

III Informe de Emprendimiento corporativo en España



Elefantes y gacelas ya bailan juntos.



Director del proyecto

Iñaki Ortega Cachón (Universidad Internacional de la Rioja)

Equipo investigador

Iván Soto San Andrés

Lucía Fondevila Luca de Tena

Inés Rueda Sampedro (CISE)

Equipo Alexander Hughes:

Ignacio Pascual Pazos (coordinación)

Irene López León

Irene Gómez de Rojas

Empresas participantes en el trabajo de investigación

Adif, AXA, BNP Paribas, CAF, Cellnex, Cemex, Citi, Clear Channel, Cofares, DKV, Ecoembes, EDEM, Enagás, Ferrovial, Fundación MAPFRE, Galp, Garrigues, Global Omnium, Iberdrola, Ibercaja, Indra, ING, Legálitas, MAPFRE, Merlin Properties, PwC, Redeia, Repsol, Romeu, Sacyr, Sanitas, Santander, Sener, Singular Bank, Soltec, Romeu, Talgo, Tecnia, Telefónica, Vinci Energies.

III Informe de Emprendimiento corporativo en España

**Elefantes y gacelas ya
bailan juntos**



ÍNDICE

Presentación [PÁGINA 08]

Centro Internacional Santander Emprendimiento [PÁGINA 09]

Alexander Hughes [PÁGINA 10]

Equipo investigador [PÁGINA 11]

Empresas analizadas [PÁGINA 14]

Resumen ejecutivo [PÁGINA 16]

Extensión del emprendimiento corporativo en España [PÁGINA 17]

Estrategias de colaboración con startups [PÁGINA 18]

Modelo organizativo [PÁGINA 19]

Programas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 19]

Relaciones con el ecosistema emprendedor [PÁGINA 20]

Dealflow de startups e intraemprendedores [PÁGINA 21]

Resultados [PÁGINA 22]

Perspectivas de futuro [PÁGINA 23]

I. Estrategias de colaboración con startups [PÁGINA 25]

1.1. Ámbitos de colaboración [PÁGINA 26]

1.2. Objetivos [PÁGINA 27]

1.3. Experiencia [PÁGINA 28]

II. Modelo organizativo [PÁGINA 31]

2.1. Grado de centralización [PÁGINA 32]

2.2. Grado de definición y cauces [PÁGINA 33]

2.3. Extensión dentro de la organización [PÁGINA 34]

2.4. Dependencia orgánica [PÁGINA 35]

2.5. Pertenencia al Comité de Dirección del responsable del área [PÁGINA 36]

2.6. Número de empleados vinculados al área [PÁGINA 37]

2.7. Dedicación de los empleados [PÁGINA 38]

III. Programas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 41]

3.1. Clasificación de programas [PÁGINA 42]

3.2. Instrumentos de apoyo [PÁGINA 43]

3.3. Apoyo específico a los intraemprendedores [PÁGINA 44]

3.4. Internacionalización [PÁGINA 45]

IV. Relaciones con el ecosistema emprendedor [PÁGINA 47]

4.1. Entidades colaboradoras [PÁGINA 48]

4.2. Objeto de la colaboración [PÁGINA 49]

V. Dealflow de startups e intraemprendedores [PÁGINA 51]

5.1. Origen del dealflow [PÁGINA 52]

5.2. Startups [PÁGINA 53]

5.3. Intraemprendedores [PÁGINA 54]

VI. Resultados [PÁGINA 57]

6.1. Acuerdos de inversión o colaboración con startups [PÁGINA 58]

6.2. Grado de éxito en las relaciones con las startups [PÁGINA 59]

6.3. Impacto de los programas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 60]

6.4. Implicación de los stakeholders internos [PÁGINA 61]

VII. Perspectivas de futuro para los programas [PÁGINA 63]

Buenas prácticas [PÁGINA 66]

Soltec: Aurora [PÁGINA 67]

EDEM y Marina de Empresas [PÁGINA 69]

