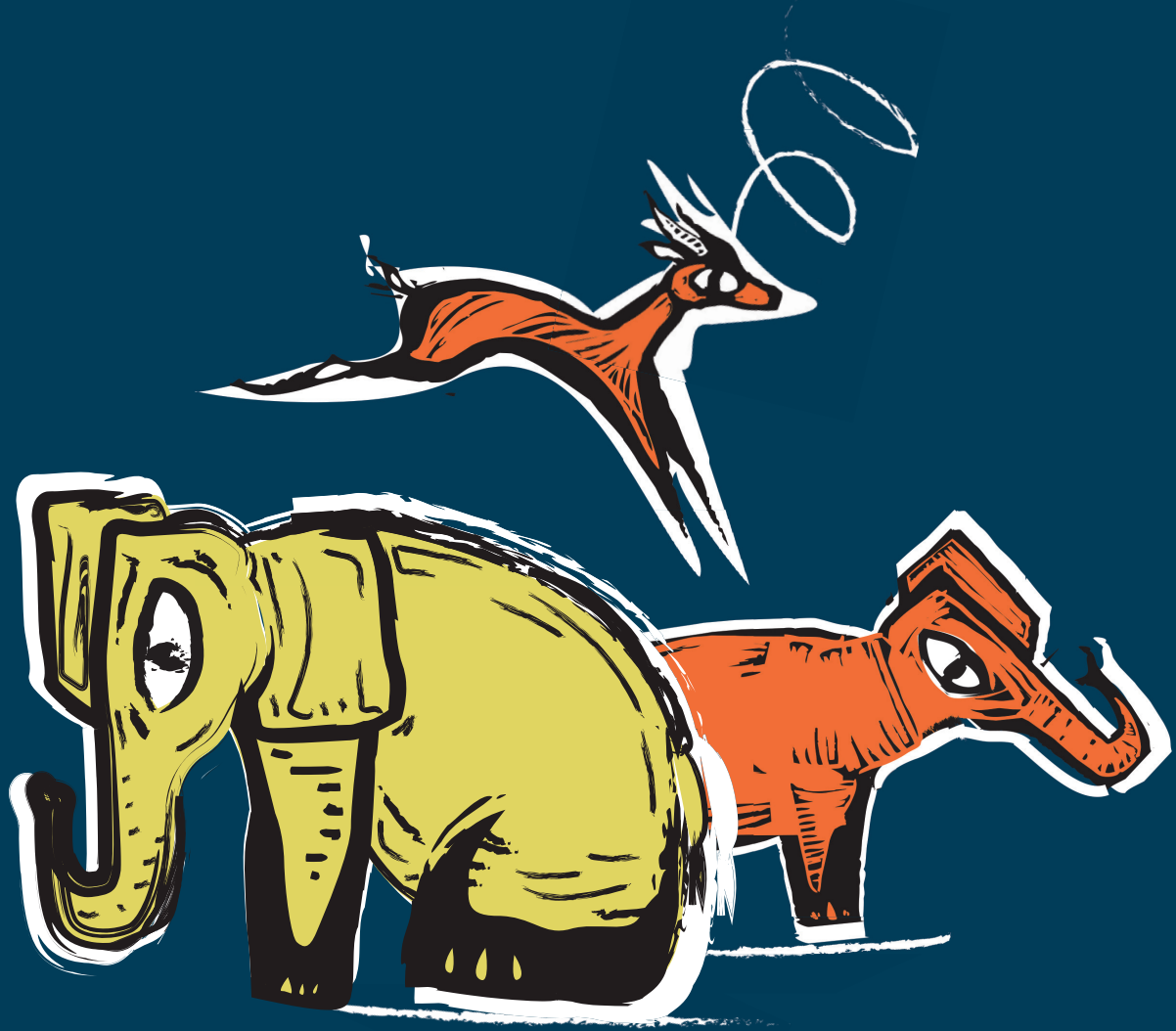


II Informe de Emprendimiento corporativo en España

**Situación y claves de la colaboración entre empresas
para innovar y ser más competitivas**



Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

El presente documento constituye el 2º Informe de Emprendimiento Corporativo en España. Este trabajo es el resultado de la propuesta presentada por Deusto Business School a la convocatoria de proyectos de investigación realizada por la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero a través del Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), ambos vinculados a Santander Universidades, y dirigida a los equipos investigadores de la Red de Equipos Regionales Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España.



Coordinadores del proyecto

Iñaki Ortega Cachón (Deusto Business School)
Pedro Irujo Salanueva (Managing Director. Gellify)

Equipo investigador

Iván Soto San Andrés (Deusto Business School)
Isidro de Pablo López (Universidad Autónoma de Madrid)
Rocío Sáenz-Diez Rojas, Carlos Bellón Núñez-Mera, Luis Garvía Vega, Susana de los Ríos Sastre (Universidad Pontificia Comillas, ICADE)

Asistencia técnica

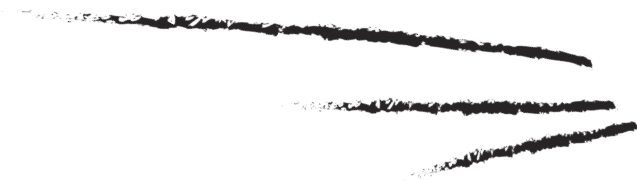
Krystel Bendahan C. (Consultora de Innovación Corporativa, Bendahan Ventures)
Pablo Penas Franco (Scale Up Partners)

Empresas participantes en el trabajo de investigación

Atresmedia, Aedas Home, Adecco, Adif, Amadeus, Aena, AXA, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CAF, Calidad Pascual, Cellnex, Cemex, Cisco, Citi, Clear Channel, CocaCola, Correos, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, Deloitte, Ecoembes, Enagás, Endesa, Engie, Everis, EY, Ferrovial, Garrigues, Gas Natural Fenosa, Grant Thornton, HP, HPE, Iberdrola, IBM, Ibercaja, Ikea, Indra, ING, KPMG, Legálitas, Liberbank, Mahou San Miguel, Mapfre, Masmóvil, Mediaset, Mercedes Benz, Merlin Properties, Metlife, Microsoft, Mutua, Naturgy, Neinor Homes, Orange, Palladium Hotel Group, Prisa, Prosegur, PwC, Repsol, Room Mate, Sacyr, Sanitas, Santander, Telefónica, Tüv Süd, Unidad Editorial, Vocento, Vodafone y Zurich.



Cartas de Presentación



Santander Universidades

En Santander Universidades estamos comprometidos con el apoyo a la cultura emprendedora que hace a las personas más capaces para aplicar su conocimiento y experiencia en nuevas iniciativas generadoras de crecimiento para todos, y a las organizaciones, sean públicas o privadas, más potentes para promover procesos innovadores que les generan competitividad y crecimiento.

Nuestro principal foco está puesto en el fomento del emprendimiento universitario con una visión global, tanto en potenciar la conectividad de estudiantes o investigadores con ilusión por hacer de sus ideas realidades con programas destinados a darles decidido apoyo como en hacerlo accesible por nuestra red de universidades colaboradoras en una escala internacional. Para ello hemos promovido Santander X, nuestra apuesta por el emprendimiento universitario, que engloba programas propios como Explorer, redes de colaboración como RedEmprendia y promociona y potencia programas de emprendimiento de universidades con intereses comunes, además de premios estimulantes de la actividad emprendedora rigurosa en todas las etapas de su recorrido.

Como complemento a ello siempre tratamos de vincularnos con aquellas iniciativas que propician el análisis de la realidad emprendedora y su efecto sobre el crecimiento social. De ahí que como Banco Santander, a través de CISE, hemos dado apoyo y ayudado a consolidar el Proyecto GEM España, y promocionado con su colaboración estudios y trabajos de investigación aplicada como el que aquí presentamos sobre emprendimiento corporativo, continuidad de un brillante primer estudio dirigido y coordinado por el mismo equipo. Exitoso por mostrar rigurosamente su realidad y los requisitos para acometer con éxito un proceso que la mayoría de las corporaciones incluyen en sus estrategias, así como la diferencia entre ambos conceptos que evidencia que para su adecuado desarrollo falta aún cultura y entrenamiento.

La realidad mostrada con sus carencias en el primer estudio Gacelas y Elefantes bailan sin pisarse justifican la necesidad de seguir profundizando en el tema y la oportunidad de dar apoyo a este segundo en el que, con el sugestivo título Enseñando a bailar a los Elefantes como Gacelas, se profundiza en el análisis de buenas prácticas, sean de procesos de intraemprendimiento como de innovación abierta, para establecer características, tendencias y, por comparación, la evolución del emprendimiento corporativo, que siendo necesario sigue mostrando un tono bajo como evidencian los sucesivos informes GEM España. En ellos se muestra de forma casi constante, año a año, que España no supera la cota del 2% de personas activas realizando procesos intraemprendedores, es decir que activan sus capacidades emprendedoras en organizaciones que promueven nuevos productos o servicios, nuevas líneas de negocios o nuevas empresas con la finalidad de generar valor y llegar a ser más competitivas. Estos indicadores, que nos sitúan lejos de la media europea, por encima del 5%, o de EEUU, 8%, justifican plenamente la necesidad de este trabajo y, por tanto, nuestro apoyo.

Es un placer de nuevo hacer equipo con nuestra Fundación UCEIF, su centro CISE, con un selecto grupo de investigadores, autores del estudio, vinculados al proyecto GEM, con sus instituciones y con las empresas colaboradoras y poder ofrecerles a ustedes el resultado de este empeño colectivo.

Javier Roglá Puig
Director Global Santander Universidades

Centro Internacional Santander Emprendimiento

La innovación es una actividad clave en la potenciación de la competitividad de las empresas y de la sociedad en su conjunto. Una de las vías para acceder a ella es a través de la transferencia del conocimiento, potenciadora de procesos innovadores.

Siendo necesaria la innovación en las empresas, es relevante destacar el imprescindible y relevante valor de las personas como vehículos de transferencia: desde la actitud de los responsables de establecer una visión innovadora para la empresa favorecedora del crecimiento, como en la planificación de procesos cuya ejecución posterior propicia actividades innovadoras que las propias personas, desde el interior de la empresa o incorporadas para ello, a través de su experiencia y conocimiento, aportan.

Resulta imprescindible poner foco en estimular nuevas ideas e iniciativas para desarrollarlas, nacidas de las personas, como parte de la empresa en procesos de intraemprendimiento o como agentes externos convocados en la resolución de retos innovadores planteados en procesos de innovación abierta. Todas estas iniciativas son las que se recogen bajo el concepto de emprendimiento corporativo, emprendimiento de la empresa.

El emprendimiento corporativo ha pasado en unos pocos años de ser un concepto extraño, por infrecuente, en las grandes empresas a convertirse en uno de los ámbitos de actuación más repetidos en la definición de sus planes estratégicos. El informe Emprendimiento Corporativo en España: “Gacelas y elefantes bailan sin pisarse”, presentado en el año 2017 por el mismo equipo responsable de este trabajo, fue pionero a la hora de abordar este fenómeno en nuestro país. Todo ello fue gracias a la información aportada por intraemprendedores y directivos de 43 grandes empresas, presentado con una orientación práctica enfocada a facilitar que las grandes organizaciones y las emergentes innoven juntas para conseguir objetivos comunes.

El presente informe se plantea con el objetivo de dar continuidad al presentado hace 3 años, ampliando información y aportando solidez al análisis del ámbito del emprendimiento corporativo en nuestro país. De él se desprenden una serie de conclusiones y recomendaciones que sirven como base para que otras empresas, particularmente las de menor tamaño, puedan potenciar la cultura del emprendimiento corporativo como clave de su futuro y que esto les lleve a impulsar procesos innovadores que sean capaces de generar crecimiento propio y desarrollo social.

Para CISE es un orgullo estimular este tipo de actividades de análisis que ayudan a ampliar el conocimiento de un ámbito tan importante como es el del emprendimiento corporativo. Es por ello que quiero transmitir nuestro más sincero agradecimiento a todos los que con sentido de responsabilidad social, trabajo y dedicación han ayudado a potenciar este proyecto: a Santander Universidades, por su compromiso y confianza sostenida en nuestras actividades de promoción de la cultura emprendedora; a la Fundación UCEIF, por su soporte continuo; a la RED GEM España, por su impulso en la investigación del ecosistema emprendedor; al equipo de trabajo que ha llevado a cabo el estudio por su gran labor de síntesis y divulgación de buenas prácticas, así como a todas las empresas que han participado en el mismo, por su implicación y disposición a trabajar en red para que el proyecto tenga una mayor dimensión y esté al alcance de la sociedad.

Federico Gutiérrez-Solana Salcedo

Director del Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE)



ÍNDICE

I.	Presentación del informe	[PÁGINA 09]
II.	Situación del emprendimiento corporativo en España	[PÁGINA 15]
	2.1 Aspectos metodológicos	[PÁGINA 16]
	2.2 Empresas analizadas	[PÁGINA 17]
	2.3 Visión de conjunto	[PÁGINA 18]
	2.4 Innovación abierta	[PÁGINA 20]
	2.5 Intraemprendimiento	[PÁGINA 32]
	2.6 Conclusiones	[PÁGINA 40]
III.	Herramientas de emprendimiento corporativo	[PÁGINA 45]
	3.1 Crowdsourcing	[PÁGINA 50]
	3.2 Incubación	[PÁGINA 64]
	3.3 Colaboración Público-Privada	[PÁGINA 84]
	3.4 Intraemprendimiento	[PÁGINA 94]
	3.5 Corporate Venture Capital (CVC)	[PÁGINA 110]
	3.6 Aceleradoras globales	[PÁGINA 124]
IV.	Diagnóstico del ecosistema nacional de emprendimiento corporativo	[PÁGINA 137]
	4.1 Facilitadores	[PÁGINA 139]
	4.2 Barreras	[PÁGINA 140]
V.	Aprendizajes y recomendaciones para impulsar el emprendimiento corporativo en España	[PÁGINA 143]
	5.1 Aprendizajes	[PÁGINA 144]
	5.2 Recomendaciones	[PÁGINA 145]
VI.	Equipo investigador	[PÁGINA 147]
VII.	Metodología y ficha técnica	[PÁGINA 153]



I. Presentación del informe



Presentación del informe

El emprendimiento como vehículo para la innovación se ha convertido en uno de los vectores de la nueva economía. Conscientes de ello, cada vez mayor número de grandes corporaciones en todo el mundo están adoptando la forma de pensar y los modelos de negocio de las startups como palanca de competitividad. **Incubadoras, aceleradoras o fondos de venture capital son algunas de las herramientas que los responsables de innovación deben conocer y saber gestionar** para aprovechar las oportunidades de colaboración con startups. Al mismo tiempo, las organizaciones tienen en sus manos canalizar el talento intraemprendedor de sus empleados y aprovechar el impulso que el sector público está dando al emprendimiento.

Este II Informe de emprendimiento corporativo en España pretende, desde una perspectiva eminentemente práctica, acercar tanto a directivos como a técnicos las herramientas de emprendimiento corporativo en sus vertientes de innovación abierta e intraemprendimiento, que ya están aplicando con éxito en las grandes empresas de nuestro país.

Académicos de **ICADE, Deusto Business School** y la **Universidad Autónoma de Madrid**, junto a directivos empresariales, hemos elaborado este informe gracias al impulso del **Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE)**, sin el cual no hubiera sido posible retomar la línea de investigación sobre el emprendimiento corporativo en España que se abrió con el informe publicado en 2017. Dando continuidad a ese primer estudio, se consigue medir la evolución del fenómeno y obtener lecciones de estos años de auge del emprendimiento corporativo entre las empresas españolas. Por ello, es necesario poner en valor este nuevo apoyo de CISE, el cual sin duda ayudará a que muchas empresas españolas mejoren su capacidad de innovación.

El **emprendimiento corporativo** ha pasado en unos pocos años de ser una realidad desconocida en las grandes empresas a convertirse en uno de los ámbitos de actuación más recurrentes en cualquier plan estratégico. Ante un escenario cada vez más cambiante y competitivo, las empresas incumbentes han visto en el emprendimiento corporativo una **vía para adoptar los exitosos modelos de innovación característicos de las startups**, ya sea tendiendo puentes de colaboración con éstas, mediante fórmulas de innovación abierta, o promoviendo el espíritu emprendedor de sus propios trabajadores.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

El objeto de la investigación es **actualizar el I Informe de emprendimiento corporativo en España** promovido por CISE con la colaboración de varias universidades españolas. En ese momento, y a través de una muestra representativa de 35 grandes empresas, cuya facturación acumulada representaba más de la mitad de la capitalización total del índice IBEX 35, se concluyó que cerca del 80% de las grandes empresas habían desarrollado programas de captación de talento emprendedor. No obstante, y conforme a datos del informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM), nuestro país se encontraba muy por debajo de sus pares europeos en cuanto a penetración del fenómeno en sus empresas. Esto **nos llevó a concluir que las grandes empresas expresaban todavía más deseos que realidades.**

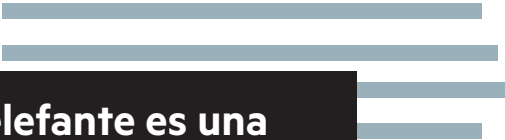
Este *II Informe de emprendimiento corporativo en España* ha usado una base de datos más amplia de empresas, exactamente 58, que supone más del **65% de la capitalización del IBEX 35 con una facturación conjunta de 379.000 millones de euros.** Más empresas encuestadas supone un mayor valor de las conclusiones obtenidas, entre las cuales está que un 84,5 % de las grandes empresas promueve activamente el emprendimiento corporativo (una subida de cinco puntos frente al 2017) o que el 86% de ellas fomentan la innovación abierta frente al 23% del anterior informe. Además, este segundo informe ha querido introducir un enfoque muy práctico al estudiar las **principales herramientas de emprendimiento corporativo** que utilizan las empresas de éxito. Así, el lector del informe se encontrará con una explicación rigurosa, y al mismo tiempo pedagógica, de las siguientes herramientas: incubación corporativa, fondos de inversión (*corporate venture capital*), partenariado público-privado a favor del emprendimiento, intraemprendimiento, aceleradora global y el *crowdsourcing*. A su vez, se ha seleccionado y explicado una buena práctica empresarial real de cada herramienta entre las empresas más importantes con actividad en España. Desde aquí damos la enhorabuena a Ferrovial, Enagás, Telefónica, Ecoembes, MAPFRE y Repsol por haber sabido estar a la vanguardia del emprendimiento corporativo con los programas que han sido seleccionados por los investigadores que han participado en este estudio. Su buen hacer no solo tendrá consecuencias en el desempeño de sus compañías, sino que ayudará a que otras muchas empresas españolas sigan su camino.

Presentación del informe

El trasfondo que subyace en la realidad empresarial analizada en este nuevo estudio viene condensado, como en la edición anterior, en su subtítulo: *Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas*, el cual se inspira en la célebre analogía zoológica del profesor del MIT David Birch¹ y en su posterior reformulación por el investigador James Belasco con su libro *Enseñando a bailar al elefante*. Este último autor, profesor de la Universidad de San Diego, quiso enfatizar con ese llamativo título la necesidad de mantener vivo el espíritu de innovación en las grandes empresas. Y es que, como acertadamente constató, las grandes compañías se comportan del mismo modo que los elefantes, que se caracterizan no solo por su tamaño, sino también por ser animales de costumbres que raramente olvidan lo aprendido en el pasado. Muchas enseñanzas de antaño hoy ya no sirven; pero se siguen cumpliendo a rajatabla en las organizaciones, sin asumir que la economía ha cambiado radicalmente hacia una actividad sin apenas barreras de entrada y en la que las ventajas competitivas ya no se derivan del tamaño sino de la capacidad de innovación.

Enseñar a bailar al elefante es una analogía para conseguir que las empresas “desaprendan” la cultura de rigidez propia de una gran corporación en favor de una gestión ágil y un espíritu de innovación. Cuando una empresa decide abandonar su ritmo cansino y ponerse a bailar, está aprendiendo a comportarse como un agente tan diferente como son las startups. Bailando, los elefantes empiezan, por tanto, a parecerse a las gacelas.

El lector podrá comprobar a lo largo de las páginas de este estudio que un número importante de grandes empresas llevan ya tiempo aprendiendo a bailar, pudiéndose extraer de sus pasos las siguientes **conclusiones**:



Enseñar a bailar al elefante es una analogía para conseguir que las empresas “desaprendan” la cultura de rigidez propia de una gran corporación en favor de una gestión ágil y un espíritu de innovación.



¹ Para el profesor Birch las gacelas son las nuevas empresas de rápido crecimiento y que se caracterizan por crear más empleo que las grandes y pesadas corporaciones, a las que se refiere como elefantes.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Primera. La apuesta por el emprendimiento corporativo en España es muy reciente y no siempre estructurada.

Segunda. Las empresas consideran que la actividad en este terreno crecerá dentro de su organización en los próximos años.

Tercera. Los programas de emprendimiento corporativo con menor implantación son los de carácter financiero, a pesar de que son claves para que las nuevas iniciativas escalen.

Cuarta. Difícilmente podrá conseguirse ascendencia sobre toda la compañía si los directivos responsables del emprendimiento corporativo no están presentes en los máximos órganos de gobierno.

Quinta. En España existen una serie de iniciativas que sobresalen por su carácter vanguardista y sus resultados, de forma que pueden ser catalogadas como buenas prácticas a nivel internacional.

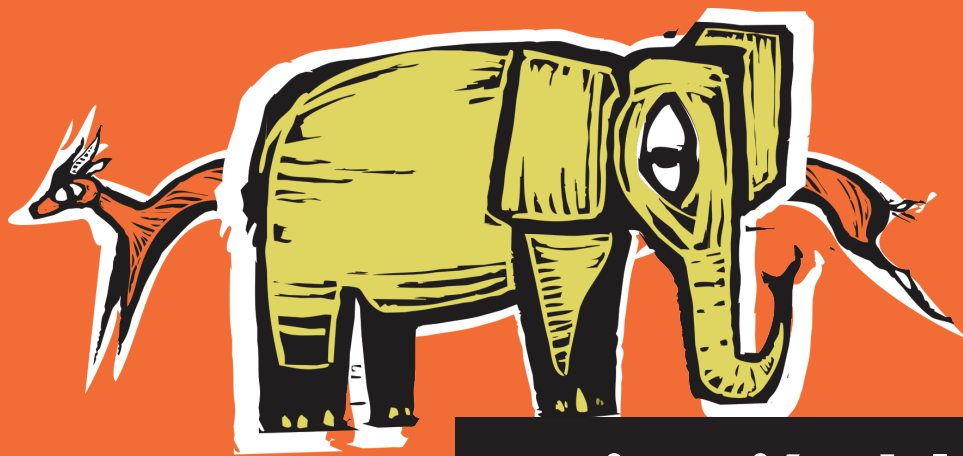
Sexta. La impaciencia de los consejeros delegados por obtener resultados en el corto plazo se ha convertido en un obstáculo a tener en cuenta.

Por último, no hemos querido dejar de formular seis recomendaciones basadas en la evolución de las organizaciones estudiadas en los dos informes de emprendimiento corporativo de 2017 y 2019 y que se sintetizan del siguiente modo:

- Situar en la **alta dirección de la compañía** a los responsables de emprendimiento corporativo
- Establecer **sandboxes** para el emprendimiento corporativo que permitan evitar la burocracia empresarial
- Introducir indicadores de **evaluación a largo plazo** para monitorizar el impacto de esta actividad
- **Aprender de otros**, pero desarrollar una política de emprendimiento corporativo ex novo
- Promover órganos de gobierno del emprendimiento corporativo con la presencia de **profesionales externos**
- **Ambición en el alcance de la estrategia** de emprendimiento corporativa que haga posible el uso de herramientas poderosas.

Iñaki Ortega.

Profesor-doctor de Deusto Business School. Coordinador del Informe de emprendimiento corporativo.



II. Situación del emprendimiento corporativo en España



Situación del emprendimiento corporativo en España

2.1 Aspectos metodológicos

Este capítulo recoge la situación del emprendimiento corporativo en España a partir del análisis de una encuesta realizada en 2019 a directivos de esta área en grandes empresas presentes en nuestro país. Estas han sido seleccionadas entre organizaciones de gran relevancia por su dimensión y liderazgo en su respectivo sector de actividad.

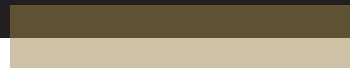
Al igual que el primer estudio de 2017 de *Emprendimiento corporativo en España: Gacelas y elefantes bailan juntos sin pisarse*, el propósito del análisis es completar la investigación cualitativa, centrada en las buenas prácticas que se incluye en los capítulos siguientes, con un análisis de índole cuantitativo a fin de ofrecer una visión amplia del estado del fenómeno en nuestro país.

Si bien se incluyen en la sección de *Visión de conjunto* cifras relativas al fenómeno en general, en el desarrollo de la encuesta se ha distinguido entre innovación abierta e intraemprendimiento. De la experiencia de los autores en el anterior estudio de *Emprendimiento corporativo en España* quedó de manifiesto la conveniencia de separar ambas dimensiones del emprendimiento corporativo, pues era habitual encontrar importantes diferencias en cuanto a modelos organizativos, objetivos y grado de madurez dentro de una misma empresa.

A los efectos de este trabajo, la innovación abierta se refiere a fórmulas de colaboración de una organización con startups y emprendedores independientes (emprendimiento corporativo externo para algunos autores), mientras que el intraemprendimiento alude al fomento de la innovación que llevan a cabo los propios empleados por y para su organización (emprendimiento corporativo interno).



El estudio se ha basado en la información aportada por más de 50 grandes empresas con una facturación agregada equivalente al 20% del PIB nacional



2.2 Empresas Analizadas

En total el número de empresas que han participado en el presente estudio ha sido de 58, todas ellas cuentan con más de 130 empleados en España y presentan un volumen de facturación superior a 50 Millones de Euros en España, suponiendo una muestra representativa de las principales empresas que componen el ecosistema corporativo español.

La selección de las empresas se ha hecho tratando de tener a los principales sectores de la economía representados. A tal efecto, se ha partido de la clasificación empleada en Bolsas y Mercados Españoles (BME), procurando que en cada uno de ellos hubiera un mínimo de cinco empresas y siempre incluyendo al menos las dos organizaciones líderes (ver tabla clasificación por sectores).

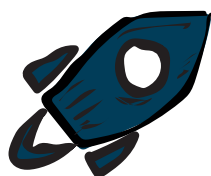
Tabla 2: Clasificación de la muestra por sectores

BANCA Y SEGUROS » 13 (22,4%)	ENERGÍA Y UTILITIES » 5 (8,6%)
SERVICIOS PROFECIONALES » 18 (31,0%)	BIENES DE CONSUMO » 6 (10,4%)
	INDUSTRIA » 7 (12,1%)
	TELCO, MEDIA Y COMUNICACIONES » 9 (15,5%)



Situación del emprendimiento corporativo en España

2.3 Visión de conjunto



Es un fenómeno relativamente reciente, aunque en rápido

CRECIMIENTO

84,5%

De las empresas encuestadas promueve activamente el emprendimiento corporativo

63,8%

Promueven activamente la innovación abierta y el intraemprendimiento, el **29,3%** solo la innovación abierta y el **6,9%** solo la actividad intraemprendedora.

82,7%

De las empresas lleva menos de **10 años** impulsando el emprendimiento corporativo

55,8%

Lleva menos de **cinco años**

75,9%

Ya cuenta con **programas** plenamente operativos



Las organizaciones ven mayoritariamente en el emprendimiento corporativo una vía para **introducir mejoras** en modelos de negocio y procesos existentes o **favorecer el funcionamiento** de las estructuras de personal

90%

De las organizaciones busca la **innovación continua**

91,9%

De los programas de intraemprendimiento apunta al **rejuvenecimiento** de la cultura corporativa



No obstante, la **disrupción** también está entre los factores que llevan a las empresas a fomentar esta actividad

64%

En el caso de los programas de innovación abierta

59,5%

de los programas de intraemprendimiento



El **grado de sofisticación** de la actividad de emprendimiento corporativo es **dispar**. Las herramientas más sencillas están ampliamente extendidas, mientras que las que implican un nivel de recursos y expertise son más limitados.

70,4%

Recurre a **eventos**

46,3%

Posee una **incubadora**

40,7%

Cuenta con un **CVC**

Las empresas se están dotando de su propio modelo organizativo dedicado al **impulso del emprendimiento corporativo**



73,1%

Opta por un **modelo centralizado** para impulsar fórmulas de emprendimiento corporativo

66,7%

Promueve **fórmulas de emprendimiento corporativo** en todas las áreas y en todos los mercados o niveles de la organización

67,6%

Tiene **al menos un empleado a tiempo completo** dedicado a gestionar esta actividad



Aunque son pocas las empresas que le dan en el organigrama **el mismo peso** que a otras áreas estratégicas

28,9%

El departamento responsable es **un área en sí misma** dentro del organigrama

40%

De los directivos responsables de impulsar fórmulas de emprendimiento corporativo pertenecen al **comité de dirección**

5%

De los directivos responsables tiene **dedicación exclusiva**

2 DE CADA 3

Empresas tienen **10 empleados o menos** con dedicación exclusiva

Las empresas son **cada vez más abiertas** a las demás organizaciones a la hora de trazar sus estrategias de emprendimiento corporativo

80,4%

de las empresas colaboran en esta actividad con otras empresas de su mismo sector



El emprendimiento corporativo seguirá desarrollándose en los próximos años en la gran mayoría de las organizaciones

86,7%

Considera que es una actividad que crecerá en su organización



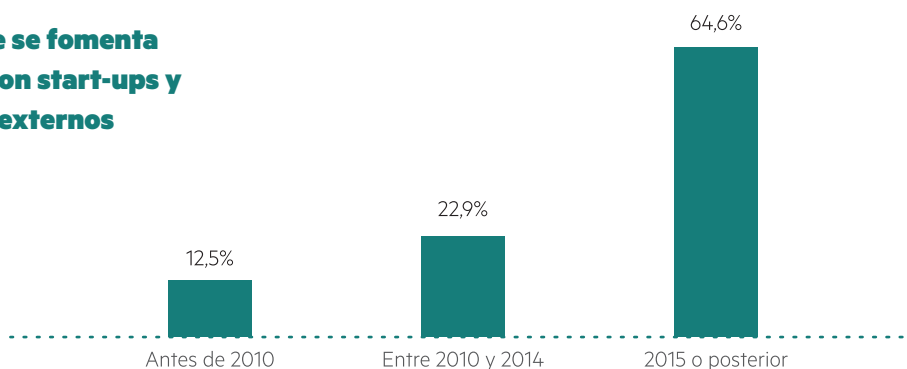
Situación del emprendimiento corporativo en España

2.4 Innovación abierta

¿Fomenta su organización la innovación abierta a través de la colaboración con startups?

La mayor parte de empresas (78,8%) fomenta la innovación abierta con programas estructurados y bien definidos, y casi la mitad (48,1%) a través de cauces no estructurados. Solamente el 7,6% indica que no se impulsa esta actividad en su empresa, aunque ello es compatible con la existencia de programas de apoyo a emprendedores enmarcados en áreas como la RSC (3,8%).

Año desde el que se fomenta la colaboración con start-ups y emprendedores externos



Su organización fomenta la innovación abierta con la colaboración de startups o emprendedores externos

En términos generales, los programas de innovación abierta son muy recientes. El 64,6% de las empresas participantes fomenta la colaboración con startups y emprendedores externos desde el año 2015 o posterior y solamente un 12,5% desde antes de 2010.

44,9%

En todas las áreas y en todos los mercados en los que está presente

18,4%

En todas las áreas y en ciertos mercados en los que está presente



20,4%

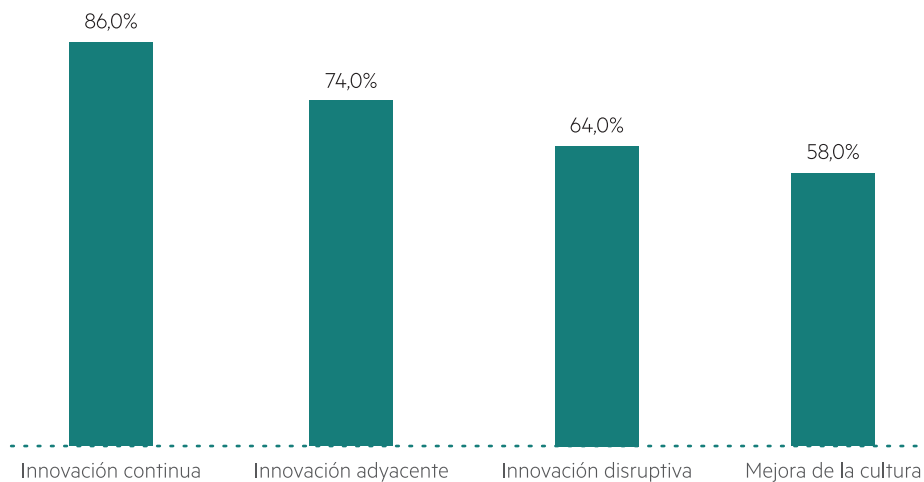
En determinadas áreas y en ciertos mercados en los que está presente

16,3%

En determinadas áreas y en todos los mercados en los que está presente

El 44,9% de las empresas impulsa la innovación abierta en todos los mercados en los que está presente y en todas las áreas de la organización. En el resto de empresas, los programas no alcanzan todos los mercados (38,4%) o todas las áreas (36,7%).

¿Qué objetivos persigue su organización en el fomento de la innovación abierta?

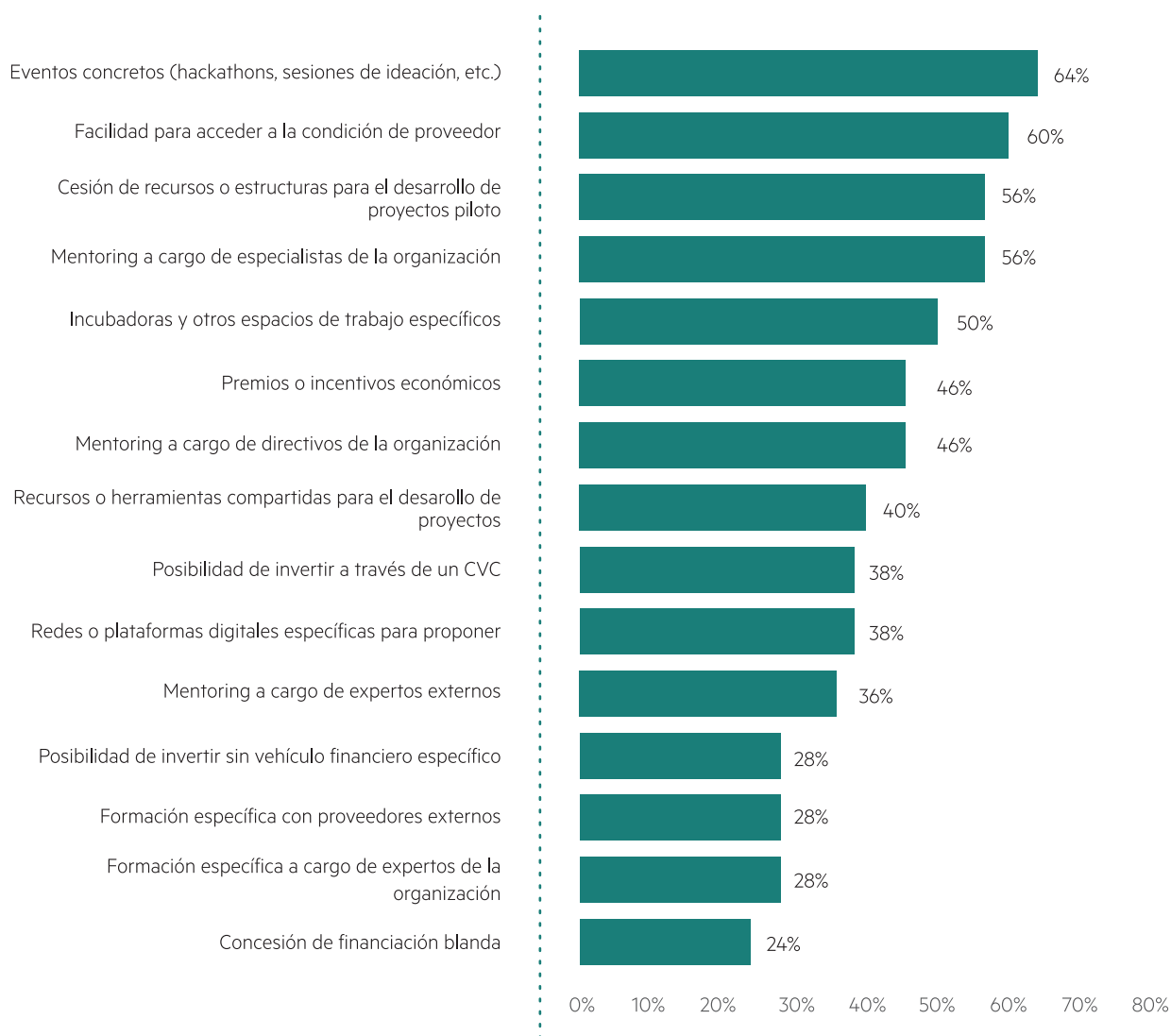


Un 86% de las organizaciones persigue como objetivo la innovación continua, la más centrada en la mejora e impulso del negocio core, mientras que el 74% responde que con la innovación abierta también busca nuevas oportunidades en mercados paralelos a la actividad principal. La innovación disruptiva sería el objetivo a alcanzar para el 64%. La mejora de la cultura es el objetivo menos popular entre los planteados, pero aun así un 58% asegura tenerlo entre las metas de los programas de innovación abierta.



Situación del emprendimiento corporativo en España

instrumentos innovación abierta



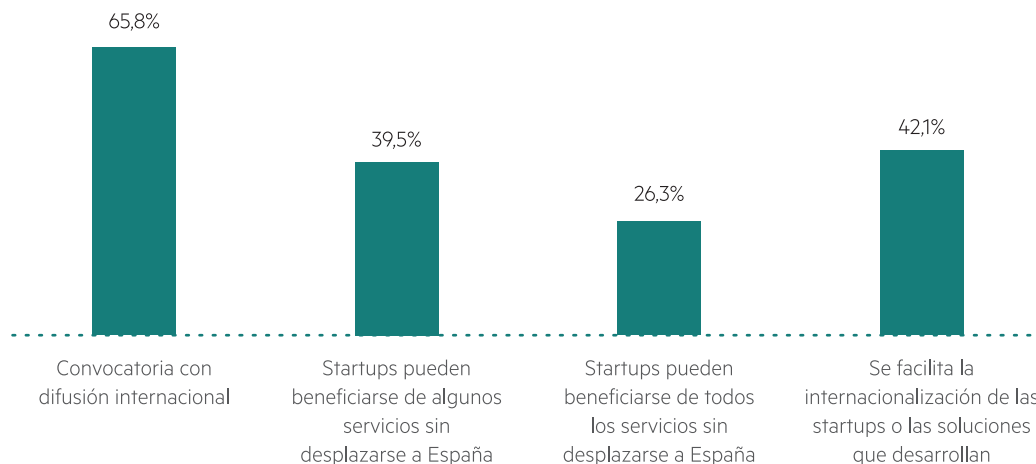
II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Los instrumentos o recursos ofrecidos en el marco de los programas de innovación son muy diversos. La mayoría de las organizaciones encuestadas emplea al menos cuatro instrumentos distintos. Entre los más utilizados están los eventos (64%) y las facilidades para acceder a la condición de proveedor (60%). Les siguen el mentoring a cargo de especialistas de la organización y la cesión de recursos o estructuras para el desarrollo de proyectos piloto (56% ambos). Las incubadoras, las ayudas a fondo perdido o la posibilidad de invertir a través de un CVC desciende al 50%, 46% y 38% respectivamente.

En el otro extremo, los instrumentos menos empleados son la concesión de financiación blanda (24%), la posibilidad de invertir sin un vehículo financiero específico (28%) y la formación tanto con proveedores externos como a cargo de expertos de la organización (28%).

Grado de internacionalización de los programas de innovación abierta



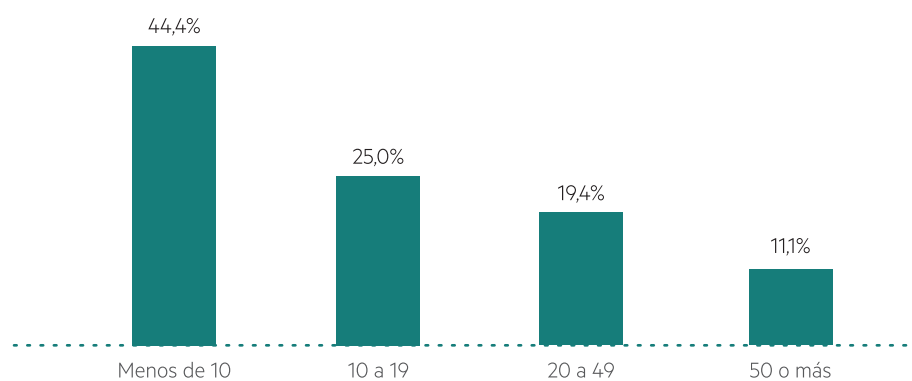
Casi dos tercios de las empresas (65,8%) indican que la convocatoria para la captación de startups y emprendedores se difunde a nivel internacional y que las startups pueden beneficiarse de algunos de sus servicios (39,5%) o en su totalidad (26,3%) sin desplazarse a España, ya sea en remoto o por estar las empresas presentes en su mercado de origen. Además, un 42,1% de las empresas afirma que se facilita la internacionalización de las startups o de sus soluciones en los mercados en las que están implantadas².

² Según los datos las empresas más grandes, las de tipo XXL, son las que más difunden internacionalmente sus programas (92,2%), seguidas de las empresas tipo L (62,5%) y en último lugar las empresas XL con un (43,8%).



Situación del emprendimiento corporativo en España

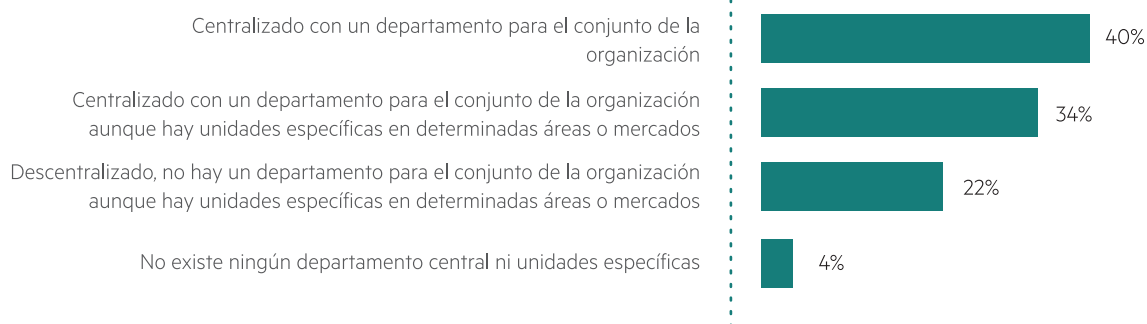
¿Con cuántas startups participantes en sus programas ha suscrito acuerdos de inversión o de colaboración en los últimos dos años?



Respecto al número de acuerdos de inversión o colaboración durante los últimos dos años, la media es de más de 20 empresas, aunque hay una gran disparidad entre unas empresas y otras (dos empresas están por encima de las 100 startups mientras que algunas solo tienen 1).

En un 44,4% de los casos, el número de acuerdos es inferior a 10, bajando al 25% las empresas que han colaborado con entre 10-19 startups. Un 19,4% de los casos (1 de cada 5 empresas) ha trabajado con 20-49 startups. Por último, las empresas más intensivas que han mantenido colaboraciones con 50 startups o más representan poco más del 10% de la muestra.

¿Qué modelo organizativo adopta su empresa en el área de la innovación abierta?

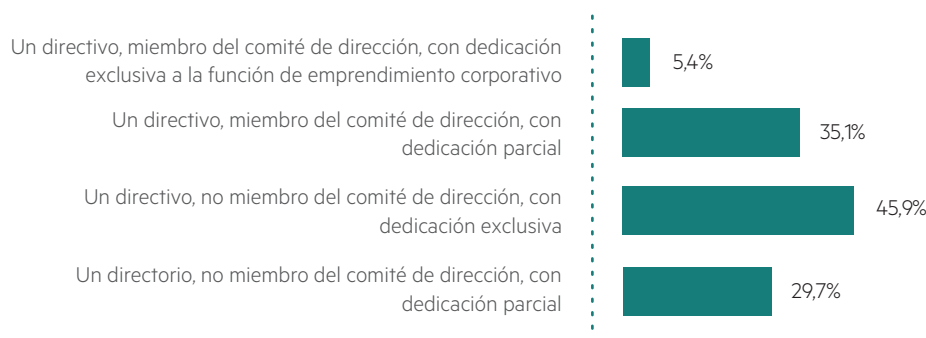


II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

El modelo organizativo adoptado en el área de innovación abierta es mayoritariamente centralizado: el 40% del total tiene un departamento para el conjunto de la organización y un 34% cuenta adicionalmente con unidades específicas o determinadas áreas. El 22% opta por un modelo descentralizado y solamente el 4% no tiene ningún departamento central ni unidades específicas.³

El departamento responsable de fomentar la innovación abierta en toda la organización está liderado por...



El departamento responsable de fomentar la innovación abierta en toda la organización está liderado en un 45,9% de los casos por un directivo que no es miembro del comité de dirección y tiene dedicación exclusiva a la función de emprendimiento corporativo, en un 35,1% de los casos por un directivo miembro del comité de dirección con dedicación parcial y en un 29,7% de los casos por un directivo que no es miembro del comité de dirección, con dedicación parcial.

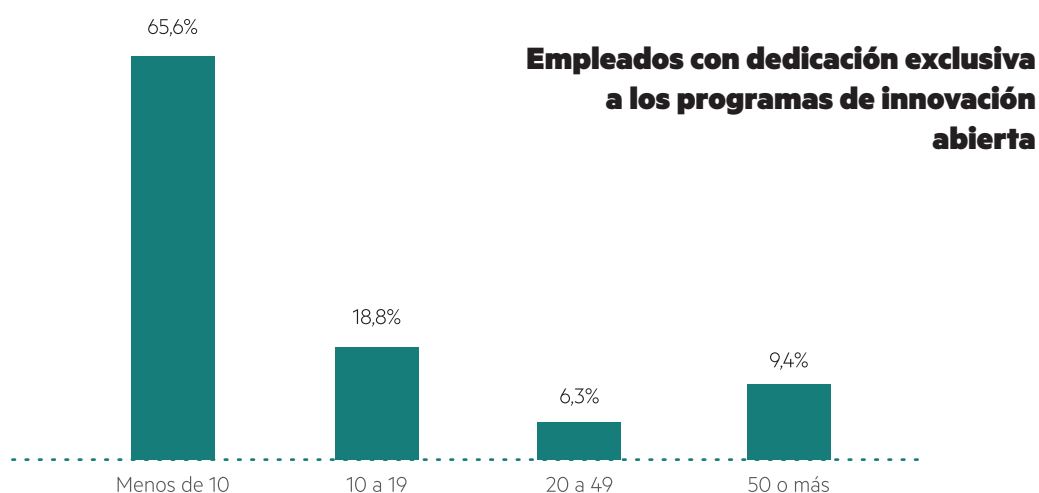
Solamente en un 5,4% de los casos, el departamento se lidera por un miembro del comité de dirección con dedicación exclusiva a esta función.⁴

³ Según el tipo de empresas y su dimensión, observamos como la adopción del modelo organizativo centralizado disminuye desde el 83,3% de las empresas tipo XXL hasta el 58,3% de las tipo L.

