

# EL INTRAEMPREDIMIENTO



Traspassando el espíritu de las startups  
a las grandes corporaciones



**OPINNO**

THINK | BUILD | ENGAGE

# Indice

1. Introducción .....	3
2. Hablemos de innovación .....	4
3. El intraemprendedor .....	6
4. Intraemprendimiento .....	7-8
5. Piezas del intraemprendimiento .....	9-13
6. Mejores Prácticas .....	14-16
7. Conclusiones .....	17
8. Opinno .....	18
9. Agradecimientos .....	19
10. Referencias bibliográficas .....	19

# 1. Introducción

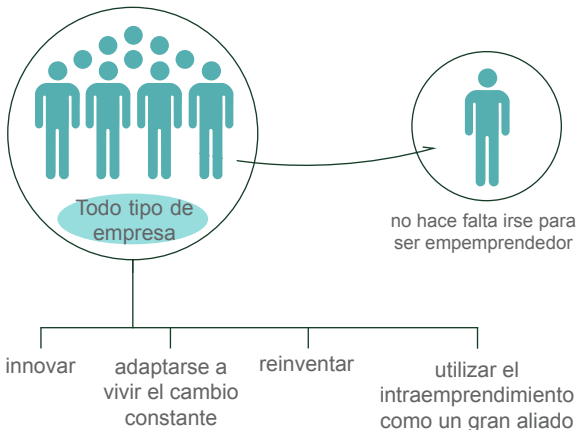
Ya no hay que dejar tu organización para ser un emprendedor (Pinchot, 1985), y menos en la que se considera como la Era de la Innovación, donde toda empresa, sea tradicional o sea de la tecnología más vanguardista, está obligada a reinventarse y adaptarse a vivir en el cambio constante. Por lo que el emprendedor dentro de la organización, o intraemprendedor, es un activo de valor incalculable.

## • VIRGIN ATLANTIC



El joven diseñador Joe Ferry insistió en que se le permitiera resolver el problema de los asientos de Primera Clase que ninguna empresa había conseguido solucionar. Diseñó un asiento que según el fundador de la compañía, Richard Branson, ha colocado a la empresa en cabeza y ha hecho a millones de pasajeros felices (Design Week, 2006).

Esto aún es más plausible debido a que las presiones para que se innove en el “corto plazo” se ha transmitido de las grandes corporaciones a las startups. El proceso de innovación se ha visto sometido a una gran reducción de los costes y un incremento de la facilidad en su proceso (Anthony, 2012), reduciendo la anterior ventaja de tiempo que tenían las startups.



## Intraemprendimiento

### Pinchot (1985)

Método para usar el espíritu emprendedor en las grandes organizaciones, donde se encuentran muchas de las mejores personas y recursos.

### Opinno

Lo extendemos a cualquier tipo y tamaño de empresa, y añadimos que tiene que ser un proceso ordenado y con el compromiso de toda la organización, para así poder sacar lo mejor de las personas que participen en el mismo, el activo más valioso de todo el proceso.

## • IBM



Con su iniciativa “Thin-place and innovation Jams” ha creado un mercado de ideas y un evento de networking, uniendo a empleados de todo el mundo y animándolos a pensar sobre fuera de la caja. (Wolcott y Lippitz, 2007).

## Opinno y su visión sobre el intraemprendimiento

Conociendo la importancia del intraemprendimiento y sabiendo que de esas personas depende el futuro de toda organización.

### Opinno

Ha planteado indagar y aportar nuestra visión sobre el intraemprendimiento, ya que las organizaciones son personas, y las capacidades y emociones de las mismas son las claves del éxito de cualquier organización.

Como nos comentó hace poco Antonio Fontanini, CEO en CEOE Internacional en las Jornadas de New Ways of Working “el eslabón principal son empleados felices”, y nosotros creemos que los intraemprendedores son los más felices y apasionados de las organizaciones.

En este Working Paper hemos reflejado el resultado de esa indagación, planteando la visión de Opinno sobre el intraemprendimiento, donde además aportamos algunos casos de éxitos de grandes empresas que nos ayuden a contextualizar el conocimiento que estamos reflejando.



Cuáles son las características de un proceso de emprendimiento, sus actores y cómo debe de desarrollarse el mismo dentro de una organización. ?

Para responder a estas preguntas se ha realizado una pequeña revisión bibliográfica y se han detectado diferentes casos de éxito, tomando como fuentes tanto las páginas corporativas de las empresas, noticias y otras fuentes en internet.

Además de lo proveniente de fuentes externas, aportamos nuestro conocimiento tácito y amplia experiencia en procesos de intraemprendimiento en diferentes tipos de organizaciones, el cuál nos permite hacer un acercamiento que esperamos sea de valor para nuestros stakeholders y todos aquellos profesionales y organizaciones interesadas en intraemprendimiento.

Este Working Paper lo hemos considerado el principio de una investigación más profunda dentro de Opinno, siendo la primera fase de un proceso. Los siguientes pasos serán validar esta revisión bibliográfica inicial y complementarla tanto con nuestra más amplia visión y metodologías de intraemprendimiento, como con el conocimiento que nos aporten altos responsables de grandes organizaciones, los cuales serán entrevistados en la siguiente fase.

## 2. Hablemos de innovación

Innovar es el proceso mediante el cual cambiamos el mundo. Se trata de hacer mejor las cosas y tener un impacto significativo. La habilidad de innovar es lo que hace que una empresa crezca, se posicione en cabeza y cuente con una ventaja competitiva sostenible.

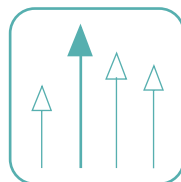
### Beneficios de innovar



crecimiento



posicionamiento



ventaja competitiva

Según el Manual de Oslo, se define como innovación:

“la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (OECD, 2005, pag. 47), y se plantea su importancia desde hace décadas.

Schumpeter (1967), por ejemplo, introdujo la relevancia de la destrucción creativa (innovación) para la supervivencia de las empresas en un entorno cada vez más competitivo. La ley del más fuerte de Darwin sigue vigente y se aplica al mundo de los negocios, tal y como se hace en la naturaleza. En el mundo global, complejo y veloz en que vivimos, esto implica:



### ZIMMER HOLDINGS INC



Una de sus empleadas, la cirujana Dana Mears, desarrolló una nueva técnica quirúrgica mínimamente invasiva, que no sólo ha beneficiado a pacientes, hospitales y aseguradoras, sino que resultó en el Instituto Zimmer, donde se forma a cirujanos en diferentes técnicas de cirugía no invasiva. Este nuevo negocio ha ayudado a Zimmer a obtener un crecimiento global superior (Wolcott y Lippitz, 2007).



No se suele dar en las corporaciones  
|  
Su reticencia al riesgo, es su incapacidad  
para aceptar el fracaso

Arriesgar implica la posibilidad de fracasar. La frase de Thomas Edison “No he fracasado. Simplemente he encontrado 10.000 formas que no funcionan” representa la mentalidad que deben adoptar las compañías en relación a la innovación. El fracaso es parte del proceso, no el final. Es una oportunidad de aprendizaje que prepara el terreno para el éxito.

### IBM



Con su iniciativa “Thin-place and innovation Jams” ha creado un mercado de ideas y un evento de networking, uniendo a empleados de todo el mundo y animándoles a pensar sobre fuera de la caja. (Wolcott y Lippitz, 2007).



## INNOVACIÓN

Actividad realizada principalmente por individuos

Aunque ciertos individuos no posean las habilidades, capacidades o competencias, éstas pueden ser desarrolladas por cualquier persona que carezca de ellas si cuenta con una inteligencia emocional desarrollada que le sirva como caldo de cultivo para el crecimiento profesional (Goleman, 1999).

### El intraemprendimiento

Es la herramienta mediante la cual una empresa, no sólo localiza las mejores mentes para encontrar ideas y soluciones, sino que implica a estas personas en el proceso de innovación, dejándolas convertir sus ideas en proyectos y ver como estos proyectos derivan en nuevos negocios.