Ecoembes: IDEA [PÁGINA 71]

Fundación MAPFRE: Premios Innovación Social [PÁGINA 73]

Cofares: Hub de innovación [PÁGINA 75]



Cartas de presentación



Centro Internacional Santander Emprendimiento

En 2016 la Comisión Europea publicó *Entrecomp*, Marco Europeo para el Desarrollo de Competencias Emprendedoras, una herramienta pensada para mejorar la capacidad emprendedora de los ciudadanos y de las organizaciones. En él se define el emprendimiento como la capacidad de actuar frente a oportunidades e ideas y su transformación en valor, ya sea financiero, cultural o social. Resulta evidente que tanto el concepto del emprendimiento como el de competencias emprendedoras, se asocian al fortalecimiento del capital humano, de la empleabilidad y de la competitividad y que, en estos tiempos, son términos muy presentes en el día a día de todos.

Sin embargo, hasta hace apenas unos pocos años el término “emprendimiento corporativo” era bastante desconocido. Afortunadamente, hoy en día, y gracias al impulso que se le está dando, ha pasado a convertirse no solo en un concepto cada vez más conocido, sino que las grandes corporaciones lo tienen muy presente como iniciativa a la hora de establecer sus principales líneas estratégicas. La pandemia nos mostró algunas carencias que como sociedad tenemos y la necesaria planificación y estímulo de nuestras capacidades para afrontar los retos que nos podemos encontrar, sea cual sea su naturaleza. Y para una adecuada planificación se necesita partir de conocer la realidad en la que nos encontramos. Este tercer informe contribuye, como lo han hecho los dos primeros, a profundizar en el conocimiento del emprendimiento corporativo, especialmente en los resultados que ha generado. Por eso, contar con un diagnóstico de la situación del emprendimiento corporativo en nuestro país, así como de su evolución en el tiempo, nos da la oportunidad de conocer muy bien nuestro entorno e identificar aquellos aspectos concretos que son necesario reforzar.

Para CISE supone una gran satisfacción impulsar iniciativas que contribuyen a ampliar el conocimiento en entornos tan relevantes socialmente como es el del emprendimiento corporativo. Pero esto no sería posible sin el trabajo en red, fruto de la colaboración de muchas personas, por eso desde CISE queremos mostrar nuestra gratitud a todos los que han dedicado tiempo y esfuerzo para que este proyecto salga adelante: a las empresas que han colaborado a lo largo de estos años, sin cuya colaboración no sería posible contar con estos informes que nos permiten ver la situación de nuestro país en este ámbito; a Alexander Hughes, por la confianza para sumarse al proyecto, y al equipo de trabajo liderado, como los anteriores, por Iñaki Ortega que ha llevado a cabo el estudio, por su implicación y compromiso con el objetivo de conseguir que este informe esté disponible para el conjunto de la sociedad.

Manuel Redondo
Director del Centro Internacional Santander Emprendimiento

Alexander Hughes

Si tuviéramos que definir la “incertidumbre” de alguna manera, nos atreveríamos a decir que ésta se caracteriza por la falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud. La reacción natural de las personas ante la incertidumbre que desde hace ya algunos años, y especialmente desde 2020, ha campado a su antojo a lo largo y ancho de nuestro mundo ha sido intentar categorizar esa situación. Es decir, ante situaciones desconocidas, lo primero que hacemos es pararnos a pensar en sus características para poder nombrarlas -sea VUCA, BAMI o cualquier otra descripción-. Nuestra forma de pensar tradicional nos lleva a analizar, comprender, reaccionar... pero la respuesta no suele encontrarse en mirar hacia atrás para saber qué hacer “ahora”. El cambio de paradigma nos obliga a ser valientes y, sobre todo, a anticipar.

La anticipación requiere de valentía y, sobre todo, de un firme convencimiento que apoye a las personas a asumir riesgos, a afrontar retos y, sobre todo, a trabajar mirando al futuro para tratar de afrontar con la mejor solvencia posible la incertidumbre.

