este ritmo el 75% de las empresas que forman el índice serán sustituidas en 2027.

¿Cuál será la próxima en desaparecer?

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES

Los emprendedores son muy proactivos; además les gusta la libertad, los riesgos les motivan y les encanta la competitividad. Este perfil destaca por sus habilidades de liderazgo, su inagotable optimismo y, sobre todo, por su elevada energía, que contagian a los afortunados que les rodean y que, no sólo les hacen «vibrar», sino también pensar y entrar en acción.

Es importante entender cómo son los emprendedores para detectar a los potenciales intraemprendedores. El éxito depende siempre de su equipo. Los inversores, por ejemplo, invertimos en las personas y en segundo plano en el proyecto porque nos lo jugamos todo en la ejecución.

Los rasgos que definen a un auténtico emprendedor son:

- **Su pasión:** supone el ingrediente esencial que moviliza y atrae recursos. Se puede sentir y casi medir en las cortas distancias. Está directamente relacionado con la capacidad de vender el sueño y compartir la visión. También tiene un impacto directo en la capacidad de asumir el fracaso y la resiliencia para «volver a levantar más fuerte», tantas veces como haga falta.
- **Su gran experiencia:** cada proyecto es un nuevo viaje y, como tal, también una gran experiencia. Emprender es aprender, aire fresco, enfrentarse a lo desconocido, salir de la zona de confort, descubrir nuevos horizontes.
- **Tomar riesgos de manera inteligente:** el riesgo es inherente a cualquier nueva aventura. Cuanto más planificamos, más reducimos la incertidumbre, aunque nunca podremos eliminarla totalmente. No es ni mucho menos un problema; todo lo contrario: representa un aliciente. El riesgo nos hace sentir

vivos, nos activa. Al final, los emprendedores somos gestores del riesgo, no suicidas que juegan al azar.

- **Ser trabajadores:** cuando nos ilusionamos, nos gusta y disfrutamos, le dedicamos más tiempo. Aunque trabajemos más, no se hace pesado porque hay muchísimos elementos que compensan sobradamente el esfuerzo. Sólo cansa aquello que no apasiona. Debemos saber encontrar el equilibrio para poder conciliar la vida profesional y personal, lo cual resultará más fácil cuando emprendamos en un entorno corporativo.
- **Su confianza:** emprender implica asumir un reto no sólo como un objetivo que se pretende alcanzar, sino también como un desafío personal. Implica ponernos a prueba una vez más, por lo que más vale que depositemos algo de confianza en nosotros mismos.
- **Su optimismo:** sin duda se trata de un ingrediente fundamental, si bien no implica que todo el equipo tenga que ser extremadamente optimista. Debemos buscar un equilibrio, pero con una marcada tendencia al optimismo. La NASA evalúa el coeficiente de optimismo para decidir qué astronauta mandar a la luna. Hemos de evitar aquellos integrantes que, se hable de lo que se hable, nunca están de acuerdo y a aquellos a los que no les gusta nada en la vida y que creen que nacieron con mala suerte. En nuestros equipos debemos detectar y separar los elementos tóxicos de los proactivamente críticos que verdaderamente aportan valor.
- **Su independencia:** los emprendedores son especímenes habituados a la libertad, algo claramente incompatible en muchas corporaciones. La libertad no tiene precio, por lo que puede suponer un gran incentivo sin tener que asumir costes. A los emprendedores les encanta tener cierto grado de independencia para poder pilotar su proyecto de manera autónoma, tomar sus decisiones y vivir los resultados.
- **Ser competitivos:** el reto y la competitividad desempeñan un papel de atracción muy interesante. A los emprendedores les gusta la visibilidad y el compromiso, les mueve el desafío y la victoria.

- **Su espíritu de superación:** la superación, dejar huella, evolucionar, también conforman un ingrediente clave. Cierta grado de ambición nos lleva a querer más para alcanzar algo relevante. La felicidad nunca viene de conseguir algo, sino de tener motivos para seguir, actuar y moverse.
- **Su ambición:** los emprendedores destacan por una ambición sana para acceder a un nuevo nivel de compensación que premie verdaderamente sus capacidades y esfuerzo.
- **Su sentido del humor:** bien gestionado puede constituir una herramienta de gestión muy seria. Disfrutar y aprender forma parte de cualquier proceso emprendedor y, por tanto, vale la pena gestionarlo para obtener altos índices de motivación, energía y fidelidad. Además, más allá de los beneficios de sonreír, está comprobado que quienes sonríen viven más. Se han hecho estudios sobre orlas en los que se ha visto que quienes sonreían vivían un 21% más; un estudio sobre fotos de beisbolistas en 1952 sugiere que aquellos que sonreían vivieron siete años más que los que no lo hacían¹.