⁴ Analizando según el tipo de empresas observamos que el liderazgo de la innovación abierta por parte de un directivo miembro del comité de dirección es más utilizado por empresas tipo L con un 71,4% de los casos, disminuyendo hasta un 40% en las empresas tipo XL hasta un 26,7% en las empresas XXL.

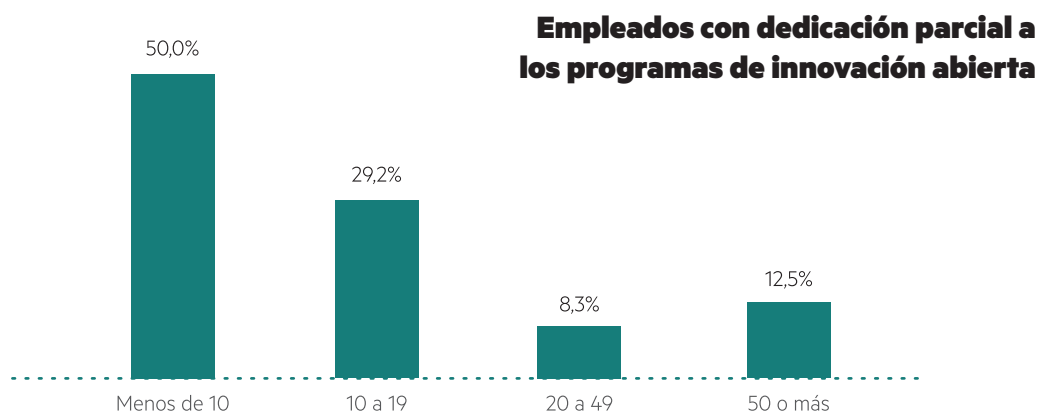


Situación del emprendimiento corporativo en España



Entre las empresas que contestan el número de empleados dedicados con dedicación exclusiva y parcial a la función de innovación abierta, la media total es de unos 60 (19,4 empleados a tiempo completo y 40,9 a tiempo parcial). Estas cifras están muy condicionadas por la alta concentración de trabajadores en unas pocas empresas.

Realizando un análisis en base a rangos de empleados se obtiene una foto mucho más fidedigna. Podemos apreciar que dos de cada tres empresas (65,6%) tienen menos de 10 empleados dedicados de forma exclusiva a esta función; un 18,8% de las empresas tienen entre 10 y 19 empleados; un 6,3% tiene entre 20 a 49 empleados y un 9,4%, a 50 empleados o más con dedicación exclusiva. Cabe subrayar que las tres empresas que se sitúan en este último rango tienen al menos 100 empleados con dedicación exclusiva.

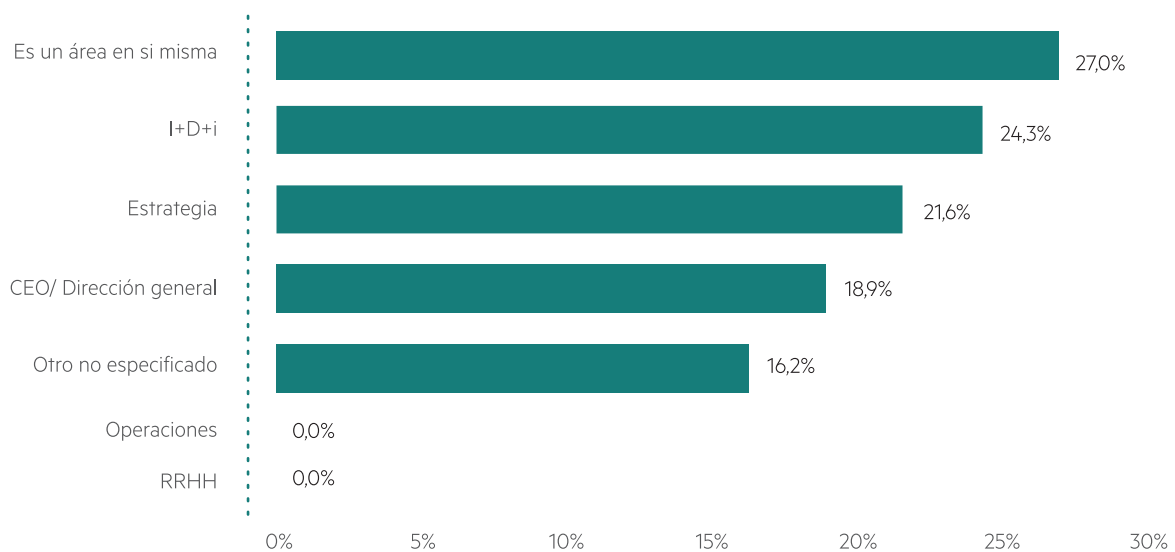


II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Respecto al número de empleados con dedicación parcial en materia de innovación abierta, la foto es parecida a la dedicación exclusiva: la mitad de las empresas tienen entre 1 y 10 empleados dedicados de forma parcial; casi 3 de cada 10 (29,2%) tienen entre 11 y 19 empleados; un 8,3% de 20 a 49 empleados y un 12,5% de las empresas tienen a 50 empleados o más dedicados de manera parcial.

¿Este departamento, para fomentar la innovación abierta, dentro de qué área se encuentra?



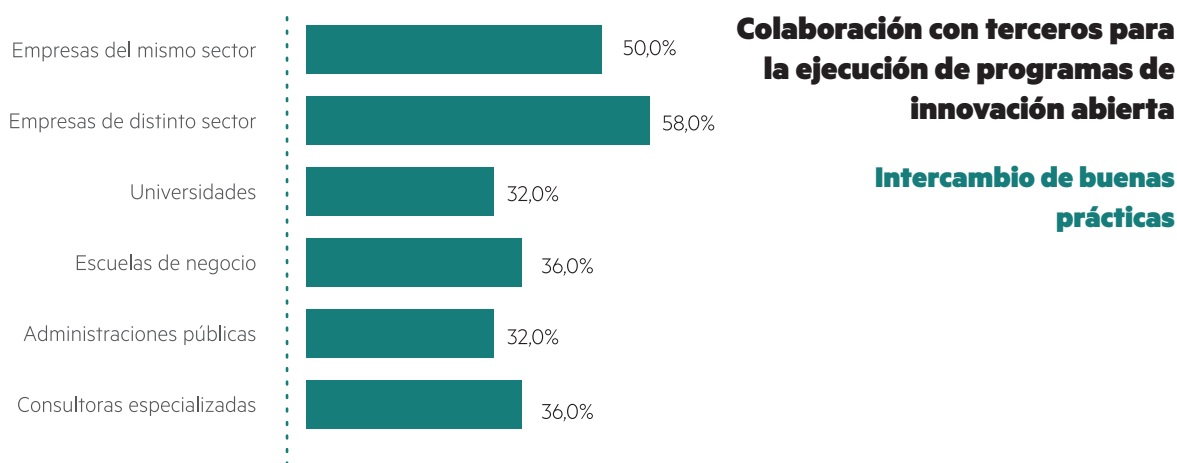
Los modelos organizativos de la innovación abierta son muy diversos en cuanto a la dependencia orgánica del departamento responsable. La opción más extendida es que sea un área en sí misma, pero representa solamente el 27% del total de los casos. Es también común que dependa de I+D+i (24,3%), Estrategia (21,6%) o directamente del máximo órgano de dirección (18,9%).

Ninguno de los participantes ha respondido que dependa de operaciones o de RRHH. Entre el resto de áreas indicadas, un 16,2% indica que depende de otra área sin especificar.⁵

⁵ Los datos también muestran que en las empresas de menor tamaño es más habitual que el área de innovación abierta dependa del CEO o la Dirección General; desde el 13,3% de las empresas tipo XXL hasta el 28,6% en los casos en las empresas tipo L.



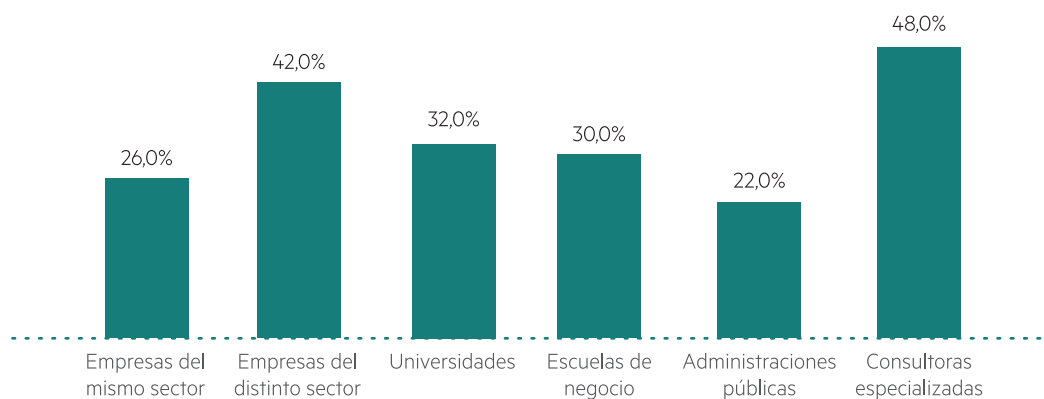
Situación del emprendimiento corporativo en España



Se constata que la mayor parte de las empresas se apoyan en terceros en su estrategia de innovación abierta. Desde un mínimo del 60% de las empresas que colaboran con Administraciones Públicas hasta un máximo del 94% que lo hacen con empresas de distinto sector. Además, al menos un 80% de empresas colaboran de alguna manera con empresas del mismo sector, universidades, escuelas de negocio y consultoras especializadas.

La vía principal de colaboración cambia ligeramente en función del tipo de entidad, pero destaca como la principal el intercambio de buenas prácticas, tanto con otras empresas del mismo sector (50%), como de distinto sector (58%), universidades (32%), escuelas de negocios (36%) y administraciones públicas (32%).

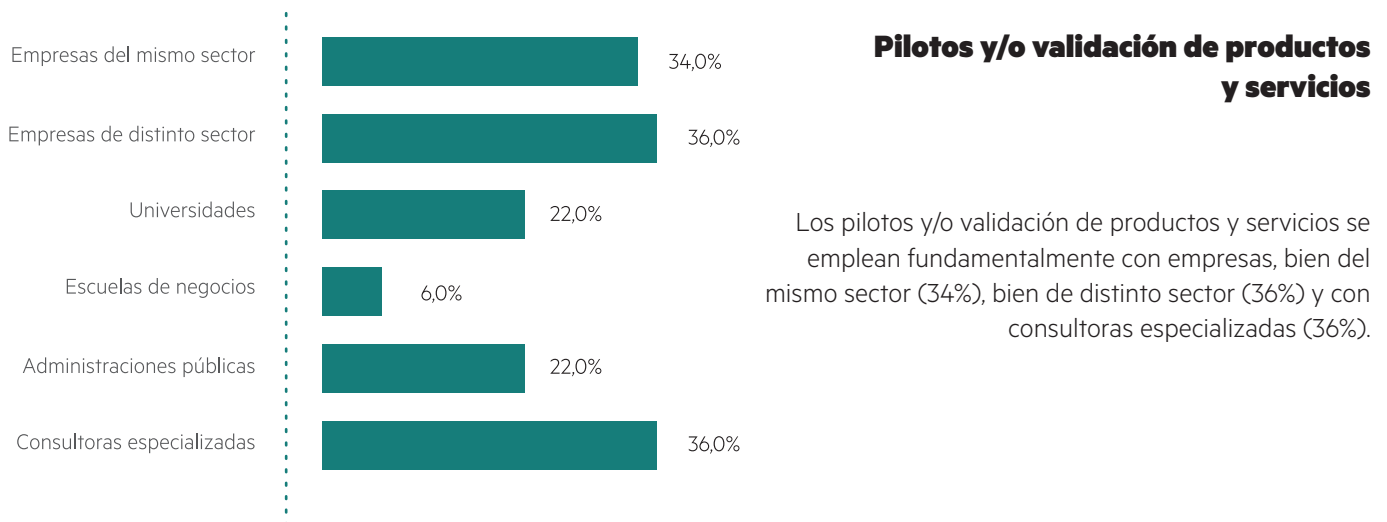
Scouting de startups



II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

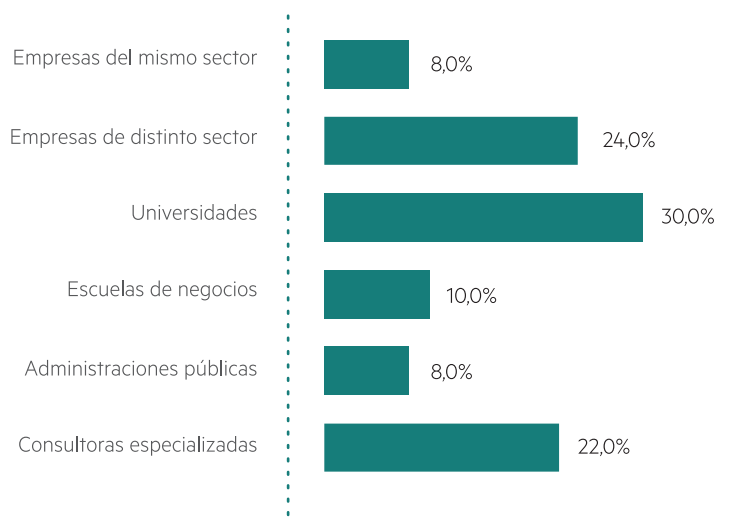
Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Al intercambio de buenas prácticas (41%) le siguen, por orden de prevalencia media para el conjunto de entidades externas, el *scouting* de startups (33%). Las consultoras especializadas ocupan claramente la primera posición (48%).



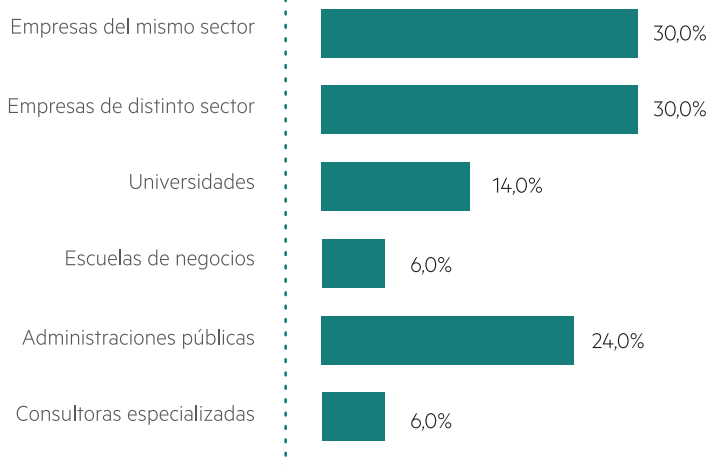
Transferencia de tecnología y acceso a especialistas

La transferencia de tecnología y acceso a especialistas es más común con Universidades (30%) y empresas de distinto sector (24%).





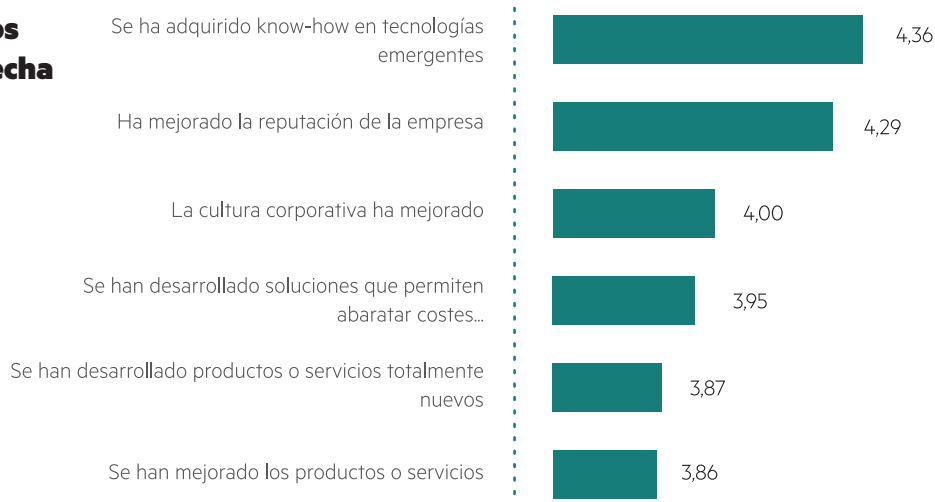
Situación del emprendimiento corporativo en España



Financiación o coinversión

La financiación o coinversión ocupa uno de los últimos puestos en general, siendo más frecuente tanto con empresas del sector como de otros sectores (30%).

Valore los resultados obtenidos por su organización hasta la fecha en el campo de la innovación abierta (escala 1 a 5)



Respecto a la valoración de los resultados obtenidos por las organizaciones en el campo de la innovación abierta, se pidió a los encuestados que los valoraran en una escala del 1 al 5. Se constata que en todas las dimensiones analizadas el resultado es muy positivo con una media global superior a 4 puntos sobre 5. Merece la pena destacar que no solo la media es altamente positiva, sino también la práctica inexistencia de valoraciones negativas.

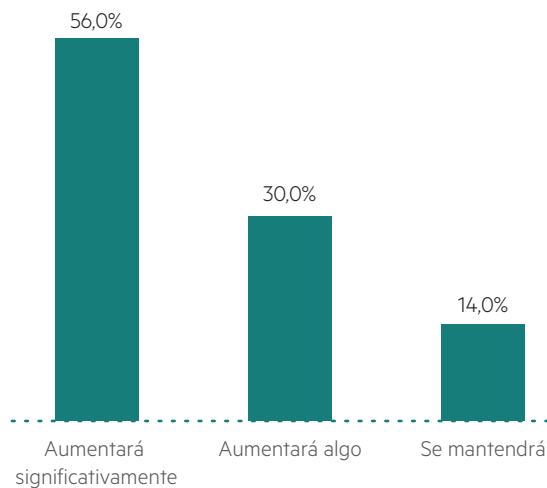
Al analizar la distribución de los resultados se observa que entre un 89,5% y un 100% de las empresas valoran con al menos un tres el resultado en cada dimensión.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Las valoraciones más elevadas corresponden a la adquisición de know-how en tecnologías emergentes (4,39), la mejora de la reputación de la empresa (4,29) y el rejuvenecimiento de cultura corporativa (4,00). En un plano ligeramente por debajo en cuanto a logros, aunque siempre netamente positivos, se encuentran soluciones que permiten abaratar costes (3,95), desarrollo de productos o servicios nuevos (3,87) y la mejora de productos o servicios ya existentes (3,86).

¿Cómo cree que evolucionará la actividad de fomento de la innovación abierta de su organización en los próximos años?



Un 86% de los encuestados cree que la actividad de fomento de la innovación abierta de su organización aumentará durante los próximos años, y un 56% considera que lo hará de forma significativa. El resto prevé que se mantendrá (14%), no habiendo por tanto ninguna empresa de la muestra que perciba que vaya a disminuir algo o significativamente.⁶

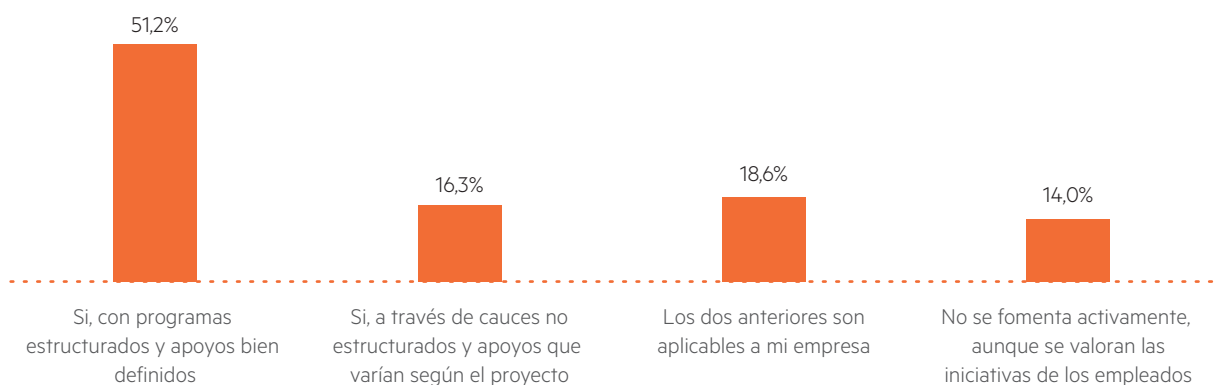
⁶ El porcentaje de empresa tipo XL es el más optimista donde un 95% consideran que la innovación abierta aumentará. En el caso de las empresas L el porcentaje desciende al 83,3% y en el de las XXL al 77,8% en el caso de las empresas tipo XXL, aunque en este tipo de empresas son las que prevén un porcentaje superior de aumento significativo (61,1%).



Situación del emprendimiento corporativo en España

2.5 Intraemprendimiento

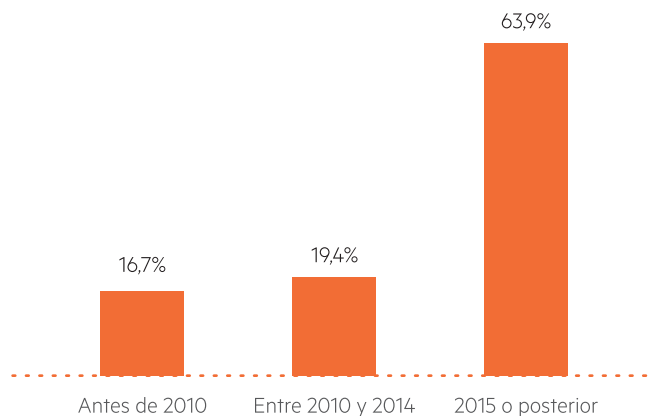
¿Fomenta su organización la iniciativa intraemprenedora de los empleados?



Cerca de la mitad de las empresas (51,2%) que fomentan el intraemprendimiento lo hacen a través de programas estructurados y apoyos bien definidos; el 16,3% impulsa a los intraemprendedores por vías menos estandarizadas según el tipo de proyecto y el 18,6% combina ambas modalidades. Un 14% indica que no se fomenta activamente, aunque se valoran las iniciativas de los empleados. En ningún caso dejan de valorarse las iniciativas de los empleados.⁷

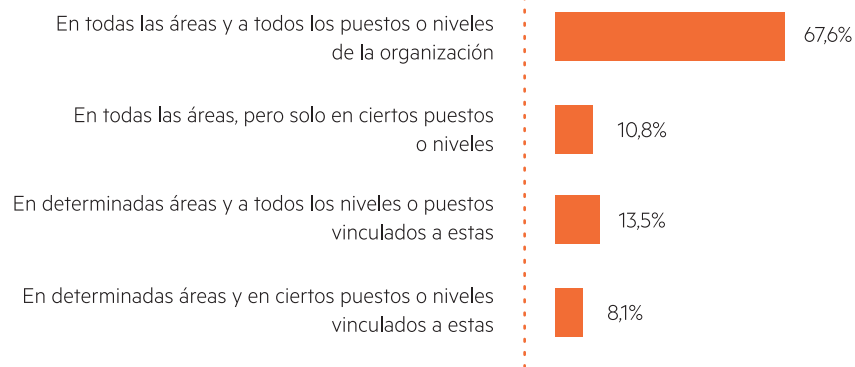
¿Desde qué año fomenta su organización la iniciativa intraemprenedora de los empleados?

El 63,9% han empezado a impulsar el intraemprendimiento de manera reciente, desde el año 2015 o posterior; un 19,4% empezaron entre 2010 y 2014 y solamente un 16,7% antes de 2010.



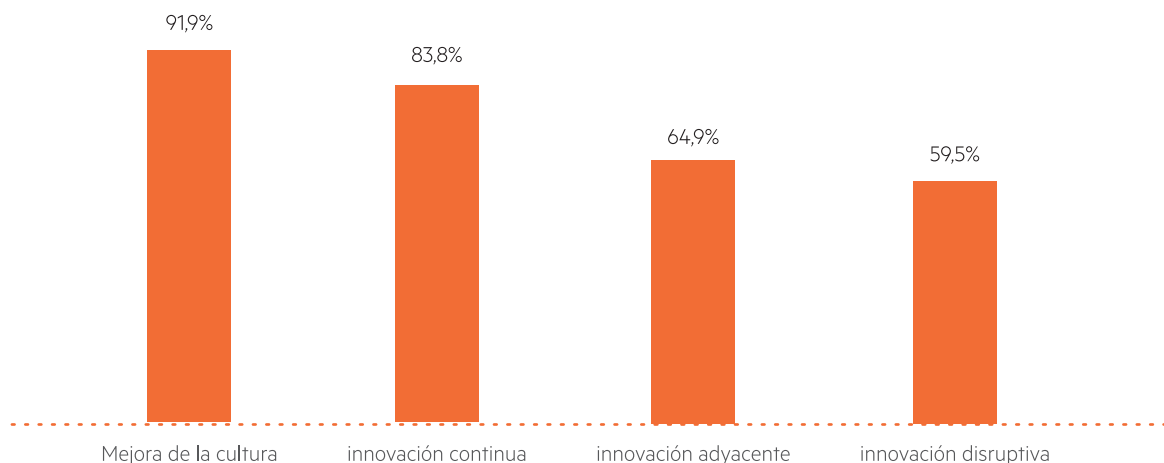
⁷ El tamaño de la empresa influye en este aspecto; las empresas recurren en un 85,7% a programas estructurados, las tipo XL en un 73,3% y las tipo L en un 53,8%.

Su organización fomenta la iniciativa intraemprendedora de los empleados...



Respecto a las empresas encuestadas que detallan cómo fomentan la iniciativa emprendedora por áreas y puestos o niveles, dos tercios (el 67,6%) lo hacen en todas las áreas, puestos o niveles de la organización. El resto de las empresas lo hace a nivel de toda la organización pero sólo en ciertos puestos o niveles (10,8%), en todos los puestos pero en áreas concretas (13,5%) y únicamente en puestos y áreas concretas (8,1%).

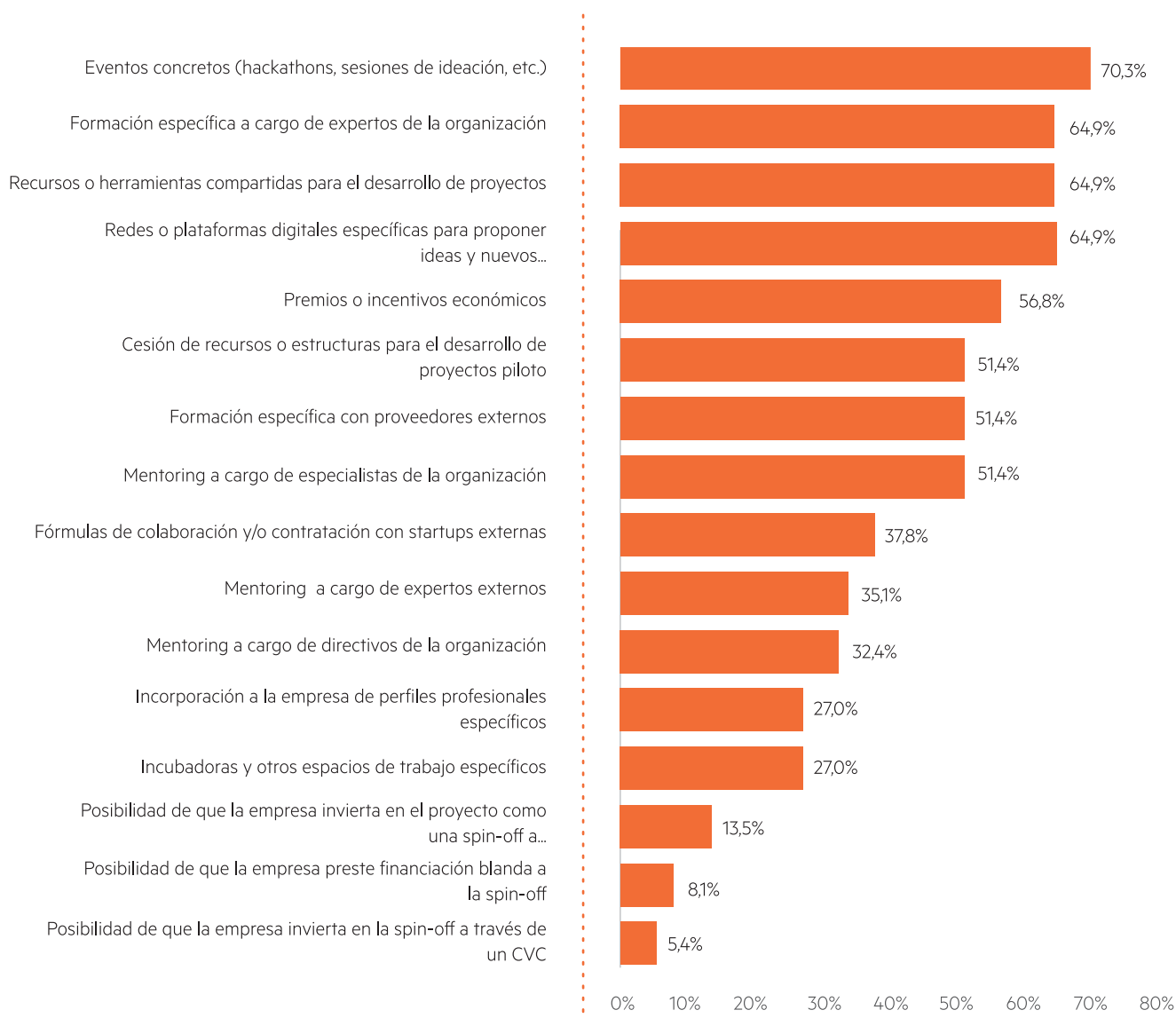
¿Qué objetivos persigue su organización en el fomento de la iniciativa intraemprendedora?



La mejora de la cultura corporativa es claramente el primer objetivo de los programas de intraemprendimiento, con un 91,9% de empresas que lo persiguen. Le siguen innovación continua (83,8%), innovación adyacente (64,9%) e innovación disruptiva (59,5%).

II. Situación del emprendimiento corporativo en España

Instrumentos para fomentar la iniciativa intraemprendedora



II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

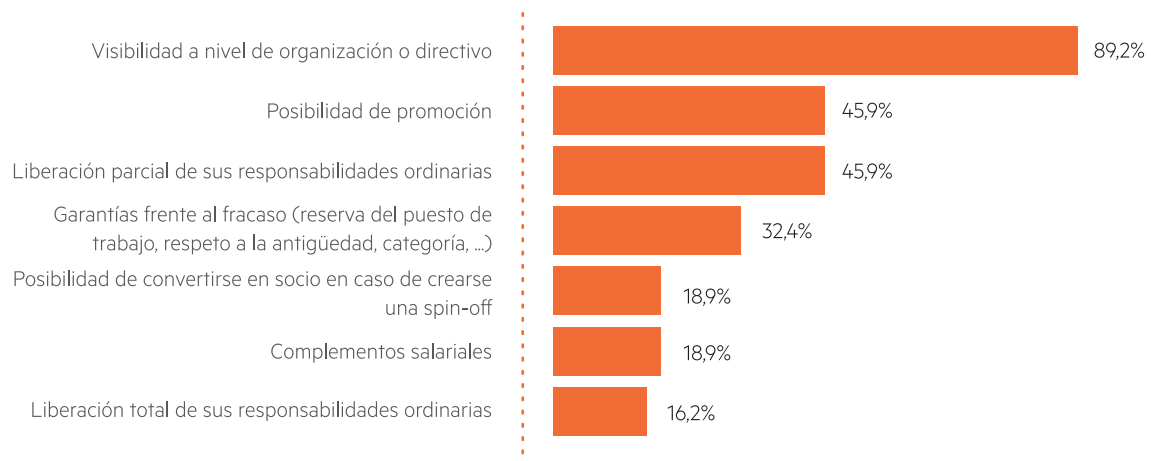
Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Los instrumentos para fomentar la iniciativa emprendedora son múltiples y variados; cada organización dispone de más de 6 de media.

Entre los más utilizados están los eventos específicos (70,3%) seguidos de la formación a cargo de expertos de la organización, los recursos o herramientas compartidos para el desarrollo de proyectos y redes o plataformas digitales específicas para proponer nuevos proyectos (todos ellos presentes en el 64,9% de las empresas de la muestra)

Los instrumentos específicos para el fomento del intraemprendimiento, como fórmulas de colaboración y/o contratación con startups externas e incorporación a la empresa de perfiles profesionales específicos para el proyecto, se sitúan en una zona media-baja con un 37,8% y 27% de empresas que los emplean, respectivamente. En el extremo inferior, los instrumentos menos empleados son los relativos a inversiones y/o financiación en la *spin-off* con una prevalencia entre el 5,4% y el 13,5%.

Facilidades e incentivos al empleado intraemprendedor



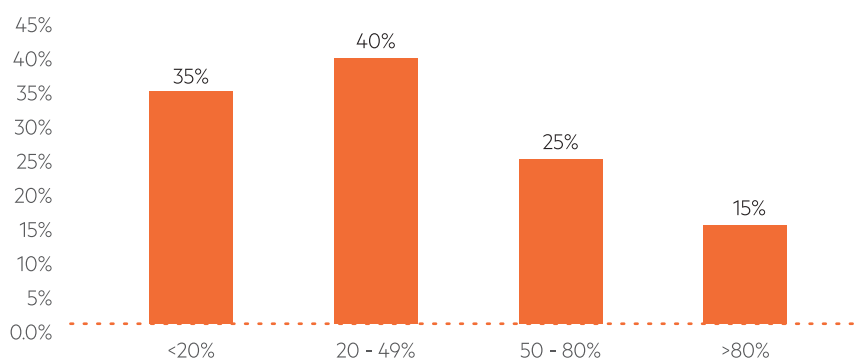
La visibilidad ante la organización y el equipo directivo es, a gran distancia del resto, el principal incentivo al empleado intraemprendedor, que se emplea por el 89,2% de las empresas. Le siguen de lejos las posibilidades de promoción (45,9%), la liberación parcial de responsabilidades ordinarias (45,9%) y las garantías frente a un eventual fracaso (32,4%).

Los incentivos menos utilizados son la liberación total de las responsabilidades ordinarias (16,2%), los complementos salariales (18,9%) y la posibilidad de convertirse en socio en caso de crearse una *spin-off* (18,9%).



Situación del emprendimiento corporativo en España

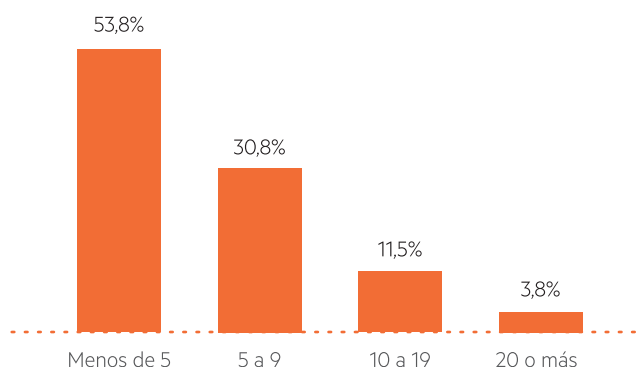
En el caso de liberación de responsabilidades ¿qué porcentaje de la jornada supone?



En aquellas empresas en las que está contemplada la liberación de responsabilidades, el porcentaje de reducción de la jornada más habitual se encuentra entre el 20 y el 49% de la jornada (en un 40% de las empresas), seguido de menos del 20% de la jornada (35% del total de empresas). Un 25% de las empresas liberan a sus trabajadores entre un 50 y un 80% de la jornada y solamente el 15% lo hace más del 80% de la jornada.^{8 9}

¿Cuántos proyectos de intraemprendimiento han sido incorporados plenamente en su organización en los últimos años?

En cuanto a la materialización de las iniciativas intraempreendedoras, un 53,8% de las empresas ha incorporado menos de 5 proyectos hasta la fecha; un 30,8% entre 5-9 proyectos y solo un 15,3% de las empresas ha incorporado 10 proyectos o más.



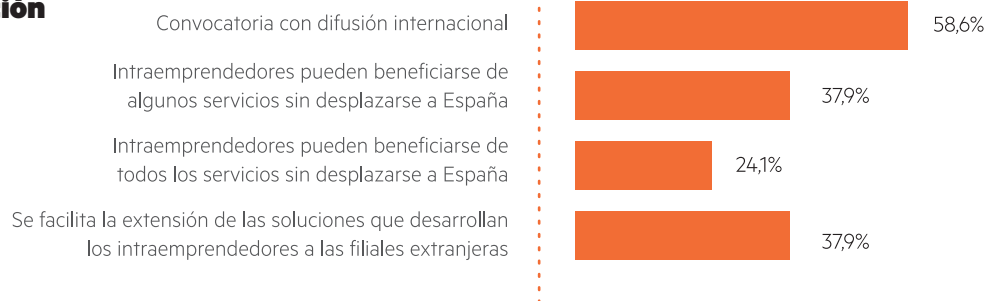
⁸ Los porcentajes no suman 100 porque las empresas podían elegir varias respuestas, indicando que tienen trabajadores liberados en distintos porcentajes de jornada.

⁹ Conviene destacar que la liberación total o casi total (>80%) de responsabilidades es una opción que brindan principalmente las empresas tipo XXL (42,8% de estas), en empresas tipo XL o L ninguna de las encuestadas prevé esta posibilidad.

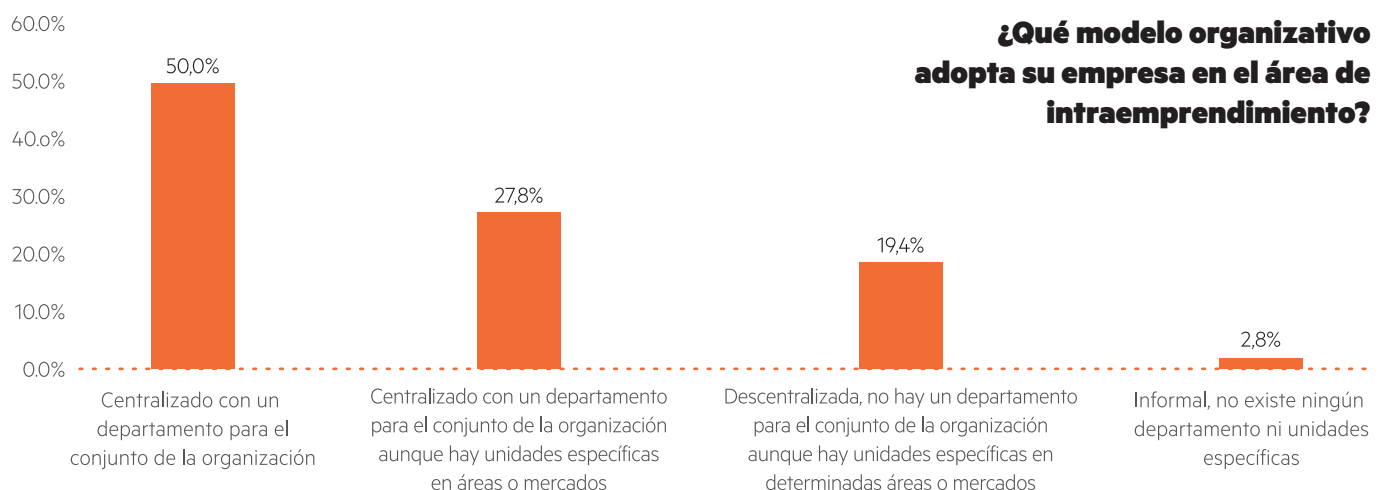
II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Grado de internacionalización de los programas de intraemprendimiento



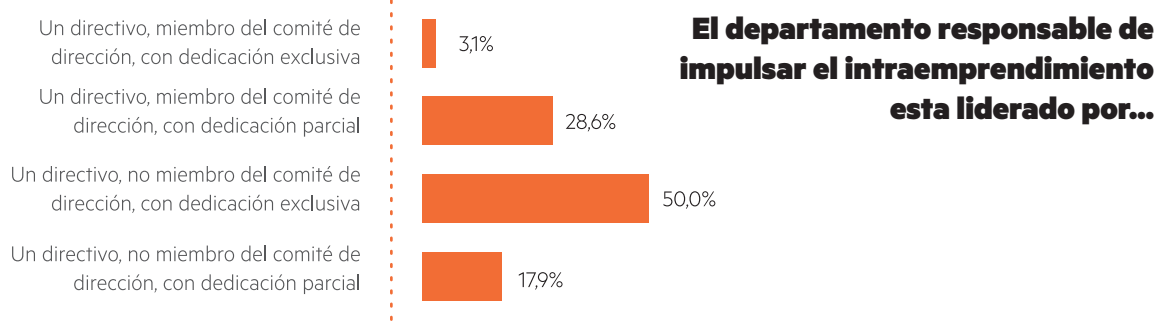
El 58,6% de las empresas difunde la convocatoria de sus programas a nivel internacional. En un 37,9% de los casos los intraemprendedores pueden beneficiarse de algunos de los servicios sin desplazarse a España y en el mismo porcentaje se facilita la extensión de las soluciones a otros países. La posibilidad de beneficiarse de todos los servicios sin desplazarse a España existe en el 24,1% de las empresas consultadas.



La mitad de las empresas encuestadas adopta un modelo centralizado puro para el conjunto de la organización de cara a impulsar la iniciativa intraemprendedora. El 27,8% centraliza estas funciones en un departamento aunque en determinadas áreas o mercados puede haber unidades específicas. El modelo descentralizado sólo está presente en el 19,4% de las organizaciones, reduciéndose el modelo informal al 2,8% de la muestra.¹⁰

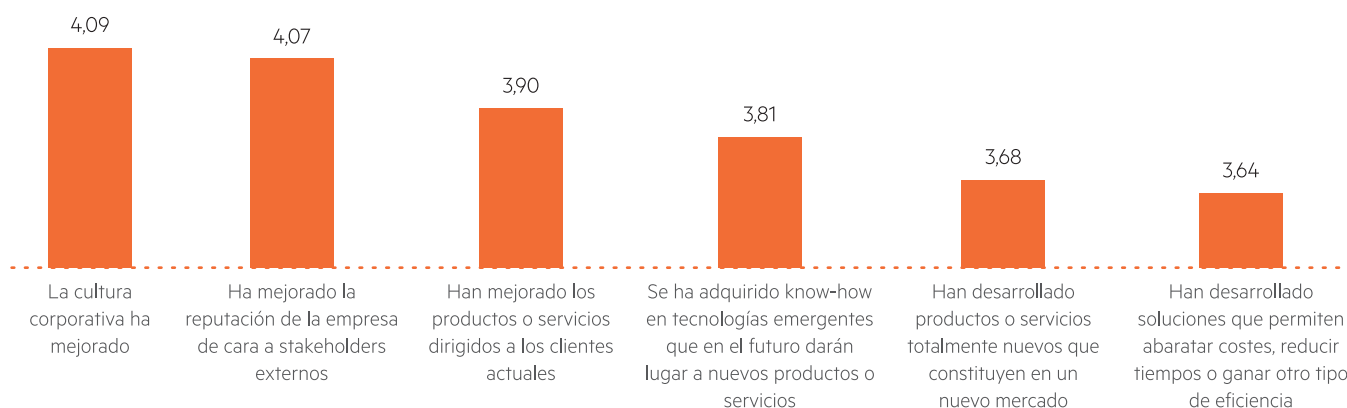
¹⁰ Es interesante poner de manifiesto que la gran mayoría de las empresas que también impulsan la innovación abierta se valen del mismo modelo organizativo en el área de intraemprendimiento.

Situación del emprendimiento corporativo en España



El 33,2% de las empresas encuestadas sitúa el departamento responsable de intraemprendimiento bajo la responsabilidad de un miembro del comité de dirección, si bien sólo en una empresa éste tiene dedicación completa a esta función (3,6% de la muestra). La mitad de las empresas tiene un directivo que no es miembro del comité de dirección con dedicación exclusiva al frente de este departamento y en el 17,9% este directivo compagina esta función con otras.

Resultados obtenidos por su organización hasta la fecha en el campo del intraemprendimiento (escala 1 a 5)



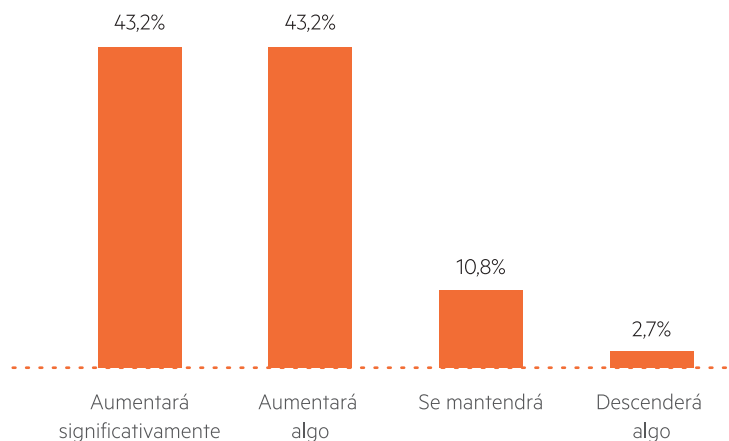
Los resultados de los programas de intraemprendimiento se perciben en términos generales como buenos o muy buenos. A los encuestados se les ha solicitado valorar de 1 (valor mínimo) a 5 (valor máximo) el efecto de estos programas, siendo la valoración media global de 3,9.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Las dimensiones que han ofrecido mejores resultados, en opinión de las empresas encuestadas, son la mejora de la cultura emprendedora y la reputación de la empresa de cara a stakeholders externos. Ambos aspectos reciben un 4,1 sobre 5.¹¹ Las dimensiones siguientes en la escala de valoración de resultados son la mejora de productos o servicios (3,9) y la adquisición de know-how en tecnologías emergentes (3,8). Ya en un nivel inferior se halla el desarrollo de soluciones que abren nuevos mercados (3,7) y que mejoran la eficiencia de empresa (3,64).

¿Cómo cree que evolucionará la actividad intraemprendedora en su organización en los próximos años?



El 86,4% de los encuestados opina que la actividad intraemprendedora aumentará en su organización, con un reparto equitativo entre los que creen que aumentará significativamente y los que consideran que lo hará algo.¹² El 10,8% opina que se mantendrá, el 2,7% que descenderá algo y ninguno de los encuestados opina que descenderá significativamente.

¹¹ Son las empresas tipo L las que menos mejora perciben en este ámbito con un 54,6% (valores positivos entre 4 y 5) en comparación con las empresas tipo XXL 90% y tipo XL 83,3%.

¹² Las empresas tipo XXL son las más optimistas, con un 61,5% opinando que aumentará significativamente, en comparación con un 38,5% de las tipo XL y un 27,3% en las empresas tipo L.

Situación del emprendimiento corporativo en España

2.6 Conclusiones

2.6.1 Visión de conjunto

A la luz de los datos de este nuevo estudio, se puede concluir que las empresas con operaciones en España están apostando por la innovación abierta y el intraemprendimiento. En términos generales, las empresas comprenden que su futuro depende en gran medida de la innovación y de la actividad intraemprendedora.