El esfuerzo requerido, en términos de inversión y tiempo, es alto. Y ese coste debe ser asumido y apoyado por las empresas y organizaciones que son conscientes de la importancia que tiene ser capaz de reaccionar antes situaciones imprevistas.

Todo ese esfuerzo no podrá llevarse a cabo sin tener en cuenta a las personas: con las personas y para las personas. Ser capaz de promover la cultura de la innovación dentro de las organizaciones supone llevar a cabo una firme apuesta por el desarrollo, por la colaboración y la corresponsabilidad para poder identificar necesidades y aportar soluciones que apoyen la sostenibilidad futura. Pero no únicamente en términos empresariales, también en términos de impacto social y desarrollo sostenible en cada uno de los ámbitos de la sociedad.

Hoy, tenemos el enorme orgullo de patrocinar un informe que recoge las iniciativas valientes de todas las empresas participantes que trabajan para una evolución innovadora, sostenible y con elevado impacto social en distintos ámbitos y sectores. Y, en el centro de todas ellas, subyace una idea común: las estrategias y las soluciones se articulan a través de las personas.

Trabajar para apoyar el desarrollo del talento, el crecimiento corresponsable de los profesionales y la aportación de valor a la sociedad son las líneas de trabajo que están dando fruto no sólo dentro de las empresas, sino dentro de nuestro hábitat compartido: nuestro mundo.

Ignacio Pascual
Managing Partner de Human Capital Iberia y LATAM de Alexander Hughes

Equipo investigador

El III Informe de Emprendimiento Corporativo en España que tiene en sus manos confirma que la colaboración empresarial con las startups ha dejado de ser algo excepcional entre las grandes empresas de nuestro país; más bien al contrario, es una actividad ya presente en el 80% de las cotizadas en el IBEX 35 y en el 76% de los 50 mayores grupos empresariales. De ahí el subtítulo del informe “Elefantes y gacelas ya bailan juntos” (1)

Atrás ha quedado el tiempo, no tan lejano, en que los emprendedores únicamente contaban para los departamentos de responsabilidad social corporativa como una acción meramente reputacional. Ahora las startups, sean internas o externas, son vistas como catalizadores de la innovación corporativa. La encuesta que hemos realizado a 37 exponentes cualificados de este tejido empresarial indica que el 76,4% tiene programas de innovación abierta y el 70,5% de intraemprendimiento, simultaneando en la mitad de las entidades de la muestra (52,9%) ambas actividades.

Esta investigación promovida por CISE con el apoyo de Alexander Hughes pone de manifiesto, además, que el arraigo del emprendimiento corporativo no se manifiesta únicamente en el número de empresas, sino también en la antigüedad de los programas; son mayoría (69,7%) las organizaciones que acumulan más de cinco años de experiencia en esta actividad, cuando en el informe de 2020 el porcentaje estaba 25 puntos por debajo -solo tres empresas fueron las que contaban con esta experiencia en el de 2017-.

La madurez de esta actividad también se refleja, aunque algo más tímidamente, en la propia organización del área de emprendimiento corporativo, pues son casi la mitad las empresas de la muestra en las que el directivo responsable del emprendimiento corporativo forma parte del comité de dirección (47,8% frente al 44% en 2020) y en el 30,4% esta función constituye un área en sí misma separada del resto de la compañía (28,9% en el anterior informe).

También es relevante señalar que la visión parcialmente “egosistémica” que se percibió en la edición de 2017 y, con menor intensidad, en la de 2020 del Informe, parece estar superada. Las relaciones con la mayoría de agentes del ecosistema emprendedor son intensas en la gran mayoría de las organizaciones estudiadas, superando la inercia endogámica. Baste reseñar que la colaboración con empresas del mismo sector, potencialmente competidoras, llega al 91,4% de las entidades encuestadas.