Lamentablemente en la mayoría de las grandes compañías el carácter emprendedor no suele ser compatible con su ambiente laboral: estable, burócrata y con lenta toma de decisiones, tiempos de reacción muy largos, presupuestos anuales rígidos, falta de flexibilidad o complejas estructuras jerárquicas. Resulta fundamental crear un ecosistema adecuado, como veremos más adelante.

La principal causa de fuga de talento emprendedor en las organizaciones —los empleados que abandonan la gran organización para crear su propio proyecto— es fundamentalmente la falta de capacidad de innovación y de desarrollo de sus propias ideas dentro de la empresa y la frustración que esto conlleva. Hay que desterrar la idea de que la principal motivación es puramente la búsqueda de mayores ingresos económicos, y eso implica que, para retener talento, no nos podemos valer únicamente de incentivos económicos.

4. QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El verdadero emprendimiento corporativo se basa en las personas de la organización y en su capacidad para detectar oportunidades y convertirlas en negocio. Combina el ecosistema para fomentar y cultivar el espíritu emprendedor (actitud, habilidades y nuevas competencias) con una estrategia, herramientas y procesos que permiten identificar, definir, desarrollar, capturar y capitalizar oportunidades de negocio de manera ordenada y profesional.

Es una disciplina que se aprende, se practica, se mide y se gestiona. Se trata de la receta del futuro para transformar organizaciones clásicas, con sistemas operativos obsoletos, en empresas más innovadoras, ágiles y adaptativas. Porque el intraemprendimiento se fundamenta en la innovación y sus resultados llevarán a generar ventajas competitivas, obtener mejoras en rentabilidad, producir fuentes de crecimiento o guiar a nuestra compañía hacia una renovación estratégica.

Por su naturaleza, el emprendimiento corporativo adopta el concepto de la «innovación abierta» (*open innovation*)¹, mediante el cual esta se acelera a través de la cooperación con agentes externos a la organización. No se concibe un proceso de emprendimiento corporativo si no se hace permeable al entorno en todas sus etapas. Sería absurdo asumir que no hay nadie fuera de la empresa mejor que nosotros; estaríamos perdiendo una gran oportunidad de utilizar el mundo como fuente de alimentación de ideas, oportunidades y proyectos. Nuestra metodología contempla no sólo abrir los procesos de innovación al exterior, sino invitar de manera proactiva a potenciales colaboradores.

La colaboración específica entre las corporaciones y las empresas emergentes (*startup*) se denomina «*corporate venturing*».

El hecho de identificar oportunidades internamente, así como desarrollar y madurar proyectos en el seno de la compañía, es perfectamente compatible con instrumentos de cooperación con el exterior, como la creación de un fondo para participar en empresas nacientes de rápido crecimiento, la incubación o la aceleración. Crear mecanismos de inversión sin duda resulta muy saludable desde el punto de vista del aprendizaje organizativo y muy rápido si se hace con la política adecuada y utilizando herramientas propias de inversores profesionalizados.

Cualquier procedimiento de emprendimiento lleva asociado, por definición, un componente social por definición; así, desarrollar un proyecto empresarial repercute de manera natural en todo su entorno social, más allá de su impacto económico. Algunas compañías alinean sus políticas de emprendimiento corporativo con las de responsabilidad social corporativa (RSC), de manera que pueden establecer prioridades también de retorno social en sus iniciativas, además de las económicas. Hablamos de «*social corporate entrepreneurship*» cuando la dimensión social se convierte en estratégica. Hay que tener en cuenta el poder de las grandes organizaciones, que en ocasiones resulta muy superior al que tienen los gobiernos, lo que les otorga la posibilidad de que un pequeño cambio, innovación o nuevo proyecto pueda aportar un enorme beneficio a nivel global. Además, el emprendimiento corporativo proporciona herramientas centradas en nuestro equipo humano, de forma que contribuye a su desarrollo personal y profesional, creando así un entorno laboral más democrático que fomenta la proactividad, las oportunidades y el aprendizaje.