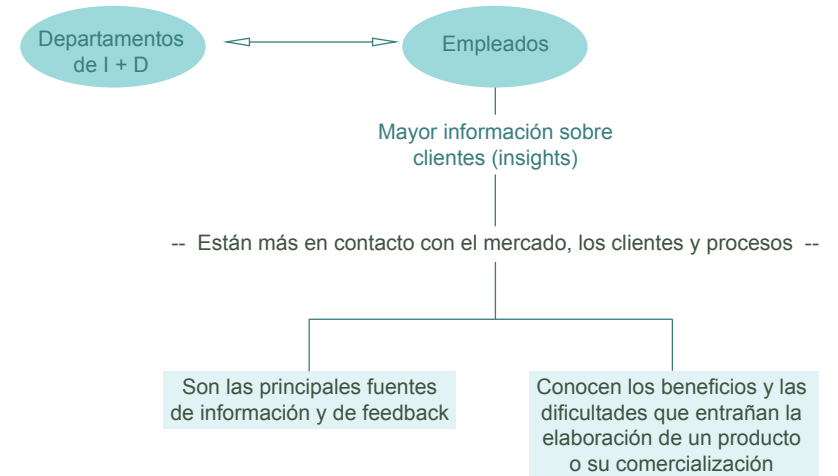
En este sentido, Vesper (1984) plantea el intraemprendimiento como una iniciativa del empleado que desde abajo emprende algo nuevo; una innovación es creada por los subordinados sin ser requerida, esperada o siquiera sin haber sido permitida a priori por el alto mando de la empresa.

Opinno plantea la creación de un proceso donde la organización pueda sacar el máximo provecho del intraemprendimiento, de tal manera que, lo que Vesper (1984) nos sugiere como algo más incontrolado, se convierta en una herramienta estratégica para la organización.

### • DUPONT



Ellen Kullman, vicepresidenta del grupo, afirma que desde la implementación, hace 6 años, del programa de intraemprendimiento "Market Driven Growth Program", han obtenido unos ingresos de 500 millones de dólares (Wolcott y Lippitz, 2007).



Las empresas temen correr riesgos, pero parecen no darse cuenta de que el mayor riesgo no es arriesgar en sí, sino no tener a las personas adecuadas al mando de esa toma de riesgos. El capital humano es lo que realmente marca la diferencia, y por ello, contar con las personas adecuadas a la hora de innovar y arriesgar en el negocio es fundamental.

### 3. El intraemprendedor



Localiza a las personas con ADN emprendedor capaces de potenciar la innovación en su empresa con sus novedosas ideas.



Permite que todos los empleados de una compañía desarrollen estas habilidades relacionadas con el emprendimiento.

Es papel de la empresa diseñar un programa capaz de motivar a los empleados para que participen y exploten todo su potencial innovador y emprendedor. Para calificar a alguien como intraemprendedor no hace falta completar una lista de cualidades rígida y específica. Sin embargo, en el trabajo de Davis (1999) se desprenden algunas cualidades que diferentes actores como gerentes, emprendedores y estudiantes le atribuyen a los intraemprendedores. Entre esas cualidades nos podemos encontrar con:

- Creativo
- Ambicioso
- Entusiasta
- Resiliente
- Deseoso por lanzar sus nuevos proyectos
- Persistente
- Visionario
- Inspirador
- Asertivo
- Se aburre con las tareas monótonas

#### • QUALCOMM



A través de "Venture Fest" no sólo han mejorado las habilidades emprendedoras de sus empleados, también han registrado 500 patentes desde 2006. (Aulet, 2012; Blank, 2013).

----- Para Opigno, las cualidades del intraemprendedor son -----



Curioso

Visión global

No teme al riesgo

Se plantea si hay una forma mejor

Catalizador del cambio

Va más allá

# 4. El intraemprendimiento

## 4.1. Conceptos básicos

A partir de la definición de intraemprendimiento que nos da Pinchot (1985) se comienzan a dar luces de la importancia de potenciar el rol de los emprendedores dentro de las organizaciones. Para Opinno, la esencia del intraemprendimiento es la decisión de incluir a toda la organización dentro del proceso de innovación y permitir y animar a los empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas o mejoras dentro de la organización.

### • HP



Su iniciativa "Flashpoint" ha ayudado a mejorar las habilidades empresariales y emprendedoras de sus empleados y ha dado publicidad internacional a la compañía (Aulet, 2012).

Opinno

Ve la importancia de trasladar a las grandes organizaciones las metodologías que permiten a las startups un emprendimiento exitoso, como:

Lean Startup

Design Thinking

Enfoque que ya estamos llevando a cabo en los procesos de intraemprendimiento de múltiples multinacionales en España con resultados excelentes.

### • CARGILL

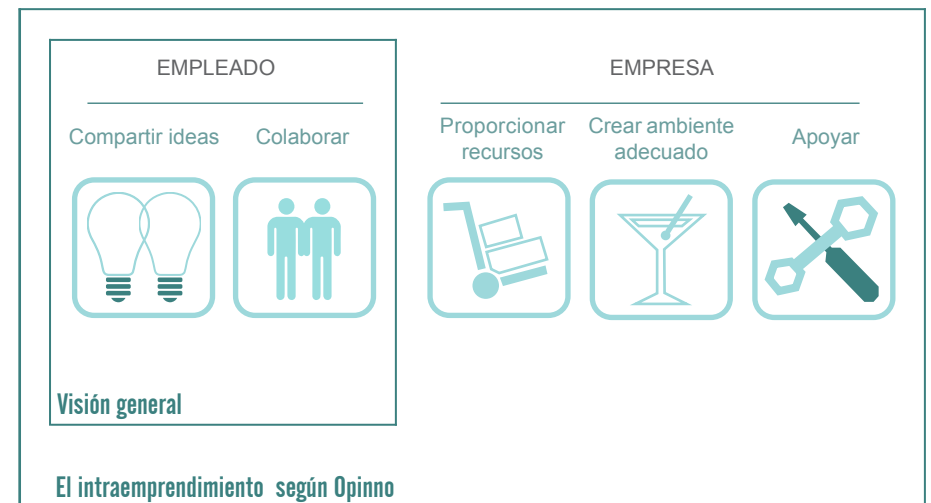


Utilizó su aceleradora "Emerging Business Accelerator (EBA)" para lanzar mundialmente y con éxito, una tecnología de descongelación de carreteras. La unidad de negocio de descongelación había sido incapaz de transformar la idea en un negocio rentable, por lo que la aceleradora tomó el relevo en el proyecto (Wolcott y Lippitz, 2007).

El intraemprendimiento es beneficioso tanto para la organización como para el empleado, y cada vez más empresas eligen este camino como forma de mantener su poder innovador vivo y ser cada vez más competitivos en unos mercados altamente cambiantes y de una competencia feroz.

Recoger ideas y hacer que los empleados colaboren puede ser el primer paso, pero para Opinno, el intraemprendimiento va más allá. La organización tiene que:

- Implicarse y cumplir con su papel.
- Crear el ambiente adecuado.
- Facilitar los recursos que necesitan los empleados.
- Dar la asistencia y el apoyo que se requiere para convertir una idea en un negocio rentable, capaz de mantenerse por sí solo.





## 4.2. Beneficios del intraemprendimiento

En líneas generales, un programa de intraemprendimiento ayuda a las empresas a conseguir un mayor crecimiento, empleados motivados, dedicados a su trabajo y al destino de la empresa. Las empresas innovadoras son más rentables y crecen con más rapidez que aquellas que se focalizan en mantener un status quo. En consecuencia, estas empresas atraen gente con extraordinarios talentos y habilidades. Dando a estas personas una oportunidad y una mentorización, serán capaces de identificar y afrontar nuevas oportunidades, llevando la compañía de una manera más eficiente y sostenible.