No obstante, no todo son luces en los datos obtenidos en este III Informe de Emprendimiento Corporativo. Resulta llamativo, así, que la actividad innovadora impulsada por estos programas no siempre tiene la ambición que se le presupone al emprendimiento corporativo; un 86,6% de las organizaciones la enfoca a la mejora continua de los bienes y servicios que ya se comercializan, mientras que en el caso de la innovación disruptiva la cifra baja al 68,6%. Además, los responsables encuestados reconocen que los aspectos reputacionales también persisten y son un fin en sí mismo (88,6%) a la hora de implantar estas estrategias. Hasta qué punto estos aspectos ajenos a la innovación condicionan la agenda tecnológica y toma de decisiones a la hora de invertir o fijar el horizonte temporal es una cues-

ción aún por dilucidar. Al mismo tiempo cabe mencionar, como campo de mejora pendiente, el hecho de que todavía sean menos de la mitad las organizaciones en las que el responsable del emprendimiento corporativo forma parte del máximo órgano de dirección de la empresa y, sobre todo, que únicamente en el 17,9% de los casos lo hace con dedicación exclusiva al área.

Por último, los resultados del informe han provocado la reflexión del equipo investigador que firma esta carta sobre el momento que vive este fenómeno. Aunque los datos obtenidos son calificados en términos generales como positivos, los aspectos relativos al aprendizaje de nuevas tecnologías y la imagen corporativa están en esas valoraciones sensiblemente por encima de aquellos que pueden tener un impacto más directo o evidente en la cuenta de resultados. De una parte, esta subordinación del objetivo de rentabilidad financiera favorece la función exploratoria del emprendimiento corporativo centrada en el negocio futuro. Sin embargo, de otra, la lejanía del "core" de la actividad empresarial presente hace que estos programas sean especialmente vulnerables ante los cambios de prioridades o posibles medidas de reestructuración que en un momento dado la alta dirección pueda llegar a adoptar.

Este estudio ha querido mencionar cinco buenas prácticas empresariales en España que merecen la pena ser seguidas en aspectos como generación de ecosistema, intraemprendimiento, emprendimiento social, innovación abierta y desarrollo de negocio. Los programas seleccionados de Fundación MAPFRE, Ecoembes, Soltec, EDEM de la obra social de Mercadona y COFARES son la constatación de que España va por el buen camino para lograr que las gacelas bailen con los elefantes.

Iñaki Ortega
Iván Soto
Lucía Fondevila
Inés Rueda

(1) A finales de los 70, el profesor David Birch publicó el artículo "Job generation process" que demostraba que las nuevas y pequeñas unidades empresariales generaban en Estados Unidos la mayor parte del empleo neto. Para Birch, los elefantes son grandes multinacionales que sufren rígidas burocracias. Las gacelas, en cambio, empresas muy débiles -por pequeñas y jóvenes- pero tan ligeras que casi vuelan. Años más tarde el profesor James A. Belasco quiso enfatizar la imperiosa necesidad de mantener vivo el espíritu de innovación en las grandes empresas en su libro "Enseñar a bailar al elefante". Desde el año 2017 y liderado por el profesor Iñaki Ortega, un equipo investigador ha venido estudiando el fenómeno del emprendimiento corporativo en España con varios informes que han llevado en su título la figura de las gacelas y los elefantes.

Empresas analizadas

El presente estudio se ha realizado a partir de una combinación de fuentes y métodos distintos al objeto de cubrir tanto la extensión del fenómeno del emprendimiento corporativo en España como su caracterización:

- Revisión de documentación corporativa disponible en Internet de las mayores empresas del país en términos de capitalización y facturación anual.
- Encuesta a una muestra representativa de empresas relevantes.

En el primer caso, se han analizado los componentes del IBEX 35 y los 50 mayores grupos empresariales que operan en España por volumen de cifra de negocios. El objetivo ha sido conocer la penetración de la actividad en el tejido empresarial de mayor dimensión tratando de identificar aquellas organizaciones que desarrollan programas de innovación abierta o intraemprendimiento.