El 84,5% de la muestra de grandes empresas encuestadas promueve activamente el emprendimiento corporativo. De hecho, el 63,8% de estas organizaciones desarrolla las dos dimensiones, interna y externa, de esta actividad (el 29,9% sólo impulsa la innovación abierta y el 6,9% sólo el intraemprendimiento). Son programas, no obstante, relativamente jóvenes ya que en el 55,8% éstos se han puesto en marcha hace menos de cinco años y en el 82,7% de las organizaciones no superan la década los más antiguos. Pese a esta vida relativamente corta, el 75,9% de las empresas ya cuenta con programas plenamente operativos y con resultados medibles.

Los principales objetivos que persiguen la mayoría de las empresas a través de los programas de emprendimiento corporativo son la innovación continua (90%) y, sobre todo, el rejuvenecimiento de la cultura de la organización (91,9%). La disrupción es un objetivo no tan extendido; es el fin pretendido por los programas en el 64% y 59,5% de las empresas según se trate de innovación abierta e intraemprendimiento, respectivamente.

El estudio revela cierta madurez del emprendimiento corporativo en las grandes empresas en el sentido de que se han dotado de muy diversos instrumentos de fomento de la actividad y que han desarrollado modelos organizativos propios para darle cabida. En relación con lo primero, la herramienta más extendida son con diferencia los eventos

(70,4%), probablemente por su menor complejidad e intensidad de recursos. Los instrumentos más sofisticados como las incubadoras corporativas y los fondos de CVC tienen una extensión más limitada (46,3% y 40,7%, respectivamente) aunque superior a la registrada en el primer *Informe de emprendimiento corporativo en España* (27% y 32%, respectivamente).

En cuanto al modelo organizativo, el 73,1% opta por una estructura centralizada, el 66,7% lo hace en todas las áreas y mercados en los que la empresa está presente y en el 67,6% hay al menos un empleado a tiempo completo dedicado a gestionar esta actividad.

Pese a que existe consenso entre las empresas en torno a la importancia de estas actividades, en la mayoría de las organizaciones el departamento responsable de las mismas no está asimilado al resto de áreas de la compañía (71,9%) y a su frente hay un directivo que ni forma parte del comité de dirección (60%) ni tiene dedicación exclusiva (95%).

En todo caso, las perspectivas de futuro son favorables, pues el 86,7% de los encuestados afirma que el emprendimiento corporativo crecerá en los próximos años en su empresa.

En los apartados que siguen, se detallan los resultados más significativos de la encuesta organizados según se refiera a la proyección externa o interna del emprendimiento corporativo.

2.6.2 Innovación abierta

- Es significativo el avance en materia de innovación abierta, pues el 86,2% de las empresas indican que fomentan la innovación abierta de alguna forma, que contrasta con el estudio de 2017 donde existía mucho potencial de mejora, ya que entonces tan solo un 23% de las empresas participantes manifestó tener en marcha o participar en este tipo de programas.
- La innovación abierta está muy extendida entre las corporaciones participantes en España. La mayor parte de empresas (78,8%) la fomenta mediante programas estructurados y bien definidos y casi la mitad (48,1%) a través de cauces no estructurados.
- Geográficamente, tres de cada cinco empresas encuestadas (61,2%) fomentan la innovación en todos los mercados en los que están presentes, porcentaje similar a las que fomentan la innovación abierta en todas las áreas de su organización (63,3%), destacando en este sentido las empresas tipo XXL (72,2%). Respecto al fomento del intraemprendimiento, dos tercios (67,8%) lo hacen en todas las áreas, puestos o niveles de la organización.
- La gran mayoría de las empresas (86%) persigue la innovación continua como objetivo clave de la organización en el fomento de la innovación abierta. La mejora de la cultura es el objetivo menos popular entre los planteados, lo que contrasta notablemente con el intraemprendimiento, en el que la mejora de la cultura corporativa es el principal objetivo, con un 91,9% de empresas que lo ansían.
- Respecto a la internacionalización de los programas, dos tercios de las respuestas (65,8%) indican que las convocatorias de innovación abierta se difunden a nivel global, siendo las empresas de tipo XXL las que más difunden internacionalmente sus programas (92,2%); asimismo un 65,8% de las empresas confirma que las startups pueden beneficiarse de sus servicios sin desplazarse a España. En el caso del intraemprendimiento, las cifras son más modestas: casi el 60% difunde la convocatoria a nivel internacional, pero sólo en un 37,9% de los casos los emprendedores pueden beneficiarse de algunos de los servicios sin desplazarse a España.
- El modelo organizativo adoptado en el área de emprendimiento corporativo es mayoritariamente centralizado (74%) y disminuye desde el 84,2% de las empresas tipo XXL hasta el 53,8% en las empresas tipo L. Además, tres de cada cuatro empresas encuestadas mantienen la misma estructura organizativa en su área de intraemprendimiento que la utilizada para el fomento de la innovación abierta.

II. Situación del emprendimiento corporativo en España

- Se percibe optimismo de cara al futuro. El 86% de las empresas encuestadas consideran que la actividad en torno a la innovación abierta dentro de su organización aumentará durante los próximos años. Asimismo, el 86,4% de las empresas coincide en que su actividad intraemprendedora aumentará en los próximos años; un porcentaje ligeramente menor al aumento de la actividad intraemprendedora que estimaban las empresas en 2017 (91%).
- Los instrumentos o recursos ofrecidos para fomentar la innovación abierta con la colaboración de startups o emprendedores externos son múltiples y variados. Entre los más utilizados están los eventos específicos (64%) y las facilidades para acceder a la condición de proveedor (60%).
- La parte financiera es una asignatura aún pendiente. Los instrumentos menos empleados son la concesión de financiación blanda (24%) y la posibilidad de invertir sin un vehículo financiero específico (28%), situándose la inversión mediante CVC en una zona media-baja con un modesto 38%.
- Otra asignatura pendiente es el liderazgo. En la mayor parte de empresas el liderazgo en materia de innovación abierta es ejercido por un directivo que no es miembro del comité de dirección y el número de ellos que ejercen el liderazgo a tiempo parcial supera a los que se dedican en exclusiva a esta función. Solo en un 5,4% de los casos el departamento se lidera por un miembro del comité de dirección con dedicación exclusiva.
- Respecto a los resultados de la innovación abierta, más del 95% cree que se ha adquirido *know-how* en tecnologías emergentes y el 86% considera que ha mejorado la reputación de la empresa.

El 86% de las empresas encuestadas consideran que la actividad en torno a la innovación abierta, dentro de su organización, aumentará durante los próximos años.

2.6.3 Intraemprendimiento

- Los instrumentos para fomentar la iniciativa intraemprendedora son múltiples y variados. Entre los más utilizados están los eventos concretos (70,3%) y empatan en la segunda posición la formación a cargo de expertos de la organización, los recursos o herramientas compartidos para el desarrollo de proyectos y redes o plataformas digitales específicas para proponer nuevos proyectos, todos ellos con un 64,9%.
- Sobre el fomento de la iniciativa intraemprendedora en el seno de sus organizaciones, 7 de cada 10 empresas (69,8%) lo hace mediante programas estructurados y apoyos bien definidos, aunque su uso disminuye en función del tipo de empresa desde un 85,7% en empresas tipo XXL, 73,3% en las XL y un 53,8% de las empresas tipo L.
- Los instrumentos específicos para el fomento del intraemprendimiento como fórmulas de colaboración y/o contratación con startups externas e incorporación a la empresa de perfiles profesionales específicos para el proyecto se sitúan en una zona media-baja con un 37,8% y 27% de empresas que los emplean, respectivamente.
- En el extremo inferior, los instrumentos menos empleados son los relativos a inversiones y/o financiación en la *spin-off*, con una prevalencia entre el 5,4% y el 13,5%. Es posible que una parte de las empresas que no han respondido a esta encuesta sí valoren financiar el proyecto en el seno de sus organizaciones.
- El aumento de visibilidad a nivel de organización o directivo es, a gran distancia del resto, el principal incentivo al intraemprendedor, que se emplea por el 89,2% de las empresas.
- La liberación parcial de responsabilidades ordinarias se emplea en el 45,9% de los casos. Este dato es inferior al reflejado en 2017, donde el 67% de las empresas encuestadas permitía a sus empleados dedicar parte de la jornada laboral a los proyectos de intraemprendimiento, siendo lo más común liberar entre un 20% y un 49% su jornada laboral. Algunas de las empresas tipo XXL (42,8%) son las que permiten a sus empleados dedicar más del 80% de su jornada laboral a proyectos de intraemprendimiento, no existiendo ninguna empresa tipo XL o L que lo haga.
- Nuevamente la parte económico-financiera aparece en la parte baja. Los incentivos menos empleados son la liberación total de las responsabilidades ordinarias (16,2%), los complementos salariales (18,9%) y la posibilidad de convertirse en socio en caso de crearse una *spin-off* (18,9%).
- El 84,6% de las empresas ha incorporado menos de 10 proyectos de intraemprendimiento en los últimos dos años.
- Respecto a los resultados obtenidos por las empresas vinculadas al intraemprendimiento, los más destacables son la mejora de productos o servicios dirigidos a los clientes actuales (77,4%) y la mejora de la cultura corporativa (75,8%).



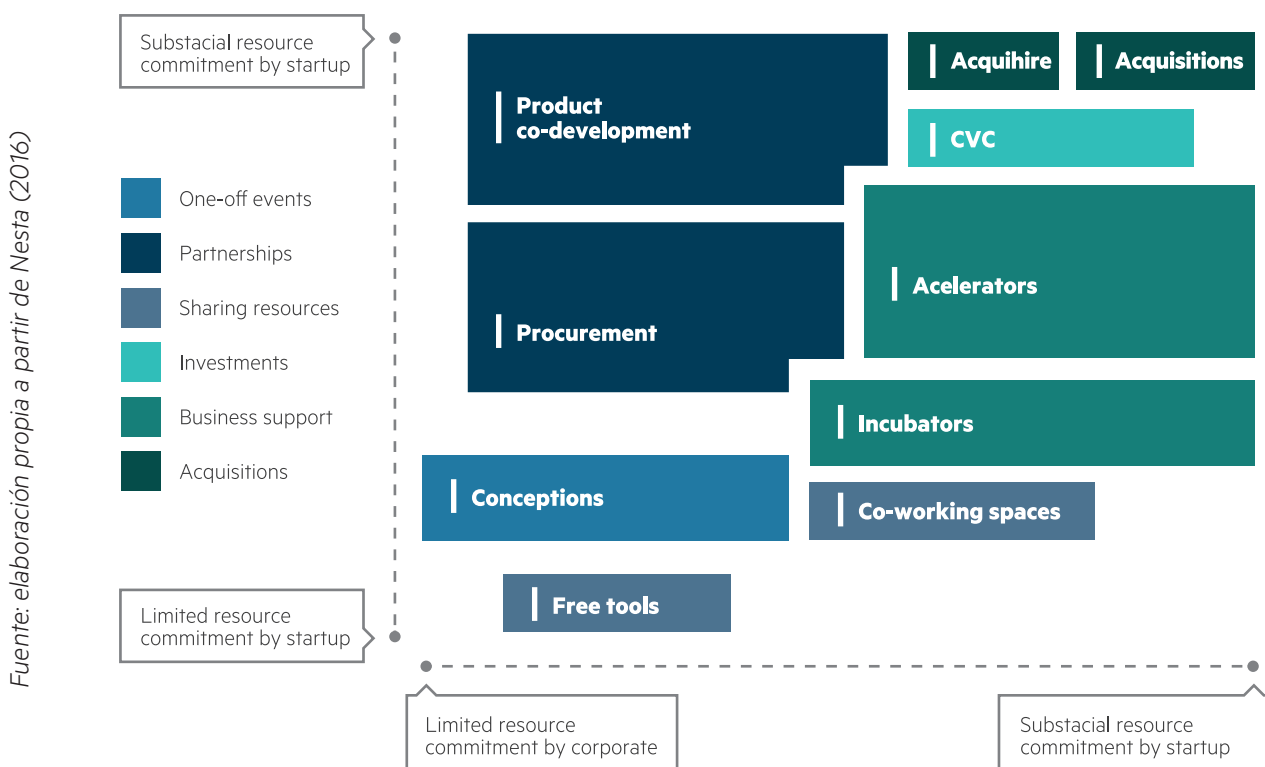
III. Herramientas de emprendimiento corporativo

III.- Herramientas de emprendimiento corporativo

La madurez de la práctica del emprendimiento corporativo en España permite afirmar que todas las herramientas catalogadas en este ámbito por académicos y *practitioners* son aplicadas en nuestro país.¹³

Los autores de este informe han centrado el análisis en seis de esas herramientas de *corporate venturing*, todas ellas comúnmente aplicadas por grandes organizaciones de las economías avanzadas para innovar a partir de la iniciativa emprendedora. Son la incubación corporativa; los fondos de *corporate venture capital*; el partenariado público y privado a favor del emprendimiento; el intraemprendimiento; las aceleradoras globales y el *crowdsourcing*.

Gráfico 2. Herramientas de emprendimiento corporativo y nivel de recursos asociados a las mismas



¹³ La taxonomía de NESTA sobre las herramientas de emprendimiento corporativo incluye seis grandes grupos: 1) eventos (hackathons y concursos); 2) recursos compartidos (software gratuito y espacios de co-working); 3) las inversiones financieras (corporate venturing); 4) las compras y adquisiciones de empresas; 5) las aceleradoras e incubadoras; 6) los partenariados (compra innovadora).

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

El objetivo último de este apartado es que estas herramientas sean conocidas por profesionales interesados en este campo y finalmente aplicadas en la vida de las empresas. A través de una explicación rigurosa pero pedagógica, realizada por diferentes académicos, se pretende convertir esta parte del segundo informe en una guía práctica para aplicar el emprendimiento corporativo.

A continuación, se explicará resumidamente cada una de las herramientas conforme al criterio libre e independiente de expertos de Deusto Business School, Universidad Pontificia de Comillas ICADE y la Universidad Autónoma de Madrid. Para profundizar en los conceptos y ejemplos de mejores prácticas en las corporaciones españolas, se invita a los lectores a consultar la versión completa del II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.



Crowdsourcing

Carlos Bellón y Rocío Sáenz-Diez Rojas, Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

Crowdsourcing es un modelo estratégico de innovación que se basa en la participación voluntaria de un grupo motivado de individuos con todo tipo de habilidades y capaces de generar soluciones a problemas corporativos que exceden las competencias de la propia empresa.

Los profesores Bellón y Sáenz-Diez en su contribución explican cómo la diversidad de talentos que caracteriza al crowd determina su fuerza a la hora de resolver problemas de forma innovadora, y por qué este modelo cada vez cobra más importancia en la cartera de innovación



Incubación

Isidro de Pablo, Universidad Autónoma de Madrid

Las incubadoras corporativas proporcionan un entorno amigable para las startup en el que los protagonistas se aíslan del negocio principal de la corporación y exploran nuevas tendencias tecnológicas y de mercado sin la presión de una cuenta de resultados, ni de la imagen de la empresa matriz. De Pablo en su estudio analiza el origen de esta herramienta de impulso emprendedor y su salto al mundo corporativo. Asimismo, aborda sus variantes, modelos de gestión y elementos diferenciales de las aceleradoras y excubadoras.



Herramientas de emprendimiento corporativo



Colaboración público-privada

Luis Garvía, Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

La colaboración público-privada es una vía para generar ecosistemas de innovación a través de puentes entre empresas, emprendedores e instituciones. Luis Garvía explica cómo esta figura a la que tradicionalmente ha recurrido la Administración Pública para construir grandes infraestructuras ha empezado a utilizarse en el ámbito de la innovación: la carrera espacial, la secuenciación del ADN o el CERN, entre otros muchos proyectos son buenos ejemplos de que este partenariado no sólo es útil, sino necesario.



Intraemprendimiento

Pedro Irujo Salanueva, Managing Director (Gellify)

Desde una visión centrada en el individuo, intraemprendimiento es el proceso que, dentro de una organización, identifica a los empleados que se comportan con espíritu emprendedor. Esta es una de las fórmulas con que las corporaciones tratan de inocular conceptos innovadores en sus servicios y productos. Pedro Irujo subraya en este paper no solo las oportunidades ligadas a esta actividad, sino también sus riesgos y la dificultad de gestinar adecuadamente las expectativas de los empleados.



Corporate Venture Capital

Rocío Sáenz-Diez Rojas y Susana de los Ríos Sastre, Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

Corporate Venture Capital es una herramienta de emprendimiento corporativo basada en inversiones minoritarias en el capital de empresas no cotizadas, a menudo innovadoras y de reciente creación, realizadas a través de la estructura formal de un fondo de inversión. Los autores de este estudio se hacen eco de las recomendaciones que desde el mundo académico y profesional se dan a los gestores de estos programas y que se relacionan con la correcta definición de los objetivos, la eliminación de trámites burocráticos, la continuidad del compromiso en el tiempo y la adecuación de los sistemas de remuneración del equipo gestor.



Aceleradores globales

Iñaki Ortega e Iván Soto, Universidad de Deusto (Deusto Business School)

La tecnología y la maduración de los ecosistemas emprendedores han puesto al alcance de una empresa de reciente creación no solo la posibilidad de producir innovación disruptiva, sino también de extenderla rápidamente en el mercado exterior. Las aceleradoras globales son un tipo de aceleradora corporativa cuya misión es hacer crecer startups internacionales que sean sinérgicas con la estrategia de la multinacional promotora. Soto y Ortega diseccionan en su artículo este instrumento de emprendimiento corporativo que grandes organizaciones de todo el mundo utilizan como puesto de escucha para nuevas tendencias, laboratorio de pruebas, cantera de unicornios o centro de mejora de procesos.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Los expertos que han participado en este informe han identificado las siguientes buenas prácticas en el ecosistema nacional de emprendimiento corporativo correspondientes a las herramientas anteriormente expuestas.

EMPRESA	PROGRAMA	HERRAMIENTA DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO
	<i>Talentum LABs</i>	Crowdsourcing
	<i>Enagás Emprende</i>	Incubación
	<i>Madrid Mobility Movement (M3)</i>	Colaboración Público-Privada
	<i>Programa IDEA</i>	Intraemprendimiento
	<i>Repsol Corporate Venturing</i>	Corporate Venture Capital
	<i>MAPFRE Open Innovation (MOI)</i>	Aceleración Global



Herramientas de emprendimiento corporativo

3.1 Crowdsourcing

► **Carlos Bellón y Rocío Sáenz-Diez**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

ORIGEN

En el año 2001, Alph Bingham y Aaron Schacht, ambos empleados de Eli Lilly, lanzaron InnoCentive, una plataforma que permitía a científicos recibir reconocimiento profesional e incentivos financieros por resolver problemas corporativos de I+D. Al mismo tiempo, esta iniciativa facilitaba a las empresas aprovechar el talento de la comunidad científica global para encontrar soluciones innovadoras a sus retos de innovación. Desde sus comienzos, InnoCentive permitió el acceso de cualquier empresa a una amplia red de capacidades y perfiles científicos de todo tipo que, de otro modo, no hubiera estado a su alcance.

A día de hoy, multitud de empresas (*seekers*), entre las que se encuentran Boeing, DuPont o Procter & Gamble, han hecho públicos sus problemas científicos más complejos en la página web de InnoCentive, y cualquiera de los miembros de la red puede intentar resolverlos a cambio de un premio que oscila entre 10.000 y 100.000 dólares. Hasta ahora, más del 30% de los más de 2.000 problemas presentados han sido resueltos con éxito.

En el año 2007, la empresa alimentaria Doritos presentó el concurso *Crash the Super Bowl*, en el que el ganador y alguno de los finalistas de entre los anuncios generados por usuarios, serían emitidos durante los slots de publicidad del evento deportivo más visto de la televisión. Iniciativas como esta, de publicidad generada por el usuario, se han convertido, para empresas como JetBlue, Sony o Chrysler, en la herramienta ideal para llegar a la nueva generación de jóvenes consumidores, nativos digitales. De esta forma, sus contribuciones se hacen virales y consiguen un grado de distribución impensable para la publicidad tradicional.

En marzo de 2000, Goldcorp, empresa de minería canadiense, desarrolló el *Goldcorp Challenge*, en el que se invitaba a participantes de todo el mundo a examinar los datos geológicos de su mina Red Lake en Ontario para identificar zonas donde buscar el próximo depósito de oro del yacimiento. Ofreciendo 500.000 dólares en total a los 25 finalistas, Goldcorp atrajo más de 475.000 hits y se registraron más de 1.400 participantes de 51 países. Las numerosas soluciones confirmaron algunas de las suposiciones de Goldcorp, pero también identificaron depósitos totalmente nuevos, más de 140 en total, que los expertos corporativos habían pasado por alto.

El *crowd* es capaz de resolver problemas que se resisten a los departamentos de I+D de las grandes empresas, encontrar depósitos minerales con mayor acierto que las propias mineras y producir spots publicitarios de calidad similar a la de los profesionales. Y todo esto de modo más rápido y a menor coste.

Estos son tres ejemplos de aplicaciones del paradigma del crowdsourcing a la resolución de problemas empresariales que se pueden generalizar a muchas otras situaciones. Más allá del actual “efecto moda”, el crowdsourcing puede conformar un modelo estratégico para atraer a un grupo motivado de individuos con todo tipo de habilidades y capaces de generar soluciones a problemas corporativos que exceden las competencias de la propia empresa.

Este fenómeno hace evidente la necesidad de una revisión profunda de la actual perspectiva sobre el papel del profesional y de la empresa en la economía, del valor de la propiedad intelectual y de la importancia de los trabajadores de la información en el proceso productivo (Brabham, 2008).

CONCEPTO

La gran adaptabilidad del crowdsourcing lo convierte en una herramienta tremendamente útil en la práctica empresarial, pero al mismo tiempo dificulta su definición formal. No hay consenso en la caracterización del fenómeno, hay diferentes puntos de vista sobre quién forma parte del *crowd* o cuál es su función. Y dependiendo de la perspectiva utilizada, ciertas iniciativas (como Wikipedia o YouTube) son clasificadas como *crowdsourcing* por unos autores y no por otros, como señalan Estellés-Arolas y González-Ladrón-de-Guevara (2012). Nosotros utilizaremos una adaptación de la definición propuesta por estos mismos autores:

Crowdsourcing es un tipo de actividad participativa, en la que un individuo o institución de cualquier tipo, propone a un grupo de individuos el desarrollo voluntario de una tarea. Este grupo de individuos puede ser de tamaño y características diversas. El desarrollo de esta tarea, de complejidad y modularidad variable, y en la que el grupo participa usando su tiempo, recursos, conocimientos y/o experiencia, siempre debe resultar en un beneficio mutuo. El participante recibe la satisfacción de alguna necesidad, bien sea económica, de reconocimiento social, autoestima o el desarrollo de habilidades individuales; mientras el iniciador de la actividad obtiene para su uso el resultado de la tarea propuesta.

Siguiendo a Blohm et al. (2013) distinguiremos dos tipos de *crowdsourcing*: competitivo y colaborativo. En el primer tipo, se recogen y transmiten las soluciones que los miembros de un colectivo han generado de forma independiente, mientras que en el segundo las soluciones se producen ya de forma colectiva desde el momento de su generación.

CONTEXTO

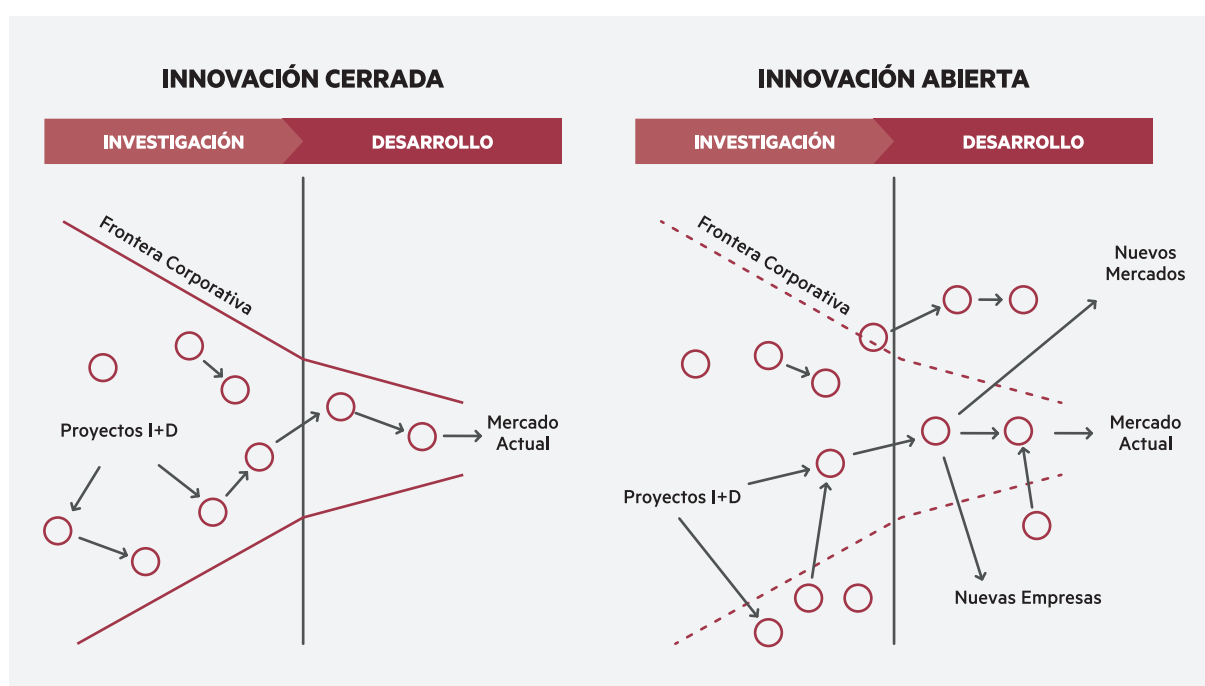
El *crowdsourcing* se encuadra dentro del fenómeno más amplio de la innovación abierta. Chesbrough introduce este concepto por primera vez en 2003 en su libro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. La innovación abierta se ha convertido en un nuevo paradigma para la organización de la innovación.

La **innovación abierta** se define como un proceso de innovación distribuido basado en el direccionamiento del flujo de conocimiento a través de las barreras organizativas, siendo su característica fundamental que las empresas utilicen ideas tanto externas como internas y combinen estrategias de comercialización tanto internas como externas, en su proceso de creación de valor. (Borges et al., 2018)

La innovación abierta puede clasificarse como *outside-in* o *inside-out*. La primera consiste en abrir el proceso de innovación de una empresa a influencias y contribuciones externas de todo tipo, siendo el aspecto de la innovación abierta más estudiado académicamente y de mayor aplicación en la práctica empresarial. Por el contrario, la modalidad *inside-out* consiste en permitir o incluso fomentar que las ideas internas salgan de la organización para que otros las usen en sus procesos productivos. Esta es la vertiente de la innovación abierta menos explorada tanto en la teoría como en la práctica. La Figura 1 refleja las diferencias entre la forma tradicional de entender el proceso innovador (innovación cerrada) y la innovación abierta, tanto *outside-in* como *inside-out*.



Herramientas de emprendimiento corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Chesbrough, 2003

MODALIDADES

El ejemplo de InnoCentive es paradigmático de una modalidad de *crowdsourcing* que se encuadra en la modalidad *outside-in* de innovación abierta y usa el *crowd* de forma competitiva: los **concursos de ideas**. Estos concursos pueden llevarse a cabo esporádicamente impulsados por la empresa interesada en el resultado final, o estructurarse a través de plataformas como la propia InnoCentive o Kaggle (propiedad de Google).¹⁴

El éxito de los concursos de ideas se basa en el aprovechamiento puntual de capacidades muy diversas que están normalmente dedicadas a otros objetivos. En el caso de InnoCentive, por ejemplo, los problemas los resuelven con mucha frecuencia aficionados.

Otro tipo de *crowdsourcing* competitivo, y también basado en la idea de utilizar capacidades de aficionados, es el ejemplificado por los programas SETI@home de UC Berkeley o Mechanical Turk de Amazon. La idea de SETI@home era utilizar la capacidad ociosa de los ordenadores personales en reposo para atacar una tarea extremadamente compleja e intensiva en capacidad de proceso como es el tratamiento de señales procedentes del espacio exterior en busca de evidencia de vida inteligente.

¹⁴ Kaggle gestiona concursos para resolver problemas de *machine learning* que se han convertido en todo un marchamo de calidad para el ganador entre la comunidad de *data scientists*.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Con este objeto se diseñó un sistema para descomponer esta ingente tarea en unidades extremadamente simples que un programa distribuido ejecutaba en cada ordenador personal de los partícipes al activarse el protector de pantalla. En el Mechanical Turk de Amazon se ofrece al *crowd* la realización de una serie de tareas simples y repetitivas, parte de un problema más complejo, a cambio de una pequeña recompensa individual. En ambos casos el proceso acumula muchas capas de recursos con capacidades levemente infrautilizadas y las usa para resolver una tarea compleja.

Otra modalidad muy utilizada de *crowdsourcing*, el *hackathon*, se originó en la industria del software. Consiste en un evento en el que un gran número de participantes, trabajando en paralelo en grupos pequeños, intentan resolver un problema complejo. Un *hackathon* suele durar entre media jornada y dos o tres días. Hay un jurado experto que define el problema, diseña la metodología de trabajo, evalúa las posibles soluciones y da *feedback* a los equipos participantes.

La publicidad generada por el usuario, como el ya mencionado ejemplo de Doritos, es un caso concreto de innovación generada por el usuario (*user-driven innovation*) que propuso von Hippel (1986). Partiendo de la existencia de un tipo de usuarios que experimentan sus necesidades antes que el público general (*lead users*), la capacidad de atraerlos dentro de una iniciativa de *crowdsourcing* permite a las empresas disponer de un laboratorio donde se pueden predecir las necesidades futuras del consumidor.

Finalmente, es interesante detenernos a valorar cómo ciertos comportamientos ya muy cotidianos forman también parte del fenómeno *crowdsourcing*, como el contenido valorado por usuarios (*user-rated content*) que utilizan Amazon, Netflix o Uber, entre otros.

A continuación, se incluye una tabla que de forma esquemática ordena las distintas figuras de innovación abierta.

Tabla 3: Tipos de crowdsourcing e innovación abierta

Outside-in	Crowdsourcing	Competitivo	• Concurso de ideas	• SETI@ome
		Híbrido	Hackathon	
		Colaborativo	• User driven innovation (publicidad, diseño de productos) • User-rated content • Talentum LABs	
	LABs		Talentum LABs	
Outside-out	Colaboración empresarial		• Asociaciones	• Co-creación
			• Licencias	• Spin-outs

Fuente: Elaboración propia a partir de Blohm et al. (2013)



Herramientas de emprendimiento corporativo

¿POR QUÉ FUNCIONA?

La diversidad de talentos que caracteriza al *crowd* determina precisamente su fuerza a la hora de resolver de forma innovadora problemas intelectuales. En su estudio de InnoCentive, Karim Lakhani, de Harvard Business School encontró que “cuanto mayor es la distancia entre un problema y la experiencia del partícipe, más probable es que lo resuelva” a menudo mediante la aplicación de conocimientos o instrumentos especializados diseñados con otro propósito (Dean, 2008). De hecho, algunos de los partícipes de más éxito de InnoCentive han sido amateurs como David Bradin, un abogado de patentes, que ganó uno de los primeros retos en 2002 diseñando un proceso más eficiente de sintetizar el producto químico BTCA. Esto es un resultado fundamental en teoría de redes: Las redes más eficientes son las que conectan el mayor espectro posible de información o experiencia.

Más aún, Mollick y Nanda (2016) encuentran que las decisiones que toman los *crowds* no son sistemáticamente diferentes de las de un panel de expertos, y que en aquellos casos en los que difieren es porque el *crowd* acepta proyectos que los expertos rechazan y tenían que haber aceptado.

¿POR QUÉ AHORA?

Una serie de desarrollos recientes, tanto tecnológicos como sociológicos, ha disminuido el coste de implementar soluciones de *crowdsourcing*, de forma que podemos esperar que este fenómeno cobre cada vez más importancia en la cartera de innovación de las empresas.

Los avances tecnológicos y la reducción de coste en todo tipo de herramientas, desde el software de diseño industrial a las cámaras de video digitales han contribuido a reducir las barreras que separaban tradicionalmente al profesional del amateur. Cada vez más, los aficionados y los forofos tienen un mercado para el resultado de aplicar sus intereses. Y las empresas han descubierto un filón de talento que pueden utilizar caso por caso, para resolver problemas puntuales.

Por otro lado, la elevada movilidad actual del talento joven no hace más que reducir la capacidad del tradicional departamento de innovación con una plantilla fija. El adagio de “no todo el talento trabaja para nosotros” es cada vez más cierto, independientemente de que seamos una PYME, o Google.

Además, mejoras en el acceso a financiación que se viene experimentando recientemente, permite a los individuos con ideas innovadoras convertirse en emprendedores en vez de empleados de grandes empresas. El *crowdsourcing*, y en general la innovación abierta, permite que las compañías sigan accediendo a ese talento a pesar de que ahora resida fuera de las fronteras corporativas.

Por otro lado, la ubicuidad del acceso cada vez más rápido a internet y la interconexión a través de redes sociales, facilita la interacción a distancia reduciendo el coste organizacional de incorporar insumos al día a día de la empresa.

PROBLEMAS DEL MODELO

No todas las veces que se recurre al *crowd* se obtienen los resultados esperados. De hecho, a veces, el *crowd* se vuelve en contra del *crowdsourcer*, en lo que el editor de Wired, Mark Robinson llama *crowdslapping*.¹⁵ Sirva como ejemplo el caso de Chevrolet: la empresa lanzó una campaña de publicidad *crowdsourced* para su Chevy Tahoe 2007 lanzando una página web donde los individuos podían crear sus propios anuncios de 30 segundos insertando la letra de su elección en un conjunto de video clips con música ya preparados. Lejos de obtener un éxito similar al de la iniciativa de Doritos ya comentada con publicidad viral de calidad, Chevrolet se encontró con una gran cantidad de videos satíricos en los que los consumidores hacían burla de todo tipo de tópicos: desde el SUV (el tipo de coche al que el Tahoe pertenecía), a la industria del automóvil, pasando por la política del momento (Howe, 2006).

Sin embargo, el problema más común al que se enfrenta el *crowdsourcing* como fuente de innovación *outside-in*, no es que el *crowd* desoiga la llamada de la empresa, sino al contrario, el exceso de contribuciones: se generan demasiadas ideas de mala calidad, que solamente añaden ruido y suponen una pérdida de tiempo, recursos y energía.

GUÍA PARA EL ÉXITO

Siguiendo a Shapiro (2018), podemos identificar cuatro pasos clave para maximizar la rentabilidad obtenida en un proceso de innovación a través de *crowdsourcing*:

-  Identificar el problema adecuado
-  Hacer la pregunta de la forma adecuada
-  Hacer llegar la pregunta o tarea a la gente adecuada
-  Motivar a la gente de forma adecuada

El problema adecuado es aquel que crea valor para la organización y debe referirse a una característica diferenciadora de la empresa. No es deseable que se innove en cualquier dirección: la ventaja estratégica de la innovación viene cuando ésta se desarrolla sobre aquellas capacidades que distinguen una empresa de sus competidores.

¹⁵ Que podríamos traducir como “cuando el *crowd* abofetea”.



Herramientas de emprendimiento corporativo

La forma de hacer la pregunta debe maximizar las posibilidades de encontrar una solución susceptible de ser implementada. Para ello, es crucial evitar preguntas demasiado abstractas. En contra de lo que se ha convertido en estándar, potenciar el que la gente imagine sin ninguna restricción (*outside the box thinking*) no incrementa necesariamente la creatividad. El objetivo debe ser ayudar a los innovadores a encontrar las restricciones adecuadas, lo que reducirá el número de soluciones de baja calidad e incrementará la velocidad a la que se encontrarán buenas respuestas. Por otro lado, hay que evitar una excesiva especificación de la pregunta pues limitaría la innovación.

Los individuos adecuados para resolver una pregunta dependen mucho del tipo de desarrollo que persiga la empresa. En cualquier caso, no hay que olvidar que la diversidad en la red de innovadores hace que se incrementen significativamente las posibilidades de encontrar una solución novedosa.

Finalmente, **una motivación adecuada** es un aspecto clave para fomentar la participación. El método de motivación más básico es la compensación (premios en metálico o incrementos de sueldo). Si bien la recompensa pecuniaria es sencilla de establecer y fácil de valorar por parte del *crowd*, puede que no mida en ocasiones el esfuerzo necesario para resolver los retos. Por este motivo, es frecuente utilizar compensaciones que no tienen un valor monetario directo, como son el estatus y el *self-motivation*.

Dentro de una organización, el estatus puede ser el método más práctico para fomentar la participación ya que para muchos individuos, el reconocimiento de sus pares es la mejor motivación posible. Aún mejores resultados se obtienen cuando se consigue que el trabajo se convierta en su propia recompensa (*self-motivation*). El movimiento *open source* de creación de software descansa sobre este principio: los millones de personas involucradas en el desarrollo de estos programas lo han hecho porque contribuir hace que se sientan bien. Este canal de motivación es, sin embargo, difícil de implementar en una organización típica.¹⁶

La forma de hacer la pregunta debe maximizar las posibilidades de encontrar una solución

¹⁶ Los que trabajan en un equipo de Fórmula 1 por ejemplo, suelen ser fans del deporte y se ven motivados por el propio trabajo. Pero esto, desgraciadamente suele ser la excepción y no la regla.

REFERENCIAS

- Bloh, Ivo, J. M. Leimeister, and Helmut Krcmar. 2013. "Crowdsourcing: How to Benefit from (Too) Many Great Ideas." *MIS Quarterly* 12 (4): 199–211.
- Bogers, Marcel, Henry Chesbrough, and Carlos Moedas. 2018. "Open Innovation: Research, Practices, and Policies." *California Management Review* 60 (2): 5–16.
- Brabham, Daren C. 2008. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases." *Convergence* 14 (1): 75–90.
- Chesbrough, Henry. 2003. "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". *Harvard Business School Publishing*. Boston, MA.
- Dean, Cornelia. 2008. "If You Have a Problem, Ask Everyone." *New York Times*, July 22, 2008.
- Estellés-Arolas, Enrique, and Fernando González-Ladrón-De-Guevara. 2012. "Towards an Integrated Crowdsourcing Definition." *Journal of Information Science* 38 (2): 189–200.
- Howe, Jeff. 2006. "The Rise of Crowdsourcing." *Wired Magazine*, 14.06: 1-5.
- Mollick, Ethan R., and Ramana Nanda. 2016. "Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts." *Management Science* 62 (6): 1533–53.
- Shapiro, Stephen. 2018. "Maximizing ROI on Crowdsourcing and Internal Collaboration." *InnoCentive Whitepaper*.
- von Hippel, Eric. 1986. "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts." *Management Science* 32 (7): 791–806.



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: TELEFÓNICA - TALENTUM LABS

► **Carlos Bellón** y **Rocío Sáenz-Diez**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

CONTEXTO

Talentum es una plataforma del Grupo Telefónica cuyo fin es impulsar el talento joven, para lo que ofrece diferentes modalidades de becas, formación y eventos. A través de Talentum los jóvenes estudiantes y titulados con iniciativa pueden acceder a una variedad de posibilidades: realizar un periodo de prácticas en Telefónica o formar parte de algún equipo de Talentum LABs. Cada programa supone una oportunidad de desarrollo diferente para los participantes, ofreciendo además formación específica y la oportunidad de formar parte de una red de talento joven.

Dentro de esta oferta de promoción del talento, Talentum LABs es un programa de innovación abierta del tipo *outside-in*. Creado en 2014, el programa se dirige a la creación de células de innovación que ejerzan de palanca para la transformación digital de las empresas. Cada LAB es un equipo de trabajo multidisciplinar, formado por varios jóvenes que, con la ayuda de un mentor experto, afronta un reto relevante planteado por Telefónica o por una empresa socia del programa.

Estos garajes de innovación aúnan los nuevos enfoques y puntos de vista que aporta el talento joven, con la experiencia y visión estratégica de los mentores y los dueños del reto, resultando en una iniciativa de emprendimiento auspiciada y promovida por una empresa establecida. Si bien cada proyecto utiliza una metodología propia, siempre se trabaja de forma dinámica, interactiva, multidisciplinar y con una estructura jerárquica mínima. La propuesta del LAB se convierte en el embrión de un producto o solución que la empresa cliente podrá desarrollar.

OBJETIVOS

Las iniciativas de Talentum LABs están enfocadas a cumplir objetivos en dos ámbitos, puesto que se benefician tanto las empresas dueñas del reto como los jóvenes participantes en el proyecto.

La participación de las empresas persigue un doble propósito: en primer lugar, resolver un reto de innovación que no se podría resolver de otro modo. Además, el periodo en que se va trabajando en esta solución innovadora permite observar de forma directa a los jóvenes partícipes del LAB, detectando su talento en una fase temprana, con la posibilidad de incorporarlos posteriormente al equipo de la compañía. En este sentido, el LAB funciona como un observatorio de reclutamiento, en el que se permite que los jóvenes actúen con dinámicas propias antes de estar embebidos en la cultura de la empresa, lo que contribuye a la transmisión de prácticas y aprendizajes del mundo emprendedor a las corporaciones.

Por su parte, los miembros de la red de talento joven que participan en el LAB obtienen una experiencia profesional interesante y muy relevante, ya que a menudo es su primera incursión en el mercado laboral, con lo que completan su currículum y facilita una posterior búsqueda de trabajo. En ocasiones la empresa dueña del reto prolonga la relación con alguno de los participantes mediante prácticas de mayor duración o un contrato laboral. Además, hay que añadir la formación que el joven adquiere durante los meses de funcionamiento del LAB, en el que se trabajan tanto competencias técnicas relacionadas con la innovación tecnológica (*hard skills*) como habilidades personales y profesionales de trabajo en equipo, presentación, organización y liderazgo (*soft skills*).

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Por último, hay que señalar que desde los LABs se fomentan nuevas metodologías de trabajo, fundamentalmente aquellas derivadas de métodos *Agile*. Este método se indica especialmente para procesos de innovación y creación de pilotos y productos nuevos, por lo que está muy en boga en la actualidad. Si bien las directrices iniciales de Talentum LABs no recogían específicamente un funcionamiento *Agile*, el desarrollo de las distintas experiencias ha ido consolidando esta metodología de forma que ahora es parte constitutiva del programa y no se entiende sin ella. Este aprendizaje beneficia tanto a los jóvenes que trabajan en el LAB como a las empresas que lo patrocinan, siendo el ejemplo más claro de la ya mencionada transmisión de conocimiento desde el ecosistema emprendedor hacia las corporaciones.

ÁMBITO

Modelo de dirección y ejecución

Cuando una empresa, tanto un cliente externo como una división del Grupo Telefónica, se enfrenta a un reto digital que ella misma no puede resolver, bien porque sufra una carencia de algún perfil concreto, bien porque tenga que superar alguna resistencia interna, se pone en contacto con Talentum LABs.

Entonces comienza el proceso: Talentum LABs busca en su red de talento joven una mezcla de perfiles adecuados al reto que se les plantea y un mentor que dirija el equipo. El LAB que se genera es un equipo multidisciplinar de alrededor de 10 jóvenes guiados por un mentor experto que está orientado a la resolución del reto concreto para el que nace y que trabaja por un tiempo determinado (normalmente seis meses a tiempo parcial o tres meses a tiempo completo) en las instalaciones del dueño del reto.

En un momento inicial es necesario, por tanto, definir correctamente el reto, ya que de la naturaleza del mismo dependerá la correcta selección del mentor y del talento joven que mejor se adecúen a dicho reto.

Gráfico 3: Componentes de un LAB



Fuente: Telefónica (2017)



Herramientas de emprendimiento corporativo

Para seleccionar a los participantes, la búsqueda del perfil adecuado se realiza a partir de la cantera de talento joven que Talentum construye y actualiza de forma continuada. El equipo realiza una gira de selección de talento que acude dos veces al año a 25 universidades de toda España. La selección se realiza a través de dinámicas innovadoras, como *escape rooms*, y está supervisada por expertos en cada disciplina. Además de las visitas a universidades, se realizan otras actividades durante todo el año, por ejemplo *hackathons*, para completar la labor de recopilar perfiles y ampliar la cartera de talento joven. De esta forma se garantiza una variedad y riqueza de perfiles disponible para la mejor selección cuando se presentan los retos.

En cuanto a los mentores, la red de la que se nutren los LABs surge de forma natural del conjunto de iniciativas del grupo Talentum, que proporcionan contactos tanto en el ámbito académico como en el ecosistema emprendedor y en el mundo empresarial, además de los propios dentro del Grupo Telefónica. Algunos ejemplos de mentores que han colaborado con Talentum LABs serían: Chema Alonso (Chief Data Officer de Telefónica); José Manuel Molina (Catedrático de Inteligencia Artificial de la Universidad Carlos III de Madrid); Esperanza Hernández (cofundadora de GizTab); Adán Levy (fundador de QuasarLabs) o Francisco Serradilla (Catedrático de Ingeniería de Sistemas y Automática en la Universidad Politécnica de Madrid).

Tipo de apoyo

El equipo de Talentum, formado por seis miembros, depende directamente desde hace un año del departamento de Recursos Humanos (“Personas”) del Grupo Telefónica. Todos los componentes del equipo están involucrados de una u otra forma con los LABs.

Si bien la financiación de cada LAB proviene de la empresa dueña del reto, que será además quien se quede con el resultado del mismo, es Talentum LABs quien facilita y promueve todo el proceso, mantiene la cartera de talento joven y la red de mentores, selecciona a los mejores candidatos en cada caso y, en ocasiones, proporciona el espacio físico y el material necesario para la ejecución.

Finalmente, es importante destacar las ventajas por la relación natural del equipo de Talentum con otras divisiones del grupo Telefónica como Wayra, que permiten a los jóvenes emprendedores del LAB ponerse en contacto con esta aceleradora y poder optar a formar parte de las academias de Wayra o de los *co-working* de Telefónica.

Elementos críticos

Para que la experiencia de un LAB se considere exitosa y el programa dé los frutos deseados, la experiencia demuestra que es necesaria la combinación de tres factores fundamentales:

- 1. **Correcta definición del reto.** Este es el punto de partida a partir del que se construye la experiencia, y puesto que los perfiles de los jóvenes y del mentor se elegirán en función del problema a resolver, es un elemento clave para el éxito del LAB. La empresa dueña del reto debe saber exactamente lo que pretende conseguir y tener el problema nítidamente definido.¹⁷

¹⁷ La literatura académica sobre *crowdsourcing* es unánime acerca de la importancia de definir adecuadamente este reto inicial.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

- **Selección de los participantes.** A partir de la cartera de talento joven, es necesario seleccionar a los candidatos más adecuados para cada reto, combinando adecuadamente perfiles con diferentes capacidades técnicas: conocimientos tecnológicos, de diseño, comerciales o jurídicos por ejemplo. Es imprescindible también que posean las habilidades personales para trabajar en equipo y sean compatibles entre sí, generando las dinámicas de trabajo perseguidas. Las actividades de *escape rooms* utilizadas para construir la cartera de talento joven, suponen para el equipo de Talentum oportunidades muy valiosas para observar cualidades como la escucha activa, la capacidad de negociación, el liderazgo, o el ingenio ante situaciones inesperadas que resultan clave para el trabajo en equipo y la correcta configuración del LAB.
- **Actuación del mentor:** Al igual que en el caso de los participantes, el perfil de cada mentor experto se determina en función del reto a resolver. El papel del mentor es muy relevante pues añade la visión estratégica y la experiencia que nadie en el equipo posee y que actúa como catalizador del trabajo de los jóvenes. El mentor debe ser consciente de la importancia de su función y de la forma correcta de llevarla a cabo. Normalmente, se espera la presencia del mentor en el LAB una o dos veces por semana. Se intenta así evitar caer tanto en un excesivo 'dirigismo' que iría en detrimento del principio de autonomía inherente a la metodología del LAB e imprescindible para fomentar la innovación y el aprendizaje de los jóvenes, como en una falta de compromiso que deje al equipo sin rumbo.