El emprendimiento corporativo puede ser una vía para todos los potenciales emprendedores internos, que tienen ideas e inquietudes que pueden dar respuesta a una necesidad social o de mercado. Las empresas pueden ofrecer a estos empleados, mediante un formato «híbrido» de emprendimiento, la oportunidad de desarrollar dichas ideas con el paraguas de la seguridad que puede ofrecer una gran compañía. El intraemprendedor puede obtener unas sensaciones parecidas a las de un emprendedor sin la necesidad de comprometer sus recursos

financieros personales y con el acceso a unos medios difíciles de alcanzar individualmente (instalaciones, conocimiento, equipos de apoyo, clientes, económicos, etc.).

Esta es una fuente muy relevante de satisfacción, aprendizaje, motivación y energía. Por ello hablamos de «revitalización», que es uno de los resultados cuando implantamos un programa de este tipo. No es inmediato, sino un proceso gradual y progresivo, pero el impacto organizativo es profundo y duradero, como veremos a lo largo de este libro.

5. INNOVACIÓN INCREMENTAL FRENTE A INNOVACIÓN DISRUPTIVA O RADICAL

Se ha considerado en los últimos años que el principal retorno se encuentra precisamente en la innovación disruptiva, por lo que es en esos productos, servicios o modelos de negocio rompedores donde se marcará la diferencia en la cuenta de resultados. La innovación incremental se asocia normalmente a evoluciones, pequeñas mejoras o entradas en nuevos mercados.

Un ejemplo reciente y conocido por todos de innovación disruptiva tanto en producto como en modelo de negocio se encuentra en el lanzamiento en 2007 del iPhone por parte de Apple, pues supuso una revolución tanto por el concepto del producto con la introducción del concepto «teléfono inteligente» (*smartphone*) con pantalla táctil y sin teclado como por el sistema operativo que incorporaba y el nuevo modelo de

negocio que creaba con el mercado de las aplicaciones (como la *App Store de Apple*).

El iPhone tuvo un gran impacto tanto en el mercado de la telefonía móvil al relegar a sólidas empresas como Nokia, como en el de los ordenadores personales al desplazar hacia los dispositivos móviles muchas de las funcionalidades que normalmente se realizaban con aquellos (internet, los juegos, el acceso a las redes sociales o el visionado de películas).

Este dispositivo móvil fue la punta de lanza de Apple e incluso actualmente, diez años después, es el producto sobre el que sustenta el 60 % de sus ingresos.

A pesar de esto, existen muchos casos donde la organización consciente o inconscientemente descarta o evita la innovación disruptiva, que implica habitualmente un cambio en el modelo de negocio y en muchas ocasiones la creación de productos y servicios que suponen una canibalización de ventas y que se ven como una amenaza.

Las innovaciones disruptivas implican adoptar mayor riesgo, más atrevimiento, un cambio en el modelo de negocio, el uso de nuevas tecnologías y, especialmente, requieren que nuestros empleados dispongan de nuevas competencias, habilidades y experiencia de las que no disponemos en la empresa.

En todo caso, esto no supone que la compañía no pueda seguir dedicando importantes esfuerzos de innovación a sus áreas principales de negocio; más bien al contrario, ya que en su competencia distintiva (*core business*) es donde se encuentran sus principales fuentes de ingresos. Lo interesante de esta disyuntiva es que las organizaciones sean capaces de establecer un mix, una combinación de proyectos que permita un equilibrio entre innovaciones más disruptivas e innovaciones incrementales.

Como contrapunto al ejemplo de Apple y el iPhone, podemos citar otro de innovación que se remonta al año 2005 pero que aún se mantiene en vigor y gana popularidad constantemente:

Amazon Prime, el servicio de membresía de Amazon que permite recibir las compras de esta empresa mucho más rápido y no pagar por envíos rápidos. Este concepto de envío en un solo día y gratuito para los productos principales (*prime*) mediante el pago de una sola cuota anual resultó auténticamente revolucionario en 2005, donde los envíos en el comercio electrónico se realizaban entre cuatro y seis días de media.

Los millones de usuarios principales y su constante crecimiento a nivel mundial año tras año certifican y son la prueba de su fortaleza como concepto. Amazon ha continuado mejorando y complementando su servicio a lo largo de los años y actualmente ya ofrece en numerosas ciudades del mundo el servicio *Prime now*, que presenta productos con envío garantizado el mismo día, algunos en tan sólo una hora.

Para el desarrollo de un sistema de emprendimiento corporativo con éxito, que permita potenciar la innovación de nuestra compañía, hemos identificado cinco palancas clave. Estas dimensiones estimularán la innovación y la motivación de los equipos participantes posibilitando a las empresas modernizar su organización, despertar y activarse para ponerse al día y afrontar el futuro con garantías de supervivencia y éxito.