En el segundo, se ha remitido la encuesta a las entidades participantes de las ediciones 2017 y 2020 de Emprendimiento corporativo en España y se ha completado la muestra con nuevas entidades representativas (37). El propósito ha sido recabar información detallada acerca de la estrategia de innovación abierta e intraemprendimiento; los modelos organizativos; los instrumentos de apoyo; las relaciones con el ecosistema emprendedor; las fuentes de dealflow; los resultados, y las perspectivas de futuro.

En total han sido 95 las organizaciones analizadas.



Resumen ejecutivo

Extensión del emprendimiento corporativo en España



El emprendimiento corporativo es una actividad ampliamente extendida en el tejido empresarial de referencia.

80%

De las compañías del **IBEX 35**

76%

De los **50 mayores** grupos empresariales

*Datos contrastados con las memorias anuales, informes integrados y otra documentación corporativa publicada en los dos últimos años de ambos grupos de empresas. En el resto de los apartados, la información se referirá a la muestra de la encuesta realizada.

Estrategias de colaboración con startups

La colaboración con los emprendedores externos e internos ya forma parte de la estrategia de las compañías.

94%
Desarrollan programas de innovación abierta o intraemprendimiento

En 2020 este porcentaje era del

84,5%

Solo en el **5,9%**

de las organizaciones se vincula a RSC

La antigüedad de los programas avala la consolidación de los programas.

69,7% De las organizaciones tiene una experiencia de cinco años o más

Este porcentaje bajaba al

44,2%
en 2020

No obstante, la ambición de la actividad innovadora impulsada por estos programas no siempre es elevada..

86,6%

Innovación incremental

vs

68,6%

Disrupción

...Y los aspectos reputacionales pesan muy por encima de los relativos al retorno financiero.

Para el

86,6%

la imagen corporativa es una finalidad en sí misma

Solo para el

51,4%

la inversión tiene que ser rentable

Modelo organizativo

El modelo organizativo más habitual es el centralizado, estando integrado en un área con otras funciones y en dependencia de un directivo que no siempre forma parte del comité de dirección.

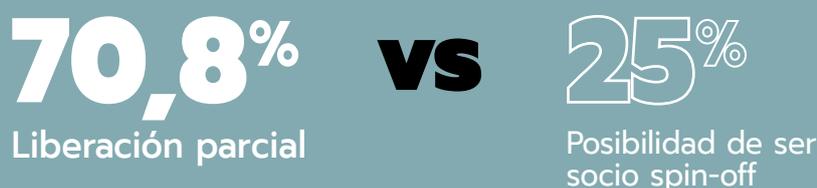


Programas de emprendimiento corporativo

El tipo de programa más utilizado es el de aceleración, aunque el recurso más extendido entre las grandes organizaciones son los eventos. El corporate venture capital es una actividad con notable penetración.



El apoyo más habitual a los intraemprendedores es la liberación parcial de responsabilidades y el que menos, la posibilidad de ser socio de su spin-off.



Relaciones con el ecosistema emprendedor

Las grandes empresas mantienen una estrecha colaboración con el ecosistema, sobre todo para scouting de emprendedores.

Principales colaboradores:

1º

Universidades

2º

Empresas no competidoras

3º

Centros tecnológicos

Las fórmulas de cooperación se extienden en el ámbito del emprendimiento corporativo

74,3%

Colabora con empresas de su sector

Los competidores comparten sobre todo buenas prácticas en la colaboración con startups.

Dealflow de startups e intraemprendedores

Prácticamente todas las organizaciones tienen canales propios de dealflow, pero su principal fuente son las propuestas de coconversión del ecosistema.



Hay gran disparidad en el número de startups con las que trabajan las organizaciones cada año.



Los programas de intraemprendimiento suelen involucrar a un porcentaje pequeño, pero significativo de la plantilla.

Entre el **5%** y el **10%**
de los empleados es el rango más repetido

Resultados

La mayoría de las organizaciones ya tiene acuerdos de inversión o colaboración startups.