RESULTADOS

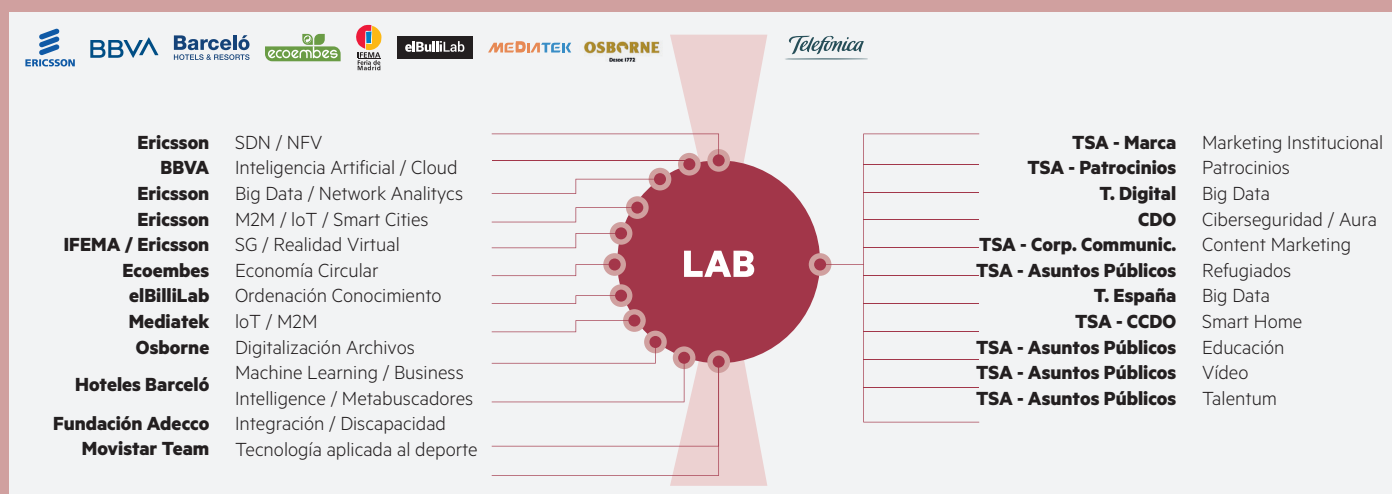
Hasta la fecha se han llevado a cabo más de 50 LABs, con la participación de más de 500 jóvenes, habiéndose realizado cerca de 100 proyectos diferentes.

Los clientes de esta iniciativa representan una gran variedad de sectores económicos; entre ellas se encuentran algunas de las empresas más representativas del tejido industrial español, así como fundaciones y ONGs de primera línea, como por ejemplo: Arriva, Fundación Adecco, Barceló Gestión Hotelera, BBVA, elBullifoundation de Ferrán Adriá, Ecoembes, Ericsson, Mediatek, Bodegas Osborne y UST Global. Es importante señalar que la fórmula ha tenido una acogida muy favorable dentro del propio Grupo Telefónica. Tanto es así que la mitad de los LABs que se han realizado han sido para clientes internos de la compañía, en áreas como Telefónica Digital, Marca o Patrocinios. La siguiente figura refleja las principales empresas dueñas de los retos de Talentum LABs.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Gráfico 4: Talentum LABs y sus propietarios



Fuente: Telefónica (2017)

Hasta la fecha, los retos propuestos pueden clasificarse, de forma general, en las siguientes áreas temáticas:

Tecnologías disruptivas: Inteligencia Artificial; Cloud Computing; Big Data; M2M; 5G; Realidad Virtual; Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) o Ciberseguridad

- Iniciativas sociales
- Marketing digital
- Educación digital

Las iniciativas del equipo Talentum están siendo recibidas con enorme interés a todos los niveles, y han sido merecedoras de los siguientes premios hasta la fecha:

- Premio Grupo ADSL Zone 2017 a los LABs de Telefónica como la mejor innovación corporativa
- Premio Byte TI 2017 a la mejor iniciativa de formación
- Premio Computerworld 2017 a la innovación en educación
- Premio Expansión a las 50 mejores ideas digitales 2016 en la categoría IoT

Estos reconocimientos a la trayectoria de Talentum son una manifestación más del interés que existe en nuestro país por la innovación y el fomento de las habilidades y capacidades en los jóvenes y reflejan el dinamismo del que gozan en la actualidad las distintas prácticas e iniciativas para tender puentes entre las empresas y el ecosistema emprendedor.

A continuación se mencionan algunos de los ejemplos de éxito más representativos:

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Tabla 4: LABs de éxito

CLIENTE DUEÑO DEL RETO	AÑO	EQUIPO	TEMÁTICA	RETO
Telefónica (LAB1)	2016	10	Big Data	Optimizar tasa <i>churn</i> , predictor de incidencias, analítica del consumo de TV.
Telefónica (LAB2)	2017	10		
Telefónica (LAB1)	2017	10	Marketing digital	Posicionamiento de Telefónica entre la gente joven. Herramientas: desarrollo de maquetas, contenido de campaña, diseño de apps, web, vídeos, redes sociales.
Fundación Adecco y Ericsson LAB(1)	2015	50	Iniciativas sociales	Favorecer la comunicación de personas discapacitadas (trastornos del habla, autismo). Colaboraron en el desarrollo de la app JoComunico que utiliza pictogramas y los traduce en frases.
Fundación Adecco y Ericsson LAB(2)	2016			Favorecer la educación e integración en el ámbito académico de personas discapacitadas (sordera). Colaboraron en el desarrollo de la app Breaking Sound Barriers que transcribe el discurso del profesor en subtítulos a tiempo real.
Fundación Adecco y Ericsson LAB(3)	2017			
Barceló Gestión Hotelera LAB(1)	2017	10	Big Data y Marketing Digital	Generación de datos e inteligencia para la optimización de la localización de los hoteles en metabuscadores del tipo Trivago, Booking o Tripadvisor.
Bodegas Osborne LAB(1)	2016	10	Adaptación al entorno digital	Digitalización de textos del archivo histórico. Diseño de la web para presentar el archivo digitalizado.

Fuente: Telefónica (2017)

REFERENCIAS

Telefónica (2017). Talentum LABs. Presentación informativa – 2017, septiembre

Página web de Talentum: <https://talentumtelefonica.com/>



Herramientas de emprendimiento corporativo

3.2 Incubación

► **Isidro de Pablo López**, *Universidad Autónoma de Madrid*

CONTEXTO

El mantra de la innovación disruptiva a ultranza justifica el impulso que las grandes empresas están dando al emprendimiento corporativo. Las presiones de mercado obligan a que los procesos de innovación sean mucho más rápidos y eficaces que lo que las estructuras de innovación corporativas son capaces de soportar, y una incubadora corporativa puede parecer la solución mágica para encontrar respuestas, llegando a ser, en algunos casos, “la mascota del CEO” (Guthrie, 2017; y Pan, Yue, y Weisbach, 2015). La precipitación en ese terreno es una moneda muy corriente, actuando sin una hoja de ruta clara y buscando resultados inmediatos.

Una actuación profesional, guiada por la experiencia y la reflexión sobre los objetivos que la empresa desea alcanzar y qué está dispuesta a comprometer, permite trazar una hoja de ruta eficaz en la que la alineación de este esfuerzo de transformación con la estrategia corporativa, el aprendizaje continuo, la colaboración y la integración en el ecosistema emprendedor pueden ser determinantes del éxito.

ORIGEN

La primera experiencia de incubación de nuevas empresas tuvo lugar en 1959 en la ciudad de Batavia (Nueva York), cuando Joseph Mancuso transformó un almacén en un espacio para proyectos empresariales emergentes, ofreciéndoles una serie de servicios compartidos. Este concepto pronto se expandió por todo el país y saltó a Europa en los años 80. Desde entonces ha tenido una gran difusión, adaptándose a múltiples entornos socioeconómicos, geográficos y, finalmente, corporativos, siendo pionera en este ámbito la *City Venture Corporation*, promovida por Control Data Corporation en 1980.

En esencia, la incubación de empresas consiste en el desarrollo de una plataforma de infraestructuras y servicios diseñada para proporcionar un entorno apropiado para impulsar la creación, el crecimiento y la consolidación de proyectos emprendedores emergentes en un territorio determinado, y conectada con los diferentes agentes e instituciones de su ecosistema socioeconómico.

Desde su origen, a estas estructuras se les llamó **incubadoras** y **viveros de empresas**, por su propósito de proveer un entorno protector en el cual reducir la mortandad de los nuevos proyectos empresariales innovadores. Estaban promovidas por las administraciones locales, las asociaciones empresariales y las universidades que empezaban a desarrollar su función de transferencia del conocimiento a la industria, buscando la transformación del tejido productivo local y, por tanto, la prosperidad de los habitantes del territorio.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Sus elementos básicos son los mismos desde entonces, como se muestra en el gráfico 5: un territorio determinado con su dotación singular de recursos locales, población y tejido productivo; un conjunto de proyectos innovadores con potencial de desarrollo; y una incubadora. El objetivo obvio de esta plataforma es la mejora del rendimiento de los recursos locales y la generación de valor económico y prosperidad social.

Gráfico 5: Modelo básico de incubación



Fuente: Elaboración propia

El éxito de la plataforma depende de la selección de unos candidatos de alto potencial, la adecuación de las infraestructuras físicas -y de los servicios que les ofrezca- y del nivel profesional de los gestores y mentores implicados en el proyecto.

Mención especial merece la entidad promotora del programa de incubación y cómo los nuevos entrantes en esta función han contribuido a la evolución y diversificación del modelo primario. Así, las primeras experiencias de incubación tenían un carácter altruista y de desempeño de una función social como agente del territorio (administraciones locales y cámaras de comercio) para favorecer la creación de empleo y el desarrollo de tejido productivo local. Pronto se aplicó el modelo como una de las formas de comercialización y transferencia del conocimiento y la innovación desde las universidades y centros de investigación. Hasta aquí, la financiación de los programas procedía de fondos públicos, sin una finalidad lucrativa, justificándose la viabilidad del proyecto mediante diferentes métricas de éxito normalmente relacionadas con creación de empleo, recaudación de impuestos, capacidad tractora del territorio para personas emprendedoras, la inversión, el prestigio de la entidad promotora, etc.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Sin embargo, la realidad es que estos programas son costosos y que el modelo 'institucional' tiene su techo. Por tanto, y vista la capacidad transformadora del modelo, pronto fue adoptado como instrumento del *venture capital* para apostar por proyectos innovadores de alto potencial o hacia otros modelos más complejos basados en la relación pequeña-gran empresa y, más recientemente, en los modelos de emprendimiento corporativo fomentando la innovación abierta. También ha evolucionado la forma de prestar los servicios de incubación por el impacto de las TIC (incubadoras virtuales) y la intensidad de éstos (aceleradoras, espacios de coworking, etc).

Como ya se ha mencionado, en todos los casos la clave está en la selección de candidatos, pues la calidad de éstos va a condicionar los resultados y, por tanto, la reputación y el rendimiento del programa, cualquiera que sea su configuración. Además de la calidad técnica y relacional de cada equipo candidato, hay que evaluar el grado de madurez del proyecto a incubar y el esfuerzo adicional necesario para impulsarlo hacia un negocio sostenible capaz de generar valor.

En los cincuenta años transcurridos desde el primer prototipo de incubadora, esta figura ha evolucionado para responder a muy diversos impulsos, dando lugar a una variedad de formatos que se resumen en la Tabla 5.

De todos los descritos, el más evolucionado y reciente es la excubadora, destacando Excubator que fue la pionera, pero también son de mencionar Excubate, Ensemble y Start-up Studio. Se trata de un modelo que proporciona soporte a las startups, basado en la consultoría altamente especializada, el trabajo colaborativo entre las empresas de la plataforma, y el acceso preferente a determinados servicios y recursos de alto valor añadido. A diferencia de otros modelos de incubación, lo habitual es no aportar espacios físicos. Este modelo de plataforma de incubación suele ser promovida por un equipo de profesionales e inversores especializados en la promoción de nuevas empresas (con frecuencia emprendedores en serie muy reconocidos en el ecosistema) que aglutinan una serie de competencias profesionales, relacionales y de acceso a servicios muy avanzados que se ponen a disposición de las startups que cumplan un determinado perfil tecnológico y de maduración de su modelo de negocio, y las acompañan en su itinerario de aproximación y consolidación en el mercado.



La Excubadora se trata de un modelo que proporciona soporte a las startups, basado en la consultoría, el trabajo colaborativo y el acceso a servicios y recursos de alto valor

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Tabla 5: Las modalidades de plataformas de incubación

MODALIDAD	PROMOCIÓN	ÁMBITO DE ACTIVIDAD	OBJETIVO	SERVICIOS	FINANCIACIÓN
ESPACIO DE COWORKING	Público (Institución Pública o No Lucrativa vinculada al territorio)	Científico, comunitario, social	Desarrollo de territorio y cohesión social	Espacios y recursos compartidos bajo petición	Pública o público-privada vía mecenazgo
	Privado (empresa especializada)	Amplio, aunque predomina el sectorial y tecnológico	Proporcionar recursos asequibles a nuevos proyectos emprendedores	Espacios y recursos compartidos bajo demanda en un entorno especializado	Vía cuotas y tarifas por los servicios prestados
ACELERADORA	Privada (empresa especializada promovida por emprendedores de éxito que ahora son inversores, y por expertos en servicios avanzados)	Amplio, aunque predomina el sectorial y tecnológico	Avanzar con rapidez en las etapas de diseño del modelo de negocio y la consolidación de equipos emprendedores preseleccionados, mediante el apoyo de expertos, durante un tiempo limitado.	Espacios, recursos y servicios avanzados en un entorno especializado y con una elevada competitividad para seleccionar a los mejores, cara a acciones posteriores de inversión y entrada al mercado.	Toma de una participación en el capital social de la startup, o un porcentaje de los ingresos o la facturación de la empresa tras salir del programa. También pueden aplicarse tarifas por los servicios prestados.
	Corporativa (plataforma especializada promovida por una corporación como parte de su estrategia de innovación abierta)	Alineada con el negocio corporativo, orientada a su propio personal y a emprendedores externos	Avanzar con rapidez en las etapas de diseño del modelo de negocio y la consolidación de equipos emprendedores preseleccionados, durante un tiempo limitado para identificar los más idóneos,	Espacios, recursos y servicios avanzados en un entorno especializado y con una elevada competitividad para seleccionar a los mejores, cara a su integración en la cartera de negocios de la corporación.	A cargo de la corporación promotora, con la opción de tomar una participación en las startup que considere más alineadas con sus líneas de negocio.
INCUBADORA	Pública (Institución Pública o No Lucrativa vinculada al territorio)	Científico, comunitario, social	Proporcionar un entorno favorable para el desarrollo de proyectos con impacto potencial en el tejido productivo local.	Espacios, recursos y servicios básicos y avanzados en un entorno colaborativo, y durante un tiempo variable hasta la completa autonomía de la empresa.	Pública o público-privada vía mecenazgo con unas tarifas inferiores a mercado, pero crecientes con el tiempo.



Herramientas de emprendimiento corporativo

OBJETIVO

LA APUESTA POR LA INCUBACIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: LAS DOS CARAS DE LA MONEDA

El objetivo de un programa de emprendimiento corporativo es desarrollar una cultura corporativa de innovación, experimentación, y generación de valor susceptible de atraer a personas creativas de la propia empresa, y del ecosistema emprendedor de ésta, así como a diferentes agentes de referencia -incluso inversores- que impulsen el desarrollo de nuevas líneas de negocio que contribuyan a mantener la capacidad competitiva de la empresa.

Por tanto, el resultado esperado de esta apuesta sería una serie de ideas innovadoras que generen nuevas oportunidades del mercado y refuercen los modelos de negocio de la corporación a medio y largo plazo. Este es el lado positivo de un proyecto de incubación corporativa que puede llegar a nublar a sus impulsores.

Pero también hay riesgos y limitaciones que considerar. En primer lugar, no hay que infravalorar el esfuerzo de captación de los nuevos recursos y capacidades necesarios para poner en marcha el proyecto. Además, con frecuencia se ignoran los costes indirectos que estos proyectos inducen en la propia empresa que los promueve. Esto abarca desde el coste de oportunidad de los profesionales de la corporación que se trasladan a la incubadora, hasta los recursos y experiencia profesional necesarios para el seguimiento de los proyectos incubados y su rápido escalado e integración en la cartera de negocios de la corporación. Finalmente, hay ocasiones en que la incubadora genera proyectos que no son viables, o no son compatibles con la cartera de negocios corporativa, siendo necesario gestionarlos de forma singular o dejarlos ir.

Tampoco hay que dejar de lado una perspectiva que, con frecuencia, se deja de lado: las expectativas de ambas partes -la corporación y la incubadora- y el posible conflicto de intereses derivado de su actividad. Por un lado, los directivos y técnicos de la corporación pueden tener recelo hacia sus compañeros de la incubadora por su aura de innovadores, facilidad de acceso a recursos, mayor libertad de actuación, posibles recompensas y un mejor futuro profesional, al tiempo que se ven obligados a cooperar con las peticiones de aquéllos a costa de sus responsabilidades inmediatas. Esto genera frustración, sobre todo si los resultados de la incubadora quedan por debajo de las expectativas. Por otro lado, esto tiene una contraparte, pues los empleados transferidos a la incubadora pueden verse también frustrados por la falta de respuestas, las barreras administrativas y de poder, o porque se rechazan propuestas que ellos consideran valiosas y de gran alcance. Un buen número de ellos, normalmente los más competentes y mejor formados, pueden optar por dejar la corporación para emprender en solitario (el caso de SAP es paradigmático de esta situación), con la consiguiente pérdida de capital humano. Y peor aún, el mensaje que se transmite al resto de los miembros de la corporación es claro: “no innoves”, golpeando en la línea de flotación del programa de emprendimiento corporativo.

En definitiva, y reforzando planteamientos anteriores, el éxito de la incubadora corporativa no depende exclusivamente de su institucionalización, su diseño material y la dotación de recursos, sino en el desarrollo de una cultura de innovación dentro de la propia corporación, adoptando el enfoque de ecosistema ya mencionado, bajo un liderazgo decidido y preparado para abordar el reto.

¿POR QUÉ CREAR UNA INCUBADORA CORPORATIVA?

Es moneda común que la innovación en todas sus formas es la base del crecimiento y la competitividad. El enfoque habitual de las empresas, en particular las grandes corporaciones que quieren salir de su núcleo de negocio tradicional, ha sido el desarrollo interno, muchas veces lastrado por la presión de una fecha de lanzamiento al mercado, el logro de determinados resultados comerciales, o las inercias, burocracia y conflictos de poder del día a día. Un juego de “lanza y reza” por el nuevo proyecto. Sin embargo, al crear una incubadora corporativa se pretende proporcionar un entorno tipo startup en el que los protagonistas se aíslan del negocio principal de la corporación y exploran nuevas tendencias tecnológicas y de mercado sin la presión de una cuenta de resultados, ni de la imagen de la empresa matriz.

Conviene partir del hecho de que una startup es una organización orientada a desarrollar un modelo de negocio escalable (Blank, S y Dorf, B. 2012). Es decir, lo que diferencia a estas compañías de un negocio convencional es su compromiso continuo con la innovación, la experimentación y la colaboración hasta lograr una respuesta positiva y consistente del mercado, la búsqueda de unos rendimientos marginales crecientes que justifiquen su rentabilidad y, finalmente, su transitoriedad; es decir, su estado permanente de cambio, de metamorfosis, hasta llegar al punto de su consolidación o de traspaso, total o parcial, a un nuevo propietario.

En esta línea, cada vez más, las empresas ya consolidadas se plantean crear un entorno singular, con un aura de élite, al que atraer a sus empleados más brillantes para que encuentren la varita mágica que abrirá una nueva era de prosperidad corporativa. Sin duda, estas iniciativas gravitan sobre lo que Kornel (2018) define como inteligencia técnica, pero, en buena medida, tienen carencias en las otras dos dimensiones que este autor considera cruciales para completar el ciclo de la innovación competitiva: la inteligencia de mercado y la inteligencia social, formando un bucle virtuoso basado en la experimentación y el aprendizaje continuo. Por el contrario, una startup convencional puede ser fuerte en inteligencia social y tener carencias en las otras dos dimensiones. Las múltiples configuraciones de estos ingredientes pueden dar lugar a unas propuestas de intervención muy diversas, según las circunstancias de cada promotor.

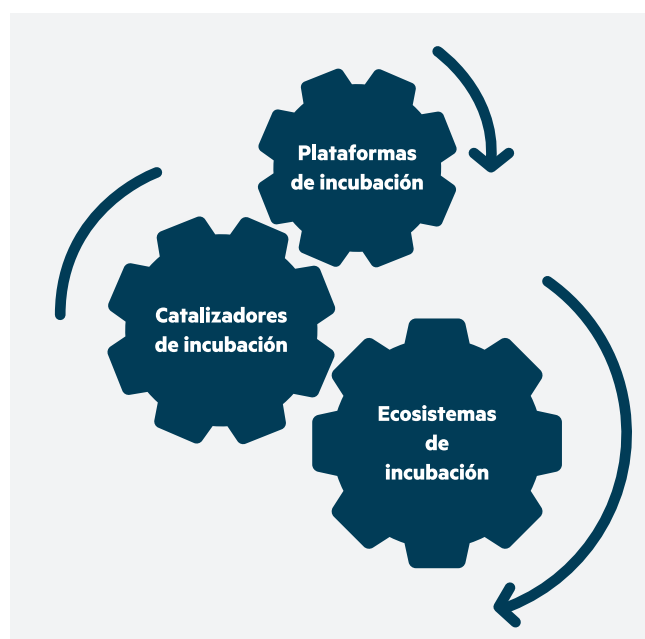


Herramientas de emprendimiento corporativo

Así, las empresas están canalizando sus actuaciones a lo largo de tres líneas principales para integrar su proyecto corporativo de incubación en el ecosistema emprendedor territorial del que, de una forma activa o pasiva, forman parte, impulsando sus ciclos de aprendizaje e innovación. Estos resortes (ver Gráfico 6) son: ecosistemas de incubación, catalizadores de incubación y plataformas de incubación, configurando todos ellos el ecosistema emprendedor corporativo en continua interacción con el entorno.

Los **ecosistemas corporativos de incubación** son la base sobre la que se construye la cultura del emprendimiento corporativo, pues su función es proporcionar nuevas perspectivas de la tecnología y del negocio al movilizar un conjunto de agentes internos y externos a la empresa en torno a unas actividades de las que ésta saca provecho con una inversión mínima (retos a la comunidad científica, “hackatones”, compartir recursos con startups, observatorios tecnológicos en *hubs* de innovación de referencia, paneles de consumidores, encuentros en espacios de emprendimiento como Google Campus, South Summit, etc.). Además de impulsar canales de conexión con el ecosistema emprendedor externo, también es necesario transformar la mentalidad del equipo humano de la corporación, abriendo mentes hacia la creatividad, la comunicación, el liderazgo y el cambio, que es la antesala de la innovación y la iniciativa emprendedora. Para ello conviene promover actividades de encuentro entre personas jóvenes con potencial emprendedor y empleados de la corporación, con la finalidad de crear un clima de innovación, intercambio de experiencias y visiones de la actividad de ésta, integrando el diseño ágil, la inteligencia emocional y el impacto en el mercado.

Gráfico 6: Elementos de un programa de incubación corporativa



Fuente: adaptado de strategos.com

Todo ello orientado a inducir un proceso evolutivo de innovación¹⁸ que contribuya a la competitividad de la empresa.

De esta forma, además del acceso a las ideas y los agentes más activos, se impulsa el desarrollo de un clima interno favorable al cambio y a la innovación sin riesgos, con un coste mínimo, y un potencial incremental que reforzará cualquier actuación adicional.

Los **catalizadores de incubación** son recursos habitualmente externos, que se incorporan al proyecto de emprendimiento corporativo para desempeñar un papel disruptor de los procesos de aprendizaje y transformación necesarios para la búsqueda de nuevos horizontes tecnológicos y de mercado. Esto es algo que no suelen hacer bien los propios directivos de la empresa, por múltiples motivos relacionados con la cultura organizativa tradicional, las normas internas y la orientación al resultado a corto plazo. Algunos instrumentos de esta categoría serían los programas de adquisición de startups para captar al equipo promotor antes que por sus logros tecnológicos o comerciales, diseñar actividades lideradas por emprendedores e inversores de referencia o, incluso, contratar los servicios de consultoras especializadas en el acompañamiento a nuevos emprendedores (Techstars, Startupbootcamp, Wayra, Cink Emprende, SeedRocket, Lanzadera, Byld, etc.) y que les pueden dar soporte en estos primeros pasos y en el diseño de la hoja de ruta para el paso siguiente: la puesta en marcha de la plataforma de incubación.

Una **plataforma de incubación** es una infraestructura física, organizativa y de servicios especializada que responde a las necesidades y los retos del programa de emprendimiento corporativo. Esta infraestructura adoptará cualquiera de las fórmulas antes mencionadas, y evolucionará en el tiempo respondiendo a la experiencia adquirida y los resultados que se obtengan. Lo habitual es que la actividad de esta plataforma se oriente a la identificación, prototipado y prueba de soluciones comercializables en el ecosistema de mercado y el ámbito tecnológico de la empresa, en una espiral de experimentación, improvisación y aprendizaje que reforzará la capacidad innovadora de los intraemprendedores, en línea con el bucle virtuoso de Kornel (2018) y lo que Sennett (2008) denomina “la virtud de la práctica repetitiva”.

Obviamente, y desde el punto de vista técnico, en una plataforma de incubación corporativa se aplicarán los métodos e instrumentos habituales en todo proceso de desarrollo de nuevos productos y de modelos de negocio (análisis de datos, *design thinking*, prototipado, etc.). Además, se proporcionarán una serie de servicios especializados propios de la industria de referencia para contribuir a la consolidación de la startup.

¹⁸ Como ejemplo de buena práctica de transformación cultural y convergencia intergeneracional ya implantado en varios programas de emprendimiento corporativo puede verse: <https://humanuplab.es>



Herramientas de emprendimiento corporativo

Por tanto, el enfoque de ecosistema aplicado al desarrollo de un programa de incubación corporativa requiere el *expertise* y el compromiso de la alta dirección mucho más allá de la decisión de crear una infraestructura física. Supone una apuesta a largo plazo, movilizandorecursos internos y externos, transformando la cultura organizativa, conectado con el ecosistema local, que afecta a la imagen corporativa, y que diferencia el núcleo de negocio básico de la corporación a corto-medio plazo impulsando su transformación, mediante la puesta en valor, y potenciando la capacidad innovadora de sus intraemprendedores. El modelo de *Google for Entrepreneurs* es un ejemplo paradigmático, pues se apalanca en la propia cultura innovadora corporativa y en los Campus Google para desarrollar múltiples actividades interactivas y de red con los ecosistemas emprendedores locales y captar proyectos susceptibles de integrarse en la cartera tecnológica y de negocios de la corporación.

En definitiva, se trata de una decisión crítica en la que hay que equilibrar la aportación de un *expertise* muy amplio, la captación y gestión de los recursos necesarios, y el logro de unos resultados positivos que justifiquen la viabilidad y el desarrollo futuro del proyecto.

MODELOS DE FUNCIONAMIENTO: ¿INCUBACIÓN O ACELERACIÓN?

Una vez tomada la decisión de implantar una plataforma de incubación corporativa, la cuestión crucial es cómo hacerlo. Las opciones más habituales son una incubadora o una aceleradora. Aunque el propósito general sea el mismo -detectar e impulsar proyectos emprendedores con potencial- en la práctica, son dos modelos claramente diferenciados. Las aceleradoras suelen tener unos ciclos de servicio basados en “promociones” o “cohortes” de equipos emprendedores que conviven en el espacio de incubación durante un periodo limitado, saliendo a continuación del programa. Además, las aceleradoras suelen tomar una participación en la propiedad de las empresas como parte de su compromiso con ellas y para obtener una rentabilidad adicional por sus servicios. Se trata, básicamente, de un modelo orientado al beneficio o a la captación de empresas de alto potencial, al menos desde la perspectiva de la entidad gestora. Por el contrario, una incubadora opera como una plataforma de servicios orientada a alcanzar unos objetivos corporativos basados en métricas de actividad y una dotación presupuestaria, pudiendo tomarse también una participación en alguna empresa incubada.

En la Tabla 6 se propone una tipología de enfoques para el diseño de la plataforma de incubación corporativa, según el grado de compromiso en la gestión que está dispuesta a asumir la corporación, experiencia y alcance del proyecto. Esta tipología básica posibilita la configuración de soluciones intermedias, además de que, según las circunstancias de cada empresa, la plataforma podrá evolucionar a medida que madura el modelo corporativo de gestión de la innovación. Una vez sentadas las bases del ecosistema de incubación y puestos en funcionamiento los catalizadores de incubación, el punto de

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

entrada para crear la plataforma de incubación podría ser la puesta en marcha de una aceleradora cogestionada para llegar al modelo más sofisticado, que sería la incubadora autogestionada e, incluso, una excubadora, lo que presupone haber desarrollado una fuerte cultura innovadora, una dilatada experiencia en la gestión del conocimiento y la integración de la corporación en su ecosistema emprendedor de referencia mediante un modelo de innovación abierta eficaz.

Tabla 6: Enfoques de plataformas para la incubación corporativa

MODELO DE INCUBACIÓN		
MODELO DE GESTIÓN		
	Incubadora - excubadora	Aceleradora
	Explotación de cultura innovadora disruptiva para desarrollar nuevos productos y líneas de negocio ● Captación de proyectos externos alineados con el núcleo de negocio ● Respuesta a retos tecnológicos y de mercado con el apoyo de técnicos y directivos de la corporación ● Acompañamiento hasta la maduración o el abandono del proyecto con recursos propios y externos ● Beneficio de los intercambios de conocimiento y eventual inversión en algún proyecto Ej.: 3M, Google for Entrepreneurs, Accenture Open Innovation, Microsoft for Startups, General Electric, Indra, Repsol	Puesta en escena del compromiso a largo plazo con la innovación abierta y disruptiva ● Instrumento del proceso de innovación corporativo ● Incorpora emprendedores internos y externos ● Se trabaja con promociones o cohortes de emprendedores ● 3-12 meses ● Se selecciona a los mejores para posteriores etapas de colaboración Ej.: Enagás Emrende, Telefónica Wayra, Microsoft Ventures, Accenture Fintech Innovation Lab, Tren Lab de Renfe
	Primera aproximación al desarrollo de una plataforma de incubación para adquirir experiencia. ● La empresa ya tiene una cultura innovadora que quiere escalar ● Orientado e intraemprendedores para desarrollar soluciones innovadoras y modelos de negocio concéntricos al núcleo corporativo ● 6-18 meses ● Acompañamiento hasta la maduración o abandono del proyecto con recursos propios y externos ● Soporte externo de metodología y servicios, al menos en el arranque Ej.: Telefónica open Future, Santa Lucía Impulsa	Captación de ideas disruptivas y talento externo innovador ● Orientada a emprendedores externos ● Entornos de trabajo basados en el modelo de startup ● Se trabaja con promociones o cohortes de emprendedores, buscando los mejores ● 3-12 meses ● Soporte externo de metodología y servicios ● Posibilidad de participación en propiedad Ej.: Insur Space de Mapfre, Bankia Accelerator, Fintech by Innsomnia, BStartup, Lanzadera, Correos Lab, Banco Santander Startups

Fuente: Elaboración propia



Herramientas de emprendimiento corporativo

Esto significa que no se puede hablar de una mejor práctica en incubación corporativa, pues cada empresa debe trazar su propio itinerario según su entorno competitivo, estrategia corporativa, horizonte de planificación, recursos, etc. Si la empresa carece de experiencia, como ya sugerimos al dar los primeros pasos para el desarrollo de una cultura de innovación y emprendimiento, puede ser muy acertado contar con la colaboración de alguna de las plataformas especializadas en la aceleración de startups como Techstars, Wayra, SeedRocket, Lanzadera, Byld, etc...

Esta última opción se justifica, en primer lugar, por la complejidad de las actividades necesarias para gestionar correctamente este tipo de infraestructuras y la lógica realidad de que muchas de estas tareas son nuevas -incluso disruptivas- para la cultura y la operativa de la corporación. Además, la legitimación del proyecto depende en gran medida de la adecuada selección del primer lote de equipos y del acompañamiento de calidad que ha de proporcionárseles hasta culminar el proceso de aceleración-incubación-excubación. Un éxito inicial puede ser predictor de éxitos futuros. Finalmente, también cuenta la capacidad real que tenga la corporación de asimilar los proyectos más alineados con su estrategia y de ponerlos en valor en el mercado. Es decir, aunque todo proyecto transformador tiene su vertiente de riesgo y de fracaso, la credibilidad de una plataforma de incubación se va a ver muy afectada por su contribución a la estrategia corporativa de innovación y desarrollo de negocio.

Por tanto, un mix de *expertise* en selección, formación y acompañamiento a emprendedores, la gestión de la cultura de trabajo colaborativo y la alineación con la cultura de la corporación, la conexión con el resto del ecosistema emprendedor, etc. junto con los vínculos con el *venture capital*, son recursos necesarios para convertir un proyecto tan ambicioso y complejo en una realidad viable. No obstante, una vez que se opta por una solución concreta (solo o acompañado, aceleradora o incubadora, o excubadora) o una hoja de ruta que lleve al modelo deseado, es necesario persistir, asumiendo los necesarios costes de aprendizaje y consolidación. Al fin y al cabo, se trata de un proyecto emprendedor al que se aplican todas las recomendaciones para la puesta en marcha de una startup.

LAS CLAVES DE UN MODELO DE INCUBACIÓN CORPORATIVA EXITOSO

A partir de una dilatada experiencia como emprendedor, inversor y directivo de empresas tecnológicas en el Silicon Valley, Evangelos Simoudis propone en su blog¹⁹ una serie de recomendaciones adicionales para la puesta en marcha y la gestión de una plataforma de incubación corporativa que parece oportuno mencionar aquí:

- Conseguir y mantener el apoyo y la financiación del proyecto por parte de la alta dirección corporativa, deseablemente del propio CEO.
- Asegurar una financiación suficiente y estable para el proyecto, así como los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento. Los proyectos de incubación son una apuesta a largo plazo, y precisan recursos muy especializados (profesionales de alto nivel internos y externos, servicios y actividades estructurales y eventos singulares, infraestructuras físicas, etc.), que son costosos. Pero no menos importante es la dotación de financiación semilla para los proyectos con potencial y que no deberían valorarse como cualquier proyecto de inversión relacionado con la actividad básica de la empresa.
- Captar a los mejores profesionales, tanto dentro como fuera de la corporación, que puedan contribuir al éxito de la plataforma (ejecutivos, técnicos, mentores, emprendedores de referencia, etc.).
- Incorporar a algunos empleados de las unidades de negocio en los proyectos incubados/acelerados para facilitar la transmisión de conocimiento y la integración de los emprendedores externos en la corporación.
- Diseñar un plan de incentivos para los emprendedores e intraemprendedores condicionados al impacto que sus resultados puedan tener en el futuro de la corporación.
- Integrar la plataforma de incubación en el ecosistema emprendedor local para interactuar plenamente con él a todos los niveles (conocimiento y gestión de talento, redes de contactos, financiación, sinergias, etc.).
- Diseñar modelos de contrato sencillos y claros que respondan a las circunstancias que puedan presentarse en la relación startup-plataforma de incubación.

Son tantos los resortes a manejar que no se puede concluir que exista una receta única, ni una hoja de ruta clara, para desplegar una plataforma de incubación exitosa. Por tanto, y dado que sólo se trata de un instrumento para la innovación disruptiva y la mejora de la competitividad de la corporación, su función es acelerar el aprendizaje y proporcionar nuevas perspectivas de negocio que permitan a la corporación mantener su liderazgo en la industria a lo largo del tiempo.

¹⁹ <http://bit.ly/2Lk1Gn7>



Herramientas de emprendimiento corporativo

LAS EXCUBADORAS: EL ÚLTIMO ESLABÓN DEL MODELO DE INCUBACIÓN CORPORATIVA

En todo ecosistema emprendedor hay muchos proyectos que terminan en abandonos más o menos gravosos y frustrantes para los promotores; pero unos pocos -quizás después de varios intentos y “pivotes”- acaban siendo viables, con distintos niveles de éxito. La mayoría de estos se consolidan como proyectos independientes, pero un cierto número de ellos se integran en la cartera de negocio de alguna corporación bajo diferentes fórmulas que abarcan desde una adquisición total o parcial de la startup, a una aportación tecnológica o de conocimiento de ésta, o a una externalización de actividades y procesos bajo un contrato de exclusividad que complementa una actividad comercial independiente de la empresa joven. Por otro lado, las iniciativas de las corporaciones para desarrollar sus propios programas de emprendimiento corporativo generan otro perfil de startup que también aspira a la viabilidad comercial y a la competitividad de la matriz.

Es en este escenario, donde se justifica la utilidad de la excubadora corporativa, que es la forma más evolucionada de incubación pues está basada en el concepto de ecosistema emprendedor, en el que convergen un conjunto de agentes que desempeñan diferentes papeles complementarios en una dinámica muy activa de comunicación y trabajo en red, en que se pueden encontrar todos los elementos materiales, financieros, tecnológicos, de conocimiento y de relación, necesarios para impulsar un proyecto emprendedor hasta su consolidación. Y la excubadora es el instrumento más flexible y abierto, por no tener un planteamiento clientelar y cortoplacista, sino uno de aportación de valor a largo plazo a cualquier proyecto vinculado a ella.

Este modelo de incubación tiene el objetivo de apoyar a una organización embrionaria, orientada a la innovación, que desarrolla y depura un modelo de negocio con alto potencial de mercado (lo que podríamos llamar una “empresa de innovación”), que luego será aprovechado por una “empresa convencional”, o de producción-comercialización, en el mercado. Ambas funciones requieren capacidades específicas, incluso excluyentes, que, si el modelo de negocio difiere mucho del de la corporación, pueden desarrollarse dentro de la propia startup, incorporarse desde el tejido productivo más próximo o encontrarse en otras partes de la corporación más relacionadas con las operaciones y la comercialización.

Esto justifica el papel de la excubadora como el instrumento más ágil para el desarrollo de un programa de emprendimiento corporativo, pues puede encontrar el justo equilibrio entre los recursos y el *expertise* de la corporación que acoge al nuevo proyecto emprendedor y los que puede aportar el ecosistema emprendedor local y los recursos de todo tipo que contiene (marketing digital, soluciones TIC, asesoría legal, subcontratación, consultoría estratégica, *Venture Capital*, etc.). Es decir, una excubadora corporativa proporciona un entorno de trabajo en el que se puede conseguir la ponderación más eficaz entre las diferentes fuerzas y recursos necesarios para transformar la innovación en éxitos comerciales.

Aunque lo habitual es que estos servicios de excubación se presten por una empresa consultora especializada que trabaja con startups independientes, estas empresas (p.e.: Excubate o Excubator) también colaboran con excubadoras corporativas aportándoles los recursos que la corporación no puede aportar para sus proyectos incubados.

De esta forma se pueden captar y gestionar mejor la creatividad, el talento y la iniciativa emprendedora -tanto interna como externa- se alinean los recursos y el *expertise* propios y del entorno, se refuerza la cultura de innovación y la experimentación al conseguir una mayor tasa de éxito en los proyectos excubados.

REFERENCIAS

Blank, S. y Dorf, B. (2012). *Manual del emprendedor*, Ed Gestión 2000.

Guthrie, G. (2017). *The Firm Divided: Manager-Shareholder Conflict and the Fight for Control of the Modern Corporation*, Oxford University Press.

Kornel ; A. (2018). *Spinning into control: improvising the sustainable startup*, Palgrave Mcmillan.

Pan, Y., Yue Wang, T, y Weisbach, M.S, (2015). CEO Investment Cycles. *Charles A. Dice Center Working Paper* No. 2013-12.

Sennett, R. (2008). *The craftsman*, Yale University Press



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: ENAGÁS EMPRENDE ²⁰

► **Isidro de Pablo López**, *Universidad Autónoma de Madrid*

CONTEXTO

Enagás. S.A., acrónimo de la antigua Empresa Nacional del Gas, inició su andadura en 1972 dentro del *holding* estatal del Instituto Nacional de Industria (INI). En 1994 lanzó su proceso de privatización, que culminó con su salida a bolsa en el 2002. Actualmente, es una de las compañías del mercado continuo español con más *free float* (95%) y una de las empresas del índice IBEX35.

Desde su origen se especializó en la implantación y gestión de una red de gaseoductos en España para extender el uso del gas por el país. En el 2002, fue designada Gestor Técnico del Sistema Gasista en España. Actualmente, es el principal transportista de gas natural de España, con una plantilla de más de 1.200 empleados.

Dada la especialización de su razón social -garantizar la competencia y la seguridad del Sistema Gasista de España- y, por tanto, su necesaria posición de neutralidad ante otras empresas de comercialización y distribución de gas, tanto en estado gaseoso como en forma de GNL, las opciones de crecimiento básico de la compañía se veían limitadas al ámbito internacional. Así, la compañía viene desarrollando una exitosa actividad en este ámbito, participando en el accionariado de varias empresas en México, Perú, Chile o Estados Unidos, en el consorcio que posee el 66% del operador de gas griego DESFA y, entre otros, en proyectos de construcción de infraestructuras gasísticas como el Trans Adriatic Pipeline, que transportará gas a Europa desde el Mar Caspio, conectando Grecia, Albania e Italia.

El cambio de paradigma en el sector energético

Durante muchos años este sector se ha considerado una industria conservadora por la estabilidad de los marcos tecnológico y legal, y no ha sido muy afectado por las fuerzas del mercado. Sin embargo, en la actualidad ha de responder a importantes retos relacionados con los avances tecnológicos en la generación y la gestión de la energía, el marco normativo, los cambios en el comportamiento de los clientes, la fragmentación de la cadena de valor tradicional, la concentración de la población en las grandes metrópolis, el desplazamiento de la actividad productiva hacia nuevas áreas geoestratégicas, el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, etc. así como al impacto de la analítica de datos en la investigación y la reacción a todos estos fenómenos, facilitando la rapidez de respuesta, la inteligencia de los procesos y la conectividad. Estas fuerzas están planteando retos y oportunidades de negocio a los agentes internos y periféricos del sector que obligan a un reposicionamiento de los competidores mediante dinámicas disruptivas que les permitan mantener su capacidad competitiva, al tiempo que diversifican actividades.

Este cambio de paradigma en la estructura y la dinámica competitiva del sector justifica la decisión de Enagás al redefinir su modelo de negocio orientado al crecimiento natural basado en la explotación de su know-how y en la estabilidad legal, tecnológica y de mercado, evolucionando hacia un planteamiento más proactivo, basado en la innovación disruptiva y la gestión del conocimiento (*"fail early, fail fast, learn faster"* ²¹) que responda a las nuevas fuerzas del mercado energético español y del entorno global.

²⁰ Para la elaboración de este documento se ha contado con la valiosa contribución de los puntos de vista del Consejero Delegado de Enagás, Marcelino Oreja, y del Director General de Enagás Emprende, Fernando Impuesto, que, además, han facilitado el acceso a información detallada de este exitoso proyecto de emprendimiento corporativo.

²¹ Burnison, G. (2016) "The Leadership Journey: How to master the four critical areas of being a great leader." John Wiley & Sons.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

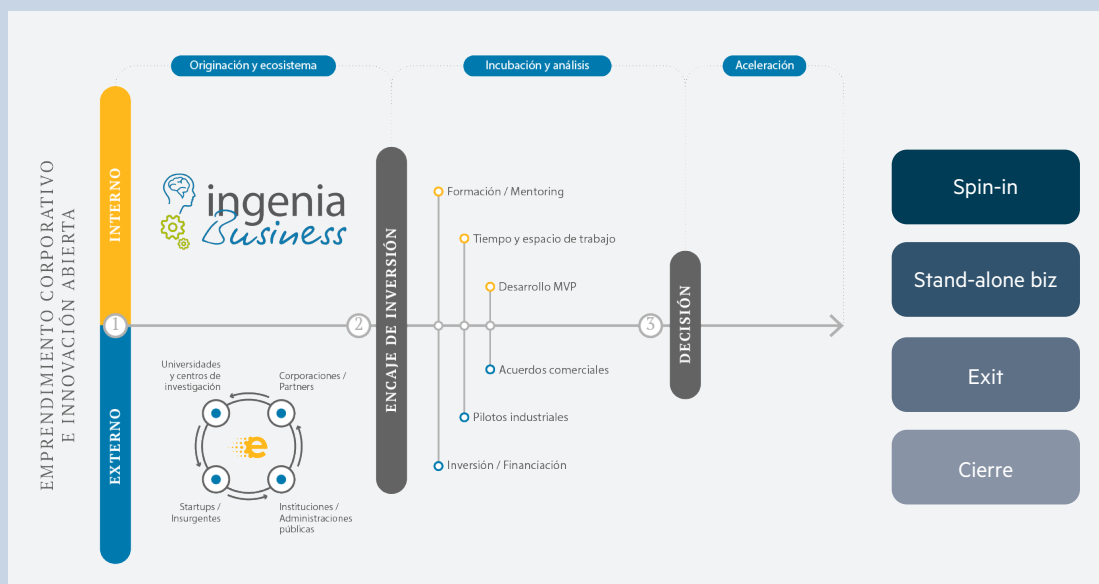
Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

La apuesta estratégica de Enagás: el enfoque de ecosistema

Explorando otras opciones de crecimiento a partir de su actividad básica, hace tres años y por el impulso personal de su Consejero Delegado, Marcelino Oreja, directivo con experiencia emprendedora (fue fundador y Secretario General de la Confederación Nacional de Jóvenes Empresarios), Enagás apostó por el lanzamiento su programa de Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta: **Enagás Emprende**. Su propósito es contribuir a la diversificación de actividades de forma concéntrica y *downstream* a su negocio tradicional, generando nuevos modelos de negocio, e incorporando tecnologías disruptivas que aporten ventajas competitivas en un sector que se enfrenta a una intensa transformación para afrontar los retos antes mencionados.

Así, **Enagás Emprende** es la iniciativa de *corporate venturing* de Enagás para la inversión y aceleración de startups y tecnologías innovadoras. Se concibe como un proyecto transformador de la cultura organizativa alineado con la nueva estrategia corporativa de crecimiento e innovación abierta, integrando a la compañía en el ecosistema emprendedor y en el tejido productivo y tecnológico de la industria de la energía. Con ello, se impulsa la cultura organizativa hacia un modelo basado en la iniciativa emprendedora y la gestión del conocimiento. En la figura adjunta se representa el modelo de innovación abierta y *corporate venturing* de la compañía en la actualidad.