Mayor crecimiento



Empleados motivados



Empleados dedicados a su trabajo y al destino de la empresa

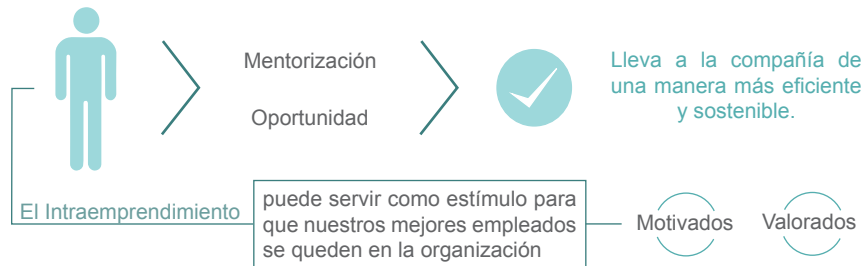


Más rentables



Atraen gente con talento y habilidad

Esto referido a la atracción del talento, pero **¿qué pasa con el talento que ya tenemos en casa?** El intraemprendimiento puede servir como estímulo para que nuestros mejores empleados se queden en la organización, sintiéndose motivados y valorados, ya que si no tienen estos estímulos, pueden irse de su organización para montar su propia startup (Pinchot, 1985).



Un claro ejemplo de ello lo encontramos en Jan Koum y Brian Acton, antiguos empleados de Yahoo! hasta que crearon la mayor compra de la historia de Facebook: WhatsApp. ¿Qué hubiera pasado si hubieran podido desarrollar su idea dentro de Yahoo!? Al final, se trata de poner las herramientas adecuadas al servicio de los mejores y más creativos de la organización, para que puedan llevar a cabo sus sueños dentro de la empresa y no fuera de ella.

Por otro lado, un intraemprendimiento bien dirigido puede ser una gran fuente de nuevos productos. Un claro ejemplo es Gmail, que nació de la iniciativa 80/20 de Google (donde los empleados pueden dedicar el 20% de su tiempo a la actividad que quieran) y que respaldado por la compañía, se ha convertido en uno de los productos más exitosos de Google.

### • NESTLÉ



Hace 15 años Nestlé España inició Innova, un programa fundamentado en el potencial creativo de los empleados de la compañía que los incentiva a proponer nuevos productos. En 2007, Nestlé España fue más allá con Innova+, centrándose en productos saludables. Consideran que para innovar de forma efectiva, se necesita del ingenio de toda la organización, de manera proactiva y con visión y pensamiento de consumidor. Para esto, es necesario transformar el conocimiento y la intuición en soluciones rentables y duraderas. Innova+ permitió una reestructuración en la aportación de nuevas ideas de producto por parte de los empleados.

Bajo la premisa de que toda persona tiene un potencial creativo, en el 2012 Nestlé España puso en marcha un programa denominado "La revolución creativa", con el fin de incrementar hasta en un 20% el porcentaje de la cifra de negocio procedente de la innovación.

El programa arrancó con el objetivo de impulsar la involucración del personal en la concepción de nuevos productos e incrementar hasta el 20% el porcentaje de la cifra de negocio procedente de la innovación en productos, alcanzando las mil ideas aportadas por empleados.

Las ideas de cada trabajador son compartidas y accesibles para el resto de la organización, y pueden ser enriquecidas por otras personas. Se comparte la innovación, se modela, se potencia y se retroalimenta entre todos de una manera interactiva.

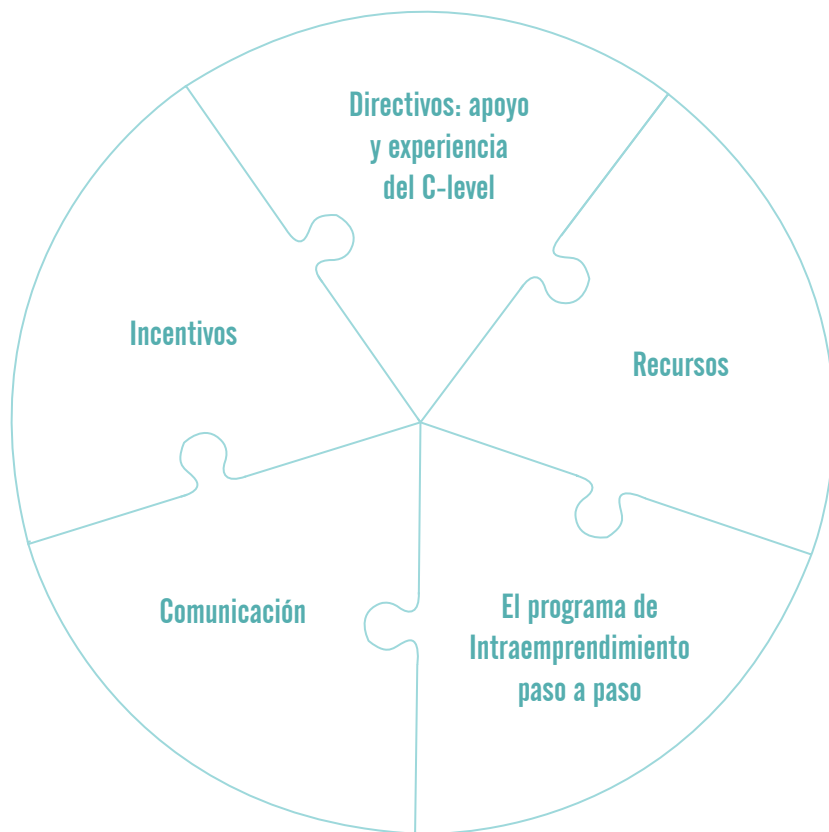
La aportación de los nuevos productos de Nestlé en España ha pasado del 5% en 1997 al 17,7% en 2012. Cada año, la empresa otorga un premio a las mejores ideas y realiza un conjunto de actividades para contribuir a asentar dicha cultura. Todos los empleados tienen buenas ideas y pueden proponer nuevos productos.

Los siete primeros meses del 2013, el número de ideas presentadas por los empleados se disparó, alcanzando casi el millar. (Nestlé, 2014).



## 5. Piezas del intraemprendimiento

El intraemprendimiento debe de ser un proceso estructurado, un engranaje que funciona con una serie de piezas que permiten obtener los objetivos que estamos buscando. Dentro de este engranaje no solo contamos con diferentes pasos que compongan una receta que nos de la solución en diferentes pasos, sino que contamos con diferentes elementos que si no se encuentran en el proceso de intraemprendimiento pueden, hacer peligrar el mismo. Estos elementos o piezas van desde el apoyo e implicación que deben tener los órganos de dirección, a los incentivos que debemos dar a los empleados.



### 5.1. Directivos: apoyo y experiencia del C-level

Dado que es el C-level (se entiende como los dirigentes estratégicos de las organizaciones, como los CEO -Chief Executive Officer-, CFO -Chief Financial Officer-, CTO -Chief Technology Officer-, etc) quien establece las prioridades en la compañía, contar con su apoyo aumentará las posibilidades de que el programa tenga éxito. Casi podríamos decir que sin el apoyo del C-level el programa de intraemprendimiento está abocado al fracaso, ya que todo cambio estratégico profundo en una empresa necesita de la apuesta firme y decidida de la dirección de la misma. Su papel consiste en:

- Demostrar su aprobación.
- Generar confianza en el programa.
- Estimular a los empleados a que dediquen su tiempo y energía a proyectos complementarios, éstos necesitan confiar en que si el proyecto fracasa, no habrá represalias.
- Abogar por los beneficios del programa a través de la compañía.
- Crear un ambiente de colaboración y enfrentar a los opositores.

#### • CARGILL, BAYER



Cuentan con equipos que tienen dedicación completa al desarrollo de los proyectos (Wolcott y Lippitz, 2007).

Es decir, los rasgos de una empresa innovadora tienen que estar presentes y fomentados por el C-level, siendo entre otros, según Morcillo (2007): fomento de una mentalidad abierta, se asumen riesgos, se reclama esfuerzo de todos los miembros de la organización, se impulsa el liderazgo, se acepta el derecho al error y se recompensa el éxito. Incluso en ambientes en los que se fomenten estas cualidades es posible que el Design Thinking se haga patente más naturalmente, sobre todo añadiendo iteraciones tempranas en el proceso y soluciones creativas a las barreras y obstáculos (Fraser, 2009).

## 5.2. El programa de Intraemprendimiento paso a paso

No existe una plantilla para el diseño de un programa de intraemprendimiento. Las características de cada empresa son fundamentales. Sin embargo, hay ciertas pautas que desde Opinno recomendamos tener en cuenta. Estas pautas las hemos estructurado en etapas sencillas y adaptables a cualquier organización, aportando flexibilidad al proceso.