Los principales beneficios que reporta el emprendimiento corporativo se centran por este orden:

✓ **1** Conocimiento de tecnologías emergentes

✓ **2** Mejora de la reputación

✓ **3** Rejuvenecimiento de la cultura corporativa

El grado de implicación de los stakeholders internos de las organizaciones es aceptable, especialmente entre los máximos directivos.

3,9 ^{*sobre 5}

es la nota media que los encuestados ponen a la alta dirección

3,3 ^{*sobre 5}

en el caso de los directores de unidades de negocio y empleados

Perspectivas de futuro

El emprendimiento corporativo tiene unas perspectivas favorables en más del

90%

de las organizaciones encuestadas.



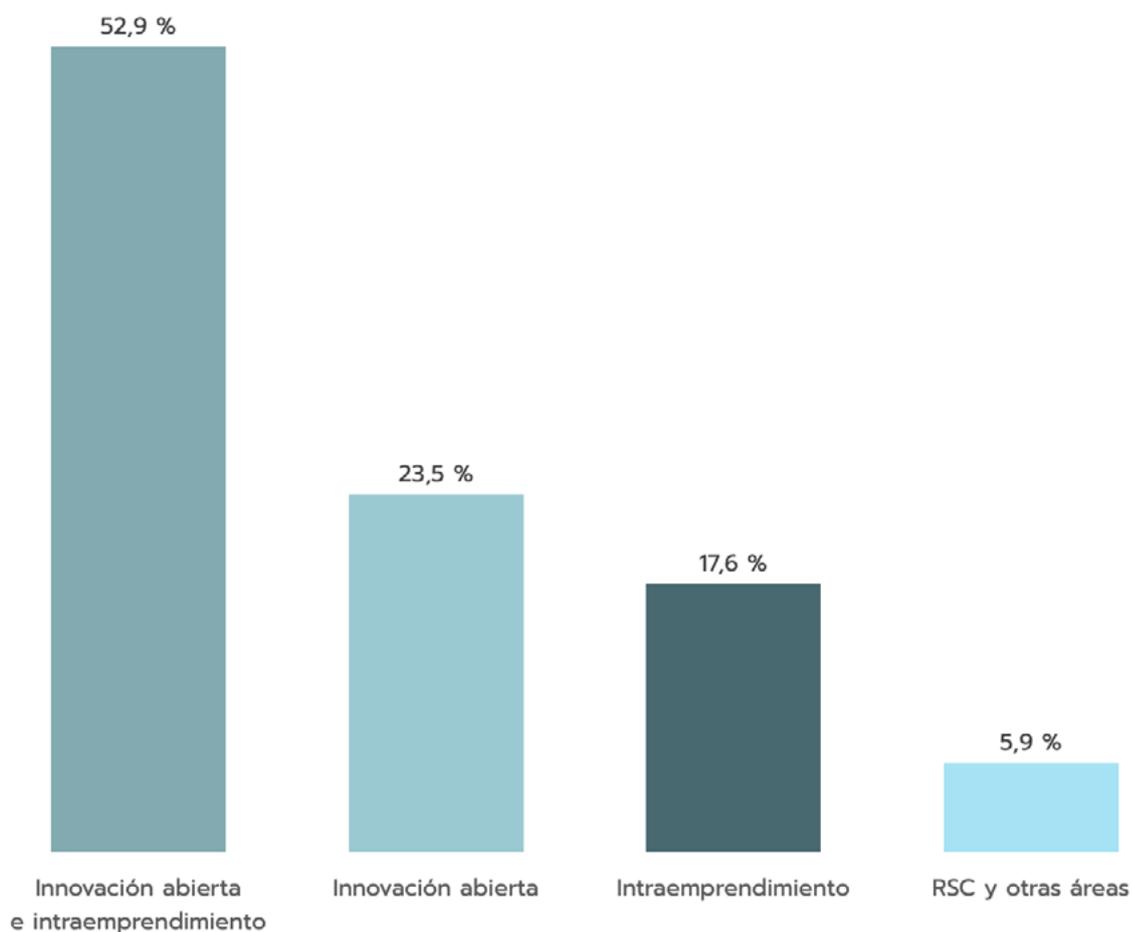
I. Estrategias de colaboración con startups