Gráfico 7: Emprendimiento corporativo e innovación abierta en Enagás



Fuente: Enagás

Sus áreas prioritarias de interés son Gases Renovables (Biogás e Hidrógeno), Movilidad Sostenible, Nuevos Usos del gas natural, Industria 4.0, Soluciones de Almacenamiento, CO2 y Sostenibilidad y Eficiencia Energética.



Herramientas de emprendimiento corporativo

OBJETIVOS

Con la premisa de ser un modelo de incubación para la diversificación de negocio y posicionamiento temprano en tecnologías disruptivas y startups, se definen los objetivos prioritarios del proyecto:

1. Desarrollar ideas y proyectos empresariales que, en línea con la estrategia corporativa, permitan generar valor, diversificar el negocio, incorporar tecnologías disruptivas, e integrar el sistema de innovación de la compañía con su ecosistema emprendedor de referencia (*upstream* y *downstream*) mediante:
 - **Fomento del Emprendimiento Corporativo:** desarrollando proyectos e ideas de negocio basados en las capacidades técnicas, económicas y de mercado de Enagás.
 - **Innovación Abierta:** desarrollando proyectos e incorporando tecnologías apoyados en capacidades externas a Enagás que refuercen su estrategia de crecimiento y su base de negocio, o con las que se pueda realizar alianzas tecnológicas de alto valor añadido.
 - **Venture Capital:** invirtiendo y apoyando startups en las líneas arriba marcadas.
2. Promover la cultura de emprendimiento e innovación en la compañía en un entorno de cambio y transición energética.

El proyecto está participado al 100% por Enagás; pero funciona de manera autónoma en su gestión y operativa, dependiendo directamente del Consejero Delegado de la compañía, y ha sido diseñado internamente, funcionando con el apoyo externo de algún experto en actividades de dinamización y capacitación, y en conexión con diferentes agentes e instituciones del ecosistema emprendedor y del sector energético.

ÁMBITO

Modelo de dirección y ejecución

En los tres años desde el lanzamiento del proyecto se ha culminado el diseño y despliegue de su modelo de funcionamiento básico, que desde su arranque está ofreciendo unos resultados muy satisfactorios.

Sus destinatarios son tanto empleados de Enagás como startups y emprendedores externos que aporten ideas de negocio y tecnologías disruptivas alineadas con las áreas de interés estratégico de la compañía y que contribuyan a diversificar su modelo de negocio, convirtiéndose en socios que puedan aportar valor y potencial de crecimiento, integrándose en el ecosistema corporativo de innovación competitiva. En el caso de los empleados de la compañía, han de dejarla, pues al convertirse en auténticos intraemprendedores y socios de las nuevas empresas, se interrumpiría su relación laboral con Enagás. Se incorporarían a la nueva startup en excedencia en Enagás, en un régimen similar al de los expatriados.

Sus propuestas se captan mediante una convocatoria de premios interna denominada “Ingenia Business” y, tras una primera selección para identificar las ideas más alineadas con la estrategia de Enagás, se presentan las mejores en formato *elevator pitch* ante un jurado denominado “Startup Board” compuesto por el Comité de Dirección de la compañía y unos expertos externos. Los equipos ganadores reciben un premio económico y entran en un proceso de

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

incubación que tiene una duración de tres a seis meses, durante los que alternan la realización de sus funciones habituales en su puesto de trabajo con la elaboración de un plan de negocio que desarrolle la idea, incluyendo una propuesta de creación de empresa con la participación de Enagás.

Al finalizar el proceso de incubación, estas ideas ya convertidas en proyectos reales de empresa exponen su propuesta al mismo *Startup Board* que los había seleccionado meses atrás. Los proyectos considerados viables y atractivos para Enagás, se constituyen como nuevas empresas según la propuesta de los empleados intraemprendedores y éstos dejan la compañía matriz en una situación de excedencia para pasar a ser accionistas y responsables de la nueva empresa. Esta fase denominada de aceleración tiene una duración que oscila entre los 9 meses y los dos años.

Durante la misma, los promotores contarían con el apoyo (técnico, operativo, económico, comercial y relacional) de Enagás para hacer de la nueva startup un negocio viable de forma autónoma. En esta fase, Enagás intenta conjugar en estas nuevas empresas lo mejor de la gran corporación a la hora de innovar (acceso a clientes, conocimiento técnico, capacidad financiera, *know-how*, reputación, etc) junto con las ventajas de las startups (agilidad, dinamismo, flexibilidad, foco, capacidad de asumir riesgos y “hambre” del emprendedor). El apoyo de Enagás es especialmente notable a la startup por su capacidad de convertirse en “*technical enabler*” (*beta-tester*, *launching customer*, *codesarrollador*) o en “*commercial enabler*”, siendo un auténtico socio acelerador de proyectos.

Mientras que los proyectos de emprendimiento corporativo proceden exclusivamente del equipo humano de Enagás que trabaja en España y tienen una convocatoria anual, las candidaturas externas a Enagás Emprende pueden tener cualquier origen y calendario. Las propuestas externas se evalúan desde el punto de vista de la viabilidad técnica y de la alineación con la estrategia corporativa de Enagás en un proceso que puede llevar de tres a seis meses, incluyendo la *due diligence* en el caso de que la compañía apueste por el proyecto incorporando la startup externa al mismo programa

de aceleración que se ofrece a los emprendedores internos. En tal caso, recibiría los mismos apoyos que éstos para facilitar la viabilidad del nuevo proyecto emprendedor.

Al finalizar el programa de aceleración (o cuando sea conveniente) Enagás podría resolver su compromiso con cada proyecto que participa en el programa con tres alternativas básicas:

-  **Spin-in:** Reintegración en la estructura operativa y de negocio de Enagás en el caso de que la nueva empresa se alinee con el foco estratégico de la matriz y se generen sinergias beneficiosas para ambas. En este caso se definiría la ubicación de la nueva actividad en el modelo de negocio de Enagás corporación y se tomarían las medidas contractuales más adecuadas para ambas partes según los pactos previos. Sería la opción más transformadora desde un punto de innovación para la empresa.
-  **Spin-out o Stand-alone biz:** Cuando la nueva empresa sale del programa y asume un funcionamiento autónomo dentro del ecosistema de Enagás, con quien puede mantener intereses comerciales, financieros y estratégicos. Ésta suele ser la salida más habitual en los proyectos de emprendimiento corporativo, tanto si su actividad se conecta con la de Enagás, como si no es así y tienen un elevado potencial de mercado y requieren agilidad en la gestión. Un cierto número de proyectos de este perfil refuerzan el ecosistema corporativo de innovación y proyectan una imagen de empresa en continua evolución.
-  **Kick out:** Cuando el proyecto no se demuestra viable o atractivo para la estrategia corporativa de Enagás y se decide la salida o la dilución de la participación en el mismo, llegando incluso al cierre de la startup. Cierre que no debería ser algo tan poco habitual en figuras tan innovadoras como las startups cuyo leitmotiv es explorar nuevos modelos de negocio y la capacidad para tomar riesgos.

Este modelo está en continua evolución respondiendo a la experiencia y al desarrollo del ecosistema corporativo de innovación de Enagás Emprende.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Los recursos de Enagás Emprende

Para el funcionamiento cotidiano del proyecto Enagás ha configurado unas infraestructuras físicas, unos servicios especializados y un marco de gestión orientado al éxito del modelo. En ellos se ofrece:

- Infraestructura física para trabajar durante el periodo de aceleración e incubación: Espacio específico para ellos denominado Enagás FAB en la fase de incubación y situado en la sede central de Enagás. Una vez pasan a la fase de aceleración se instalan en el Energy Venture Center situado en la zona de Méndez Álvaro de Madrid.
- Soporte profesional para el desarrollo del plan de negocio y mentorización a medida.
- Capacidad de ser facilitador técnico y comercial
- Contactos con los agentes del ecosistema emprendedor relacionados con el ámbito tecnológico de Enagás, administraciones públicas y de entidades especializadas en la financiación de la innovación.
- Marco de gestión “*sandbox*” por el cual estas startups cumplen las políticas pero no los procedimientos de Enagás, garantizando así su agilidad y dinamismo.

Todo ello se complementa con una serie de herramientas de *corporate venture capital*, que permiten de una forma flexible responder a las distintas necesidades financieras de las startups. Estas herramientas cuentan con una dotación anual de 5 M€/año (1% de la capacidad inversora anual de Enagás) para invertir y apoyar de una forma prudente y razonable a startups externas al programa y para la toma de participaciones en las startups y *spin-offs* del mismo. La herramienta de *Corporate Venture Capital* se complementa con otros instrumentos de *smart money* como la posibilidad de realizar campañas de crowdfunding entre empleados, préstamos participativos, acceso a programas de financiación pública, *venture capital* externo, etc.

RESULTADOS

Transcurridos tres años desde la puesta en escena del proyecto, con tres convocatorias de Ingenia Business ya culminadas y una creciente integración en el ecosistema emprendedor relacionado con la transición energética, Enagás Emprende muestra unas métricas de actividad muy positivas, resaltando los siguientes datos a noviembre de 2019:

- 159 ideas de negocio presentadas por 150 empleados en las 3 ediciones y fuera de concurso.
- 295 proyectos externos analizados
- 7 proyectos de emprendimiento corporativo promovidos en marcha y liderados por emprendedores internos.
- Inversión en 3 compañías externas (francesa, británica y letona) e incorporación de 2 proyectos con emprendedores externos al programa de incubación.
- 10,8 millones de euros invertidos.
- 1,6 millones de euros de financiación externa conseguida por el *portfolio*, incluido una campaña de *crowdfunding* de empleados.
- 235 puestos de trabajo creados.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Aunque estas cifras justifican por sí mismas el éxito del programa, sobre todo por el corto tiempo transcurrido desde su lanzamiento, su alcance se aprecia con mayor detalle al acercarse a algunos de los proyectos emprendedores ya en marcha. Su carácter innovador, su potencial de crecimiento y el impacto que pueden tener en la industria energética, justifican el acierto en el diseño del proyecto y plantea nuevos retos a la estrategia de crecimiento de Enagás.

Como muestra de este potencial, a continuación se presentan algunos proyectos empresariales impulsados por empleados de Enagás, así como algún caso de compañías externas incorporadas a Enagás Emprende, que confirman la capacidad integradora del programa y su capacidad de expansión.

El caso de **E4Efficiency** se orienta a impulsar la eficiencia energética mediante el acercamiento de la actividad de las grandes empresas consumidoras de frío (tales como naves de conservación y congelado, fábricas de hielo, industria de la separación del aire como oxígeno y nitrógeno, industria del CO₂ sólido, troceado de neumáticos, conservación de órganos, etc.) a las plantas de regasificación de Gas Natural Licuado, producto cuya naturaleza inherente es la baja temperatura. Mediante esta sinergia en las operaciones de ambos tipos de empresa se reduce la pérdida de energía frigorífica desaprovechada en la mayoría de las plantas de regasificación de GNL, al tiempo que se reduce la factura energética de las empresas consumidoras de frío y su consecuente impacto en cuanto a huella de CO₂.

Por su parte, **VIRA Gas Imaging** se especializa en servicios de consultoría e inspección de gas en diferentes sectores (Petróleo & Gas; Industria y Puertos & Embarcaciones) mediante la detección de fugas de gas y cuantificación de alta precisión, utilizando el proceso de imágenes a partir de la información captada por detectores infrarrojos de combustibles y gas. Además, están desarrollando aplicaciones de software de alto nivel para la detección, monitoreo, alarmas y proceso de datos en tiempo real. Desarrolla su propia tecnología en colaboración con diferentes agentes de la industria y los mejores equipos de investigación universitarios en este ámbito.

Otro caso especializado en la movilidad sostenible es **GAS2MOVE**, que es la primera empresa de transporte de mercancías y última milla 100% eco-sostenible nacional poniendo a disposición de sus clientes su flota verde, vehículos propulsados por energías

alternativas (gas natural, electricidad, hidrógeno, etc.). Con esta propuesta ofrece a sus clientes un abanico de soluciones integrales enfocadas en las necesidades de cada empresa, prestando un servicio diferenciado en cuanto a impacto ambiental, cumplimiento de normativas de circulación en los centros urbanos y aportando un valor “eco” a sus empresas clientes al tiempo que se optimizan sus costes de flota, carburantes y recursos humanos.

BioenGas es la última de las startups internas creadas por Enagás a partir de una idea de 3 jóvenes empleados. BioenGas se especializa en el desarrollo de infraestructuras de gases renovables, abarcando toda la cadena de producción del biometano desde la recogida de la materia orgánica en origen, hasta el transporte de gas al cliente. Este modelo de negocio permite la aplicación de la economía circular y la generación de energía sostenible

En cuanto a las primeras compañías externas invertidas por Enagás, se podrían destacar la británica SEAB Energy y la letona Hygen Group, clara muestra del foco internacional de Enagás Emprende, convencidos de que en un mundo tan global como el actual las innovaciones pueden surgir en cualquier lugar.

SEAB Energy es una startup de economía circular que ha desarrollado un dispositivo capaz de generar biogás a partir de residuos de grandes edificios, con unidades de producción local (*isocontainers*). Su tecnología de generación de energía distribuida es idónea para lugares que producen entre 500-3.000kg de residuos diarios (Supermercados, edificios de oficinas, etc.) y no solamente resuelve un grave y costoso problema de recogida de residuos, sino que los convierte en energía aprovechable *in situ*. Cuentan con dispositivos en sitios tan emblemáticos como la sede de Google en NYC o en las instalaciones del club de fútbol Manchester City.

Hygen group ha desarrollado una tecnología disruptiva de compresión de gas mediante un pistón líquido. El sistema no tiene partes móviles, lo que lo convierte en más fiable, duradero. Este sistema de compresión permite cargar vehículos de forma rápida con posibilidad de instalarlos en domicilios o centros de trabajo y con coste de mantenimiento mucho más reducido.



Herramientas de emprendimiento corporativo

3.3 Colaboración Público-Privada

► **Luis Garvía**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

CONTEXTO

El 17 de abril de 1492 los Reyes Católicos y Cristóbal Colón firmaron las Capitulaciones de Santa Fe. Mediante este acuerdo se otorgaron a un particular los títulos de almirante, virrey y gobernador general de los territorios que descubriera durante su vida. También se le concedió un diezmo de los bienes que hiciese ganar a la Corona y los recursos necesarios para poder acometer su proyecto. Todo lo que sucedió después es historia bien conocida.

Las Capitulaciones de Santa Fe es probablemente uno de los ejemplos más lucrativos de colaboración público-privada²² que ha existido. Cristóbal Colón propuso el proyecto a varios posibles patrocinadores, al Rey Juan II de Portugal o al Duque de Medina Sidonia, entre otros, ya que él no tenía ni capacidad económica ni recursos para acometer el proyecto en solitario. Por su parte, la Corona de Castilla y la Corona de Aragón estaban centradas en la Conquista de Granada y en la Unión de sus reinos.

El emprendedor o el investigador no tiene recursos, pero tiene el proyecto y la energía (York & Venkataraman, 2010). La institución pública, en cambio, aunque tiene los recursos materiales, carece de los recursos personales y, en un gran número de ocasiones, desconoce las necesidades que motivan el proyecto: los Reyes Católicos eran conquistadores, no exploradores. Los beneficios de la simbiosis son evidentes (Thorgren, Wincent, & Örtqvist, 2012).

Aunque hay ejemplos de colaboración público-privada en la península ibérica desde los tiempos del imperio romano en la forma de concesiones (Rebollo, 2009), no es hasta la Instrucción de Obras Públicas de 10 de octubre de 1845 cuando se puede considerar que aparece la figura de la colaboración público-privada en nuestro ordenamiento jurídico moderno de la mano de las infraestructuras. En plena década moderada (1843-1854), bajo el gobierno de Narváez, se consideró que la dirección y arreglo de las obras públicas de caminos y canales podían admitir “*las proposiciones que se hagan por capitalistas nacionales y extranjeros para emprender por su cuenta obras públicas*” (BOE, 2010).

El desarrollo de la colaboración público-privada como instrumento para el desarrollo tanto de la investigación como del emprendimiento tardó algo más en aparecer (Martínez-Val & Cortina, 2001). En los años 50, los gobiernos comenzaron a considerar la política científica y tecnológica como instrumentos eficaces para alcanzar objetivos económicos y aumentar el bienestar social. La mayoría de las iniciativas científicas de gran alcance se concibieron en el campo de la cooperación internacional (Dunning, 2013), surgiendo así en 1961 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En 1977 se crea en España el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) con la misión de “ayudar a elevar el nivel tecnológico de las empresas españolas” (CDTI, 2017). Desde entonces, desde el CDTI y otros organismos, que se irán analizando en los siguientes puntos, se ha ido apoyando la colaboración público-privada, con el especial impulso recibido desde la UE.

²² Traducción del término anglosajón *Public Private Partnership*, también conocido por sus siglas PPP. En castellano es común utilizar también asociación público-privada. A lo largo del informe se preferirá el uso del término colaboración a asociación para facilitar la desambiguación jurídica. Asociación público-privada se empleará exclusivamente cuando así sea usado por la fuente que se esté citando en su momento.

CONCEPTO

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico define las asociaciones público-privadas como acuerdos contractuales a largo plazo entre el gobierno y un socio del sector privado, donde este último financia y presta un servicio público usando un activo de capital y compartiendo los riesgos asociados (OCDE, 2012).

La anterior definición es genérica y puede abarcar multitud de diferentes formas de colaboración. Antes de entrar en su estudio pormenorizado, es importante destacar qué tipo de proyectos no deben considerarse colaboración público-privada. La colaboración público-privada no incluye contratos de servicios ni contratos llave en mano, siendo estos normalmente considerados como proyectos de contratación pública. La privatización de servicios públicos también queda excluida, ya que en estos casos el rol que desempeña la administración pública es diferente, más continuo en el tiempo, pero también con más limitaciones (Pérez y Ruiz, 2010).

El libro verde de la Comisión Europea sobre la contratación público-privada distingue entre la colaboración puramente contractual y la institucional (UE, 2004). La primera se hace a través de un contrato celebrado entre el organismo público y el empresario privado mientras que la institucional implica la creación de una nueva entidad en la que participan de manera conjunta el socio público y el privado. Las plataformas tecnológicas, las agrupaciones de empresas innovadoras o los centros tecnológicos son tres ejemplos de colaboración institucional que se desarrollarán más adelante (Gawer, 2014).

La colaboración público-privada puede ser especialmente poderosa cuando se pretende innovar desde la Administración Pública. Con este objeto, se puede organizar una licitación que incentive la presentación de ofertas que incluyan soluciones innovadoras o incluso se puede comprar innovación. Para ello, se ha creado el instrumento de la Compra Pública Innovadora (CPI) (Bernal & Gimeno, 2015). En relación con este tipo de instrumento es necesario distinguir entre dos modalidades diferentes de contratación:

- **Compra Pública de Tecnología Innovadora (CPTI).** Se emplea para comprar bienes o servicios que, aunque no existan en el momento de la compra, pueden desarrollarse en un período de tiempo razonable. Desde la perspectiva del derecho administrativo, este tipo de contratación no representa ninguna dificultad. Se rige por la ley de contratos del sector público y se adjudica en un marco de competencia.
- **Compra Pública Precomercial (CPP).** Se emplea para comprar investigación de soluciones a futuras necesidades. Realmente supone una contratación de servicios de investigación y desarrollo (I+D), íntegramente remunerada por la entidad contratante. Una característica importante es que el comprador público no se reserva los resultados de la I+D para su propio uso en exclusiva, sino que comparte con las empresas los riesgos y beneficios de la investigación y el desarrollo. Este tipo de contratación no se rige por el régimen general de la ley de contratos del sector público, pudiéndose realizar licitaciones con un único adjudicatario.



Herramientas de emprendimiento corporativo

MODALIDADES

Para analizar las diferentes formas de colaboración público-privada es importante distinguir entre el vehículo desde el que se realiza el proyecto innovador y el instrumento o instrumentos que se vayan a emplear para financiar al vehículo, y por tanto al proyecto (Bervas, 2008). El vehículo, generalmente, es una persona jurídica que puede estar o no participada por la administración pública. El instrumento, por su parte, puede tener diferente naturaleza financiera: un préstamo, una subvención o directamente la contratación de bienes o servicios. Una vez analizados vehículos e instrumentos, se procederá a profundizar en el análisis del ecosistema innovador español, sistema complejo tanto por el número de agentes que en él intervienen como por los diferentes niveles administrativos que incluye.

En función de la lógica predominante en la relación público-privado también es posible distinguir entre un modelo de mercado y un modelo asociativo. El modelo de mercado se produce cuando predominan la competencia y estándares precisos de costes y resultados como base para la selección y gestión de la colaboración (Osborne, 2000). Esto ocurre con las concesiones para la financiación, construcción y explotación de activos, donde hay competencia, una mayor separación de roles entre las partes, una autonomía más limitada del privado y alta formalización contractual. El modelo asociativo, en cambio, predomina en procesos en los que público y privado se coordinan para plantear conjuntamente objetivos o prioridades de política. La clave en este caso es la representatividad y el conocimiento de los actores privados. Es más relevante la articulación y la colaboración que la separación de roles, habiendo más interdependencia que autonomía, siendo relativamente baja la formalización contractual (ESADE, 2016).

VEHÍCULOS QUE PERMITEN LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

En su forma más sencilla, una PyME o una empresa de mayor tamaño puede perfectamente ser el vehículo a través del cual se materialice la colaboración público-privada. La empresa llega a un acuerdo de colaboración (o directamente gana un concurso público) y se procede a desarrollar el proyecto. Un grado mayor de complejidad está representado por la asociación de varias empresas en consorcios, agrupaciones de interés económico o asociaciones, entre otras formas. Un ejemplo de este tipo de vehículo es Alastria, asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo es desarrollar el Blockchain en España, formado por más de 300 empresas, incluyendo a 15 del IBEX35.

Las **Plataformas Tecnológicas** son estructuras de trabajo en equipo público-privadas lideradas por la industria, en las que diferentes agentes interesados en un campo tecnológico trabajan conjunta y coordinadamente para identificar y priorizar las necesidades tecnológicas, de investigación y de innovación a medio o largo plazo. Ejemplos son la plataforma tecnológica del vino, la de la construcción o la de la carretera. Un vehículo similar al anterior son las **Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI)**, también conocidos como **clusters de innovación**. Mientras que la plataforma tecnológica ponía el foco en una tecnología concreta de interés, la AEI lo hace en un área geográfica. Una AEI es la combinación, en un espacio geográfico o sector productivo definido, de empresas y centros de investigación y de formación públicos o privados, involucrados en un proceso de intercambio colaborativo. El objetivo es obtener beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador. Ejemplos son la AEI de la Automoción en La Rioja y el sistema de clústeres del País Vasco, que engloba más de 20 sectores de actividad (energía, electrodomésticos o aeronáutico entre otros).

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

INSTRUMENTOS

Con carácter general y transversal a toda la Administración Pública, ya se ha hablado en los puntos anteriores de la Compra Pública De Tecnología Innovadora y la Compra Pública Innovadora Precomercial como instrumentos de apoyo a la cooperación público-privada. Adicionalmente, cada Administración Pública u organismo dependiente puede disponer de una batería de instrumentos adicionales con diferentes objetivos.

A nivel municipal, los ayuntamientos proporcionan espacios, crean y dotan de recursos a incubadoras, e impulsan iniciativas que ponen mayoritariamente el foco en lo local. Importante mención merece toda aquella política que trate de eliminar o reducir las trabas burocráticas asociadas con la creación de nuevos negocios. El caso de colaboración público-privado entre Ferrovial y el Ayuntamiento de Madrid se estudiará con especial detalle en otro capítulo del informe.

Las Comunidades Autónomas, dentro de sus competencias, desarrollan políticas de impulso a nivel regional. En este nivel, como apoyo a la implementación de políticas e instrumentos de colaboración destacan las figuras de las cámaras de comercio, las organizaciones patronales o los consejos reguladores, entre otros grupos de trabajo y, por qué no, también de presión. Como instrumento que despliega su poder a este nivel destaca el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), instrumento financiero de la Comisión Europea para el desarrollo económico de regiones deprimidas o las estrategias de especialización inteligente, instrumento también de la Comisión que cuenta con un presupuesto de 67 billones de euros destinados también al apoyo de la innovación regional, destacando entre sus proyectos el dedicado a potenciar la economía asociada con la Torta del Casar en Extremadura.

Tanto a nivel nacional como europeo existen también múltiples instrumentos. Cada Ministerio (en el caso nacional) o los programas Horizonte Europa, Europa Digital y los fondos de la política de cohesión son instrumentos destinados a este fin. Quizá el instrumento con mayor tradición son los Programas Marcos de la UE. En la actualidad, el programa Horizonte 2020 es el sucesor del VII programa marco. Con un presupuesto de 80 billones tiene varias líneas de actuación entre las que destacan las que buscan promover la colaboración entre Universidades, empresas y administraciones públicas de diferentes países miembros.

ECOSISTEMA DE FOMENTO DE LA INNOVACIÓN

Un paso más allá en la colaboración público-privada lo constituye la creación de los ecosistemas de innovación. Estos pueden desarrollarse tanto a nivel municipal, regional o incluso nacional prevaleciendo las relaciones interpersonales y el fomento de la cultura de innovación y emprendimiento. En esta dirección, el CDTI o ENISA (Empresa Nacional de Innovación) han ido enfocando sus políticas hacia el apoyo de la formación de los ecosistemas (Oh, Phillips, Park, & Lee, 2016).

Como elemento vertebrador de los ecosistemas destacan los centros tecnológicos, que sirven de punto de encuentro entre Universidades, Empresas y Organismos de Investigación (Spender, 2017). Un segundo elemento que puede contribuir a la creación de un ecosistema son los Parques Científicos y Tecnológicos, compuestos por zonas urbanizadas gestionadas por una entidad promotora, que gestiona diferentes espacios que pueden ser ocupados por entidades públicas o privadas cuyo objetivo básico es favorecer la generación de conocimiento científico y tecnológico y la promoción de la transferencia de tecnología.



Herramientas de emprendimiento corporativo

La evolución del parque científico o del centro tecnológico hacia ecosistema de innovación se produce cuando la innovación se desarrolla transformando su entorno. La innovación se convierte en motor del desarrollo económico de la zona, produciendo también así cambios tanto culturales como sociales. Por ejemplo, el Parque Científico Tecnológico Alimentario Aula Dei de Aragón ha trascendido las fronteras físicas de sus instalaciones, convirtiendo su entorno social agroalimentario en un enclave de referencia adaptado al nuevo entorno competitivo global. El distrito de la innovación conocido como 22@ en Barcelona o toda la actividad que se está generando alrededor de la instalación conocida como La Nave en Madrid son dos ejemplos de ecosistemas en crecimiento.

PERSPECTIVAS

Fruto de la colaboración público-privada nació Internet, una herramienta destinada en principio a compartir información, que con posterioridad comparte también cada vez más valor. Internet está para quedarse, siendo una de las principales consecuencias de ello la difuminación de las fronteras tanto físicas como conceptuales. Los procesos se dinamizan, todo sucede más rápido y hablar de cambio de época o revolución social cada vez es más frecuente. Por todo ello, cada vez con más frecuencia va a ser necesario contar con la fortaleza o recursos de la administración pública y la flexibilidad y creatividad de los emprendedores. Entornos flexibles y polivalentes, con capacidad de adaptación, pero también resilientes y con gran poder de escalabilidad van a ser cada vez más necesarios y, por tanto, demandados.

La colaboración público-privada comenzó en el estado moderno como un puente entre dos mundos diferentes: el Estado no tenía el conocimiento necesario para construir grandes infraestructuras, ni estaba dispuesto a asumir el riesgo. Con posterioridad, la carrera espacial, la secuenciación del ADN o el CERN, entre otros muchos proyectos, han ido tendiendo más puentes que han ido demostrando que la colaboración entre lo público y lo privado no sólo es posible, es totalmente necesaria.

En un futuro que ya ha empezado a suceder hace algunos años, la administración pública decimonónica debe transformarse en un espacio de colaboración; debe contribuir con la creación de ecosistemas en los que la cooperación sea la principal arma competitiva, en los que se piensen y construyan los centros de vida y trabajo del futuro; así como contribuir con la creación de una sociedad más sostenible, donde los recursos se gestionen con eficiencia, menos desigual y por tanto más humana, gracias en gran medida a las nuevas tecnologías.

REFERENCIAS

Bernal, M., & Gimeno, J. (2015). *Guía 2.0 para la compra pública de innovación*. Ministerio de Economía y Competitividad.

Bervas, A. (2008). Financial innovation and the liquidity frontier. *FSR Financiel*.

BOE. (2010). *La instrucción para promover y ejecutar las obras públicas de 10 de octubre de 1845 (págs. 689 a 714 del anuario)*. ANUARIO DE HISTORIA DEL DERECHO ESPAÑOL.

CDTI. (2017). www.perspectivacdti.es. Obtenido de CDTI - 40 años al servicio de las empresas que innovan: <http://perspectivacdti.es/cdti-40-anos-al-servicio-de-las-empresas-que-innovan/>

Dunning, J. H. (2013). *Multinationals, Technology & Competitiveness (RLE International Business)*. Routledge.

ESADE. (2016). Colaboración público-privada - El Estado de la Cuestión. *ESADE*. Palau Macaya, Barcelona.

Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research policy* 43(7), 1239-1249.

Martínez-Val, J. M., & Cortina, A. (2001). Un Empeño industrial que cambió España 1850-2000: siglo y medio de ingeniería industrial. *Síntesis*.

OCDE. (2012). *Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships*.

Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54.

Osborne, S. (2000). *Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.

Perez, P., & Ruiz, J. (2010). Las teorías de la Regulación y Privatización de los Servicios Públicos. *Administración & Desarrollo* 38.52, 39-56.

Rebollo, A. (2009). *Programa para el Impulso de Asociaciones Público Privadas en Estados Mexicanos*. Banco Interamericano del Desarrollo.

Spender, J. C. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4-30.

Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2012). Unleashing synergies in strategic networks of SMEs: The influence of partner fit on corporate entrepreneurship. *International Small Business Journal* 30.5, 453-471.

UE. (2004). *Libro verde sobre la colaboración público-privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones*.

York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of business Venturing* 25.5, 449-463.



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: FERROVIAL - MADRID MOBILITY MOVEMENT (M3)

► **Luis Garvía**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

CONTEXTO

Ferrovial es una empresa multinacional que opera en el sector de las infraestructuras, de transporte y servicios a ciudades, a través de cuatro divisiones: autopistas, aeropuertos, construcción y servicios. Tiene 95.000 empleados, una facturación superior a los 12.000 millones y presencia en los cinco continentes. En el proceso de transformación tecnológica que está viviendo, esta sociedad ha decidido apostar por la innovación como herramienta clave para mejorar sus procesos y crear nuevas oportunidades de negocio.

Su apuesta se materializa en la realización de proyectos colaborativos bajo la filosofía de innovación abierta (Aletà, Moreno Alonso, & M. Arce Ruiz, 2017). Ha invertido más de 48,5 millones de euros en 45 startups, que están desarrollando más de 100 proyectos. Tiene acuerdos de colaboración con universidades, administraciones públicas y otras empresas clientes, proveedoras o incluso competencia entre otros múltiples agentes. Una búsqueda constante para dar todavía más valor a los 700 millones de usuarios que usan sus infraestructuras.

Con estas cifras de vértigo, Ferrovial decide colaborar con el Ayuntamiento de Madrid en el proyecto Madrid Mobility Movement (M3).

Motivación del proyecto

Las ciudades se enfrentan a grandes retos en las próximas décadas derivados principalmente de la combinación de tres factores:

- El incremento de la población urbana. En el año 2050, el 70% de la población mundial vivirá en Ciudades (ONU, 2018).
- La confirmación científica de los graves problemas de salud que ocasionan las altas contaminaciones que se producen en los entornos urbanos (World Health Organization, 2016).
- El cambio climático y el cambio en los modelos de generación y consumo energético. En 2050, las ciudades aglutinarán el 80% del consumo de la energía total del planeta y emitirán el 75% de las emisiones totales de CO2 (ONU, 2018).

Por la combinación de los anteriores factores, el Ayuntamiento de Madrid ha iniciado un proceso transformador de la ciudad en el que se agrupan diversas actuaciones de desarrollo urbanístico sostenible. Entre ellas destaca el conocido como Plan A de Calidad del Aire y Cambio Climático que abarca ámbitos tales como la movilidad sostenible, la regeneración urbana, la adaptación al cambio climático, la economía circular o la sensibilización ciudadana (Madrid, 2018).

En este contexto, surge el proyecto de colaboración público-privada Madrid Mobility Movement (M3), que pretende posicionar a Madrid en la vanguardia de la movilidad sostenible, mediante la creación de un HUB, espacio aglutinador tanto de agentes como de proyectos, que favorece la innovación y permite el trabajo coordinado en una misma dirección. Para ello la ciudad cuenta con los elementos necesarios: un ecosistema de emprendimiento auténtico y creciente (Campos, 2018), estabilidad jurídica para la inversión, buenas perspectivas macro para Madrid, infraestructuras ya existentes en las que implementar soluciones innovadoras, un número creciente de ciudadanos que solicitan mejoras en su zona y con ganas de experimentar nuevas soluciones; talento, investigadores, universidades, profesionales disponibles y atraíbles.

OBJETIVOS

En la actualidad se encuentran innovando en Madrid más de 20 operadores de movilidad (Romanillos & Zaltz Austwick, 2016). Los más veteranos son la Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT, que engloba al Metro y los autobuses), los ferrocarriles de cercanías y el servicio de taxi. Compitiendo con el servicio de taxi siempre ha estado el servicio VTC (vehículo de transporte con conductor), que en los últimos tiempos gracias a la tecnología se ha transformado: Cabify y Uber son los ejemplos más representativos. Por último, cada vez con mayor presencia destacan los servicios asociados con compartir vehículos (car sharing: Zity, Car2Go, Emov o Wible), motos (Muving, Ecooltra, Movo o loScoot), bicicletas (BiciMad, Mobike) o patinetes eléctricos (Lime-S, VOI, Bird, Wind o Ride Conga, entre otros).

Por tanto, en Madrid antes de la existencia del proyecto Madrid Mobility Movement ya había mucho movimiento. Con el proyecto se pretende organizar, catalizar y potenciar todo este movimiento, sin que por ello se pierda la frescura asociada con el emprendimiento y la innovación. Los objetivos del HUB son los siguientes:

- Crear un foro de diálogo sobre el futuro de la movilidad urbana en el que participen todos los agentes del sector. Se crearán grupos de trabajo sobre los distintos temas de movilidad urbana.
- Fomentar la colaboración en proyectos de movilidad entre las grandes corporaciones, PYMEs, Startups y universidades favoreciendo las sinergias entre los distintos proyectos que aceleren el desarrollo de las soluciones.
- Facilitar la creación de consorcios para la solicitud de financiación destinada a proyectos que se realicen en la ciudad de Madrid.
- Utilizar los espacios de la ciudad como laboratorio de pruebas en entornos reales facilitando el desarrollo de proyectos piloto de impacto.

Con todo lo anterior se pretende posicionar a Madrid como referente internacional en movilidad sostenible, capaz de satisfacer las demandas del nuevo ciudadano. Con ello se buscarán soluciones para la movilidad en la ciudad, se transmitirán estas necesidades al mercado y se desarrollará el tejido empresarial en el sector.



Herramientas de emprendimiento corporativo

ÁMBITO

Modelo de dirección y ejecución

El proyecto ha comenzado en octubre de 2018 por un periodo de tiempo indefinido. El soporte a las actividades que constituirán el cluster de innovación en movilidad urbana será realizado por el Ayuntamiento de Madrid, habilitando para ello espacios en el centro de innovación LA NAVE.

Para poder ejecutar con éxito el proyecto M3, se han creado los siguientes grupos de trabajo:

- GT01: Vehículo autónomo y conectado
- GT02: Infraestructura de carga eléctrica y de combustibles alternativos
- GT03: MaaS (Mobility as a service) y movilidad compartida
- GT04: Logística urbana
- GT05: Movilidad aérea urbana
- GT06: Medios de pago aplicados a la movilidad
- GT07: Big Data y Open Data

En cada grupo de trabajo se tratarán con carácter general los siguientes temas:

1. Programa de compra pública de innovación del Ayuntamiento de Madrid: consultas preliminares del mercado, convocatorias abiertas, etc.
2. Propuestas de presentación a proyectos de financiación pública, nacionales o europeos, para plantear la colaboración del Ayuntamiento de Madrid y otros socios de M3.
3. Propuestas de realización de pilotos de la ciudad de Madrid por socios de M3.
4. Propuestas de regulación o planteamiento de necesidades del sector.
5. Presentación de iniciativas privadas que deseen integrarse en el paraguas de M3.
6. Cualquier iniciativa de interés para el resto de los socios de M3.

La periodicidad con la que se realizarán las reuniones de los grupos de trabajo será trimestral.

Descripción de las actuaciones: programa Madrid in Motion

El programa Madrid in Motion es una de las principales actuaciones del proyecto M3. Incluye el desarrollo de las siguientes líneas de actuación:

- Un programa de innovación abierta
- Actividades que potencien la comunicación y el posicionamiento de sus participantes
- Una oficina técnica para presentar proyectos europeos
- Una oficina de gestión de proyectos

La plataforma técnica sobre la que se apoya es obra de la consultora Barrabés. En su primera convocatoria, cuenta con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid y la EMT; con la colaboración de Ferrovial, HOCHTIEF, Banco Santander, Mastercard, Naturgy, Repsol, Cepsa y Cabify.

El programa de innovación abierta fue lanzado en febrero de 2019, con el fin de captar startups maduras y consolidadas, pero también potenciales proyectos que, aunque cuenten con un producto mínimo viable (MVP), aún no estén implementados en el mercado. Las startups en esta primera convocatoria debían responder, con sus soluciones, a retos impulsados por los colaboradores:

- **Reto Ferrovial** (Infraestructuras y nuevos modelos de uso). Objetivo: Optimización de la movilidad. Infraestructuras dinámicas y conectadas.
- **Reto HOCHTIEF** (Ciudadano y experiencia de usuario). Objetivo: Desarrollar servicios basados en geolocalización: conectar lo digital y lo físico.
- **Reto EMT** (Energía y sostenibilidad). Objetivo: Soluciones para centros de carga eléctrica múltiple y simultánea.
- **Reto Naturgy** (Energía y sostenibilidad). Objetivo: Mejora de la calidad del aire: energías renovables en movilidad.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

- **Reto Banco Santander** (Tecnología de medios de pago).
Objetivo: Pagos y tokenización en servicios de movilidad.
- **Reto Mastercard** (Tecnología de medios de pago).
Objetivo: Identificación biométrica para pagos.
- **Reto Madrid in Motion** (Vehículo autónomo). Objetivo:
Usos, aplicaciones y tecnología para el vehículo del futuro.
- **Reto Madrid in Motion** (Ciudadano y experiencia
de usuario). Objetivo: Tecnologías y tendencias
transformadoras de la ciudad y sus habitantes.

A la convocatoria de febrero de 2019, acudieron más de 340 startups de 53 países. Tras una evaluación realizada por un equipo de expertos, se seleccionaron 23 startups finalistas que tendrán que hacer un *elevator pitch* frente a un comité decisor, que evaluará su proyecto para poder continuar en el programa. Las startups elegidas comenzarán a trabajar con las empresas colaboradoras que forman parte de esta primera edición, con el fin de desarrollar pruebas de concepto que den respuesta a los anteriores retos de movilidad urbana.

Elementos críticos

Para Ferrovial la movilidad es un elemento crítico especialmente relevante, ya que está en total transformación y afecta a diversos sectores de actividad: desde la energía a las infraestructuras, pasando por los servicios a las ciudades. Por todo ello, Madrid puede ser una excelente plataforma desde la cual desarrollar proyectos experimentales, que con posterioridad puedan ser trasladados y escalados a otras ciudades.

Para que el proyecto sea un éxito, es fundamental la participación de los emprendedores. Las 340 propuestas recibidas en la primera convocatoria son un buen indicador de la buena salud del proyecto. Otro elemento crítico es el posterior desarrollo de los proyectos acogidos en el programa. Es clave la colaboración entre emprendedor y la gran empresa en primer lugar y, posteriormente, la interconexión con los servicios públicos. La colaboración

público-privada, tanto informal en relación con el impulso de los proyectos como formal en la dotación de servicios, licencias e infraestructura tecnológica, es esencial.

Por último, el elevado número de operadores de movilidad presentes en Madrid puede representar al mismo tiempo una de las principales fortalezas del proyecto o una de sus debilidades. Un alto número de operadores significa competencia e interés, pero también puede representar fricción y una excesiva preocupación por el corto plazo asociado con la viabilidad de los proyectos; aunque todavía es pronto para evaluar los resultados.

REFERENCIAS

- Aletà, N. B., Moreno Alonso, C., & M. Arce Ruiz, R. (2017). Smart mobility and smart environment in the Spanish cities. *Transportation research procedia* 24, (págs. 163-170).
- Campos, J. A. (2018). Los factores determinantes del emprendimiento. *eXtoikos* 21, 13-16.
- Madrid, A. d. (2018). *Plan de Calidad del Aire y Cambio Climático*.
- ONU (2018). Obtenido de: <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>
- Romanillos, G., & Zaltz Austwick, M. (2016). Madrid cycle track: Visualizing the cyclable city. *Journal of Maps* 12.5, (págs. 1218-1226).
- World Health Organization. (2016). *Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease*.



Herramientas de emprendimiento corporativo

3.4 Intraemprendimiento

► **Pedro Irujo Salanueva**, *Gellify*

ORIGEN

En 1978, el pueblo español ratificó la nueva Constitución que marca una nueva etapa de su historia fundamentada en la democracia. Ese mismo año, el término intraemprendimiento²³ es por primera vez mentado por un matrimonio de emprendedores neoyorquino -Gifford y Elizabeth Pinchot- al que se refirieron en un estudio sobre el emprendimiento intra-corporativo.

En 1982 *The Economist*, en su artículo titulado “Todos somos intraemprendedores ahora”²⁴ reconocía a Gifford Pinchot como el padre del término “Intrapreneur”. Esto ocurría una vez que el propio Gifford había emprendido creando su propia compañía (Pinchot & Company) con el objeto de ayudar a otras empresas a hacer realidad el espíritu intraemprendedor, entre las que se encuentran más de la mitad de las compañías del Fortune 100.

Aunque por hacer justicia tendríamos que viajar al año 1968, cuando en el seno de la conocida empresa norteamericana 3M²⁵ (dedicada a investigar y comercializar tecnologías y productos en áreas como productos químicos y equipamiento industrial) uno de sus empleados -el científico Spencer Silver- se encontraba realizando varios experimentos con diferentes adhesivos y como resultado consiguió un pegamento con muy poca adherencia al que no se le logró dar ninguna utilidad en un principio y acabo archivándose. Tras unos años en el olvido, fue en 1974 cuando Arthur Fry -otro científico de la empresa- que era miembro del coro de su iglesia local y estaba aburrido de que las marcas que hacía con papelitos en el libro de cánticos se cayeran y perdieran, tuvo la brillante idea de usar el ‘inútil’ pegamento que su compañero Spencer había inventado, aprovechándolo para marcar las páginas de los libros pero sin dañarlos. Así se creó el archiconocido *Post-it* y, desde entonces, este hecho es considerado como la primera actuación de intraemprendimiento en el mundo moderno.

Por otra parte, en 1984 la revista TIME también publicó un influyente artículo sobre intraemprendimiento titulado “Aquí vienen los intraemprendedores”²⁶ donde profundizaba sobre el espíritu intraemprendedor incluyendo la creación de Apple, así como iniciativas intraemprendedoras de otras grandes corporaciones como AT&T, DuPont y Texas Instruments. Ese mismo año, el propio Pinchot escribe su primer libro sobre intraemprendimiento titulado “Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur”, aunque se puede afirmar que el término fue definitivamente aceptado a finales de los años 80.

Tras varios años de hibernación y desuso, fue a partir del año 2000 con el estallido de la burbuja puntocom cuando el término intraemprendimiento despertó de manera definitiva, concretamente cuando diferentes empresarios de Silicon Valley, vinculados a la tecnología, analizaban cuál iba a ser su siguiente apuesta innovadora alejada del mundo de Internet.

²³ Del término en Inglés: “intrapreneurship”

²⁴ “We’re all Intrapreneurial Now”. Norman Macrae, economista británico (*The Economist*, 1982)

²⁵ Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M)

²⁶ “Here come the Intrapreneurs”. (*TIME Magazine*, 1985)

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

A partir de esa fecha, el intraemprendimiento se ha popularizado entre las grandes corporaciones, especialmente impulsada por el mundo académico y algunos consultores, como una panacea o fórmula mágica, que permite fomentar y desarrollar la innovación a través de la creación de nuevos modelos de negocio en las organizaciones establecidas, así como un medio para la fidelización del talento más creativo y disruptivo.

Gifford, como buen padre del intraemprendimiento, sigue manteniéndose en activo a sus más de 76 años de edad y sigue inspirando y compartiendo sus reflexiones a través de su Universidad y blog personal²⁷.

CONCEPTO

Una de las fuentes más reputada sobre emprendimiento, el GEM²⁸ (*Global Entrepreneurship Monitor*), define el intraemprendimiento dentro del marco más amplio de emprendimiento como cualquier intento de creación de nuevos negocios o nuevas empresas: el trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente; por parte de un individuo, un equipo de individuos o un negocio establecido. También lo define, desde una visión más centrada en el individuo, como el proceso que identifica empleados dentro de organizaciones que se comportan con espíritu emprendedor.

Asimismo, *The American Heritage Dictionary* incluye el término intraemprendedor en su diccionario desde 1992 y lo define como una persona dentro de una gran empresa que asume una responsabilidad directa para convertir una idea en un producto/servicio final rentable a través de la innovación y asumiendo riesgos de una forma asertiva.

Si bien la palabra intraemprendimiento sigue sin estar reconocida por la RAE, diferentes organismos internacionales la definen generalmente de dos maneras:

1. Adaptación exitosa de actitudes y estrategias empresariales dentro de una organización burocrática.
2. Implementación de prácticas usadas por las startups dentro de una gran organización, produciendo innovación valiosa.

Los investigadores Wolcott y Lippitz²⁹ ponen el acento del intraemprendimiento en su relación con la compañía matriz y lo definen como el proceso mediante el cual los equipos de una compañía establecida conciben, fomentan, lanzan y administran un nuevo negocio distinto al de compañía central pero aprovechando sus activos, posición de mercado u otros recursos.

Este fenómeno es también referido como *corporate venturing* o emprendimiento corporativo. Al igual que sobre el uso de la palabra intraemprendimiento, existen muchas voces críticas que argumentan que cualquier comparación³⁰ con el emprendimiento es pura ficción por las enormes diferencias entre ambos:

²⁷ Blog Gifford Pinchot sobre intraemprendimiento <https://www.pinchot.com/intrapreneuring/>

²⁸ Entidad reconocida como experta en la materia de emprendimiento para organizaciones internacionales como Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

²⁹ Los profesores Wolcott de la universidad MIT Sloan y Lippitz de la Universidad Northwestern (Kellogg)

³⁰ Artículo HBR: Why there 's not such a thing of Corporate Entrepreneurship.