Etapas recomendadas:

### 5.2.1. Pave the way: involucrar



La preparación de la organización es vital para el éxito del programa. Es recomendable que haya una definición conjunta de la mecánica del programa, y sensibilización a todos los niveles con el fin de involucrar y preparar a la organización para el reto. El acuerdo de los implicados será determinante en el éxito o fracaso del proyecto. La posibilidad de que los empleados tengan voz en la definición de las reglas del juego genera compromiso con el proceso. La alineación de toda la organización mediante la comunicación y participación genera viralización de la iniciativa.

### 5.2.2. Generate ideas: participar



Para la recopilación de ideas, se debe generar un proceso participativo y auto-gestionado basado en una plataforma colaborativa. Es también interesante que los empleados participen no sólo en la generación de ideas, sino en la criba de las mismas para obtener así iniciativas coherentes elegidas por toda la organización. La transparencia en el proceso de selección es clave para transmitir el compromiso de la organización con el programa.

#### • DANFOSS



Competición anual “Man on the Moon” ha ayudado a la compañía a identificar empleados con talento emprendedor y asignarles nuevos puestos dentro de la empresa, en los que sus mejores habilidades son puestas al servicio de la compañía. (Aulet, 2012).

### 5.2.3. Make it real: validar



Muchas empresas tienen éxito a la hora de recoger ideas, pero cuando es el momento de pasar de la idea al prototipo haciendo enfoque en la validación del modelo de negocio, surgen las complicaciones. Para evitar que esto ocurra, es recomendable, y casi podríamos decir un must, formar equipos multidisciplinares que se centren en aprender a desarrollar, probar y vender modelos de negocio. Por ejemplo en metodologías Design Thinking es muy importante tener estos equipos multidisciplinares (Fraser, 2009). El C-level valorará mejor ideas que estén probadas, no provisiones de las mismas. Una participación activa de la compañía en esta fase es fundamental para que el programa siga su curso.

Una metodología aplicable a esta fase, son los bootcamps que Opinno realiza con sus clientes en los procesos de intraemprendimiento que desarrolla con grandes corporaciones. Los bootcamps de Opinno son un proceso estructurado, utilizando metodologías ágiles Lean Startup y Customer Development, a través del cuál se busca delimitar al Cliente y el Problema, para llegar a la construcción y validación del prototipo, y finalizar con la venta de la idea para una posterior implantación en la organización. Estos son talleres eminentemente prácticos que se realizan con aquellos empleados que forman parte del proceso de emprendimiento.

### 5.2.4. Scale up: implementar



Implementación directamente de las iniciativas en la organización esponsorizada por el C-level y medición de resultados para su posterior difusión. La omisión de la implantación desalentaría la participación en ediciones futuras. Con la implementación se verán los beneficios directos de las iniciativas. La difusión es parte del reconocimiento a los ganadores y hará aumentar los ratios de participación de ediciones futuras.

#### • DANFOSS, QUALCOMM



Utilizan modelos de competición como el “MIT \$50K Entrepreneurship Competition” como guía para diseñar e implementar programas de intraemprendimiento en sus compañías (Blank, 2013; Come to Know, 2013).

## 5.3. Recursos

Los recursos son aquellos activos intangibles y tangibles que permitirán la implantación exitosa del proceso de intraemprendimiento. La carencia o inexistencia de los mismos puede provocar tanto la desmotivación como la baja involucración del personal, además de lanzar un mensaje erróneo sobre la importancia del intraemprendimiento para la organización.

### 5.3.1. Tiempo



La innovación y el pensamiento creativo requieren tiempo. Cuando la búsqueda de una idea innovadora se carga con la presión de conseguir éxitos a corto plazo y cumplir deadlines, es probable que se acabe dejando de lado. El intraemprendedor necesita trabajar sin tener una presión temporal constante ni una demanda de resultados instantáneos.

#### • SHELL



Consideran que se requiere tiempo para probar la viabilidad de una idea, así que tras una presentación exitosa, el intraemprendedor puede obtener hasta 3 años de libertad y financiación para conseguir desarrollar el proyecto (Shel, 2014).

### 5.3.2. Mentorización



El recurso más valioso que una compañía puede proporcionar es un mentor bien cualificado para que acompañe a los intraemprendedores en el desarrollo de sus proyectos, especialmente en las primeras fases. No sólo tiene un efecto motivador en los equipos. La aportación adicional del mentor se refleja directamente en los resultados producidos.

#### • SHELL, DANFOSS Y QUALCOMM



Consideran el coaching una parte fundamental de los programas de intraemprendimiento que han implementado, por ello proporcionan a los equipos la asistencia que necesitan, tanto interna como externa (Aulet, 2012; Shell, 2014; Wolcott y Lippitz, 2007).

### 5.3.3. Autonomía



Los intraemprendedores necesitan tener libertad de actuación dentro de un margen para poder desarrollar sus proyectos. Tienen que tener flexibilidad para poder gestionar su actividad.

### 5.3.4. Soporte Tecnológico



La tecnología moderna facilita la comunicación, el intercambio de problemas e ideas y la conexión general de gente por todo el mundo. Muchas grandes compañías diseñan sus propias intranets para facilitar el flujo de información entre equipos y unidades de negocio, fomentando así la colaboración entre empleados. Hay multitud de posibilidades, las compañías deben elegir aquella que mejor se adapte a sus circunstancias y recursos.

#### • CEMEX



Cuenta con una intranet llamada Shift que funciona de manera similar a una red social, en la cual los empleados pueden votar ideas, fundar grupos con intereses comunes para conversar sobre problemas y posibles soluciones, contribuir a una wiki de la compañía...al mismo tiempo que tienen acceso a su información personal, asistencia administrativa y diferentes servicios. Cemex.

#### • GAS NATURAL FENOSA



Ha instalado una universidad virtual como parte de su intranet, donde los empleados tienen acceso a un amplio abanico de programas de formación y pueden revisar información interna relacionada con multitud de tópicos. (Gas Natural Fenosa, 2011).

### 5.3.5. Financiación



Las compañías que eligen llevar a cabo programas de intraemprendimiento, a veces garantizan a los ganadores un dinero de incubación para sus proyectos. Cuanto más tiempo espere la compañía para adjudicar la financiación a los proyectos, más posibilidades habrá de que la inversión produzca un proyecto viable, en línea con los objetivos estratégicos de la compañía. Sin embargo, nuestra recomendación es que se concedan pequeñas cantidades de ayuda financiera durante los primeros estadios del desarrollo del proyecto para facilitar el despegue.

#### • GOOGLE, 3M, TELEFÓNICA



Son empresas tradicionalmente más innovadoras y con espíritu emprendedor. Dan a sus empleados tiempo libre para que desarrollen sus propias ideas, que son posteriormente presentadas a la dirección para conseguir financiación. No hay marcos formales ni plazos estrictos (entrevista personal realizada a Mario López de Ávila en 2014).

## 5.4. Incentivos

Incentivos personales, monetarios o no, pueden tener un gran impacto en la popularidad de un programa de intraemprendimiento. Aunque estos incentivos no son el motor que mueve a los intraemprendedores, no cabe duda de que atraerán una mayor participación. Estos incentivos pueden ser de diferentes tipos:

### 5.4.1. Status

El reconocimiento es probablemente la mejor forma de incentivar a los participantes. Por el riesgo tomado, por su tiempo y esfuerzo, es necesario que la compañía se lo reconozca y agradezca públicamente. Normalmente, la valoración pública, la atención especial y los beneficios no monetarios son más efectivos. Ej: menciones públicas, visibilidad, etc.

Riesgo

Tiempo

Esfuerzo



La mejor forma de incentivarlos



Empresa

Se lo reconozca públicamente

### 5.4.2. Access

Otra forma de incentivo, es otorgar al intraemprendedor privilegios con los que antes no contaba, darle derechos que antes no tenía. Ej: conocer el CEO, acudir a eventos exclusivos, etc.

Conocer el

CEO



Eventos exclusivos

### 5.4.3. Power

Si las compañías quieren retener a sus talentos innovadores, deben encontrar la manera de darles responsabilidades, tareas y oportunidades en las que puedan distinguirse y quieran implicarse. Deben tener la oportunidad de hacer carrera dentro de la empresa, algo que no siempre ocurre en el área de la innovación. Ej: promocionar dentro de la empresa, posibilidad de dirigir/co-dirigir el proyecto que surge de su idea, etc.



Tareas, responsabilidades y oportunidades

#### • SHELL



No promueven su programa “GameChanger” demasiado. El objetivo es recibir ideas de personas que estén dispuestas a trabajar duro por ellas. Hacen difícil pero no imposible encontrar el programa, es un reto que hay que superar. (Shell, 2014).

### 5.4.4. Stuff

Es la forma más tradicional de incentivos. Compensación material, que no suele ser la más efectiva, y premios. Ej: Premios monetarios, educación, programas de éxito (MIT’s one-week Entrepreneurship Development Program), etc.



Premios

## 5.5. Comunicación

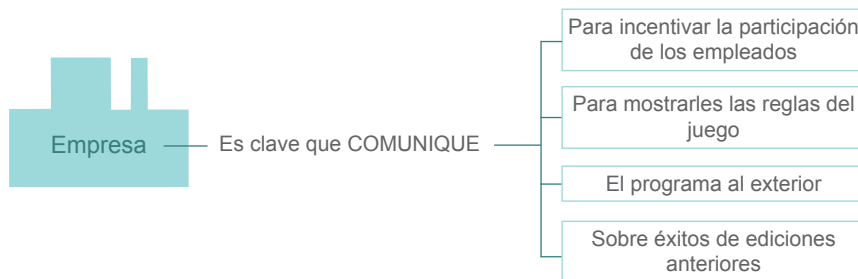
La comunicación debe darse tanto dentro como fuera de la empresa. Y no sólo por parte de la compañía, sino también por parte de los intraemprendedores. Cada uno tiene un objetivo en su comunicación, y buscan el mismo objetivo, conseguir el éxito del proceso de intraemprendimiento, como veremos a continuación:

### 5.5.1. Empresa

La comunicación es clave para que la compañía informe a los empleados de por qué deberían participar y cuáles son las reglas del juego. Para obtener los mejores resultados, la compañía debe:

- Transmitir una visión clara de los objetivos.
- Transmitir el funcionamiento del programa.
- Asegurarse de que los empleados la han entendido.

Es importante que los empleados vean que sus proyectos se toman en serio y que sus inversiones de tiempo y energía son valoradas y apreciadas por la compañía. Informar sobre éxitos de ediciones pasadas del programa suele ser la mejor forma de motivación para aumentar la participación. Mediante la comunicación al exterior del programa por parte de la empresa, esta conseguirá una mayor visibilidad y credibilidad, generando imagen corporativa innovadora y mostrando que tiene en cuenta a sus empleados.



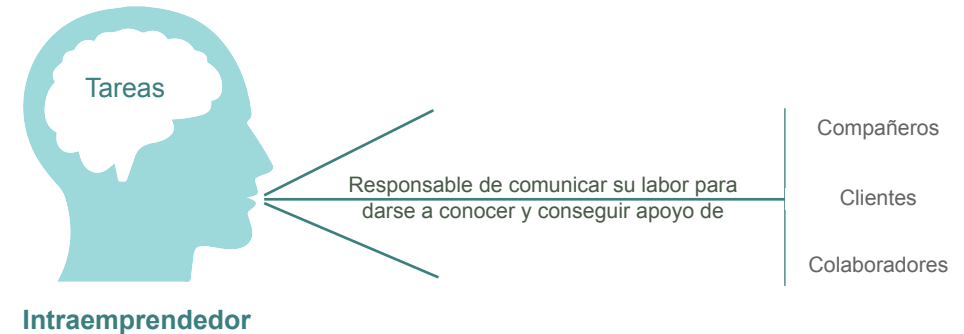
#### • XEROX PARC



Debido a que ignoraron las innovadoras ideas de sus empleados, perdieron a dos de ellos en 1982. Estas dos mentes brillantes, co-crearon tiempo después Adobe System Incorporated, compañía valorada en 800 millones de dólares (Entrepreneur, 2008).

### 5.5.2. Intraemprendedor

El intraemprendedor es responsable de comunicar su labor para darse a conocer y conseguir apoyo de posibles compañeros, clientes o colaboradores.



#### • NESTLÉ, BAYER, DANFOSS



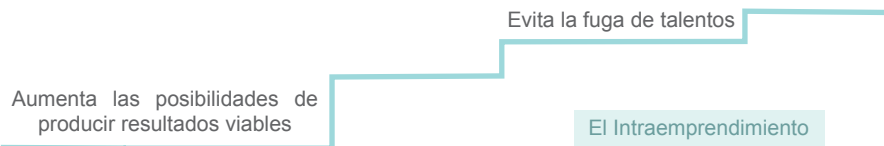
Promueven sus programas tanto dentro como fuera de la compañía y crean incentivos para participar. Mantienen un flujo constante de información asegurándose de que todas las unidades de negocio estén al tanto del progreso del programa (Aulet, 2012; Nestlé, 2014).

## 6. Mejores Prácticas

El intraemprendimiento debe de ser un proceso estructurado, un engranaje que funciona con una serie de piezas que permiten obtener los objetivos que estamos buscando. Dentro de este engranaje no solo contamos con diferentes pasos que compongan una receta que nos de la solución en diferentes pasos, sino que contamos con diferentes elementos que si no se encuentran en el proceso de intraemprendimiento, pueden hacer peligrar el mismo. Estos elementos o piezas van desde el apoyo e implicación que deben tener los órganos de dirección, a los incentivos que debemos dar a los empleados.

### 6.1. Esperar a que ocurra vs. Planificar

Grandes ideas de empleados pueden llegar a tener éxito y abrirse camino hasta llegar a la comercialización sin un programa de intraemprendimiento de por medio. Esto puede incluso llegar a ocurrir en una cultura empresarial reacia al emprendimiento y anclada en la burocracia. Es posible, pero es poco probable y los casos de éxito son excepciones que pueden contarse con los dedos de una mano. Los mejores talentos suelen decantarse por dejar la compañía y lanzarse a la aventura en solitario, en lugar de esperar a ver cómo sus ideas innovadoras son ignoradas. Un programa de intraemprendimiento estructurado aumenta las posibilidades de producir resultados viables dentro de la orientación estratégica de la compañía, y evita la fuga de talentos.



#### • 3M



Bien conocida es la historia de cómo surgieron los mundialmente conocidos Post-it. Nacieron de la imaginación de un empleado que buscaba solucionar un problema que sufría en su día a día. Fue una idea espontánea que consiguió abrirse camino hasta la dirección de la empresa, y que dio lugar a uno de los productos más exitosos e icónicos de la compañía. (Glass y Hume, 2013).

### 6.2. Definir objetivos y retos claros

El diseño del programa está definido en gran medida por los objetivos de la empresa, y dependiendo de cuáles sean, variarán las características del mismo.

Cuando la empresa tiene una idea clara de los resultados que quiere obtener, definir retos en línea con los objetivos que se han planteado es fundamental para que las ideas e iniciativas que se obtengan de los empleados sean aplicables.

En cambio, si la compañía tiene una visión más amplia y está abierta a las iniciativas que puedan proponerse, no será tan necesaria la definición de retos concretos. Njal Pettit (director de innovación de Danfoss) apunta que no tener barreras a la hora de recibir ideas es fantástico, pero sólo si se tiene la capacidad necesaria para desarrollar negocios completamente nuevos, puesto que las ideas que se van a recibir no son predecibles, y no hacer nada con ellas desalentaría la participación en futuras ediciones del programa.

#### • DANFOSS



Han llevado a cabo un proceso de reajuste, con la intención de que los resultados de su competición "Man in the Moon" vayan en línea con el negocio actual. Para ello, cambiaron el enfoque inicial que tenían para seleccionar los proyectos ganadores, estableciendo ciertos criterios estratégicos (Come to Know, 2013).

#### • SHELL



Buscan ideas rompedoras, poco relacionadas con el futuro de la energía. El objetivo último de su programa "GameChanger", según Chaco van der Sijp, es encontrar una idea tan disruptiva que pueda llegar incluso a desbancar el negocio actual de la empresa (Shell, 2014).