Herramientas de emprendimiento corporativo

- **La burocracia y la política.** Todo lo nuevo en una gran empresa se atasca por los procesos y procedimientos interminables, y la necesidad de desactivar los conflictos.
- **Potencial retorno.** El emprendedor tiene un potencial económico que no puede ser obtenido por los intraemprendedores de grandes empresas.
- **Miedo al fracaso.** No importa lo mal que lo esté haciendo una corporación establecida casi nadie considera probable que pueda desaparecer.
- **Persistencia.** Los emprendedores creen en su idea y harán cualquier cosa para ganar tiempo y que funcione.
- **Largo vs Corto plazo.** Los emprendedores y resto de involucrados en una startup (capital riesgo, empleados...) están apostando a largo plazo³¹.

Guy Kawasaki³², experto en innovación y uno de los primeros empleados de Apple, considera que intraemprender es para los valientes que quieren practicar el arte del emprendimiento dentro de una empresa. Considera que estas personas son tan innovadoras y revolucionarias como muchos emprendedores puros, aunque visto desde fuera pueda parecer que los intraemprendedores lo tienen todo mucho menos difícil, pues gozan de múltiples ventajas (amplia financiación, infraestructura, personal de apoyo, marca paraguas, etc.).

Según Kawasaki, los intraemprendedores simplemente se enfrentan a algo diferente, es incluso probable que lo tengan más difícil porque deben luchar contra el sistema inmune de la corporación que siempre se resiste al cambio.

Aun así, la mayoría de las grandes organizaciones son conscientes de que intraemprender permite abordar proyectos innovadores con menor asunción de riesgos y más eficientemente que en una aventura puramente emprendedora. Este punto se fundamenta en diferentes estudios de investigación³³ que concluyen que el crecimiento impulsado por la innovación intraemprendedora es más rentable y efectiva³⁴ que el impulsado por la compra de compañías, en gran parte porque las capacidades organizativas requeridas son diferentes y por las enormes dificultades que conlleva la integración de éstas. En este sentido, múltiples investigaciones demuestran que las estructuras organizativas tradicionales, habitualmente rígidas, ejercen un efecto asfixiante en las iniciativas de intraemprendimiento y, aunque son capaces de operar a un altísimo nivel de eficiencia y rentabilidad, generalmente no ofrecen un entorno propicio para lanzar actuaciones de intraemprendimiento.

El concepto de intraemprendimiento generalmente está muy bien percibido, tanto interna (accionistas, empleados y comité de dirección) como externamente (clientes, proveedores, inversores, administraciones públicas), lo que provoca que sea una de las herramientas más utilizadas por CEOs y departamentos de marketing en su comunicación corporativa.

³¹ En 2015 Target contrató 3 emprendedores residentes. En 2017, los 3 fueron despedidos y sus proyectos archivados. ¿Qué emprendedor esperaría haber tenido impacto en ese tiempo?

³² Guy Kawasaki, fue "Chief Evangelist" de Apple durante varios años. Empresario de capital riesgo, *speaker* y escritor. *Art of the Start*, 2004.

³³ Artículo MIT Sloan Management Review: How to catalyze innovation in your organization

³⁴ En general, a menos que la empresa compradora mantenga una cultura intraemprendedora, los empleados fundadores de las empresas adquiridas suelen salir al poco tiempo.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Ahora bien, esta herramienta puede ser un arma de doble filo porque genera muchísimas expectativas entre los empleados, muy especialmente entre los más creativos y proactivos, por lo que hay que gestionarla de manera efectiva y llevarla hasta sus últimas consecuencias. Por ello es fundamental que tenga el máximo nivel de patrocinio y apoyo por parte del comité de dirección de la compañía y muy especialmente del CEO, como primer ejecutivo de la organización, así como del CHRO (Director de personas o recursos humanos) pues estas iniciativas tienen un profundo calado e impacto a nivel organizativo, desarrollo de carrera profesional, retributivo, formativo, cultural, etc.

Aunque la puesta en práctica de programas de intraemprendimiento tiene muchos desafíos a medio y largo plazo, tienen un impacto notorio en la cultura corporativa demostrando a todos los stakeholders que aquellos que desafían el statu quo de la organización se les premia recompensa en forma de promoción, nivel de exposición, nivel de responsabilidad u otras formas que no necesariamente están ligadas a una retribución monetaria. Estas actuaciones lanzan un mensaje muy poderoso cuando existe coherencia por parte de la compañía pues demuestra que salir de la zona de confort está realmente premiado y no es puro marketing.

Actualmente el intraemprendimiento es la fórmula que diversas corporaciones prueban para inocular conceptos innovadores en sus servicios y productos, procesos o modelos de negocios para que puedan sobrevivir a medio y largo plazo; no en vano varios economistas han estimado que el 50% del crecimiento anual del PIB de economías desarrolladas (como la de EE.UU.) puede ser atribuido a productos y servicios innovadores, y que más del 90% de los ejecutivos creen que el éxito a largo plazo de sus compañías dependen intrínsecamente del desarrollo e implementación de nuevas ideas.

A la luz del carácter estratégico que está adquiriendo en la actividad empresarial, el aforismo “renovarse o morir” -tantas veces atribuido a Miguel de Unamuno- podría explicar de manera sintética por qué cada vez más organizaciones apuestan por el intraemprendimiento.

MODALIDADES

Existen diversas formas de clasificar el intraemprendimiento, pero la comúnmente aceptada es la elaborada por el profesor Wolcott (MIT Sloan) y su colega Lippitz (Universidad Northwestern/Kellogg) que lo clasificaron en función de 2 variables fundamentales que se encuentran bajo el control directo de la dirección de la compañía: la responsabilidad de la iniciativa y la dotación de recursos, dando lugar a cuatro modelos diferenciados de intraemprendimiento.

La primera variable valora la responsabilidad de creación de nuevos negocios dentro de la organización. ¿De quién, si se ha nombrado a alguien, es la responsabilidad principal para la creación de nuevos negocios? La segunda variable evalúa la potestad de los recursos ¿Existe una cantidad de dinero asignada a iniciativas de intraemprendimiento?, o ¿los nuevos negocios se financian de manera *ad hoc* a través de presupuestos de unidades de negocio o corporativos?

Estos autores combinan ambas variables para construir una matriz que da lugar a cuatro modalidades de intraemprendimiento que denominan: Oportunista, Facilitador, Garante o Productor (ver gráfico 8).

Wolcott y Lippitz esgrimen que el modelo **oportunista** solo funciona en culturas corporativas donde existe una apertura real a la experimentación y diversas redes ‘oficiosas’ que trascienden el organigrama y jerarquía, donde ciertos ejecutivos y agentes tienen margen de actuación en esta materia. Sin este tipo de entorno las buenas ideas pueden caer fácilmente en indefiniciones o falta de financiación. En consecuencia, el modelo Oportunista es poco fiable para muchas empresas.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Su recomendación es el uso e implementación de alguno de los otros tres modelos según sea más adecuado en base al propósito y objetivos perseguidos por cada compañía. Preguntas tan relevantes como ¿está orientado a fomentar el cambio cultural en toda la empresa, reformar una división en particular o explorar oportunidades con otras empresas? son las que marcarán qué modelo tiene más sentido estratégico.

Gráfico 8: Modalidades de Intraemprendimiento



Fuente: Wolcott y Liptiz (2007)

El modelo **facilitador** tiene mucho sentido para empresas cuyo objetivo principal sea mejorar la cultura corporativa, especialmente en empresas que ya disfruten de una buena base de colaboración e ideación, porque proporciona canales claros para que las ideas se valoren y financien. Este modelo es óptimo para compañías que buscan reforzar su transformación cultural en combinación con una estrategia de recursos humanos y gestión del talento (nuevos criterios de contratación y desarrollo de carrera) pueden hacer que diferentes empleados se conviertan en agentes impulsores del cambio intraemprendedor, como en Google cuando tomó la iniciativa de fomentar la innovación permitiendo que sus trabajadores dedicasen un 20% de su horario laboral al desarrollo de proyectos propios, que posteriormente podrían ser impulsados por el propio Google (la aplicación de correo electrónico Gmail nació de este esfuerzo).

El modelo **garante** es la mejor opción para acelerar el crecimiento de los negocios existentes, mejorando el potencial encaje de nuevas oportunidades dentro de las operaciones de la compañía; aunque exige una colaboración intensa entre empleados y se corre el riesgo de que el espíritu intraemprendedor se convierta en una víctima del dominio de las unidades de negocios.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Si por el contrario se busca conquistar nuevas áreas de crecimiento o descubrir oportunidades, los autores proponen considerar el modelo **productor**, orientado a la innovación adyacente y disruptiva (horizontes 2 y 3³⁵). En general, no es probable que las unidades de negocio busquen conceptos disruptivos pues se enfrentan a fuertes presiones de corto plazo que desalientan las inversiones en nuevas plataformas de crecimiento, pero este modelo proporciona la coordinación necesaria para impulsar iniciativas que involucran tecnologías complejas o requieren de integración.

Si bien el estudio concluye que no existe una fórmula única que sirva para todos los casos, la implementación simultánea de estos tres modelos, en parte complementarios, generaría un mayor impacto aunque requiera de un nivel de madurez organizativo y dosis de coordinación muy elevados.

Independientemente del modelo o combinación, es esencial contar con un entorno de trabajo *intrapreneur-friendly*³⁶, así como otros aspectos organizacionales, entre ellos:

1. Apoyo de los accionistas y la alta dirección. No basta con el apoyo pasivo, se necesita de una participación activa utilizando mecanismos como el mentoring.
2. Consciencia de que las iniciativas intraempreendedoras deben ser compatibles con las operaciones actuales y la cultura organizativa general.
3. Aseguramiento de los sistemas y canales de comunicación para que las nuevas ideas intraempreendedoras sean escuchadas.

4. Asignación inteligente de recursos que permita la búsqueda de ideas intraempreendedoras.
5. Recompensa a los intraempreendedores. Como piezas clave, deben ser recompensados en consecuencia (económica y emocionalmente).
6. Continuidad. Mantener la participación de los intraempreendedores en su proyecto (aunque quizás no liderándolo directamente).

PERSPECTIVAS

Antaño las empresas perduraban en el tiempo varias décadas o incluso siglos, pero en la actualidad de cambio exponencial este objetivo puede considerarse como una quimera en términos generales. La vida media de las corporaciones del S&P 500³⁷ ha descendido de los 33 años en 1964 a los 24 años en 2016, y se reducirá a 12 años en 2027³⁸, por ello cualquier herramienta que atraiga innovación, y en consecuencia genere nuevos negocios e ingresos, es muy atractiva para cualquier empresa.

La exigente necesidad de adaptación a la que nos enfrentamos hace ineludible el desarrollo de actividades emprendedoras tanto fuera como en el seno de las propias organizaciones, permitiendo construir productos y servicios que generen negocios de futuro³⁹ y permitan pivotar y reformular sus actuales modelos, a fin de garantizar su subsistencia.

³⁵ Artículo HBR: McKinsey's three horizons model defined the innovation for years".

³⁶ Entorno que estimule la experimentación y el intraemprendimiento.

³⁷ Deloitte. En los próximos 10 años el 50% del S&P 500 será reemplazado por nuevos players digitales.

³⁸ Richard Foster, profesor de la Escuela de Administración de Yale. Estudio consultora Innosight.

³⁹ HBR 2019. Los proyectos de transformación digital están actualmente en todas las agendas y es el primera preocupación de los CEOs.



Herramientas de emprendimiento corporativo

“Nuestra industria no respeta la tradición, solo respeta la innovación”⁴⁰ es una cita aplicable a todos los sectores. En este sentido, el intraemprendimiento -dentro del gran paraguas de la innovación- está tomando cada vez más protagonismo, aunque sus resultados más efectivos se ven vinculados a la innovación continua (corto plazo H1) y adyacente (medio plazo H2). No obstante, tras 25 años de estudios en diversas corporaciones, se concluye que existe una sobreventa de esta herramienta, convirtiéndola más en un mito que una realidad, ya que con frecuencia es poco efectiva para fomentar la innovación. No podemos olvidar que incluso las empresas más intraemprendedoras han tenido sonoros fracasos: Facebook Home, Microsoft Zune, Google Lively, la PDA Newton de Apple o el iPod de Sony.⁴¹ Entender estos fracasos del pasado permitirá que el futuro del intraemprendimiento sea más efectivo y prometedor.

Además, en un mundo más global, las empresas necesitan tener portafolios de negocios más amplios porque deben anticipar muchos fracasos. No obstante, para pagar docenas de esos fracasos todo lo que se necesita es un gran éxito. Algunos ejemplos son:

● Ken Kutaragi⁴² empleado de Sony desarrolló un sistema que se convertiría en el mayor éxito de la compañía la “PlayStation”.

● Steve Jobs organiza un equipo intraemprendedor⁴³ en 1985 para desarrollar el Macintosh, consciente de que el Apple II había llegado a su cénit. Jobs fue despedido aunque volvería como el gran salvador.

● El fundador de Virgin, Richard Branson, han lanzado innumerables negocios bajo el paraguas del intraemprendimiento Virgin airlines, Casinos, operador móvil o Virgin galactic.⁴⁴

● Los fundadores de Google han cosechado éxitos derivados del intraemprendimiento como Gmail, pero también Google Maps, AdWords o su coche autónomo.

El primer estudio de Gacelas y elefantes puso de manifiesto que en 2017 el intraemprendimiento no era una práctica desconocida entre las grandes empresas, pues el 86% contaba con algún tipo de iniciativa y el 67% permitía a los empleados intraemprendedores dedicar parte de su horario a ellas. Sin embargo, menos de la mitad de las empresas respaldaban con recursos económicos estos proyectos y solo el 15% de ellas contaban con políticas de compensación a los empleados intraemprendedores.

El informe GEM 2018 muestra cómo la tendencia de la actividad intraemprendedora⁴⁵ nacional ha mejorado levemente del 1,4% en 2017 hasta el 1,7%, si bien teniendo en cuenta los últimos cuatro años se observa un comportamiento cíclico que podría estar vinculado con la calidad de la propia actividad emprendedora en etapa inicial y el componente tecnológico.

⁴⁰ Satya Nadella primer email a empleados como CEO de Microsoft (2014).

⁴¹ El iPod debió haber sido un producto de la propia empresa Nipona pues tenía todo (tecnología, canales y marca), no obstante fue Apple quien apostó por la música digital portátil.

⁴² Trabajó como consultor externo de Nintendo, mientras Sony no competía en el espacio de videojuegos.

⁴³ Grupo pequeño de ingenieros que operaban de forma totalmente independiente y autónoma de Apple.

⁴⁴ Empresa para lanzar al público los vuelos espaciales suborbitales

⁴⁵ Tasa de actividad intraemprendedora (EEA – Entrepreneurial Employee Activity). Personas entre 18 a 64 años que han participado en iniciativas emprendedoras para sus organizaciones en los últimos 3 años.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Comparativamente, España sigue teniendo unas tasas de actividad intraemprendedora por debajo de la media de la UE28 (5,2%) y muy lejos de las dos economías europeas líderes en este terreno, esto es, Holanda y Suecia (ambas tienen tasas en torno al 9%). Nuestro país necesita, por tanto, seguir mejorando con una gestión de políticas activas sobre la movilidad geográfica⁴⁶ de investigadores y científicos.

Las nuevas generaciones de profesionales no compran el antiguo contrato social entre empleado y empresa, pues buscan significado en su trabajo y alineamiento con valores prioritarios sobre sostenibilidad medioambiental y justicia social. Se podría afirmar que estos nuevos profesionales están demandando una carrera intraemprendedora. Esto presenta un desafío a gestionar por las organizaciones pues solo permanecerán el tiempo justo para formarse y buscar otros retos. El futuro pertenece a los intraemprendedores pues gozan del único recurso crítico en la próxima era: la voluntad de actuar.⁴⁷ Pero, ¿cuán necesario es el intraemprendimiento para nuestro futuro?

Todas las industrias están siendo o serán disrumpidas por una tecnología exponencial o una combinación de ellas -inteligencia artificial, genética, nanotecnología, impresión 3D, robótica o blockchain- por lo que la nueva pregunta que se plantearía Shakespeare sería “disrumpir o ser disrumpido, esta es la cuestión”. Además nuestro mundo es cada vez más volátil, incierto y complejo, por lo que se necesitan personas que respondan rápida y creativamente; igualmente muchas corporaciones ahora innovan en asociación con startups y para co-innovar con ellas siendo un aliado efectivo,⁴⁸ estas relaciones solo pueden ser gestionadas por intraemprendedores.

El profesor William Souder pasó años estudiando⁴⁹ el proceso que pudiera impulsar el éxito en la innovación y no pudo encontrar ninguno; su principal conclusión fue identificar al intraemprendedor como el ingrediente esencial en cada innovación y sus relaciones de confianza con los altos directivos que le respaldan, pues independientemente de lo brillante⁵⁰ que sea un empleado jamás podrá por sí mismo empujar una idea hasta su ejecución.

Múltiples compañías, norteamericanas mayoritariamente, están promoviendo el intraemprendimiento permitiendo a sus empleados invertir tiempo en conceptos innovadores totalmente inconexos con su trabajo habitual. No es extraño que estas mismas compañías sean las que mejores resultados y proyecciones obtienen, aunque sigan siendo todavía una minoría.

Sin embargo, como advirtió Peter Drucker “la cultura se desayuna a la estrategia por las mañanas”⁵¹, lo que nos obliga a reflexionar sobre la dificultad y relevancia que tiene la cultura corporativa para que cualquier iniciativa innovadora permee dentro de la organización, de otra forma cualquier estrategia acabará siendo un fracaso.

Por todo ello, y aun quedando un camino largo por recorrer especialmente en España, las perspectivas sobre el intraemprendimiento en general son bastante prometedoras, además eso de ser emprendedor (aun trabajando para una corporación) es mucho más emocionante pues “siempre fue más divertido ser pirata que soldado”⁵².

⁴⁶ Estudio GEM 2018. Entrepreneurship, intrapreneurship and scientific mobility: The Spanish case

⁴⁷ Artículo Ricardo dos Santos, The Five Leading Trends in Intrapreneurship (Universidad San Diego, 2017)

⁴⁸ Con capacidad para experimentar, aprender y cambiar a la velocidad del rayo

⁴⁹ Estudio 289 innovaciones en 53 empresas (Universidad de Pittsburgh, 1993)

⁵⁰ Ejemplo de Steven Sasson en KODAK tras la invención de la cámara digital portátil

⁵¹ “Culture eats strategy for breakfast”. 2006

⁵² Steve Jobs “It’s more fun to be a pirate than to join the navy.”



Herramientas de emprendimiento corporativo

REFERENCIAS

Pinchot, G. & Pinchot, E. (1978). Intra-Corporate Entrepreneurship. *Tarrytown School for Entrepreneurs*. Disponible en: <https://www.pinchot.com/intrapreneuring/>

Macrae, N. (1982) "We ´re all intrapreneurial now". *The Economist*. Disponible en: <http://erworld.tv/id130.html>

Pinchot, G. (1985). "Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur". *University of Illinois*. Disponible en:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496196

Demott, S. (1985). "Here come the Intrapreneurs". *TIME Magazine*. Disponible en: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,959877,00.html>

The American Heritage Dictionary of the English Language (1992). "Intrapreneur". *The American Heritage Dictionary (Boston)*. Disponible en: <https://www.ahdictionary.com/>

Birkinshaw, J. (2003). "The Paradox of Corporate Entrepreneurship". *Booz & Company*. Disponible en: <https://www.strategy-business.com/article/8276?gko=eb280>

Kawasaki, G. (2006). "The Art of Intrapreneurship". *Guy Kawasaki*. Disponible en: https://guykawasaki.com/the_art_of_intr/

Wolcott, R. y Lippitz, M.(2007). "The four models of corporate entrepreneurship". *MIT Sloan Management Review*. Disponible en:

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/>

Bosma, N., Stam, E. y Wennekers, S. (2010). "Intrapreneurship - An international study". *EIM Research Reports*. Disponible en:

https://www.researchgate.net/profile/Erik_Stam/publication/48322618_Intrepreneurship_-_An_International_Study/links/0c960524e7270b79bc000000/Intrepreneurship-An-International-Study.pdf

Garelli, S. (2016). "Why you will probably live longer than most big companies". *IMD*. Disponible en: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/>

Deeb, G. (2016). "Big Companies Must Embrace Intrapreneurship To Survive". *Forbes*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2016/02/18/big-companies-must-embrace-intrapreneurship-to-survive/#11513fee48ab>

Deusto Business School, UAM & UNIR (2016). "Gacelas y Elefantes bailan sin pisarse". *Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE)*. Disponible en:

<https://cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf>

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

- Ibrahim, D. (2016). "Intrapreneurship". *Washington & Lee University*. Disponible en: <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=4523&context=wlulr>
- Arena, M., Cross, R. (2017). "How to Catalyze Innovation in Your Organization". *MIT Sloan*. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-catalyze-innovation-in-your-organization/>
- Stam, E. & Stenkula, M. (2017). "Intrapreneurship in Sweden: an international perspective. *FIRES*. <http://www.projectfires.eu/wp-content/uploads/2017/01/D5.4-Complete-paper.pdf>
- Do Santos, R. (2017). "The Five Leading Trends in Intrapreneurship". *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/five-leading-trends-intrapreneurship-entering-2017-ricardo-dos-santos/>
- Ortega, I., Vilanova, N. (2017). "Generación Z". *Plataforma Editorial*.
- Corbett, A. (2018). "The Myth of the Intrapreneur". *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur>
- Aceituno, P., Danvila del Valle, J. (2018). "Entrepreneurship, intrapreneurship and scientific mobility: The Spanish case". *IUMPA – UPV*.
- Kirsner, S. (2018). "Why there 's not such a thing of Corporate Entrepreneurship". *Harvard Business Review*.
- Somers, M. (2018). "A guide to intrapreneurship". *MIT Sloan*. Disponible en: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/a-guide-to-intrapreneurship>
- World Economic Forum (WEF). (2018). "Collaboration between Start-ups and Corporates A Practical Guide for Mutual Understanding". *World Economic Forum*.
- Scott, A., Viguerie, S., Schwartz, E. y Van Landeghem, J. (2018). "2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating". *Innosights*.
- Peshev, M. (2018). "Value intrapreneurship within organization". Disponible en: <https://mariopeshev.com/business/management/value-intrapreneurship-within-organization/>
- Blank, S. (2019). "Mckinsey 's three horizons model defined the innovation for years". *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies>
- GEM. (2019). "2018/2019 Global Report". *Global Entrepreneurship Monitor*. Disponible en: <https://www.gemconsortium.org/report>



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: ECOEMBES. PROGRAMA IDEA

► **Pedro Irujo Salanueva**, *Gellify*

CONTEXTO

En el año 2000, los dirigentes del mundo se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York para fijar y aprobar los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) comprometiéndose a reducir los niveles de extrema pobreza. En 2015, una vez vencido el plazo establecido, se acordó una nueva hoja de ruta mundial llamada Agenda 2030 que contenía 17 objetivos clave denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de unir a los países y personas de todo el mundo y emprender nuevas vías hacia el futuro que permitieran erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar, pero también ampliando su alcance para proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial.

Hoy en día, y muy especialmente desde hace un lustro, la humanidad en su conjunto está mucho más receptiva frente al cuidado del medioambiente y la sostenibilidad de cualquier actividad que como humanos realizamos en el planeta tierra. Por ello, tres⁵³ de los diecisiete ODS están directamente ligados a estos desafíos. En concreto, y según un reciente estudio de OCU y el Foro NESI de Nueva Economía e Innovación Social⁵⁴, el 73% de los españoles toma decisiones de consumo por motivos éticos o de sostenibilidad.

En este nuevo contexto y bajo el lema “el poder de la colaboración”, se creó en 1996 en España Ecoembes, organización cuya misión es proporcionar a la sociedad una respuesta colectiva sobre el cuidado del medioambiente a través del reciclaje y ecodiseño de los envases en el territorio nacional.

Ecoembes es la entidad sin ánimo de lucro encargada de gestionar la recuperación y el reciclaje de los envases domésticos destinados a los contenedores amarillos y azules en toda España, cuyo propósito es el de minimizar el impacto de los residuos de envases en el medio ambiente. La fórmula de gestión adoptada es la del Sistema Colectivo de Responsabilidad Ampliada del Productor (SCRAP), modelo por el cual se gestionan el 95% de residuos de envases en Europa.⁵⁵

Ecoembes facilita el proceso que conecta a ciudadanos, ayuntamientos y empresas para que, entre todos, se haga posible el reciclaje de envases. Fruto de esta colaboración público-privada y de la responsabilidad compartida, hoy se reciclan casi el 79% de los residuos gestionados por Ecoembes.

Algunos datos especialmente reseñables que permiten entender la dimensión e impacto del trabajo que realiza esta empresa se incluían en su informe anual de 2017:

⁵³ ODS 12, 13 y 14: Consumo y producción sostenibles, combatir el cambio climático y conservar los océanos y mares (ONU, Septiembre 2015)

⁵⁴ Informe “Otro consumo para un futuro mejor” (OCU y Foro NESI, Febrero 2019)

⁵⁵ En España solo se reciclan el 29% de los residuos municipales, mientras que la media en la UE llega al 45%. El objetivo mínimo fijado por el Parlamento Europeo para 2025 es alcanzar un 55%. (El País, Marzo 2018)

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

- **Reciclaje:** 77,1% de los envases domésticos fueron reciclados (78,8% en 2018). 1,2 millones de toneladas menos de CO2 emitidas. 9.400 empleos directos vinculados al reciclaje.
- **Empresas:** Más de 12.000 empresas adheridas a Ecoembes y 1,4 millones de toneladas de residuos de envases reciclados.
- **Innovación:** 151 iniciativas de I+D+i y 10 empresas creadas. Programa TheCircularLab⁵⁶ de referencia en Europa.
- **Recogida selectiva:** 99% de la población con acceso (un contenedor por cada 162 habitantes). 378.000 contenedores amarillos y más de 212.000 contenedores azules.

OBJETIVOS

El programa de intraemprendimiento IDEA nació en 2016, dentro del paraguas de una iniciativa más amplia llamada Ecoembes INNOVA, que aborda ambas perspectivas de la innovación: hacia fuera (innovación abierta) e innovación hacia dentro (intraemprendimiento).

El diseño y puesta en marcha de IDEA fue una apuesta clara por la innovación como proceso de mejora continua que, contando con todos los colaboradores de Ecoembes, ofrece la oportunidad de transmitir y hacer realidad ideas innovadoras relacionadas con el gran desafío de la gestión eficiente de residuos, minimizando su impacto y dándoles una segunda vida.

El objetivo fundamental que subyace tras esta iniciativa es el fomento de la cultura de emprendimiento e innovación colaborativa como una decidida apuesta por la generación de nuevos proyectos relacionados con la actividad de Ecoembes.

Como cualquier programa de intraemprendimiento, es mejor que esta innovación esté dirigida a solventar o proponer posibles soluciones a problemas más o menos específicos. Ecoembes así lo entiende y fija unos retos claros en los que deben centrarse los colaboradores:

- **Concienciación social:** iniciativas que logren que la ciudadanía se movilice a favor del medio ambiente y el reciclaje.
- **Nuevas tecnologías:** incorporación de las nuevas tecnologías -incluidas sus versiones más disruptivas- para el desarrollo de ideas y modelos de negocio en la Industria 4.0 (Big Data, inteligencia artificial, internet de las cosas, ciberseguridad, etc.).
- **Eficiencia:** mejor utilización y aprovechamiento de los recursos aplicando la filosofía de las startups y emprendedores: “Think Big. Start Small. Scale Fast”

⁵⁶ Laboratorio a escala real de referencia en Europa para investigar y desarrollar las mejores soluciones relacionadas con envases domésticos en el marco de la economía circular (Ecoembes, Informe anual 2017)



Herramientas de emprendimiento corporativo

Al mismo tiempo IDEA constituye un canal de comunicación adicional, ya que permite a cada persona de la organización transmitir, explorar y contrastar sus ideas innovadoras, más allá de su entorno próximo de trabajo, en el ámbito global de la actividad empresarial de Ecoembes e independientemente de su actividad laboral habitual, colaborando con otros empleados y grupos de trabajo de la organización que permiten fortalecer los valores del trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta todo lo comentado anteriormente, el programa IDEA está enmarcado como una pieza clave dentro de la estrategia global de innovación de Ecoembes y aspira a posicionar a España como referente Europeo en materia medioambiental y de reciclaje, capaz de hacer frente a las nuevas formas de consumir del ciudadano del presente y futuro.

Modelo de dirección y ejecución

El programa tiene desde su arranque en 2016 una periodicidad anual. Está centrado en ofrecer a los empleados la posibilidad de convertirse en emprendedores dentro de la organización, asumiendo menores riesgos que si emprendieran por su cuenta.

Dado que IDEA pretende reforzar el compromiso de Ecoembes con la innovación a través del apoyo al talento interno situando la innovación en el centro de la gestión de residuos de envases, la involucración y patrocinio del mismo por parte de la alta dirección -especialmente por su CEO- es máxima.

Con cada edición del programa se pone en marcha una campaña de comunicación interna cuyo objetivo es promover la participación en el mismo. Como parte de esta campaña, se realizan talleres de ideación entre las diferentes direcciones de la compañía o los llamados *meet-ups* -encuentros en los que emprendedores comparten sus experiencias.

Como ejemplo de esto último, se invitó a diferentes fundadores de startups como Idealista, El Ganso, Fintonic o Ecoalf, para que pudieran compartir sus experiencias emprendedoras con los intraemprendedores.

Para el buen funcionamiento del programa, se constituyó un comité que se encarga de realizar un seguimiento estratégico, supervisar avances, así como participar en la evaluación de las ideas presentadas. Dada la relevancia del mismo para Ecoembes, el comité IDEA está compuesto por miembros de la alta dirección de la organización:

-  Dirección de Personas y Organización
-  Dirección Técnica y de Innovación
-  Dirección de Comunicación Corporativa y Marketing

En este programa puede participar todo el personal de Ecoembes que tenga contrato laboral, tanto indefinido como temporal, incluyendo los contratos en prácticas. La presentación de candidaturas puede ser tanto de manera individual como colectiva hasta un máximo de 3 participantes por idea presentada.

La idea ha de ser innovadora y creativa, que tenga como objetivo mejorar los procesos de la compañía, incrementar la eficiencia en cualquiera de sus ámbitos de actividad y/o favorecer la generación de nuevos proyectos coherentes con la estrategia de Ecoembes.

En las últimas ediciones, Ecoembes, conocedora de que su innovación debe ser la respuesta a los desafíos que se les presenta, incorpora algunos de los retos a los que se enfrentan como organización y que permite a los potenciales intraemprendedores centrar sus esfuerzos en conceptos de alto impacto. Por ello, todas las ideas que se presenten han de dar respuesta a algunos de estos retos mencionados anteriormente: concienciación social, disrupción tecnológica y eficiencia.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Descripción de las actuaciones

Actualmente Ecoembes ya ha lanzado cuatro ediciones del programa. La última fue lanzada en el mes de marzo de 2019.

Las ideas se presentan a través de un formulario disponible en la intranet de la compañía, en donde los potenciales intraemprendedores pueden acceder a las instrucciones y detalles para presentar sus ideas. A todas ellas se les facilita un modo y formato estándar para que sea más sencilla sus revisiones por parte del grupo de evaluadores.

Una vez recopiladas todas las ideas, el programa IDEA se compone de dos grandes procesos: evaluación e incubación.

Proceso de Evaluación

El proceso de Evaluación de las ideas se divide a su vez en tres fases:

- 1. Llamada:** Todas las ideas recibidas son evaluadas por el Comité IDEA. De todas ellas y en base a una serie de criterios, son seleccionadas las 10 ideas que mejor se adaptan a los retos de Ecoembes.
- 2. Semifinal:** Los intraemprendedores de las 10 ideas seleccionadas reciben un mentoring específico para desarrollar y preparar la presentación de su proyecto en un evento de selección final (qualifiers). En el evento semifinal, un jurado tanto interno como externo selecciona a los 3 finalistas.
- 3. Ecoembest:** El evento corporativo anual de Ecoembes es el marco en el que los tres equipos finalistas presentan sus proyectos en formato “elevator pitch” frente a un jurado externo que selecciona el proyecto ganador, así como el orden que ocupan el segundo y el tercer finalista. Todos los empleados de Ecoembes pueden votar y participar en la decisión final. Con el resultado final se establecen una serie de premios por cada categoría en función de la calificación de la idea.

a. Primer puesto: Una semana de vacaciones retribuida, 3.000€ brutos a distribuir entre los componentes del equipo y presentación de su idea al Consejo de Administración.

b. Segundo puesto: 2.000€ brutos a distribuir entre los componentes del grupo y presentación de su idea al Consejo de Administración.

c. Tercer puesto: 1000 € brutos a distribuir entre los componentes del grupo y presentación de su idea al Consejo de Administración.

Es importante remarcar que los 3 proyectos premiados pueden acceder posteriormente a Ecoembes Innova, con objeto de definir y desarrollar el proyecto dentro del plan de innovación de la compañía.

Proceso Incubación

Al finalizar cada edición del programa, las ideas finalistas pasan a la fase de incubación. En esta fase, las ideas se modelizan y evolucionan de meros conceptos (o visiones de oportunidad de negocio) a planes de proyecto mínimamente validados y objetivamente viables.

El programa de incubación es un programa intensivo de 4 meses de duración durante el cual los emprendedores deberán desarrollar su plan de negocio e iniciar el contraste del mismo con el mercado.

El objetivo de esta fase es que los intraemprendedores maduren su idea de negocio a través de la construcción del plan de negocio con el apoyo de Ecoembes⁵⁷. Aquellos proyectos que superan esta fase son proyectos completos preparados para la fase de aceleración.

⁵⁷ Ecoembes ha creado y pone a disposición una serie de herramientas y medios (toolbox) para que los empleados puedan desarrollar su labor como intraemprendedores



Herramientas de emprendimiento corporativo

Elementos críticos

En el propio ADN de Ecoembes se encuentra la investigación, el desarrollo y la innovación que permitan hacer la vida más sostenible. Un elemento de especial relevancia es el patrocinio, compromiso e involucración por parte de la alta dirección de Ecoembes en el desarrollo y seguimiento del programa -muy especialmente del CEO y la Dirección de Personas y Organización. El desarrollo del talento interno y la preocupación por el bienestar de sus empleados es clave, no en vano Ecoembes ha sido reconocida por sexto año consecutivo como una de las mejores empresas para trabajar en España, galardón que lleva recibiendo desde 2014.⁵⁸

Otro elemento crítico es la difusión y concienciación para que los empleados participen aportando nuevas ideas. Por esta razón, se diseña y ejecuta una campaña de comunicación interna que se estructura alrededor de cada edición del programa.

Finalmente, y como en otros programas de intraemprendimiento, la gestión de las expectativas entre los empleados puede ser el elemento más crítico de todos. Hay que “pasar de las musas al teatro”, por lo que la ejecución y puesta en marcha de las ideas seleccionadas en proyectos reales y vivos, así como su posterior difusión, es esencial para que exista un impacto y una retroalimentación positiva entre todos los empleados de Ecoembes.

RESULTADOS

Con el programa IDEA se ha conseguido como resultado fundamental: la promoción del emprendimiento interno; fomentando la mejora continua de los procesos de Ecoembes, así como la implicación y desarrollo de sus empleados simultáneamente.

A pesar de que Ecoembes tiene una plantilla que levemente supera las 150 personas, el resultado de la participación es sorprendente con más de 320 ideas presentadas a lo largo de las 3 primeras ediciones. Cabe destacar la participación de los empleados en la primera edición, donde el número de ideas (141) superó al número total de colaboradores de Ecoembes.

La razón de una participación tan alta en todas las ediciones puede radicar en que la concienciación de las personas que se dedican a bregar con estos retos es muy superior al de otras industrias, en donde quizás los empleados no perciban que su trabajo tiene un impacto tan directo y patente en la sociedad.

Este 2019 se ha alcanzado la cuarta edición, dando continuidad al programa, donde ya encontramos ideas que han ido madurando de las ediciones previas. Del total de las 320 ideas presentadas, 3 de ellas están en fase de incubación y otras 6 en fase de desarrollo.

Aunque no sea lo más trascendental, Ecoembes ha sido reconocida tanto por el propio Programa IDEA (Premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en Pymes⁵⁹), así como por “Las 100 Mejores Ideas del Año”⁶⁰ en su categoría de nuevas tecnologías por su proyecto A.I.R-E (Asistente Inteligente de Reciclaje).⁶¹

⁵⁸ Ecoembes, en la categoría de 100 a 250 empleados, galardonada como mejor empresa para trabajar (Consultora de recursos humanos Great Place To Work, marzo 2019)

⁵⁹ Premio otorgado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

⁶⁰ Premio otorgado por Actualidad Económica en 2019

⁶¹ Chatbot que utiliza el reconocimiento por voz, texto e imagen para ayudar a saber dónde se deposita cada residuo

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

Como colofón y tras esta iniciativa pionera en el ámbito de la innovación que supone una posibilidad real para cada colaborador de Ecoembes de poner en marcha sus ideas, se han creado hasta la fecha 10 compañías: la mejor muestra de los resultados del programa.

Lecciones aprendidas

- Los esfuerzos de innovación corporativa deben de estar coordinados y sincronizados dentro de la estrategia corporativa de la compañía.
El programa IDEA de intraemprendimiento se alinea con la estrategia de innovación global de Ecoembes, y se coordina con proyectos como TheCircularLab -primer laboratorio de Economía Circular en Europa.
- Las iniciativas de intraemprendimiento son poderosas herramientas de transformación y misión de la cultura corporativa de las compañías.
El programa IDEA ha permitido extender uno de los valores fundamentales de Ecoembes, la innovación, a toda la organización. Fomentando la transversalidad y el intercambio de ideas que calan profundamente en la cultura corporativa de la empresa.
- El patrocinio del máximo directivo de la compañía, así como de la Dirección de Talento y Personas (Recursos Humanos) y la Dirección de Innovación y Teletrabajo, es capital para el éxito de las iniciativas intraemprendedoras.
- Los programas de intraemprendimiento están íntimamente ligados a las personas, por ello debe definirse una clara política de recursos humanos para el desarrollo de los proyectos intraemprendedores.
El programa IDEA implica empoderar a todas las personas que conforman la compañía, y muy especialmente a aquellas cuyas ideas han sido seleccionadas, pues les proporciona de medios, tiempo y formación. Además, la experiencia de participar en el programa supone una oportunidad de desarrollo profesional de incalculable valor.

- La innovación no puede venir de un área de la compañía, sino que debe estar conectada con todas las áreas, inclusive con el ecosistema emprendedor externo.
Supone entender y trabajar el concepto de innovación abierta, en el que la innovación no llega solo de un departamento sino de todo el ecosistema, en el que el equipo de Ecoembes es una pieza fundamental.

REFERENCIAS

- Planelles M., (2018): “ Why Spain gets a failing grade when it comes to recycling”, *El País*, 1 marzo. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2018/02/28/inenglish/1519836799_117305.html
- OCU. (2019): “Otro consumo para un futuro mejor”, 7 de febrero. Disponible en: <https://www.ocu.org/otro-consumo-futuro-mejor>
- ONU. (2015): “Objetivos de desarrollo sostenible”, 25 de septiembre. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ecoembes. (2018): “Informe anual 2017”, 17 de mayo. Disponible en: <https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/sobre-nosotros/informacion-corporativa/informe-anual>



Herramientas de emprendimiento corporativo

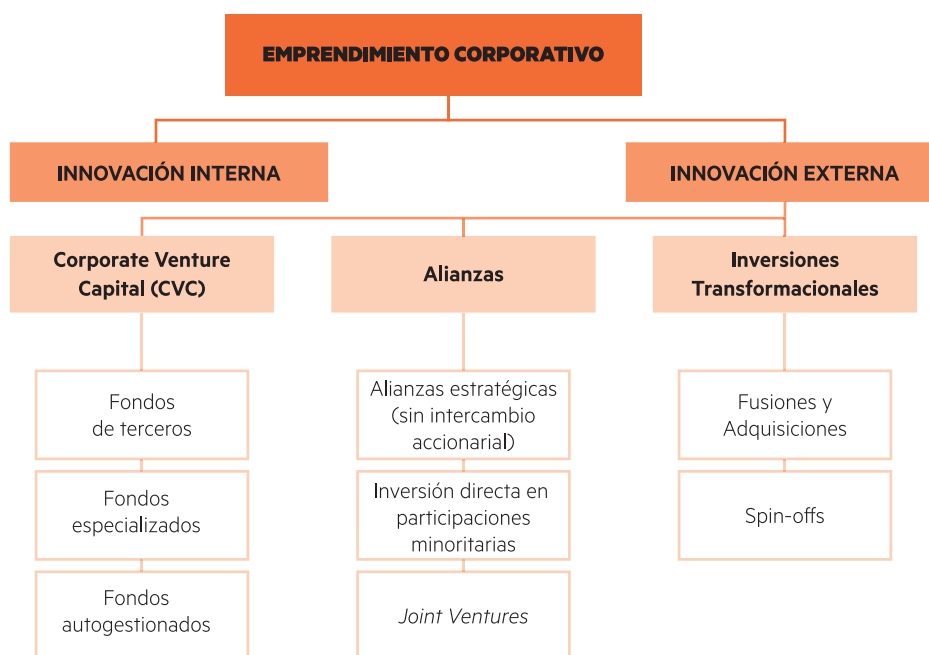
3.5 Corporate venture capital (CVC)

► Susana de los Ríos y Rocío Sáenz-Diez, Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

CONCEPTO

Dentro de los procesos innovadores, consideramos emprendimiento corporativo toda innovación (tanto en productos como en procesos) llevada a cabo por una empresa establecida mediante prácticas típicas de emprendimiento o interacciones con el ecosistema emprendedor. El trabajo de Maula (2007) distingue, en primer lugar, el emprendimiento corporativo interno (aquella innovación que se desarrolla a distintos niveles, pero siempre dentro de la empresa), del externo (actividades de innovación que resultan en la creación de entidades autónomas o semi-autónomas respecto a la estructura organizativa de la empresa). Posteriormente, desglosa el emprendimiento externo en tres categorías: *corporate venture capital*, alianzas e inversiones transformacionales (fusiones y adquisiciones entre otras).

Gráfico 9: Innovación Externa según Maula (2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Maula (2007)

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

El corporate venture capital (CVC) puede entonces definirse como el emprendimiento corporativo externo a través de inversiones minoritarias en el capital de empresas no cotizadas, a menudo innovadoras y de reciente creación, realizadas a través de la estructura formal de un fondo de inversión. Por otro lado, una operación de fusión o adquisición (M&A) supone que la corporación toma el control de una empresa, que normalmente se encuentra en fase algo más madura, con el fin de acceder a productos ya listos para ser comercializados, a tecnología complementaria, a capacidades que resuelven problemas de negocio de la matriz o para entrar en nuevos mercados.⁶²

Si se considera el CVC como una herramienta dentro de la estrategia innovadora de una empresa, la decisión de elegir estos programas (y otras herramientas de innovación externa) frente a procesos de innovación interna de I+D se verá afectada por consideraciones económicas y de industria. Se observa que ciertas características de la industria en la que actúa la corporación, por ejemplo el nivel de desarrollo tecnológico, la generación de patentes, el régimen legal de protección de propiedad intelectual o la complementariedad entre activos, dinamizan la actividad de CVC. También son elementos catalizadores recursos internos de la empresa como la capacidad de absorción y aprendizaje y el acceso a financiación y liquidez.

Al mismo tiempo, dentro de las alternativas de innovación externa, en entornos de alta incertidumbre una compañía elegirá antes inversiones de CVC que operaciones de M&A. El CVC, al materializarse a través de inversiones minoritarias, proporciona un primer acercamiento a nuevas tecnologías, productos o procesos, mientras que una operación de M&A supone un mayor compromiso financiero y estratégico. Además, es evidente que los procesos de innovación externa están relacionados: el CVC puede derivar posteriormente en una toma definitiva de control de la participada, en una desinversión o en una alianza estratégica de colaboración estable.

El CVC funciona de forma similar a un fondo independiente de capital riesgo (*venture capital*), gestionando programas en distintos niveles de la organización mediante los que se realizan inversiones en compañías independientes ajenas a la empresa, a menudo de reciente creación. Las compañías pueden realizar esta inversión de forma directa en la startup (fondos autogestionados), o de forma indirecta a través de fondos dedicados (financiados por la empresa pero gestionados por profesionales) o fondos de terceros en los que la compañía participa junto a otros inversores externos.

⁶² En el actual entorno digital en el que las empresas buscan fundamentalmente innovación tecnológica, no es fácil encontrar trabajadores con las habilidades adecuadas, y a la vez los que existen resultan fácilmente transferibles de un negocio a otro. En este contexto, como señalan Ametller et al. (2017), ha cobrado relevancia la estrategia de adquisición conocida como *acqui-hiring*, en la que la principal finalidad de la toma de control de una compañía es acceder al talento de sus empleados, y no tanto a su tecnología u otros activos.



Herramientas de emprendimiento corporativo

CONTEXTO

ORIGEN ⁶³

Los primeros fondos de *venture capital* corporativo comenzaron a mediados de los años sesenta, aproximadamente dos décadas después del nacimiento de la industria de *venture capital* propiamente dicha⁶⁴ e impulsados por el éxito conseguido en inversiones como Digital Equipment, Memorex o Raychem. Muchas grandes empresas comenzaron a establecer divisiones que intentaban emular a los inversores profesionales de fondos de capital riesgo. A fines de la década de los sesenta y principios de la década de los setenta, más del 25% de las compañías del Fortune 500 presentaban programas de emprendimiento corporativo.

Esta primera oleada finaliza en 1973 con la abrupta caída del mercado bursátil, dificultando a los fondos la desinversión de las empresas participadas mediante salidas a bolsa. La industria de capital riesgo experimentó rendimientos menos atractivos, lo que supuso dificultades para recaudar nuevos fondos y, simultáneamente, las corporaciones comenzaron a reducir sus propias iniciativas, disolviéndose muchos de los fondos que se habían establecido a finales de los sesenta.

Desde ese primer momento, la evolución de la inversión empresarial de *corporate venture capital* refleja la naturaleza cíclica de toda la industria del capital riesgo en las últimas décadas, identificándose distintas oleadas en esta actividad.⁶⁵

TENDENCIAS RECIENTES⁶⁶

El fenómeno de CVC muestra una tendencia creciente durante los últimos años que lo sitúa en máximos históricos en 2018 con 2.740 operaciones (23% más que 2017) y un volumen total de 53.000 millones de dólares (47% más que en 2017)⁶⁷. Los negocios preferidos por las empresas para este tipo de inversiones han sido aquellos relacionados con internet, móviles y salud, observándose un incremento notable en el interés por startups de Inteligencia Artificial.

Desde el punto de vista de las empresas ya establecidas, el CVC se ha ido configurando como una herramienta importante dentro de los distintos instrumentos dedicados al emprendimiento e innovación corporativos. Esto ha ido consolidando la actividad, de forma que cada año son más las empresas que deciden aventurarse por primera vez a invertir mediante este tipo de programas: de los 773 fondos de CVC activos durante 2018, 264 se estrenaban como inversores, un 35% más que el año anterior⁶⁸.