### 6.3. Establecer las reglas del juego

Es necesario establecer las reglas, explicarlas y compartirlas, de modo que toda la empresa esté implicada y no haya confusiones. Especialmente se debe concretar y difundir:

- Los criterios de participación.
- Los recursos que se van a facilitar y la forma de obtenerlos.
- Cuáles son los criterios de selección de ideas.
- Cómo se desarrollarán los proyectos.
- Quién estará a cargo de gestionar el programa.
- Cómo se publicitará el programa a empleados y gente externa.
- Qué incentivos y opciones se ofrecen a participantes durante y después de sus contribuciones.

#### • BANCO SABADELL



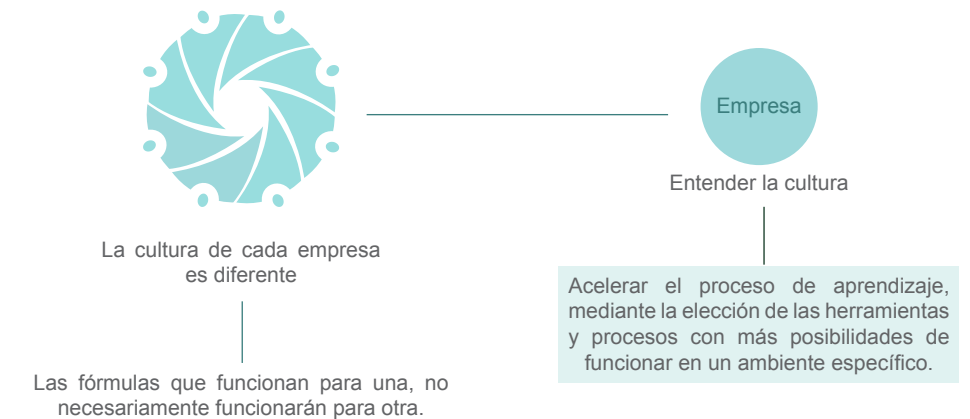
Se crea "BS Idea" como una red social interna e innovadora en la cual se depositan las propuestas de mejora y las nuevas iniciativas comerciales que surjan dentro de la empresa, sin discriminación alguna ya que todos los empleados pueden tener acceso desde la intranet corporativa. Se cuenta con 17 categorías de clasificación, alineadas con los objetivos estratégicos del banco. Estas iniciativas o propuestas internas son votadas en un rango de 5 niveles de calificación con la intención de poder detectar ideas de alto valor.

Durante las primeras semanas de su implantación en 2010, ya se habían generado más de 900 propuestas de mejora, comentadas y puntuadas. (Innovation Agora, 2014).

### 6.4. Analizar y aceptar la cultura de la empresa

Existen culturas de empresa con espíritu emprendedor, mientras que hay otras que están más orientadas hacia la gestión prudente y el trabajo con jerarquías estrictas que exige resultados a corto plazo. Existen casi tantas culturas como empresas, y las fórmulas que funcionan para una, no necesariamente funcionarán para otra. Lo que en un caso puede haber resultado una historia de éxito, seguramente no dará los mismos resultados en otro. La cultura corporativa es una realidad y un hecho.

En lugar de tratar de cambiarla forzosamente, nuestra sugerencia es que las corporaciones la acepten, la analicen y que utilicen sus peculiaridades a su favor. Una determinada cultura empresarial no puede servir, en ningún caso, como excusa para oponerse a implementar tendencias emprendedoras o programas de intraemprendimiento. Por el contrario, entender la cultura de tu organización puede acelerar el proceso de aprendizaje, mediante la elección de las herramientas y procesos con más posibilidades de funcionar en un ambiente específico.



#### • CARGILL BAYER

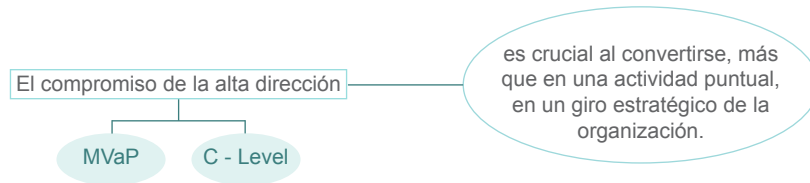


Han optado por crear una unidad de negocio que funciona como una incubadora, apoyando el desarrollo de las ideas de los empleados y su comercialización (Wolcott y Lippitz, 2007).



## 6.5. Aprobación, apoyo y colaboración de todos los niveles

La dirección de la empresa es el MVaP (Most Valuable Player) de cualquier programa de intraemprendimiento, convencer al C-level de la importancia del programa para el futuro de la empresa es un punto de partida recomendable puesto que ayuda a que el programa se posicione dentro de las prioridades de la compañía. El apoyo del C-level es fundamental para que el programa esté dotado con los recursos y herramientas necesarios para su éxito. Al fin y al cabo, adoptar programas de intraemprendimiento no es más que tomar un giro hacia la innovación abierta intraorganizativa, en la cual se disminuye la responsabilidad de innovar en productos a los departamentos de I+D.



Debe comunicarse que:

- La visión del programa traerá éxito a largo plazo.
- Puede haber algún contratiempo a corto plazo.
- Finalmente el intraemprendimiento es una herramienta efectiva y necesaria para equipar a la empresa ante futuros retos.

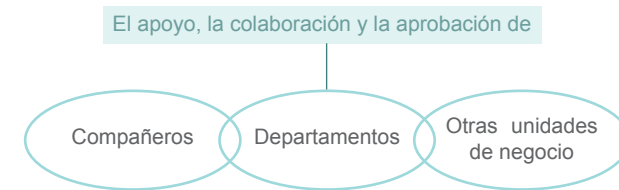
Esto implica que los directivos de todos los niveles necesitan ser claros sobre el objetivo de la iniciativa. Su trabajo es comunicar y demostrar apoyo al programa para crear un ambiente positivo, donde la participación, colaboración y asistencia es apreciada y no resultará en repercusiones por fracaso o no conseguir resultados a corto plazo.

### • SHELL



El programa "GameChanger" ha dado lugar a 300 nuevos proyectos comerciales (Shell, 2014).

El apoyo y la aprobación de compañeros, departamentos y otras unidades de negocio son importantes y debe ser fomentado por la dirección. Además la colaboración debe ser recompensada y ser lo más fácil y divertida posible, para que los empleados que no están implicados en los proyectos, pero que tienen habilidades para contribuir, hagan su aportación. El objetivo es asegurar que los intraemprendedores puedan disfrutar de las ventajas de desarrollar una idea dentro de una compañía existente en lugar de hacerlo en solitario. Muchas compañías no son conscientes de la importancia que tiene la colaboración entre empleados, y no hacen lo necesario por fomentarla.



Son importantes y debe ser fomentado por la dirección

Además la colaboración debe ser recompensada y ser lo más fácil y divertida posible

### • REPSOL



Promueven la innovación basada en el modelo "stage and gate" con un énfasis en la formación. Dan apoyo para generar propuestas mediante el aprendizaje colectivo, la mentorización o los talleres de formación. La participación de los empleados se da a través de un portal que permite aportar y votar ideas en relación con retos propuestos por la compañía. Algunos de los puntos clave del programa son:

- La definición de retos permite enfocarse a áreas de interés.
- El programa cuenta con el apoyo del CEO y los directivos.
- Se detectan los catalizadores de innovación y se les asignan las iniciativas.
- Se acuerda con antelación el tiempo que se dedicará a las iniciativas.
- El compromiso de profesionales y de sus jefes ha motivado su generosidad.
- El programa incluye formación en diferentes habilidades.
- Se evalúa el aprendizaje y logros, y se incentiva y reconoce el esfuerzo.
- Mentalidad de "aprender haciendo": lanzamiento de pruebas piloto.
- Comunicación de logros para su contagio.

El éxito del programa está basado en el aprendizaje colectivo continuo y la cultura de innovación de la que goza la empresa (Repsol, 2014).

## 7. Conclusiones

No existe una receta mágica que asegure el éxito de un programa de intraemprendimiento, no hay una fórmula estándar aplicable a toda empresa, por lo que cada compañía deberá diseñar un programa a la medida de sus necesidades y características que pueda funcionar y sacar lo mejor de sus empleados. Se debe tener siempre en cuenta que los objetivos estratégicos de la empresa son el eje del programa y lo que debe guiar el diseño del mismo. Definir retos con base en estos objetivos que sirvan como punto de partida para los empleados, asegurará que las ideas que se recogen vayan alineadas con lo que la empresa desea obtener.

Aunque el diseño del programa tiene que ser original, los datos de experiencias de programas ya implementados por otras compañías son de gran ayuda y pueden utilizarse como guía, teniendo en cuenta aquello que ya ha funcionado o ha fallado, para no cometer los mismos errores y aplicar desde el principio las mejores prácticas.

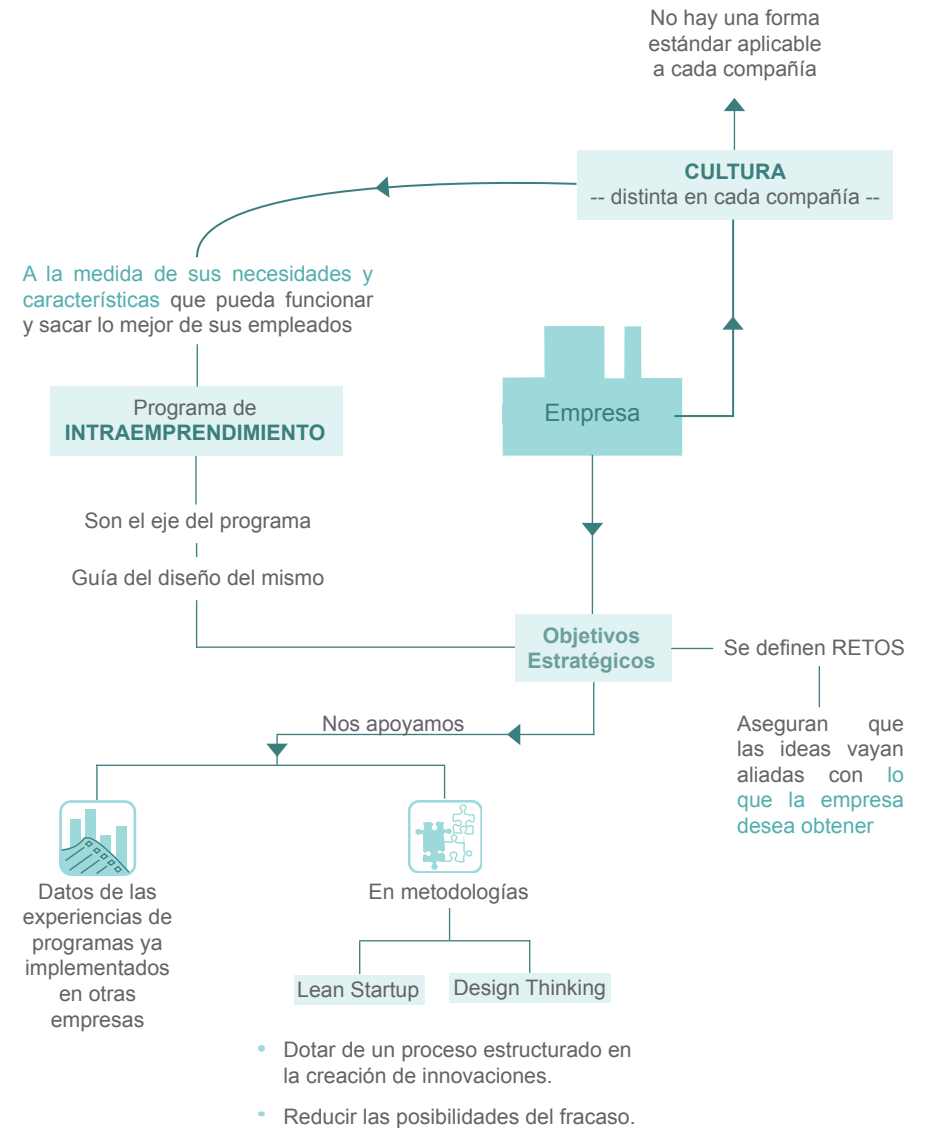
Por otro lado, la implantación de metodologías Lean Startup y Design Thinking pueden ayudar en la implantación de programas de intraemprendimiento, tanto para dotar de un proceso estructurado en la creación de innovaciones, como para reducir las posibilidades del fracaso. Esto es debido a que se toma al cliente como el centro de la innovación y se itera en base a sus necesidades hasta la obtención de las innovaciones. Opinho ha sido testigo de esto en muchos de los procesos de consultoría que ha desarrollado a través del área de Think en diversas multinacionales, logrando grandes casos de éxito en diferentes sectores.

Para todo ello también es muy importante crear equipos multidisciplinares y, sobre todo, dotar tanto de los recursos tangibles como intangibles necesarios para el correcto desarrollo de estas iniciativas. Los tangibles los podemos tener claros, pero en cuanto a los intangibles nos referimos a permitir el fracaso, alentar el liderazgo y premiar los éxitos conseguidos, convirtiendo a estos trabajadores en ejemplo para el resto de empleados.

Todos estos objetivos, retos e iniciativas, deben estar alineados con la cultura de la empresa, que es un factor clave que se debe conocer y aceptar para maximizar el éxito de un programa de intraemprendimiento.

Se debe tener muy presente que, si no prestamos atención a la creación de estos programas y no satisfacemos esta necesidad de nuestros empleados, no prestando atención a sus ideas, es muy probable que nuestros mejores empleados dejen la empresa para convertirse en emprendedores y, en un medio plazo, en nuestra competencia. Pensemos por ejemplo en el caso de Steve Jobs y Steve Wozniak, ignorados por Atari y HP respectivamente, y que terminaron fundando la empresa que ha creado nuevos paradigmas en la Era del Conocimiento, Apple (Pinchot, 1985).

Como ya comentamos en la introducción, este Working Paper será enriquecido con futuras aportaciones y convertido en un paper completo, aportando información cuantitativa y cualitativa de grandes organizaciones y nuestra visión de los procesos de intraemprendimiento. Es por ello que, tomando como base el amplio networking que tiene Opinho, seguiremos trabajando en este y en otros aspectos del management y la innovación que permitan aportar valor a nuestros stakeholders.



## 8. Opunno

Opunno es una red global de innovación abierta que utiliza la metodología de desarrollo ágil (lean) para transformar organizaciones, a través del diseño, prototipado y validación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

Opunno surge como respuesta a tres tendencias que afectan a todas las organizaciones: la cada vez mayor complejidad que necesitan sus productos y servicios para ser competitivos; la creciente velocidad que la innovación tecnológica imprime en los mercados; y la globalización, que afecta de manera directa a los procesos de ideación, producción y comercialización de productos y servicios. Desde Opunno hemos respondido a estos tres desafíos con tres estrategias que, combinadas por primera vez, conforman nuestro modelo de negocio:

- La innovación abierta, como motor de respuesta a la rapidez de mercados, haciendo posible la transferencia de conocimiento, personas y apoyo financiero entre los agentes del ecosistema de innovación.

- La metodología de desarrollo ágil (lean development) como herramienta para concebir, implementar y corregir nuestras ideas, dotando a nuestro modelo de un carácter práctico y tangible.