⁶³ Siguiendo a Gompers y Lerner (1998)

⁶⁴ La constitución de la American Research and Development Corporation en 1946 suele considerarse el inicio de la actividad de capital riesgo en EE.UU., si bien el flujo anual de dinero hacia estos fondos fue bastante modesto durante las primeras tres décadas de la industria.

⁶⁵ La evolución cíclica del CVC ha sido aún más acentuada que la de la industria global de capital riesgo, haciéndose merecedor, según algunos como Vidra (2019), del apelativo “capital turista”, puesto que aumentaba significativamente en “temporada alta” cuando los mercados están en fase expansiva, pero desaparece rápidamente cuando el mercado presenta turbulencias.

⁶⁶ Todos los datos obtenidos de CBInsights (2019).

⁶⁷ La operación más grande de 2018 fue la ronda de financiación de 2.000 millones de dólares para la compañía de logística Manbang Group por parte de capitalIG (previamente Google Capital).

⁶⁸ Ejemplo de los fondos de CVC que iniciaban su andadura en 2018 serían Coinbase Ventures, Maerks Growth y Porsche Ventures.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

La popularidad de este instrumento entre las grandes empresas está produciendo, en opinión de Lerner (2013), una estabilidad y continuidad en la actividad de CVC incluso en épocas bajistas del ciclo de inversiones de la industria de capital riesgo. Hay que añadir que habitualmente el tamaño medio de las operaciones de CVC es mayor que el del resto de la industria de *venture capital* (por ejemplo 26,3 y 24,1 millones de dólares respectivamente en 2018). El resultado ha sido un creciente protagonismo de esta actividad dentro del sector del capital riesgo (ver gráfico 10).

Centrándonos en Europa, el Reino Unido continúa siendo el principal destinatario de las inversiones realizadas por fondos de CVC, seguido de Alemania y Francia. El volumen de inversiones recibido por startups españolas en 2018 es aún muy reducido, a pesar de haber mejorado ligeramente su posición en el ecosistema europeo (ver gráfico 11). De acuerdo con los datos de la Asociación Española de Capital Riesgo, el volumen de inversión en startups procedentes de fondos corporativos ascendió a 30,7 millones de euros -18,5 millones de euros procedentes del exterior y 12,2 de fondos nacionales (ASCRI, 2019)

Gráfico 10: Participación del CVC dentro del ecosistema VC

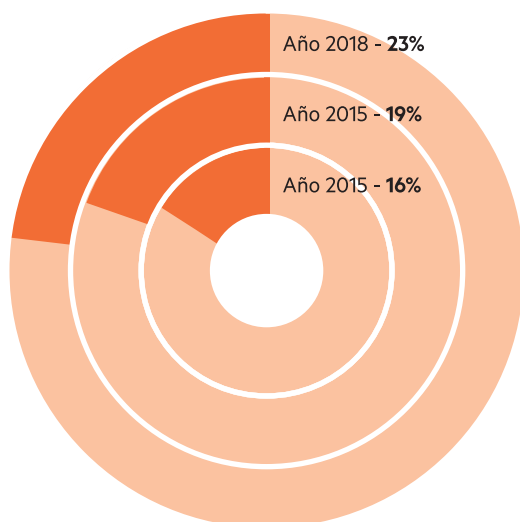
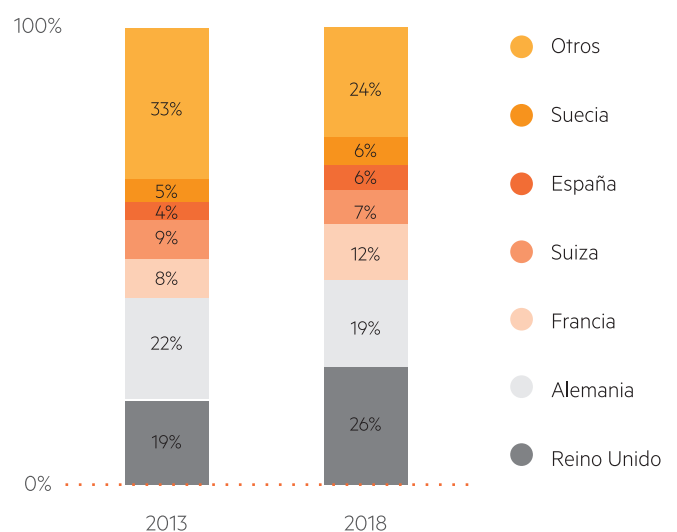


Gráfico 11: Inversiones de CVC recibidas por empresas en Europa



Fuente: elaboración propia a partir de CBInsights (2019)



Herramientas de emprendimiento corporativo

FACTORES QUE DEFINEN LOS PROGRAMAS DE CVC

La actividad de CVC se engarza en la organización global de una gran empresa o corporación, por lo que sus características difieren a menudo de las de un fondo tradicional de capital riesgo en cuanto a los objetivos, estructura, tipo de profesionales y remuneración de estas unidades.

ESTRUCTURA Y EQUIPO

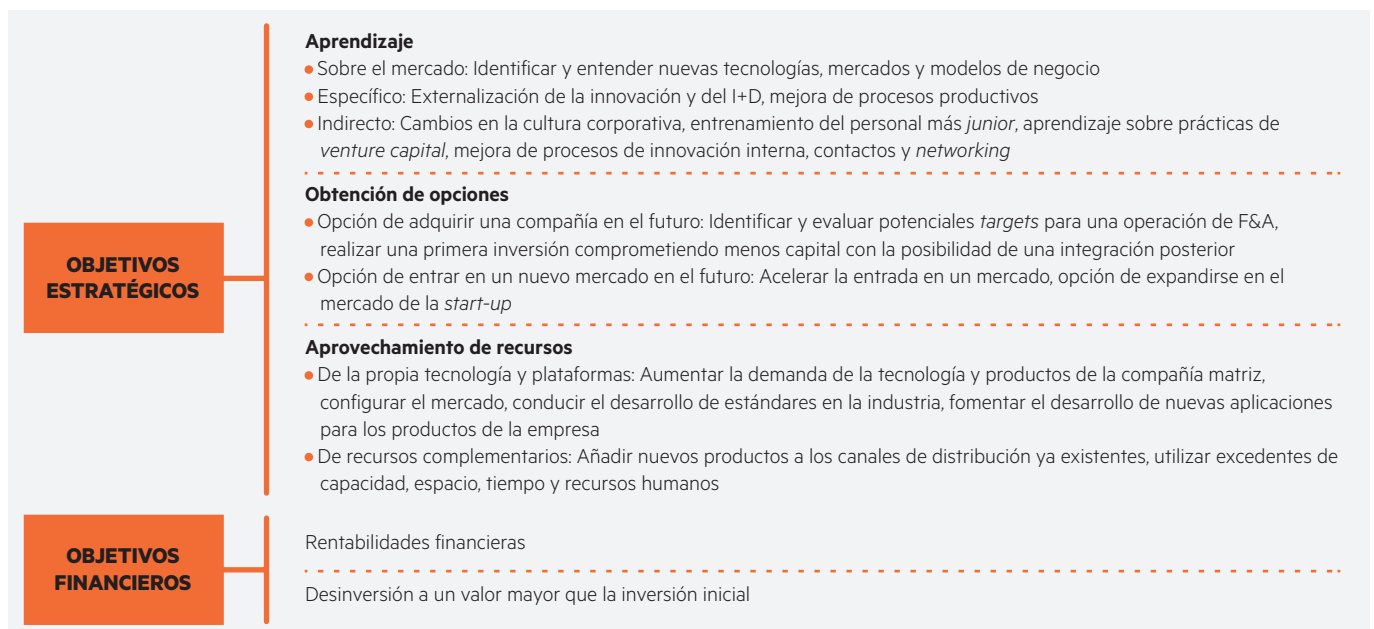
De forma general, nos encontramos con las siguientes alternativas para las unidades de CVC:

1. Algunas se insertan en el organigrama de la empresa matriz como una unidad de negocio y pueden necesitar autorización para acceder a los fondos y realizar las inversiones, en ocasiones incluso operación por operación. Esta estructura es la más frecuente, y se identifica habitualmente con la consecución de objetivos estratégicos. Los miembros del equipo suelen ser empleados de la compañía matriz, puede que tras varios años de experiencia en la misma, y otorgan mayor importancia a los stakeholders internos. Las participadas es más probable que sean finalmente absorbidas o asimiladas de alguna forma en la corporación.
2. Otras imitan en su estructura a los fondos de venture capital independientes y, por tanto, están funcionalmente separados de la corporación matriz, se dedican a gestionar los recursos del fondo y tienen autonomía en la toma de decisiones. Estos programas se asocian generalmente a objetivos de rendimiento financiero, y es habitual contratar a profesionales con experiencia en capital riesgo que buscan legitimidad frente a stakeholders externos, como otros fondos con los que invertir y sindicarse. Las participadas es más probable que obtengan retornos financieros y no tanto objetivos estratégicos.

OBJETIVOS

Si bien hay fondos de CVC que buscan rentabilidades financieras de forma similar a un fondo de capital riesgo independiente, la mayoría persiguen beneficios estratégicos para la empresa matriz: acceso a nuevas tecnologías, a productos o servicios complementarios, entrada en nuevos mercados geográficos o en nuevas industrias entre otros. Esta diferencia en los objetivos de partida explica muchas de las especificidades en el funcionamiento del CVC. A continuación, se recogen algunos de los fines que los programas de CVC persiguen más habitualmente. Resulta evidente la mayor importancia otorgada a los objetivos estratégicos frente a los puramente financieros.

Gráfico 12: Objetivos de los fondos de CVC



Fuente: elaboración propia a partir de Maula (2007)

REMUNERACIÓN

Una de las diferencias más frecuentes entre el funcionamiento de un fondo de capital riesgo independiente y uno integrado en una corporación, es el sistema de incentivos para el equipo gestor del fondo. Este es un aspecto muy relevante para la buena marcha de las inversiones y sin embargo difícil de armonizar. Mientras que los fondos independientes remuneran a sus gestores de forma que éstos participen del éxito de las inversiones (mediante por ejemplo mecanismos de *carried interest*), los trabajadores de una unidad de CVC reciben un salario en línea con los demás empleados y según las directrices de la corporación, que trata de evitar desigualdades entre distintas áreas. Por este motivo, los incentivos y bonus, en caso de existir, no suelen estar directamente relacionados con los objetivos y desempeño del CVC en concreto.

FACTORES DE ÉXITO Y LECCIONES APRENDIDAS

La razón de ser del fenómeno de CVC está ampliamente aceptada, así como las ventajas de esta figura cuando actúa de forma eficiente como puente entre las compañías establecidas y los emprendedores. Sin embargo, las diferentes perspectivas de la corporación y la startup pueden resultar irreconciliables y evitar que el programa de los frutos deseados. Aprendiendo de los errores cometidos en el pasado y analizando los resultados en los casos de éxito, Lerner (2013) realiza un catálogo de recomendaciones para el correcto diseño e implementación de estos programas:



Herramientas de emprendimiento corporativo

1. Definir correctamente los objetivos del programa.

Algunos de los primeros intentos de CVC fracasaron porque sus objetivos no estaban bien definidos, intentando lograr a la vez varias metas no necesariamente compatibles (desde acceso a tecnologías emergentes hasta generar rendimientos financieros). La falta de claridad sobre los fines del programa no generó la adecuada implementación y a menudo se producía insatisfacción con los resultados. Además, es importante que los objetivos de la corporación, el fondo de CVC y la startup estén alineados. Esta coherencia permite realizar mejores inversiones, atraer emprendedores y equipos de calidad y maximizar el aprendizaje en la compañía matriz. Existe abundante evidencia de que la actividad de emprendimiento corporativo externo (M&A, alianzas o CVC) consigue sus mejores resultados en términos de fomento de innovación cuando se dirige a empresas en industrias o actividades relacionadas con las de la compañía matriz. En este sentido, encontramos ejemplos de CVC como Telefónica Ventures, que invierte únicamente en startups que encajen con alguna línea de negocio de Telefónica; el fondo InnoVentures del Banco Santander que invierte exclusivamente en negocios *FinTech*; o el fondo Repsol Corporate Venturing, que seleccionan startups innovadoras en ámbitos alineados con el propio negocio del grupo Repsol.

2. Simplicidad en los procesos internos. En las grandes corporaciones los procesos de aprobación pueden ser lentos y complejos, lastrando el funcionamiento del fondo y dispersando la atención del equipo, que no elegirá las inversiones más adecuadas sino las que tienden a ser autorizadas con más facilidad. Una estructura horizontal y una toma de decisiones ágil ayudan a una mayor eficiencia no sólo en la selección de inversiones sino en la gestión de la participada y en la desinversión de la misma cuando fuera necesario.

3. Compromiso continuado en el tiempo. Otro error que cometieron con frecuencia las primeras empresas que realizaron CVC fue una falta de compromiso interno con el programa de inversiones. Incluso si la alta dirección apoyaba esta iniciativa, era difícil que los gestores se identificaran con ella para impulsarla de forma adecuada, llegando incluso a presentar resistencia en ocasiones. Los departamentos de I+D preferían que los fondos se destinaran a programas internos y a los departamentos jurídicos no les gustaba la novedad y la complejidad de estos programas híbridos. Al departamento financiero le preocupaba su efecto en las ganancias contables de la empresa, y le resultaba difícil incorporar los tiempos de maduración de estas startups hasta que generaran beneficios, con la consiguiente terminación de las mismas en periodos de dificultad económica para la corporación matriz. Cambios en los equipos gestores suponían automáticamente la interrupción de programas iniciados por sus predecesores. Esta inestabilidad daña enormemente la actividad de *venture capital* corporativo: la empresa debe generar seguridad y estabilidad al equipo gestor de su unidad de CVC, al emprendedor al que financia y a los fondos con los que co-invierte si quiere atraer a los mejores profesionales e invertir en las mejores oportunidades.

4. Generar un entorno flexible y tolerante con las inversiones fallidas. Dado el riesgo inherente a toda actividad emprendedora, aún más pronunciado si la empresa es innovadora y el modelo de negocio es disruptivo, los inversores profesionales de *venture capital* saben convivir con altas tasas de fracaso y mortalidad entre las participadas de sus fondos. Sin embargo, la cultura corporativa de grandes empresas manifiesta una gran aversión al riesgo que puede producir actitudes demasiado conservadoras para las unidades de CVC. Debe invertirse tratando de maximizar los objetivos de innovación establecidos, no buscando las empresas más seguras, y sabiendo abandonar los proyectos fallidos cuando sea necesario⁶⁹.

5. Establecer adecuados sistemas de remuneración.

Como se ha mencionado anteriormente, dentro del CVC no es habitual encontrar esquemas de compensación propios de la industria de capital riesgo ligados al éxito de las inversiones. El resultado puede ser una inadecuada remuneración en los casos de éxito y una excesiva penalización en las situaciones de fracaso, resultando en prácticas de inversión muy conservadoras que perjudiquen el rendimiento de la división, así como en una falta de motivación del equipo, menor atención a los objetivos a largo plazo e incluso pérdida del talento hacia otras empresas. Resulta imprescindible que la remuneración del equipo inversor sea adecuada y esté ligada a indicadores de cumplimiento de objetivos, no sólo financieros sino estratégicos para la corporación matriz.⁶⁹

6. Hacer efectiva la transferencia de información y conocimiento.

Si bien el acceso por parte de la corporación a nuevas tecnologías, productos, procesos y prácticas es uno de los objetivos más frecuentemente mencionados por los responsables de CVC, este aprendizaje no se realiza de forma automática, existiendo muchas barreras que impiden la transferencia fluida de conocimiento.⁷¹ Algunos de los ejemplos más exitosos en este sentido se apoyan en unidades específicamente creadas para actuar como nexo entre ambos mundos⁷². Sea cual fuera la forma elegida, para que los programas de CVC cosechen los frutos deseados, las empresas necesitan dedicar tanto tiempo al aprendizaje y transferencia de conocimiento de la startup como el que dedican a seleccionar y gestionar las inversiones.

REFERENCIAS

Ametller, Xavier; Amigó Pau; Batlle, Adrià y Prats, M^a Julia (2017): *Corporate Venturing: Achieving Profitable Growth Through Startups. Whitepaper*. IESE Business School y mVenturesBcn (Enero).

ASCRI (2019): Informe de actividad: venture capital & private equity en España.

Burke, Brendan y Klees, Darren (2019): The Golden Mean of Corporate Venture Capital. 2Q Analyst Note, PitchBook (Mayo).

CB Insights (2019): *High flying growth in corporate venture capital*. Global Corporate Venture Capital in 2018.

Gompers, Paul A. y Lerner, Josh (2000): *The Determinants of Corporate Venture Capital Success. Organizational Structure, Incentives and Complementarities*. En Randall K. Morck (Ed.) *Concentrated Corporate Ownership*. Ed. University of Chicago Press. Accesible en <http://www.nber.org/books/morc00-1>

Lerner, Josh (2013): Corporate Venturing. *Harvard Business Review*, vol. 91, n^o 10, 86–94 (Octubre).

Maula, Markku V.J. (2007): *Corporate venture capital as a strategic tool for corporations*. En Landström, Hans (Ed.) *Handbook of Research on Venture Capital*. Ed. Edward Elgar.

Vidra, Eze (2019): *The takeover of corporate venture capital*. VC Café, (19 junio). Accesible en <https://www.vccafe.com/2019/06/19/the-takeover-of-corporate-venture-capital/>

⁶⁹ Un ejemplo ilustrativo de esta actitud conservadora se advierte precisamente en el tratamiento de las participadas no exitosas: mientras que un gestor profesional de *venture capital* cortaría la financiación a un negocio con problemas para centrarse en las participadas de su cartera con mejores perspectivas, un gestor de CVC tiende a retrasar estos descartes tratando de evitar las repercusiones negativas de un fracaso.

⁷⁰ Aunque los objetivos de rendimiento financiero son más fáciles de medir, empiezan ya a utilizarse indicadores y métricas ligadas a fines estratégicos de innovación. El reciente informe PitchBook (Brendan y Klees, 2019) recoge algunos KPIs sobre este tipo de objetivos, como por ejemplo el número de pilotos implementados o de nuevos productos comercializados.

⁷¹ Ejemplo de estas barreras serían: diferencias culturales entre la corporación y la startup; distintas localizaciones físicas de las oficinas y equipos de unos y otros; falta de tiempo por las ocupaciones diarias o que las tecnologías más disruptivas no se vean aplicables de forma directa en la corporación.

⁷² Por ejemplo, el fondo Telefónica Ventures invierte en startups únicamente cuando cuentan con un profesional de Telefónica que actúe como sponsor y apoye el encaje de la tecnología innovadora en alguna línea del negocio de la matriz.



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: REPSOL CORPORATE VENTURING

► **Susana de los Ríos y Rocío Sáenz-Diez**, *Universidad Pontificia Comillas (ICADE)*

ANTECEDENTES

La industria energética es un sector estratégico fundamental en los países occidentales y resulta un elemento clave para el desarrollo de las economías sostenibles. Las empresas del sector de la energía se encuentran inmersas en un proceso de transformación global, provocado en gran medida por la preocupación sobre problemas medioambientales y la falta de sostenibilidad del sistema actual. En este contexto, el desarrollo de nuevas tecnologías y su implantación juegan un papel clave para hacer frente a nuevos desafíos, como son la reducción de las emisiones de CO₂ y la consecución de una producción energética sostenible y competitiva. Todo ello, sin un deterioro en la calidad de los productos y servicios energéticos ofrecidos a los consumidores.

Repsol, como compañía de primera línea, se esfuerza para adaptarse de forma exitosa a estos cambios y dar cumplimiento a los compromisos derivados del Acuerdo de París, siendo la innovación y la tecnología los pilares esenciales en los que se apoya en este proceso de transición energética. En este sentido, los primeros pasos están dados y, en la actualidad, Repsol cuenta con una estructura integrada para dar soporte a la innovación tecnológica, en cuyo seno se unen (a) los proyectos propios de I+D+i desarrollados de forma interna en la compañía y (b) las inversiones en startups tecnológicas, como vía para acelerar la captación de innovación externa. A nivel organizativo, en mayo de 2017 se aprobó una nueva estrategia que ha permitido unir en una única estructura operativa las áreas de Tecnología y Corporate Venturing de la compañía, lo que presumiblemente favorecerá la coordinación entre las acciones de ambos campos.

En concreto, si nos centramos en el Corporate Venture Capital, en el *Informe de Gestión Integrado* del Grupo Repsol del año 2017 ya se hablaba de la definición de un nuevo modelo operativo de inversión, gestionado por medio de fondos con un periodo inversor de cinco años, dando lugar posteriormente al fondo **Repsol Corporate Venturing**

OBJETIVOS

Repsol Corporate Venturing es una unidad estratégica de CVC destinada a invertir en startups innovadoras que se encuentren en ámbitos alineados con el propio negocio del Grupo Repsol. El principal objetivo es captar tecnología y modelos de negocio innovadores, para impulsar su rápido desarrollo y, si se considera conveniente, implementarlos en algún área de Repsol. La finalidad de este tipo de inversiones, conforme se apuntaba en párrafos anteriores, es complementar la capacidad interna de I+D de Repsol, alcanzar una mayor agilidad de respuesta ante las necesidades de las diferentes unidades de la compañía y conseguir, de esta manera, una ventaja competitiva en el mercado. Por tanto, el objetivo financiero queda relegado a un segundo lugar, si bien, como explican desde el propio equipo de venturing de Repsol, la idea es que como mínimo sea autosuficiente.

Así mismo, la nueva estrategia en CVC de Repsol busca crear una red global de contactos a nivel internacional, que abarca desde incubadoras, aceleradoras u otros venture capital, hasta vínculos con el ámbito académico, aprovechando también la colaboración con otras unidades internas de la compañía como Repsol Technology Lab o el Fondo de Emprendedores dependiente de la Fundación Repsol. Un ejemplo de esta colaboración sería la reciente inversión de Repsol Corporate Venturing en Finboot, una startup de blockchain procedente del programa de incubación del Fondo de Emprendedores. Es evidente el esfuerzo de alineación de objetivos estratégicos a todos los niveles dentro del Grupo Repsol: en las últimas ediciones de este programa de incubación, se ha hecho hincapié en que los retos propuestos para las ideas candidatas respondan siempre a intereses de negocio de Repsol.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

ÁMBITO

Repsol Corporate Venturing se ha dotado de 85 millones de euros para el periodo 2016-2020, con la intención de que coincida en tiempo con el Plan Estratégico vigente en la compañía. Estos fondos se destinan a tomar participaciones minoritarias, sin control societario, en startups que desarrollen tecnología o propongan negocios innovadores, preferiblemente en early stage. Las inversiones se realizan a través de Repsol Energy Ventures, S.A., sociedad perteneciente 100% al Grupo Repsol. Los **principios básicos** que rigen la actividad de CVC de Repsol son:

1. Centrarse en oportunidades relacionadas con el negocio de Repsol
2. Priorizar los objetivos estratégicos sobre las rentabilidades financieras a corto plazo
3. Tecnologías y modelos de negocio en fase *early stage*
4. Participaciones minoritarias en el momento de la inversión inicial
5. Innovación externa, no interna.

En la actualidad, y tratando de alinear las inversiones del fondo con la estrategia del grupo Repsol, las inversiones se centran de forma prioritaria en los siguientes seis ámbitos:

1. **Fiabilidad en las operaciones:** para aprovechar los beneficios derivados de la automatización y digitalización de las operaciones incorporadas al sector energético, consiguiendo una reducción en costes y en riesgo operacional.
2. **Economía circular:** para desarrollar nuevos productos y combustibles sostenibles que cumplan con los nuevos patrones de consumo sostenible, permitan una reducción de emisiones de CO2 y mejoren la eficiencia energética.
3. **Movilidad avanzada:** para impulsar la aplicación de la tecnología en los nuevos modelos de negocio en el ámbito de la movilidad (movilidad eléctrica, los combustibles alternativos, la economía colaborativa, entre otros).

4. **Diversificación y transición energética:** para apoyar a startups con propuestas disruptivas en el mercado energético actual, todavía excesivamente dependiente del sector del petróleo y gas, buscando una diversificación de la oferta energética.
5. **Materiales avanzados y productos diferenciados:** para desarrollar nuevos productos y materiales con propiedades diferenciales que permitan hacer frente a las nuevas tendencias de la industria energética.
6. **Nuevas tecnologías aplicadas a la exploración y producción:** para mejorar la eficiencia operativa y acortar el ciclo de exploración/producción de petróleo y gas.

Por el momento, la proporción de inversiones realizadas en cada uno de los ámbitos es la que se muestra en la siguiente figura, de acuerdo con los datos publicados por la compañía a mediados de 2019. Puede observarse que la diversificación de la oferta energética y la búsqueda de soluciones a una movilidad sostenibles, se han llevado la mayor parte de los 32 millones de euros que componen la cartera global de inversión hasta la fecha.

Tabla 7: Repsol Corporate Venturing – Inversiones

Fuente: Elaboración propia a partir de Repsol (2019)

FIABILIDAD EN LAS OPERACIONES	4%
ECONOMÍA CIRCULAR	11%
MOVILIDAD AVANZADA	32%
DIVERSIFICACIÓN ENERGÉTICA	38%
MATERIALES AVANZADOS Y PRODUCTOS DIFERENCIADOS	15%

Nota: El volumen de inversión total de 32 millones de euros incluye participaciones en cartera que fueron realizadas antes de creación de Repsol Corporate Venturing en 2018.



Herramientas de emprendimiento corporativo

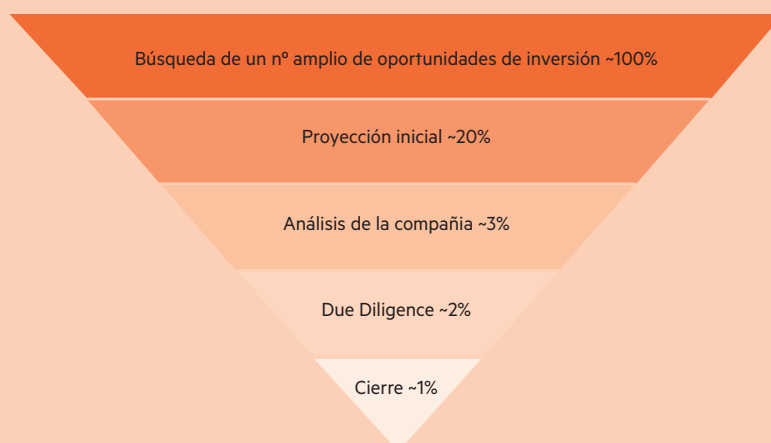
Repsol tiene un equipo de CVC que, a fecha de este estudio, está formado por 14 profesionales con experiencia en la industria energética. Este equipo se encarga del proceso completo de búsqueda, análisis y selección de oportunidades de inversión, así como de la posterior gestión de la participación adquirida⁷³. Cuenta además con el apoyo de otras áreas corporativas de Repsol para ciertos temas concretos (legales, fiscales y contables, entre otros). En su afán por facilitar el contacto entre Repsol y las startups u otros fondos de inversión interesados, en 2018 la compañía lanzó una página web específica donde se puede contactar directamente con cualquier miembro del equipo y realizar la propuesta correspondiente.⁷⁴

Para asegurarse la mayor calidad posible en las operaciones elegidas, procuran generar un gran número de oportunidades de inversión. De tal forma que una vez realizado el *screening* inicial y analizados de manera detallada aquellos proyectos que cumplen los criterios esenciales (por ejemplo, el encaje con la estrategia de negocio de Repsol, la fase de desarrollo de la startup, etc.), sólo un 3% llega a la fase de *due diligence*, reduciendo hasta 1-2% los proyectos en fase final de elaboración del contrato de inversión. Los porcentajes que se observan en esta estructura embudo o *funnel* son muy similares a los de los fondos de *venture capital* independientes.

Esta área de CVC, además de las inversiones en solitario, mantiene desde hace varios años un acuerdo de coinversión con CDTI, a través del programa INNVIERTE, cuyo objetivo es apoyar a las empresas tecnológicas españolas de tamaño pequeño y mediano.

Proceso de selección de inversiones – Tasa de supervivencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Repsol (2019)



⁷³ Si bien su retribución está en línea con la de los demás trabajadores del Grupo Repsol, la parte variable está ligada a KPIs específicos de la actividad de *corporate venturing* y a la consecución de objetivos estratégicos.

⁷⁴ <http://ventures.repsol.com>

Tipo de apoyo

Repsol ofrece a las startups la posibilidad de tener un socio estable con una buena reputación, que cuenta con una larga experiencia técnica en el sector energético y con un profundo conocimiento de la industria. Asimismo, tiene el compromiso de probar a través de pilotos las tecnologías y/o los modelos de negocio propuestos por las startups y si los resultados son favorables, ayudarles a convertirlos en negocios viables a medio y largo plazo, facilitando el acceso a los canales de venta y a los clientes del grupo Repsol.

Obviamente, hay una aportación de financiación para poder llevarlo a cabo y, como se ha mencionado con anterioridad hay una colaboración en la gestión de la empresa participada.

RESULTADOS

Según los datos más recientes presentados en el informe de gestión integrado del Grupo Repsol, a finales de 2018 el fondo de *Corporate Venturing* había invertido 19 millones de euros, materializados en más de 10 proyectos emergentes desarrollados en los campos anteriormente mencionados, si bien el volumen total de inversiones en cartera es superior debido a participaciones tomadas antes de la existencia del fondo.

Las startups en las que Repsol ha invertido pertenecen a diferentes campos, de los mencionados con anterioridad. Entre otros tiene participaciones en:

- **Movilidad avanzada:** en *Ample* que aplica la robotización y el uso de baterías inteligentes para resolver los problemas de recarga en los vehículos eléctricos; en *Scutum (Silence Urban Ecomobility)* que ha desarrollado motos eléctricas con sistema innovador de batería extraíble apostando por la movilidad sostenible; en *WeSmartPark*, una plataforma para compartir aparcamientos privados y en *DriveSmart*, que tiene un proyecto para mejorar la seguridad en la conducción obteniendo métricas de conductores y coches, a través de una *app*.
- **Diversificación y transición energética:** en *Wattio*, empresa que ha aplicado la tecnología (*Internet of Things + Smart Home*) para conseguir el control de ciertos aspectos del hogar desde el teléfono móvil y en *Principle Power Inc.*, empresa pionera en el diseño e instalación de una estructura flotante semi-sumergible para la generación eólica offshore.
- **Fiabilidad operacional:** en *Rocsole* creadores de sistemas que mejoran la seguridad en el transporte de fluidos, por ejemplo, aplicando la tomografía eléctrica al control en tiempo real de los flujos de gas y petróleo dentro de las tuberías.
- **Nuevos materiales y productos:** En la empresa de producción de grafeno *Graphenea*, material muy utilizado en el desarrollo de tecnologías disruptivas de almacenamiento y generación de energía debido a sus propiedades inigualables en resistencia y flexibilidad; en *Recreus*, productor líder en materiales elásticos usado entre otras cosas para imprimir en 3D y en *Nanogap* dedicada al desarrollo de *clusters* cuánticos atómicos y otras nanopartículas.
- **Economía circular:** participa en *Sorbwater* creadora de una tecnología sostenible para el tratamiento de las aguas con productos biodegradables.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Tabla 8: Repsol Corporate Venturing - Porcentajes de participación a 31.12.2018

	23,0%		5,0%		18,0%
	12,5%		11,5%		23,0%
	11,3%		13,0%		5,0%
	16,7%		8,8%		22,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de ASCRI (2019).

Las participaciones en todas estas empresas se han ido produciendo de manera progresiva, siendo cinco de ellas nuevas adquisiciones realizadas durante 2018. Adicional a estos proyectos, en 2019 Repsol ha invertido en *Begas Motor*, empresa de base tecnológica dedicada a la transformación, diseño y fabricación de motores para vehículos pesados alimentados 100% a GLP, en *Ampere Energy*, empresa especializada en el diseño, desarrollo y producción de sistemas inteligentes de almacenamiento y gestión energética, y en la ya mencionada *Finboot*, especializada en tecnología *blockchain*, con foco en la digitalización de cadenas de suministro en múltiples sectores.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que Repsol también realiza inversiones bajo el paraguas de la *Oil and Gas Climate Initiative* (OGCI), cuyo objetivo principal es desarrollar y comercializar tecnologías innovadoras en el sector de la energía que permitan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y para lo que disponen de 1.000 millones de dólares en un periodo de diez años. Estas inversiones que se realizan de forma conjunta con los otros socios⁷⁵ a través del vehículo creado a tal efecto en 2016, denominado Climate Investment (CI).

⁷⁵ Estos socios son grandes empresas energéticas como ExxonMobil, Petrobras, BP, Eni o Shell entre otras

CONCLUSIÓN

En la actualidad, la revolución tecnológica y el entorno digital han producido un incremento de iniciativas emprendedoras y el auge de ecosistemas de startups innovadoras que agilizan los procesos y aceleran la disrupción de modelos de negocio establecidos. En este contexto, las grandes corporaciones deben adaptarse si quieren mantenerse competitivas. Los retos para una empresa como Repsol son aún mayores, debido a la importancia estratégica del sector de la energía y a la inevitable transformación que está produciéndose en los modelos energéticos actuales. La complementariedad entre los recursos y experiencia de las grandes empresas y la agilidad e innovación de las startups, hace que la colaboración pueda resultar beneficiosa para ambas. Los programas de CVC como **Repsol Corporate Venturing** ofrecen un marco de cooperación que actúa como puente entre las empresas establecidas y las startups innovadoras para que, uniendo fuerzas, superen los retos actuales y compitan de forma eficiente en un mercado cada día más complejo.

REFERENCIAS

ASCRI (2018). Anuario ASCRI Capital Privado 2018.

ASCRI (2019). Anuario ASCRI Capital Privado 2019.

Repsol (2018). Informe de Gestión Integrado – 2017, febrero.

Repsol (2019). Informe de Gestión Integrado – 2018, febrero.

Repsol (2019). *Repsol Digital Program*. Disponible en https://www.repsol.com/imagenes/global/es/HR09052019_Digital_Tech_CNMV_tcm13-155291.PDF



Herramientas de emprendimiento corporativo

3.6 Aceleradoras globales

► **Iñaki Ortega Cachón** e **Iván Soto**, *Deusto Business School*

RESUMEN

El rápido avance de la globalización a mediados del siglo pasado favoreció la extensión de la actividad de las grandes empresas a nivel internacional, pasando a ser la organización multinacional el paradigma de la eficiencia. Sin embargo, coherente con la transición hacia la *entrepreneurship economy* que ha operado la revolución de las nuevas tecnologías, las startups se han configurado en la última década como un agente empresarial capaz de competir con las multinacionales en la arena global.

La conjunción de estos dos fenómenos, multinacionales y startups, junto a la tecnología dan sentido a esta reflexión. La tecnología y la maduración de los ecosistemas emprendedores han puesto al alcance de una empresa de reciente creación no solo la posibilidad de producir innovación disruptiva, sino también de extenderla rápidamente en el mercado internacional. Por ello son muchas las grandes organizaciones que quieren aprender de su desempeño, ya sea para imitar sus procesos o para establecer puentes de colaboración con ellas. Este artículo explica cómo las grandes empresas han encontrado en las aceleradoras globales una vía para acercar la capacidad de innovación de las startups al entorno corporativo, buscando con ello sinergias que redunden en beneficio de ambas organizaciones. La multinacional del seguro MAPFRE, desde España, ha lanzado recientemente una aceleradora global, bajo el nombre MOI, que se ha convertido en una buena práctica explicada en este artículo.

CONTEXTO

LAS MULTINACIONALES

La globalización, entendida como el proceso no solamente económico sino también cultural de interdependencia de los diferentes países del mundo, nace en el siglo XX. Algunos autores sitúan su antecedente en el descubrimiento de América; otros en la llegada del hombre a la luna; pero el consenso es que se origina con los primeros estertores de la guerra fría. Las empresas multinacionales (o corporaciones empresariales que cuentan con filiales en diferentes países del mundo) también pierden sus orígenes en la historia con las Compañías de Indias en el siglo XVII en los Países Bajos y Reino Unido o, más recientemente, a finales del XIX cuando las empresas industriales se deslocalizan de sus países de origen para evitar aranceles. En cualquier caso, constituyen los años 50 y 60 del siglo pasado la edad de oro de la gran empresa: por un lado, aparecen y se consolidan un buen número de multinacionales a ambos lados del Atlántico; por otro, pasan a ser dominantes las tesis de economistas como Galbraith sobre las excelencias de las corporaciones, la era de la tecno-estructura y la desaparición de la figura del empresario (Veciana, 2006). De hecho, se llega a pronosticar -erróneamente- el advenimiento de estructuras súpereficientes que harían desaparecer la figura del empresario individual. La gran escala, por tanto, triunfa en el mundo, el siglo pasado y se instala el pensamiento entre las empresas de que solamente logrando una dimensión crítica se puede sobrevivir en una economía globalizada (Audretsch y Thurik, 2004).

LOS EMPRENDEDORES

Contrariamente a lo que se suele pensar por la frecuencia con la que se utiliza hoy día el término emprendedor es relativamente reciente. El economista austro-americano Schumpeter en 1911 fue el primero en referirse al emprendedor como agente de la innovación. En su teoría de la destrucción creativa formuló cómo las nuevas empresas de los emprendedores desplazan a las existentes a través de la innovación, provocando en última instancia un mayor grado de desarrollo económico. Hasta ese momento, pequeña empresa y nuevo empresario se confundían. Sin embargo, desde entonces un emprendedor pasaría a ser aquella persona (propietaria de una empresa) que busca generar valor, a través de la creación o expansión de actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos o mercados (Ortega, 2012).

También las primeras actuaciones públicas en favor de los emprendedores son de esa época y tienen un carácter defensivo frente a los abusos de poder de las grandes empresas (leyes antitrust de USA en el paso del siglo XIX al XX). No obstante, en las décadas siguientes los emprendedores quedan en segundo plano ante el brillo de las grandes corporaciones globales. Tendrá que ser la crisis del petróleo de los 70 y la necesidad de luchar contra el desempleo por la quiebra de muchos negocios, la que da el impulso para que un profesor del MIT presente en 1979 en el Congreso de los Estados Unidos el informe *The job generation process*. Esta investigación demuestra que, entre 1969 y 1976, la mitad de los nuevos puestos de trabajo en ese país fueron creados por nuevas empresas. Con esos datos y sobre todo por el estancamiento y el alto desempleo, el rol de las pequeñas unidades empresariales es objeto de 'reevaluación' y políticos de todos los colores descubren al emprendedor y la necesidad de fomentar nuevas empresas. Así, durante la década de los 80 y los 90 los gobiernos empiezan a abandonar, especialmente en los

Estados Unidos, la estrategia de atracción y fidelización de grandes empresas en sus territorios en favor de la promoción de los emprendedores. Comienza el 'enamoramamiento' de la sociedad con los emprendedores y aparecen los primeros iconos sociales como el fundador de Apple, Steve Jobs (que es portada de la revista Time con 26 años en el año 1982) o las pioneras herramientas para ayudar a los emprendedores como las incubadoras de empresas (en Europa las primeras incubadoras llegan en 1984 conocidas entonces como *business innovation centres* –BICs–)

LOS EMPRENDEDORES GLOBALES

La conjunción de los dos fenómenos descritos -la globalización y la eclosión de los ecosistemas emprendedores- da lugar a un nuevo agente económico llamado a ser protagonista de la nueva era económica: el emprendedor global. Las nuevas empresas globales nacen como tales también impulsadas por la disrupción de internet (los expertos lo sitúan en el año 1994 con el código abierto de la red de redes) que democratiza el acceso a la tecnología y permite la desaparición de las barreras de entrada en una gran mayoría de industrias y países del mundo. Los emprendedores globales se apoyan en las startups (empresas nacientes con alto componente tecnológico) que fundan para 'seducir' en sectores tradicionales a los clientes a lo largo y ancho del mundo.

Efectivamente, se empieza a hablar de estas empresas a finales del siglo pasado, pero el pinchazo de la burbuja de las 'puntocom' unos pocos años después ralentiza el fenómeno por la desconfianza en su solvencia. Sin embargo, conforme avanza el nuevo siglo y comienzan a aparecer referentes de esta nueva tipología como Facebook, Twitter, UBER o Airbnb en Estados Unidos o BlaBlacar y Spotify en Europa, las startups globales se convierten en el objeto de deseo de las grandes corporaciones.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Términos como *born global* o ‘unicornios’ se usan también para referirse a estas empresas. Una empresa *born global* es aquella que nace con el objetivo de internacionalizarse, de convertirse en global desde su nacimiento y para ello se diseñan con un plan de negocio, una plantilla y una localización social que lo facilite. Un unicornio, inspirándose en el animal mitológico, es una empresa muy poco común que consigue en los tres primeros años de vida una capitalización global superior a mil millones de dólares. Airbnb, Dropbox o Zalando en la industria del turismo, la tecnología o el comercio, respectivamente, son ejemplos de startups globales que al mismo tiempo han alcanzado la condición de unicornios.

EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La amenaza de los nuevos agentes, unida a la necesidad de conocer las claves del éxito de estas startups, ha llevado a las grandes empresas ‘incumbentes’ a buscar fórmulas para acercarse a estos emprendedores globales. A su vez, los entornos cambiantes actuales exigen que las corporaciones multinacionales sean innovadoras para mantener sus posiciones de mercado so pena de perder su ventaja competitiva (Bartlett y Ghoshal; 2000; Dunning, 1994). Las empresas multinacionales, por tanto, se enfrentan a una presión considerable para responder eficazmente a las necesidades del mercado local, mientras se logra la eficiencia global (Prahalad y Doz, 1987).

la internacionalización es un proceso complejo y costoso por ello el emprendimiento corporativo ha surgido como una oportunidad

DEFINICIÓN Y OBJETIVOS

El **emprendimiento corporativo** se explica como “el proceso mediante el cual un individuo o grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea una nueva organización o promueve la renovación o innovación dentro de esa organización” (Chua, Sharma y Chrisman, 1999).

Nadie duda que la internacionalización es un proceso complejo y costoso: las empresas deben investigar a fondo las oportunidades, construir la infraestructura necesaria para expandirse y desarrollar y ejecutar múltiples estrategias (George, Wiklund y Zahra, 2005). Por ello el emprendimiento corporativo ha surgido como una oportunidad al adoptar a nivel corporativo la mentalidad y los ligeros recursos de los emprendedores. De este modo se define el emprendimiento corporativo internacional como la creación de startups dentro una gran corporación que operen con nuevas líneas de productos o con nuevos mercados geográficos (Wang, Chung y Lim, 2015).

Los beneficios del emprendimiento corporativo han sido ampliamente reconocidos (CISE, 2017). Sin embargo, a pesar de sus externalidades positivas -entre ellas el ahorro en costes-, una mayor actividad en este terreno a nivel internacional también se asocia inevitablemente con mayores riesgos. De hecho, si el emprendimiento corporativo internacional supone, como hemos mencionado, promover nuevas líneas de productos así como abrirlas a nuevos mercados geográficos, esto implica un nivel muy alto de incertidumbre. No en vano, a la complejidad y diversidad de las normativas y culturas locales hay que sumar la imprevisibilidad del éxito del nuevo negocio.

Según Nesta (2016), las principales **herramientas del emprendimiento corporativo** se relacionan con los recursos que la organización está dispuesta a invertir. El inventario de herramientas que esta consultora realiza incluye eventos

como concursos de emprendimiento o *hackatones*; recursos compartidos (espacios de trabajo o *coworkings*); apoyo empresarial (incubadoras y aceleradoras); partenariado (compra innovadora, colaboración público-privada y *joint-ventures*); inversión (*corporate venture capital*) y compra (fusión y adquisiciones de startups o MA&).

El complejo reto de capturar las innovaciones de las startups que operan a nivel global hace que no todas las herramientas anteriormente mencionadas sirvan para este particular. Conforme a nuestra experiencia, únicamente son tres los instrumentos de emprendimiento corporativo apropiados para ello, a saber: las aceleradoras de empresas, los *corporate venture capital* (CVC) y las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus primeras iniciales en inglés).

Una cuarta vía es la creación de empresas subsidiarias o filiales de las grandes corporaciones. La velocidad del cambio ha llevado a algunas multinacionales a reconocer la necesidad de adoptar un modelo descentralizado de innovación en el que las filiales también contribuyan al diseño de soluciones destinadas a satisfacer una demanda global. En consecuencia, algunas multinacionales han ampliado la definición de las misiones de sus subsidiarias dándoles mayor libertad para disponer de recursos, asumir riesgos y capacidad para participar en actividades empresariales (Dunning, 1994; Ghoshal y Bartlett, 1988; White y Poynter, 1989; Roth y Morrison, 1992). Un buen ejemplo son las filiales de la compañía holandesa Philips; de este modo, en Canadá se creó el primer televisor en color de la compañía; en Australia, la primera televisión con estéreo, incluso en Reino Unido, el primer televisor con teletexto (Lightfoot, 1992). No obstante, esta modalidad de innovación, aunque puede considerarse -en una interpretación laxa- como emprendimiento corporativo, también puede situarse en el esquema clásico de la expansión internacional de las empresas en el que no vamos a profundizar aquí. En este artículo nos centraremos exclusivamente en las aceleradoras como mecanismo de innovación con proyección a escala global.

ACELERADORAS: HISTORIA, OBJETIVOS Y EJEMPLOS

No son pocos los estudios que sitúan las aceleradoras como una versión mejorada de las incubadoras de empresas que nacen a finales de los 70 en Estados Unidos y se extienden a Europa en los años 80 del siglo pasado. Una incubadora ofrece espacio y asesoramiento a los emprendedores para evitar que mueran en los primeros años de vida. La aceleradora también incluye esas facilidades, pero añade la posibilidad de que los gestores de la misma inviertan en el capital de la startup para ‘acelerar’ su crecimiento, de ahí su nombre.

Desde el arranque de la que se considera la primera aceleradora moderna en 2005 (*Y Combinator*) este tipo de programa se ha extendido con rapidez hasta convertirse en un fenómeno global (Gutmann, Kanbach y Seltman, 2019). El informe *Global Accelerator* elaborado por la firma Gust identificaba en 2016 hasta 579 programas de aceleración en todo el mundo que admitían más de 11.000 startups.

Cohen y Hochberg (2014) definen una aceleradora como un “programa de apoyo a startups tasado en el tiempo que incluye mentoría y formación para culminar en un discurso público ante los socios de la aceleradora e inversores”. Por tanto, un programa de aceleración típico ofrece financiación (en el rango de 15.000 a 30.000 dólares), tutorías de expertos, capacitación y espacio de oficina durante un período de tres a seis meses a un



Herramientas de emprendimiento corporativo

número de hasta diez startups a cambio de porcentajes minoritarios en el capital de estas empresas nacientes. La rentabilidad es obtenida por la aceleradora en el supuesto de una venta exitosa de la startup. Por su parte, los emprendedores consiguen, además de los servicios ya mencionados, conexiones en la industria, validación del producto y visibilidad ante inversores (Cohen y Hochberg, 2014; Hochberg, 2016).