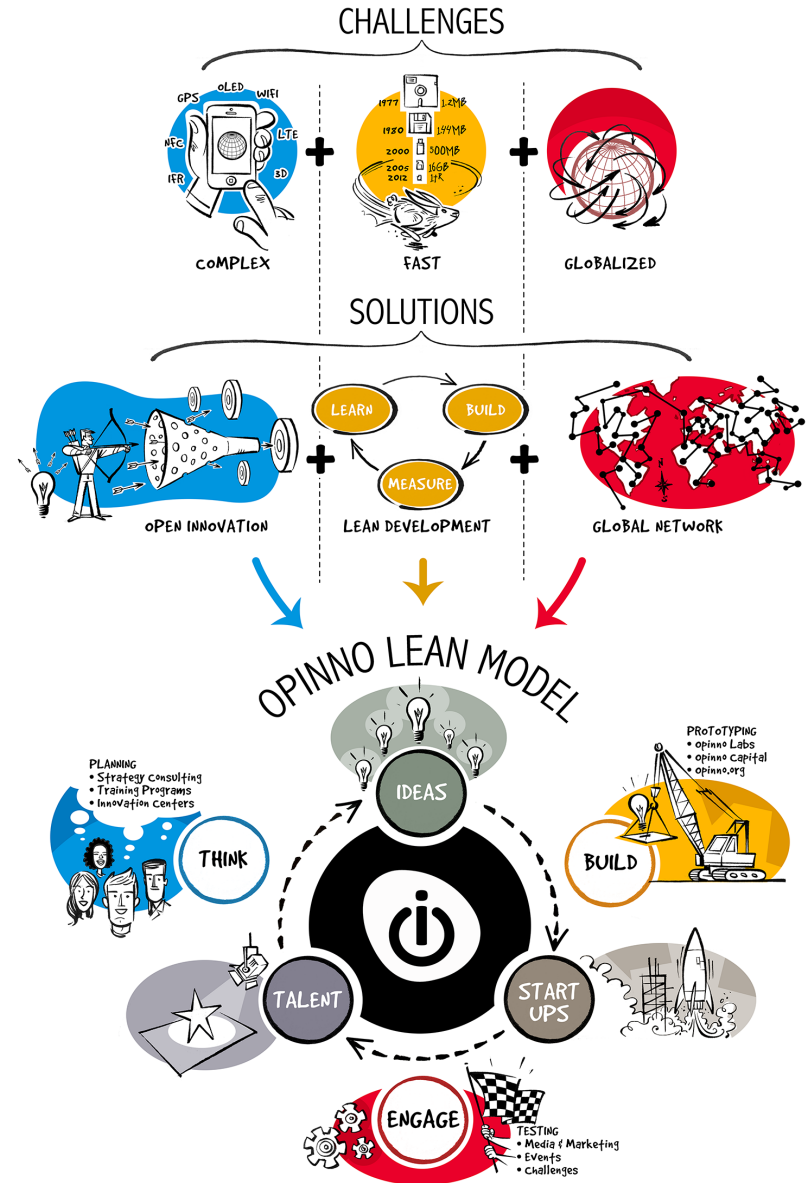
- La construcción de una red global que reúne al mejor talento del mundo, así como a las principales multinacionales, universidades, centros de investigación, emprendedores, inversores y administraciones públicas.

Opunno se estructura en tres líneas de actividad:

**THINK:** Agrupa toda nuestra actividad de consultoría a grandes empresas tecnológicas y gobiernos, con quienes trabajamos en la generación e implantación de nuevos modelos de gestión. Servimos de red de inteligencia tecnológica para detectar posibles alianzas, oportunidades de inversión y competidores emergentes. Asimismo realizamos una importante labor de formación a emprendedores y ejecutivos. También creamos y gestionamos centros de innovación orientados a campos como el emprendimiento, las ciudades inteligentes y diferentes sectores industriales.

**BUILD:** Esta unidad está enfocada en la puesta en marcha de proyectos propios y en colaboración con nuestros clientes y socios. Disponemos de un laboratorio de desarrollo de tecnologías (Labs), una herramienta de inversión de capital riesgo (Capital) que apoya proyectos propios y proyectos de terceros, y una fundación (Opunno.org), que busca generar impacto social a través de nuestras ideas, nuestra red y nuestros productos.

**ENGAGE:** Opunno promueve la divulgación de la innovación y el emprendimiento a través de sus medios de comunicación digitales, conferencias de tecnología, competiciones de emprendedores y viajes de prospección de mercados. Esto nos permite estar siempre en contacto con el talento emergente, las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de negocio.



## 9. Agradecimientos

En primer lugar queríamos agradecer a Francesca Ballotta y Jenny Laube de ESCP Europe por su gran trabajo y esfuerzo en la elaboración de este Working Paper, sin las cuáles habría sido mucho más arduo poder llevarlo a cabo.

Agradecemos a Mario López de Ávila por su amable disposición y atención en la entrevista realizada. A Patricio Morcillo, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, por aconsejarnos algunas de las lecturas aquí incluidas.

Y por último, pero no menos importante, queremos agradecer a todos los miembros del equipo de Opigno Think por su incansable trabajo y compromiso, con una mención especial a Noemí de la Fuente, Beatriz Duque, Beatriz Ferreira, Laura García, Javier Iglesias, Daniel Medina, Jesús Obelmeñas y Néstor Rodríguez por su estrecha colaboración en la elaboración de este paper.

## 10. Referencias bibliográficas

**Anthony, S. (2012)** "The New Corporate Garage. Where today's most innovative -and world-changing- thinking is taking place" Harvard Business Review, September 2012, Reprint R1209B

**Aulet, W. (2012).** "The innovation imperative: why it is so important & what you can do to meet the challenge." ILP Conference Presentation – "IT Innovation & Entrepreneurship". Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://ilp.mit.edu/images/conferences/2012/IT/Aulet.pdf>

**Blank, S. (2013).** "Designing a corporate entrepreneurship program - a Qualcomm case study (part 1 of 2)". Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://steveblank.com/2013/01/28/qualcomm-the-best-corporate-entrepreneurship-program-youve-never-heard-of/>

**Cemex.** Shift is one of the winners of management 2.0 challenge. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://www.cemex.com/whatishift/>

**Come to Know (2013).** Case: Danfoss and man on the moon. Recuperado el 06 de octubre de 2014 de: <http://www.cometoknow.com/danfoss>

**Davis, K. Shannon. (1999).** "Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs". Journal of Engineering and Technology Management. 16, 3-4.

**Design Week (2006).** Virgin Atlantic plans to transform economy seating. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://www.designweek.co.uk/news/virgin-atlantic-plans-to-transform-economy-seating/1103607.article>

**Entrepreneur. (2008).** Dr. Geschke, C., Warnock, J. The fathers of desktop publishing. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://www.entrepreneur.com/article/197630>

**Fraser, H. (2009)** "Deigning Business: New Models for Success" en "Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value" editado por Lockwood, T. Allworth Press. Nueva York.

**Gas Natural Fenosa (2011).** Gas Natural Fenosa lanza una universidad virtual para sus empleados. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/sala+de>

**Glass, N., Hume, T. (2013).** "The hallelujah moment behind the innovation of the Post-it note". CNN. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://edition.cnn.com/2013/04/04/tech/post-it-note-history/>

**Goleman, D. (1999)** "La práctica de la inteligencia emocional" Editorial Kairós, I.S.B.N.: 84-7245-407-X. Barcelona.

**Innovation Agora (2014).** Ideas4all. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://innovationagora.ideas4all.com/en/clients/>

**Morcillo, P. (2007)** "Cultura e innovación empresarial". Thomson, Madrid.

**Nestlé. (2014)** "La innovación de Nestlé en España." Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/nutricion-salud-bienestar/productos/la-innovacion-en-nestle-espana>

**OECD (2005)** "Oslo Manual." París. Versión española Sánchez M.P. y Castrillo, R. (2007) Comunidad de Madrid.

**Pinchot, G. (1985).** "Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur". New York. Harper & Row.

**Schumpeter, J.A. (1967)** "Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico" Cuarta edición. Fondo de Cultura Económica. México.

**Shell (2014).** Shell GameChanger. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://www.shell.com/global/future-energy/innovation/innovate-with-shell/shell-gamechanger.html>

**Vesper, K.H. (1984).** "Three faces of corporate entrepreneurship:a pilot study", in Hornaday, J.A., and Timmons, J., Vesper,K., and Tarpley, F., eds. Frontiers of Entrepreneurship Research. : Proceedings of the 4th Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College,Wellesley MA.

**Wolcott, R., Lippitz, M. (2007).** "The four models of corporate entrepreneurship." Fall 2007, volume 49. Recuperado el 03 de octubre de 2014 de: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/>

### Imagen

**Andrés Nieto Porras.** "Airbus A320 family aircraft on approach to Palma de Mallorca Airport". Fuente: Avión en atardecer. Recuperado el 11 de diciembre de 2014 de:[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:\(A\)\\_Avi%C3%B3n\\_en\\_Atardecer\\_\(6680810831\).jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:(A)_Avi%C3%B3n_en_Atardecer_(6680810831).jpg)