La tipología de aceleradoras, tal y como se recoge en la tabla 9, es variada dependiendo del carácter de sus promotores (públicas, privadas o corporativas), la actividad de las startups aceleradas (sectorial, vertical o generalista); pero también del ámbito de su actuación (local o global). En este artículo nos centraremos en aquellas aceleradoras corporativas globales que generalmente son sectoriales para ajustarse al objeto social de la empresa promotora de la misma.

Tabla 9: Tipos de aceleradoras corporativas

ELEMENTOS DE CLASIFICACIÓN		
Condición promotores	Ámbito	Actividad startups
Públicas	Local	Sectorial
Privadas	Global	Vertical
Corporativas		Generalista

Fuente: Elaboración propia

Para Kohler (2016), las aceleradoras corporativas tienen objetivos similares que las convencionales pero sin buscar tanto el retorno financiero, sino objetivos estratégicos como fomentar la innovación corporativa o expandir la cultura emprendedora en la propia compañía (Gutmann, 2019). Según la base de datos de *The corporate accelerators* de 2016, existen alrededor de 120 programas de aceleración corporativa en todo el mundo, lo que nos pone en la pista de cómo se ha convertido en un fenómeno global. CEMEX en el sector de la construcción desde México, MERCADONA en el sector *retail* desde España, AXA en seguros desde Francia, VODAFONE en telecomunicaciones desde el Reino Unido o Disney en entretenimiento desde Estados Unidos, son sólo algunos ejemplos de aceleradoras corporativas. Y esta herramienta de emprendimiento corporativo no deja de expandirse a nuevas industrias, siendo cada vez más importantes, por ejemplo, en el sector energético como Repsol o Enagás.

En el capítulo dedicado a los resultados de la encuesta del presente informe, se muestra cómo la mitad de las empresas españolas que trabajan con startups externas en el marco de su innovación abierta ofrece algún programa de este tipo. Esto da idea de la creciente importancia de esta herramienta en España, si bien es cierto que el porcentaje desciende al 38% cuando en el marco de esta iniciativa se incluye la posibilidad de recibir financiación a través de CVC o de beneficiarse de mentoring externo, y al 28% si se incluye formación específica a cargo de trabajadores de la organización.

ACELERADORAS GLOBALES

Como se acaba de comentar, las aceleradoras globales son un tipo de aceleradora corporativa cuya misión es hacer crecer startups internacionales que sean sinérgicas con la estrategia de la multinacional promotora. Para lo anterior se disponen de una serie de herramientas que coinciden con las aceleradoras convencionales, a saber:

- | | |
|--|--|
|  Mentoría |  Cifra de negocio |
|  Alojamiento |  Conocimiento de la industria |
|  Capacitación |  Pilotos y pruebas de concepto |
|  Financiación |  Adquisición |
|  Apertura de mercados | |

Según Kanbach y Stubner (2016) existen cuatro tipos de aceleradoras corporativas que podemos usar para clasificar las aceleradoras globales. Estas se describen a continuación y se sintetizan en la tabla 10:

- 1. Aceleradora de puesto de escucha.** El objetivo principal es comprender las tendencias generales en un mercado o industria global e iniciar la cooperación con esas nuevas empresas.
- 2. Aceleradora para mejoras en la cadena de valor.** Con ellas se busca identificar y desarrollar nuevas empresas en todo el mundo con productos y servicios nuevos e innovadores de los que la empresa matriz pueda beneficiarse en algún lugar de su cadena de valor. Estos beneficios pueden incluir la comercialización de productos o servicios a través de los canales de distribución existentes de la empresa matriz.
- 3. Aceleradora de laboratorio de pruebas.** Se basan principalmente en razones estratégicas. La razón principal es proporcionar un entorno protegido (*sandbox*) para probar nuevas ideas innovadoras. A diferencia de todos los demás tipos de aceleradores corporativas, no se centra exclusivamente en nuevas empresas externas, sino que también, y a veces principalmente, está dedicado a ideas de negocio internas o intraemprendedores.
- 4. Aceleradora cazadora de unicornios.** Se basa principalmente en razones financieras (por lo tanto, aplica el modelo de negocio de una aceleradora independiente dentro del contexto corporativo). Su objetivo principal es obtener rentabilidad a través de un número amplio de inversiones minoritarias en startups globales que puedan llegar a convertirse en unicornios.

Las aceleradoras globales hibridan algunas de estas categorías teniendo un enfoque marcadamente internacional por el tipo de convocatoria, naturaleza del apoyo y/o proyección. Ejemplos de aceleradoras globales son Google Launchpad Accelerator, que ya está presente en cinco continentes; SAP Accelerator, centrada en startups escalables con foco B2B y conexiones a ambos lados del Atlántico; o Microsoft Scaleup, gestionado desde Bangalore, Beijing, Londres, Sídney y Tel Aviv. Aunque estos exponentes correspondan a empresas de sectores tecnológicos, las aceleradoras con vocación global son instrumentos utilizados por empresas de cualquier rama de actividad: la energía (Engie Innovation), la alimentación (Eleva-Bimbo), la distribución (Metro Accelerator), la automoción (Seat Accelerator) o los seguros (MAPFRE Open Innovation) son algunos ejemplos de industrias y organizaciones que están utilizándolas como palanca de emprendimiento corporativo.



Herramientas de emprendimiento corporativo

Tabla 10: Aceleradoras corporativas según Kanbach y Stubner (2016)

TIPO DE ACELERADORA	ORIENTACIÓN	OBJETIVO
Puesto de escucha	Estratégica	Seguimiento de tendencias y vigilancia tecnológica
De impacto en la cadena de valor	Estratégica	Mejora del negocio a través de la innovación incremental o adyacente
Laboratorio de pruebas	Estratégica	Testeo de soluciones basadas en innovación disruptiva
Cazadoras de unicornios	Financiera	Búsqueda y diversificación de excedentes financieros

Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación de Kanbach y Stubner (2016)

Finalmente, podemos afirmar que no está exenta de complejidad la tarea de conectar las *startups born global* y las grandes corporaciones multinacionales. Si ya es un reto a escala local hibridar grandes y pequeñas empresas (Gutiérrez-Solana et al., 2018), en el campo internacional surgen otras muchas complicaciones que hemos atisbado en este artículo. Pero los potenciales beneficios también son grandes. Si se hace correctamente, las aceleradoras corporativas pueden fomentar la innovación y hasta la reinención de los ‘incumbentes’. Esto significa que las corporaciones pueden capturar nuevas fuentes de innovación, escanear el mercado en busca de nuevos desarrollos, desarrollar conjuntamente productos o servicios innovadores que mejorarán su portfolio e incluso vender sus productos a nuevos clientes (Weiblen y Chesbrough, 2015). Las nuevas empresas encuentran en el entorno corporativo un potente aliado a la hora de obtener financiación para proyectos pilotos, ser el primer cliente o distribuidor y, por supuesto, ampliar su capital o incluso llegar a ser adquirida (Kohler, 2016).

En cualquier caso, los programas de aceleración corporativa global son compatibles con las estructuras de innovación y tecnología de las grandes compañías y no deberían reemplazarlas, sino incorporarse como un elemento nuevo y adicional en la caja de herramientas para la transformación de las empresas establecidas (Lichtenthaler, 2016).

REFERENCIAS

- Audretsch, D. B., y Thurik, A. R. (2000). Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy. *Journal of evolutionary economics*, 10(1-2), 17-34.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (2000). *Going global: lessons from late movers*. Reading, 1(3), 75-84.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Centro Internacional Santander Emprendimiento – CISE (2017). *Emprendimiento corporativo en España. Gacelas y elefantes bailan sin pisarse*. Accesible en www.cise.es/gem/resumen-ejecutivo-informe-emprendimiento-corporativo.pdf
- Cohen, S., y Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon.
- Dunning, J. H. (1994). Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. *Research policy*, 23(1), 67-88.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of management*, 31(2), 210-233.
- Gutiérrez-Solana, F. et al. (2018). El valor social del emprendimiento. En Varona, E. (dir) y De Pablo, C. *La fiscalidad del emprendimiento*. Thompson Reuters Aranzadi
- Gutmann, T. (2019). Harmonizing corporate venturing modes: an integrative review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 69(2), 121-157.
- Gutmann, T., Kanbach, D., y Seltman, S. (2019). Exploring the benefits of corporate accelerators: investigating the SAP Industry 4.0 Startup Program. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 218.
- Kanbach, D. K., y Stubner, S. (2016). Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), 1761.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.
- Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Go*, 16(1), 25-51.
- Lichtenthaler, U. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, 54(1), 66-87.
- Lightfoot, R. (1992). *Philips and Matsushita: A portrait of two evolving companies*.
- Nesta (2016). *Scaling together. Overcoming barriers in corporate-startup collaboration*. www.media.nesta.org.uk/documents/scaling_together.pdf
- Ortega, I. (2012). *Políticas para emprendedores*. Euroeditions. Madrid.
- Prahalad, C. K., y Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Simon and Schuster.
- Roth, K., y Morrison, A. J. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- The Corporate Accelerator Database. (2016). Database of corporate accelerators <https://corporate-accelerators.net/database/index.html>
- Veciana, J. M. (2006). Entrepreneurship as a scientific research programme. En Cuervo, A., Ribeiro, D., Y Roig, S. *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*. Fundación Bancaja.
- Wang, Y. K. M., Chung, C. C., & Lim, D. S. (2015). The drivers of international corporate entrepreneurship: CEO incentive and CEO monitoring mechanisms. *Journal of World Business*, 50(4), 742-753.
- Weiblen, T., y Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.
- White, R. E., y Poynter, T. A. (1989). Achieving worldwide advantage with the horizontal organization. *Business quarterly*, 54(2), 55-60.



Herramientas de emprendimiento corporativo

BUENA PRÁCTICA EN ESPAÑA: MAPFRE OPEN INNOVATION (MOI)

► **Iñaki Ortega Cachón** e **Iván Soto**, *Deusto Business School*

ANTECEDENTES

MAPFRE es una gran empresa española dedicada al seguro con presencia en 49 países y más de 30 millones de clientes. Se considera la multinacional española líder en su industria con posiciones muy sólidas en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Turquía. MAPFRE nace a principios del siglo pasado con un espíritu de cooperación entre titulares de bienes raíces para mitigar determinados riesgos, pero no es hasta la década de los 80 cuando se consolida como una gran corporación con su expansión internacional y, de paso, sienta las bases para su posterior cotización en los mercados de capitales.

La innovación siempre ha sido la seña de identidad de MAPFRE. Nuevos productos, nuevas formas de comercializar o nuevos mercados a los que acudir explican el actual liderazgo de la compañía, sin olvidar un continuo servicio mejorado de atención a clientes. Antes de que la innovación apareciese como uno de los *drivers* de la economía en los discursos empresariales, MAPFRE se anticipó a las necesidades de sus clientes, integró soluciones y creó procesos eficientes. El caso de VERTI, una *spin-off* creada hace nueve años por MAPFRE con presencia internacional y enfocada a un nuevo cliente del seguro, es buena muestra de ello.

Pero la disrupción tecnológica no solo ha traído a lo largo y ancho del mundo como competidores a los emprendedores (*insurtech*), pues junto a estos han aparecido otros ‘insurgentes’ procedentes de otros sectores (las grandes plataformas tecnológicas). La velocidad de estos cambios llevó en 2018 a MAPFRE a lanzar su aceleradora global conocida por el acrónimo MOI (MAPFRE Open Innovation) con el fin de seguir mejorando los servicios que ofrecen a sus asegurados.

DEFINICIÓN

MOI es una plataforma de innovación abierta que nace con el objetivo de convertirse en el referente mundial de *insurtech* (término con el que se conocen las innovaciones como nuevos modelos de negocio y soluciones que están introduciendo las startups al sector del seguro gracias a la tecnología). MOI no se crea para luchar contra los nuevos agentes, sino para cooperar con ellos y así incorporar mejoras a la propuesta de valor de MAPFRE. Para lo anterior y ante su Junta General de Accionistas de 2018, MAPFRE comprometió una inversión mínima de 100 millones de euros anuales durante los próximos años.

MOI es una herramienta para capturar las innovaciones de emprendedores globales y crear conjuntamente soluciones para los nuevos retos tecnológicos del sector asegurador. MAPFRE ha entendido con esta aceleradora global que para mantener su posición de liderazgo ha de ir de la mano de las innovaciones en el modelo de negocio y soluciones fruto de la llamada industria 4.0.

Conforme a la clasificación que se ha expuesto más arriba, MOI sería una aceleradora corporativa (promovida por una empresa privada), sectorial (enfocada al sector del seguro) y global (cuyo ámbito de actuación es internacional). A su vez, MOI es, siguiendo a Kanbach y Stubner (2016), una aceleradora que aglutina rasgos de los cuatro tipos de aceleradora que estos autores describen: puesto de escucha, mejora en la cadena de valor, laboratorio de pruebas y cazadora de unicornios.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

OBJETIVOS

La propia compañía ha afirmado que el objetivo de MOI es convertirse en uno de los referentes mundiales en innovación dentro del vertical de *insurtech*, ya que sin la ayuda de los nuevos emprendedores globales será muy difícil que MAPFRE consiga el liderazgo también en el mundo digital. Para ello dedicarán a esta aceleradora global más de 100 millones de euros cada año para desarrollar proyectos innovadores o vinculados con el negocio digital, que, sumados a los más de 600 millones anuales de inversión en tecnología, dotan a la compañía de unas capacidades muy relevantes para asumir los nuevos retos y de transformación de la propuesta de valor.

ÁMBITO

Dos son las áreas en las que se enfoca MOI. La primera es la innovación estratégica, que se nutre de las tradicionales unidades de innovación de la compañía, a la que se le han unido los centros de conocimiento de la empresa, un programa de intraemprendimiento y el uso de metodologías inspiradas en la forma de trabajar de los emprendedores globales (*agile y lean startup*).

La segunda área -la que más nos interesa en este artículo- es la disruptiva, que tiene la mirada puesta en el largo plazo con tres herramientas. Un vehículo de inversión para participar en sociedades de capital riesgo (*venture capital*) dedicadas al negocio asegurador; un modelo de captación del talento emprendedor global entre centros de conocimiento, escuelas de negocio e incubadoras y aceleradoras de todo el mundo y, por último, una aceleradora global con sede en Madrid llamada 'Insur_space'. Esta aceleradora no solo aloja startups, sino que las escala con asesoramiento, contactos, clientes o financiación y sobre todo con adopción; es decir, permitiendo que sus innovaciones se pongan en práctica de la mano de MAPFRE. La aceleradora global de MAPFRE es un espacio de colaboración activa que facilita el desarrollo de nuevas ideas, conceptos y productos. A través de pilotos y pruebas, emprendedores de todo el mundo, con la ayuda de expertos de MAPFRE, tienen acceso a datos reales de los mercados internacionales de la compañía y así poder desarrollar soluciones disruptivas. En 2019, un año después de su creación en el 'Insur_space' trabajan más de 30 emprendedores procedentes de una decena de países.

Gráfico 13: El modelo de MOI de MAPFRE

Fuente: MAPFRE (2018)





Herramientas de emprendimiento corporativo

Verticales, herramientas y marco de actuación.

MOI capta las tendencias en innovación de las startups de seguros, verticalizándolas en los siguientes vectores:

- big data
- inteligencia artificial
- internet de las cosas
- ciberseguridad
- blockchain
- nueva movilidad
- insurance on demand*

Las herramientas de aceleración que ofrece MOI a través de INSURSPACE son:

- Programa de formación
- Mentorías
- Networking* y visibilidad
- Prototipado y pilotos
- Financiación a través de un comité de inversión anual (*Demo day*) ante la junta directiva de MAPFRE y con visibilidad en la comunidad de *venture capital* en inversores de la compañía
- Espacio de trabajo

A su vez, MOI ha desarrollado un marco de actuación propio en la captación de startups globales que se divide en anteproyecto (fases de reto e idea), proyecto (fases de concepto, prototipo, MVP y piloto) e implantación (fases de piloto y despliegues).

Anteproyecto

- 1. Reto:** El proceso de innovación de MAPFRE en el MOI parte de un reto o área de oportunidad a descubrir, dónde se encuentra al cliente y su problema o necesidad asociada.
- 2. Idea:** Se trata de la segunda fase del proceso de innovación que incluye la generación y captación de ideas a través de una llamada internacional a la aceleradora global para pensar en posibles soluciones.

Proyecto

3. **Concepto:** Para asegurar que una idea tenga sentido en el mercado se transforma en un concepto o propuesta de valor, que reúna todas las características por las que el cliente decida elegir a MAPFRE y no a la competencia. Es de obligatorio cumplimiento elaborar un *business model canvas* de todo proyecto de innovación a partir de la etapa de Proyecto; es decir, desde la fase de conceptualización y generación de propuesta de valor.
4. **Prototipo:** Con el fin de validar la propuesta de valor de la fase anterior se genera un prototipo que se lleva al cliente y sirve como medio para validar o invalidar las hipótesis para aprender rápido y sin costes significativos, disminuyendo así el riesgo de fracaso.
 - a. El prototipo permite evaluar si la propuesta de valor cubre las expectativas de los usuarios.
 - b. La Prueba de Concepto (PoC) ayuda a responder a preguntas de negocio sobre la conveniencia de una tecnología en una solución determinada. Generalmente se involucran usuarios reales para investigación cualitativa.
5. **Producto Mínimo Viable (MVP):** Es un producto real producido con funcionalidades mínimas para su comercialización, con suficientes características para ser vendible, satisfacer a los clientes iniciales y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro.

Implantación

6. **Piloto:** Fase en la que se desarrolla un proyecto en un entorno acotado y controlado (geografía reducida, muestra de delegaciones o muestra de clientes). Consiste en realizar una prueba de negocio con un subsegmento / nicho para validar si la solución se puede industrializar o no y qué *business case* se puede esperar. Lanzamiento parcial de la solución en un entorno controlado con usuarios reales y flujo de actividad comercial real.
7. **Despliegue local:** Extensión del proyecto piloto en todo un país.
8. **Despliegue global:** Fase de internacionalización de una innovación a todos los países donde opera MAPFRE. Para estos dos últimos pasos, el MOI podrá proveer a las startups que implementen esos proyectos de innovación cualquiera de las herramientas de aceleración que dispone como es el *venture capital* e incluso la adquisición de la empresa naciente.

Algunos ejemplos de emprendedores globales acelerados en MOI son Galaxy AI, Comdso, Flyzen, Vuvametrica, Insulclock y Vlot que operan con algoritmos, comparadores, datos, seguros paramétricos, soluciones médicas o gestión de riesgo B2B. Las startups de la aceleradora global de MAPFRE tienen por origen geografías tan diversas como Brasil, Norteamérica, Israel, Reino Unido, Norte de Europa y España, entre otras muchas regiones.



IV. Diagnóstico del ecosistema nacional de emprendimiento corporativo

IV. Diagnóstico del ecosistema nacional de emprendimiento corporativo

Para este apartado se ha querido completar la visión que han proporcionado los directivos de las empresas a nivel de su organización con una visión más amplia y centrada en el ecosistema nacional, a cargo de expertos del mundo académico y la consultoría.⁷⁶ Se trata de aportar algunas claves que ayuden a entender la situación del emprendimiento corporativo en España e incluso anticipar su evolución.

A continuación, se sintetiza la opinión de los expertos acerca de los elementos facilitadores del desarrollo del emprendimiento corporativo en España y las barreras que pueden lastrar su expansión. Asimismo, se recogen algunas recomendaciones para fomentar este fenómeno en el país.

Tabla 11: Facilitadores y barreras a la actividad innovadora en España

FACILITADORES	BARRERAS
Presión competitiva por innovar	Pervivencia de ciertos valores sociales poco favorables al emprendimiento
Creciente reconocimiento social del emprendedor	Escaso desarrollo de la industria del venture capital
Expansión del talento emprendedor	Falta de familiaridad con el fenómeno emprendedor
Aprovechar el liderazgo internacional de empresas y sectores concretos	Insuficiente afianzamiento en la agenda y en la planificación estratégica
Interiorización del cambio en las organizaciones	Cargas administrativas y burocracia corporativa
	Necesidad de más fuentes de financiación alternativas

Fuente: elaboración propia

⁷⁶ Este apartado ha sido elaborado a partir de un *focus group* celebrado el 13 de febrero de 2019 en Deusto Business School con expertos de las siguientes instituciones: Deusto Business School (Iñaki Ortega, Iván Soto), Universidad Autónoma de Madrid (Isidro de Pabo) y Universidad Pontificia Comillas, ICADE (Luis Garvía, Rocío Sáenz-Diez, Carlos Bellón), Gellify (Pedro Irujo Salanueva).

4.1 Facilitadores

Presión competitiva por innovar

La presión que tienen las empresas españolas por competir en el mercado global, cambio tecnológico y la creciente incertidumbre están empujando a las organizaciones a innovar más y de forma distinta.

Creciente reconocimiento social del emprendedor

El papel del emprendedor como creador de riqueza y empleo ha ganado reconocimiento en la sociedad española gracias en buena medida a iniciativas impulsadas por el sector público y la sociedad civil. Es de esperar que esta percepción positiva incida en una predisposición hacia la actividad emprendedora no sólo independiente, sino también en el marco de una organización ya existente.

Expansión del talento emprendedor

Los emprendedores de alto potencial ya no son tan raros avis como antes, habiendo un creciente tejido startup en la base del tejido empresarial. Las organizaciones existentes tienen más oportunidades para identificar personas con las habilidades y competencias específicas que necesitan para acometer proyectos concretos. La fórmula de acqui-hiring es una vía para incorporar ese talento a la plantilla.

Aprovechar el liderazgo internacional de empresas y sectores concretos

La fortaleza de España a nivel internacional en determinados sectores de actividad como obras públicas, banca o energías renovables y el liderazgo competitivo de sus empresas es un buen punto de arranque para construir granularmente el ecosistema. La pujanza de estos microecosistemas puede dar lugar a efectos de desbordamiento hacia otros sectores y empresas en colaboración con otras instituciones.

Interiorización del cambio en las organizaciones

Existe una creciente conciencia en todas las organizaciones de la necesidad de renovar la cultura corporativa a fin de ganar agilidad, coordinación y adaptación a los continuos cambios del entorno. El emprendimiento corporativo se percibe como una estrategia eficaz y menos traumática para la plantilla y la propia cultura corporativa que otras opciones para rejuvenecer las organizaciones.

IV. Diagnóstico del ecosistema nacional de emprendimiento corporativo

4.2 Barreras

Pervivencia de ciertos valores sociales poco favorables al emprendimiento

A pesar del avance en los últimos años de la cultura emprendedora, en la sociedad española todavía persisten algunos valores contrarios a la asunción de riesgos y el cambio, así como una percepción ambivalente de la actividad empresarial. Este factor puede socavar la colaboración con startups externas y la actividad intraemprendedora.

Escaso desarrollo de la industria del venture capital

Aunque el venture capital puede llegar a ser un competidor para las fórmulas de emprendimiento corporativo, este sector también juega un papel fundamental en la innovación abierta. El VC ayuda a diversificar riesgos a través de la coinversión, es útil a la hora de identificar proyectos invertibles y facilita la desinversión en caso de pérdida del carácter estratégico para la corporación.

Falta de familiaridad con el fenómeno emprendedor

Todavía no está suficientemente madura la cultura de emprendimiento corporativo en muchas empresas de forma que no están plenamente asumidas circunstancias inherentes a los proyectos emprendedores como la incertidumbre, la iteración en el modelo de negocio, la agilidad en los procesos, los tiempos de maduración o la tasa de fracaso. Tratar de aplicar a esta área procesos propios de departamentos existentes como M&A o compras suele ser disfuncional cuando no contraproducente.

Necesidad de más fuentes de financiación alternativas

El panorama empresarial español sigue fuertemente bancarizado, a pesar de la expansión de fórmulas como el venture capital, las plataformas de inversión colectiva o los ángeles inversores. A los emprendedores les interesa tener más alternativas para captar fondos y las empresas que los ofrecen lo tienen más fácil para seducir a estos frente a otras vías de inversión o financiación.

Insuficiente afianzamiento en la agenda y en la planificación estratégica

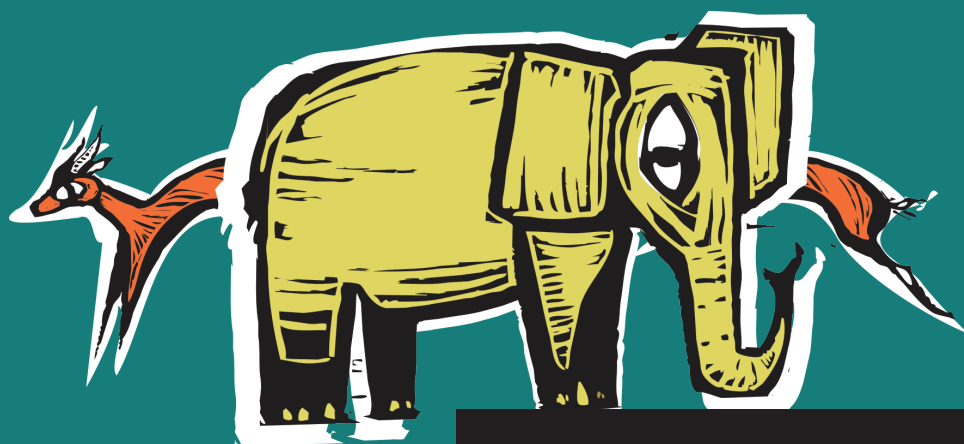
El intraemprendimiento y la innovación abierta son temas que se han incorporado en la agenda de la alta dirección de manera relativamente reciente. En muchos casos la asunción de estas prioridades todavía no se ha trasladado a la planificación estratégica de las empresas con el consiguiente riesgo de que la continuidad de la actividad de emprendimiento corporativo quede muy condicionada a los resultados empresariales, la coyuntura económica o replanteamientos de carácter táctico.

Cargas administrativas y burocracia corporativa

Los mismos obstáculos administrativos que socavan la actividad empresarial incipiente en España constituyen una limitación para el emprendimiento corporativo. Entre los que el estudio GEM suele identificar cada año, cabe citar los trámites burocráticos dilatados, dispersión y fragmentación del ordenamiento jurídico y la fiscalidad inadecuada. Por otra parte, la falta de conocimiento de la administración pública hacia esta actividad tampoco ayuda a que se considere la revisión del marco regulatorio como una prioridad.

El emprendimiento corporativo se percibe como una estrategia eficaz y menos traumática para la plantilla (...) para rejuvenecer las organizaciones.





**V. Aprendizajes y
recomendaciones
para impulsar el
emprendimiento
corporativo en
España**



Aprendizajes y recomendaciones para un mejor emprendimiento corporativo en España

5.1 Aprendizajes

Primero. La apuesta por el emprendimiento corporativo como vía para innovar está muy presente en las grandes empresas de nuestro país, si bien los programas dedicados a su impulso son muy recientes -la mayoría posteriores a 2015- y poco estructurados, lo que resta impacto y credibilidad a la mencionada apuesta por el fenómeno.

Segundo. Se percibe optimismo de cara al futuro. Una aplastante mayoría de empresas consideran que la actividad en torno a la innovación abierta y el intraemprendimiento aumentará durante los próximos años dentro de su organización.

Tercero. Todas las mejores actuaciones para impulsar el emprendimiento corporativo son aplicadas por las empresas españolas, no obstante los programas con menor implantación son las de carácter financiero que son claves en el escalado de las startups.

Cuarto. En la mayor parte de empresas el liderazgo en materia de innovación abierta es ejercido por un directivo que no es miembro del comité de dirección y el número de ellos que ejercen el liderazgo a tiempo parcial supera a los que se dedican en exclusiva a esta función. Difícilmente podrá conseguirse una ascendencia del fenómeno sobre toda la compañía sin estar representado el emprendimiento corporativo en los máximos órganos de gobierno.

Quinto. A pesar de lo anterior, existe en el panorama español una serie de iniciativas de innovación abierta e intraemprendimiento que sobresalen por su carácter vanguardista y sus resultados, de forma que pueden ser catalogadas como buenas prácticas y referentes para el resto de organizaciones.

Sexto. Implantar una estrategia eficaz de emprendimiento corporativo no es tarea fácil, ya que, a los obstáculos internos que sufren todos los proyectos innovadores en las grandes compañías, hay que sumarle la impaciencia de los consejeros delegados por obtener resultados en el corto plazo.



El liderazgo en materia de innovación abierta en pocos casos es ejercido por un miembro del comité de dirección.



5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que dan los expertos pasan por requerir la implicación activa de la administración pública en el impulso del emprendimiento corporativo y animar a las grandes empresas a compartir su experiencia como vía para extender sus buenas prácticas en este campo a las pymes. Finalmente, se hace un llamamiento a la academia, medios de comunicación y otros agentes para que se interesen por este fenómeno.

Entre las actuaciones propuestas para estimular el emprendimiento corporativo a nivel nacional, pueden citarse las siguientes:

- Creación de foros de intercambio y difusión de buenas prácticas con las empresas más avanzadas en este ámbito
- Propiciar la fórmula del sandbox en las corporaciones que libren al emprendimiento corporativo de la burocracia de las grandes empresas
- Promover la investigación del fenómeno a nivel académico y su divulgación en forma de hojas de ruta, manuales u otros documentos ejecutivos
- Impulsar el reconocimiento de la figura del intraemprendedor a través de premios, competiciones y otras fórmulas destinadas a darles visibilidad
- Fomentar la formación especializada para intraemprendedores y gestores de programas de emprendimiento corporativo
- Abrir las actuaciones públicas de fomento del emprendimiento a intraemprendedores y empresas y sus empleados
- Difusión de la oferta startups de programas de emprendimiento corporativo de las empresas a las incubadoras, parques científicos y universidades
- Favorecer la colaboración entre la industria del venture capital y los inversores corporativos

- Poner en marcha nuevos instrumentos de financiación pública especializada que permitan compatibilizar a las startups la recepción de fondos públicos con la presencia de grandes empresas en su accionariado
- Crear incentivos fiscales para favorecer el emprendimiento corporativo y la remuneración variable a los intraemprendedores
- Crear clusters de emprendimiento corporativo potenciando la colaboración inter e intrasectorial de las empresas con centros de conocimiento, administraciones públicas y emprendedores
- Promover fórmulas de intraemprendimiento dentro de la propia administración pública y potenciar mecanismos legales que ya posibilitan la colaboración con startups como la compra pública innovadora
- Recomendar fórmulas de evaluación a largo plazo de los programas de emprendimiento corporativo que ayuden a luchar contra la impaciencia de los altos directivos por obtener resultados (KPIs)

A nivel de organización, las recomendaciones son las siguientes:

- Situar en la alta dirección de la compañía a los responsables de emprendimiento corporativo
- Establecer sandboxes para el emprendimiento corporativo que permitan evitar la burocracia empresarial
- Introducir indicadores de evaluación a largo plazo para monitorizar el impacto de esta actividad
- Aprender de otros, pero desarrollar una política de emprendimiento corporativo ex novo
- Promover órganos de gobierno del emprendimiento corporativo con la presencia de profesionales externos
- Ambición en el alcance de la estrategia de emprendimiento corporativa que haga posible el uso de herramientas poderosas



VI. Equipo investigador

VI.- Equipo investigador



Iñaki Ortega Cachón

Es doctor en economía y profesor de universidad. Actualmente es el director de Deusto Business School en Madrid, además de profesor de la Universidad de Deusto y en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Es habitual articulista en los periódicos de mayor tirada en España como El País, El Mundo, ABC, Expansión o Cinco Días; director de numerosos proyectos de investigación en materia de emprendimiento. Ha escrito cinco libros: *Políticas Públicas Para Los Emprendedores*; *Millennials. Inventa tu empleo*; *Disrupción*, *Generación Z* y *La Revolución de las Canas*. Este último fue elegido como uno de los 10 mejores libros de empresa en el año 2019 en español.

Además, ha asesorado a gobiernos, universidades y grandes empresas en el lanzamiento de sus programas de innovación abierta. Es emprendedor con varias empresas creadas en el ámbito de la formación y patrono de la Fundación Create.

Por todo lo anterior, y por su paso por el legislativo como diputado en el Parlamento del País vasco y por el ejecutivo como director general de Madrid Emprende, tiene una visión sistémica que le ha permitido ser considerado por el diario Expansión como uno de los 50 mayores expertos en transformación digital.



Pedro Irujo Salanueva

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, posee un Master en Administración de Empresas, un programa de dirección general (PDG) y está certificado en Buen Gobierno Corporativo para consejos de administración.

Desde 2020 es Managing Director de Gellify empresa global especializada en innovación corporativa e inversión tecnológica. Previamente trabajó para el grupo CEMEX, donde fue miembro fundador de la unidad de capital riesgo corporativo e innovación abierta (CEMEX Ventures), habiendo sido con anterioridad Vicepresidente de NEORIS (consultora digital y tecnológica del grupo). También trabajó para consultoras como PWC, E&Y y compañías de telecomunicaciones como VODAFONE en las áreas de estrategia, transformación y tecnología.

Colabora como profesor asociado en materia de innovación, emprendimiento y transformación digital de programas In Company en Deusto Business School. Previamente fue uno de los coordinadores del primer informe de emprendimiento corporativo e innovación abierta en España titulado Gacelas y Elefantes bailan sin pisarse. Es un apasionado de la innovación y el emprendimiento siendo inversor y consejero/asesor de varias startups.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas



Iván Soto Andrés

Es Licenciado en Ciencias Políticas y Periodismo, posee formación de postgrado en promoción de la iniciativa emprendedora y fomento de la internacionalización empresarial.

Desde 2015 es coordinador de proyectos de investigación y programas In Company en Deusto Business School. Previamente ha trabajado en distintas instituciones públicas vinculadas al impulso empresarial, tales como la Compañía Española de Financiación del Desarrollo, Promomadrid, Madrid Emprende y el Parque Científico de la Universidad de Salamanca (proyecto H2020 Welcome-Startup Europe).

Como investigador, forma parte desde 2010 del equipo de Madrid del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y participa en proyectos de investigación de Deusto Business School vinculados al emprendimiento, el cambio generacional y las políticas de fomento empresarial.



Isidro de Pablo López

Es Catedrático de Organización de Empresas, en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), y director del equipo de Madrid del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Comienza su actividad profesional en la auditoría de cuentas y en la consultoría de gestión y la implantación de soluciones TIC hasta su incorporación a la UAM, en la que ha desarrollado una amplia actividad de investigación, formación y asistencia técnica en el ámbito del fenómeno emprendedor, la economía digital y su aplicación al desarrollo del territorio.

Tiene una dilatada experiencia en servicios de apoyo a emprendedores por sus veinte como director del Centro de Iniciativas Emprendedoras de la UAM.

VI.- Equipo investigador



Carlos Bellón Núñez-Mera

Es Licenciada en Derecho y ADE (especialidad E-3) por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Continuó sus estudios en Wharton (Universidad de Pennsylvania) obteniendo un MBA (2005) y posteriormente se doctoró en finanzas (2012).

Inició su carrera profesional en banca de inversión en la City de Londres (Citigroup y JP Morgan) para posteriormente dedicarse a la investigación y la docencia.

Desde 2018 forma parte del claustro de la Facultad de Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, donde imparte asignaturas del itinerario financiero como Finanzas Corporativas o Análisis de Valores.



Rocío Sáenz-Diez Rojas

Es Licenciada en Derecho y ADE (especialidad E-3) por la Universidad Pontificia Comillas.

Ha trabajado en el sector financiero, tanto en Londres (Corporate Finance Merrill Lynch) como en Madrid (Equity Research UBS). Posteriormente se incorporó a ICADE con una beca de doctorado, defendiendo la tesis titulada “Valoración de inversiones con el método de opciones reales: el caso de una empresa tecnológica” en el año 2004, tesis que fue premiada con la “Mención honorífica a la mejor tesis doctoral defendida en la facultad durante el curso 2003/2004”.

Desde 2003 es profesora del departamento de Gestión Financiera en ICADE, donde ha impartido asignaturas como “Dirección Financiera”, “Valoración de Empresas”, “Fusiones y Adquisiciones” o “Financial Management”. En 2011 recibe la acreditación positiva de la ACAP (Agencia de Calidad y Acreditación Prospectiva de las Universidades de la Comunidad de Madrid). Tras unos años de excedencia debido a una estancia en el extranjero, se reincorporó en 2014, impartiendo en la actualidad “Corporate Finance”, “Fusiones y Adquisiciones” y “Finanzas Corporativas”.

II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas



Susana de los Ríos Sastre

Es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad financiera). La profesora Susana de los Ríos Sastre estudió en la Universidad Pontificia Comillas donde obtuvo la Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad financiera). Posteriormente, completó su formación con un Máster en Dirección Económico-Financiera y en el año 2000 obtuvo el grado de Doctor con la Tesis titulada “Convergencia empresarial en la Unión Europea analizada a través del Proyecto BACH (1990-1997)”.

Durante varios años trabajó como economista en las áreas de Planificación y Control y Dirección Financiera hasta su incorporación completa a la docencia en la Universidad Pontificia Comillas. En un principio impartió clases en varias asignaturas del Departamento de Gestión Empresarial, dónde se encargó de la puesta en marcha y gestión de varios simuladores empresariales (business games) como parte práctica de las materias. Desde 2002 forma parte del Departamento de Gestión Financiera.



Luis Garvía Vega

Es doctor en finanzas por ICADE; Ingeniero Industrial Superior, ICAI; Executive MBA, IESE; Licenciado en Derecho, UNED; Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, UNED.

Con una formación amplia y transversal, el profesor Garvía compagina su actividad docente en el entorno universitario y de escuelas de negocio con su faceta de asesor y emprendedor en proyectos de innovación y transformación digital tanto en empresas como en administraciones públicas.

Inició su carrera profesional como ingeniero proyectista de redes de transporte de energía, con el tiempo su carrera profesional se ha ido abriendo al ámbito de la gestión empresarial. Socio fundador de E-Cuatro, consultora centrada en innovación, energía e industria, Garvía acumula más de 15 años de experiencia en el asesoramiento a grandes empresas e instituciones. En los últimos años ha colaborado en el lanzamiento de varias spin-offs dentro de la actividad de E-Cuatro.

Garvía ha sido, además, director general de Tecnología y Desarrollo Empresarial del Ayuntamiento de Pozuelo y ejerce como administrador concursal en los juzgados de lo mercantil de Madrid.



VII. Metodología y ficha técnica

VI.- Metodología y ficha técnica

El capítulo II ha sido confeccionado a partir de una encuesta realizada a los responsables de las áreas de innovación e intraemprendimiento de 58 organizaciones representativas del tejido empresarial de mayor dimensión en España.

La información contenida en el capítulo III ha sido elaborada por académicos y expertos de reconocido prestigio conforme a su autónomo criterio

Los contenidos de los capítulos IV y V tienen su base en las entrevistas abiertas mantenidas con gestores de programas de 40 empresas en el año 2017; un focus group realizado en 2019 con profesionales del emprendimiento corporativo así como la celebración durante los años 2017, 2018 y 2019 de una docena de monográficos en la sede de Deusto Business School de Madrid en la que se explicaron experiencias concretas de emprendimiento corporativo por parte de sus protagonistas.

ENCUESTA A EMPRESAS

Al igual que en el informe de 2017, el objetivo de esta encuesta es ofrecer una visión general del estado del emprendimiento corporativo entre las **organizaciones más relevantes en términos de dimensión y reputación**. Coherente con ello, se ha realizado un muestreo no probabilístico sobre un universo integrado por las **empresas con sede en España** a partir de directorios empresariales y consultas a expertos.

Una vez acotada una muestra inicial de 68 organizaciones, se ha remitido la encuesta por correo electrónico a los directivos responsables del área de emprendimiento corporativo de cada una de las empresas seleccionadas.

El trabajo de campo se abrió en marzo de 2019 y concluyó en mayo de ese mismo año, una vez fueron enviados dos recordatorios, con un mes de diferencia, a cada una de las empresas sin respuesta. En total, han cumplimentado el cuestionario **58 empresas**, lo que supone una **tasa de respuesta del 85%**.⁷⁷

Las empresas analizadas representan una capitalización bursátil superior a los **379.000 millones de euros** (379 millardos de euros), lo que suponen el **66,2%⁷⁸ del IBEX 35**, así como una cifra de negocio conjunta de casi 240.000 millones de euros, equivalente a un **20% del PIB español**.⁷⁹

El cuestionario utilizado contenía 59 preguntas organizadas en dos secciones: innovación abierta e intraemprendimiento. Si el directivo contactado sólo era responsable de una de las áreas, se le pidió que remitiera también la encuesta al directivo encargado de la otra.

Las respuestas de las empresas han proporcionado un total de más de 2.150 inputs sobre la materia, que han sido plasmados en el capítulo II. Para elaborar la sección *Visión de conjunto* de ese mismo capítulo se han tomado las respuestas a cada una de las secciones -cuando era posible la integración de los datos relativos a la innovación abierta y el intraemprendimiento- para ofrecer cifras relativas al emprendimiento corporativo como un fenómeno global.

⁷⁷ En el estudio de 2017 la muestra analizada fue de 35 empresas, el 77% de las cuales han participado también en el presente informe

⁷⁸ La valoración de la capitalización bursátil del IBEX 35 fue realizada a fecha 27/06/2019

⁷⁹ PIB de 2018 según Contabilidad Nacional del INE (1.208.248 mill. de euros).

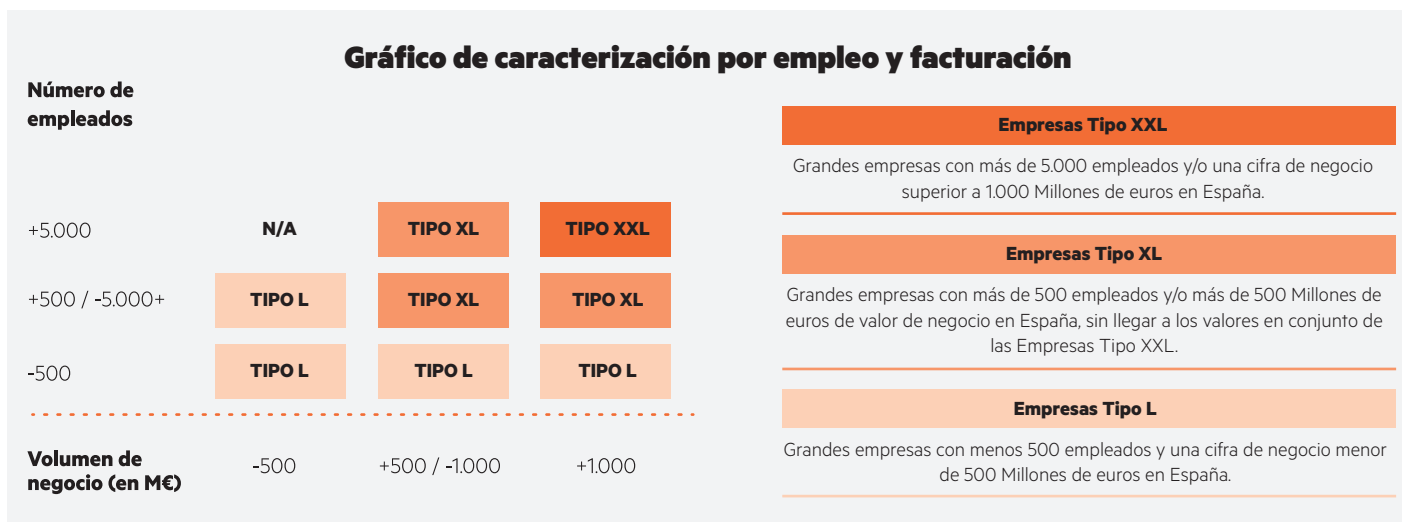
II Informe de Emprendimiento Corporativo en España.

Enseñando a bailar a los elefantes como gacelas

CUESTIONARIO

Caracterización de la muestra por tamaño

Las empresas de la muestra se clasifican en función de su tamaño y volumen de negocio de la siguiente manera:



Caracterización de la muestra por sector

La selección de las empresas se ha hecho tratando de tener a los principales sectores de la economía representados. A tal efecto, se ha partido de la clasificación empleada en Bolsas y Mercados Españoles (BME), procurando que en cada uno de ellos hubiera un mínimo de cinco empresas y siempre incluyendo al menos las dos organizaciones líderes. Los sectores han sido: Banca y seguros, Energía y utilities, Bienes de consumo, Industria, Servicios profesionales, y Telco, media y comunicaciones (ver tabla 2 en la página 17).

FOCUS GROUP

Para la selección de las herramientas de emprendimiento corporativo y las buenas prácticas en España, así como para la elaboración del diagnóstico del ecosistema emprendedor, se celebró un focus group el 13 de febrero de 2019 en Deusto Business School con los expertos:

● **Iñaki Ortega**, Director de Deusto Business School

● **Iván Soto**, Coordinador de proyectos de emprendimiento de Deusto Business School

● **Pedro Irujo Salanueva**, Managing Director, Gellify

● **Isidro de Pablo**, Catedrático de la UAM

● **Rocío Sáenz-Diez Rojas**, Profesora de la Universidad Pontificia Comillas, ICADE

● **Carlos Bellón**, Profesor de la Universidad Pontificia Comillas, ICADE

● **Luis Garvía**, Profesor de la Universidad Pontificia Comillas, ICADE



“Gacelas y Elefantes bailan sin pisarse” fue el subtítulo del *I Informe de emprendimiento corporativo en España* elaborado por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) y Deusto Business School en 2017. La metáfora de los animales aludía al trabajo del investigador del MIT, David Birch, en el cual **los elefantes se correspondían con compañías que cuentan con un tamaño que les procura seguridad y capacidad para conseguir ingentes recursos**, aunque se ven lastradas por pesados organigramas y procedimientos. **Las gacelas, por el contrario, son empresas muy pequeñas, jóvenes y vulnerables, pero gozan de una agilidad** a la hora de innovar que les permite dar grandes saltos y alcanzar velocidades impensables para el elefante. El reto del *I Informe* fue demostrar con datos empíricos y casos reales que estas dos especies tan distintas podrían ensayar un baile sin que las gacelas -las startups- corriesen el riesgo de ser apisonadas por los 5.000 kilos del paquidermo -las multinacionales-.

El *II Informe de emprendimiento corporativo en España* analiza las herramientas que hacen posible la colaboración entre emprendedores y grandes empresas, además de actualizar con una nueva encuesta, la fotografía del fenómeno del emprendimiento corporativo en nuestro país. “Enseñando a bailar al elefante como una gacela” es el nuevo subtítulo del informe precisamente porque demostrado que han empezado a danzar muchos elefantes con gacelas, urge enseñarle a perfeccionar su baile para evitar pisotones de consecuencias irreversibles. De nuevo nos apoyamos en otro investigador, esta vez James Belasco de la Universidad de San Diego State, que en 1991 utilizó este símil en su libro “Enseñando a bailar al elefante” para enfatizar la necesidad de mantener vivo el espíritu de innovación en las grandes empresas. **Las grandes compañías se comportan del mismo modo que los elefantes que raramente olvidan lo que aprendieron hace muchísimos años.** El informe que tiene en sus manos pretende que las corporaciones “desaprendan” una cultura de gran empresa para volver a sentir el ansia de innovación de una startup. Las herramientas analizadas en este informe, así como las buenas prácticas seleccionadas, servirán de inspiración para que muchos elefantes aprendan, siguiendo los pasos de otros congéneres, a bailar como gacelas.

@lnakiOrtega

Promueve

Centro Internacional Santander Emprendimiento
www.cise.es

 @emprendecise