I. Estrategias de colaboración con startups

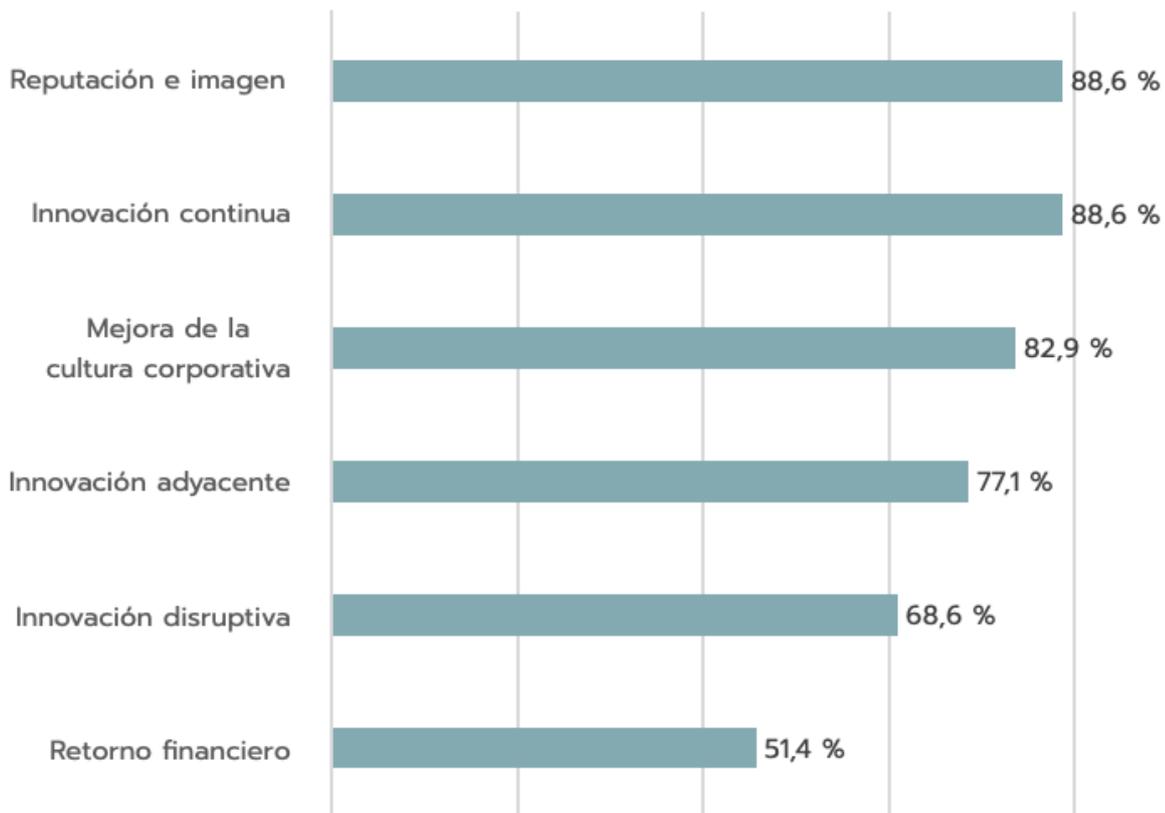
1.1. Ámbitos de colaboración

Las organizaciones participantes colaboran con startups en el ámbito del emprendimiento corporativo principalmente, separando esta función claramente de la RSC. La mayoría de la muestra (52,9%) lo hace tanto en el ámbito de la innovación abierta como en el del intraemprendimiento. Les siguen las que lo hacen exclusivamente en el ámbito de la innovación abierta (23,5%) y en el emprendimiento interno (17,6%). Finalmente, una minoría (5,9%) colabora con startups en el ámbito de la responsabilidad corporativa o del área comercial.



1.2. Objetivos

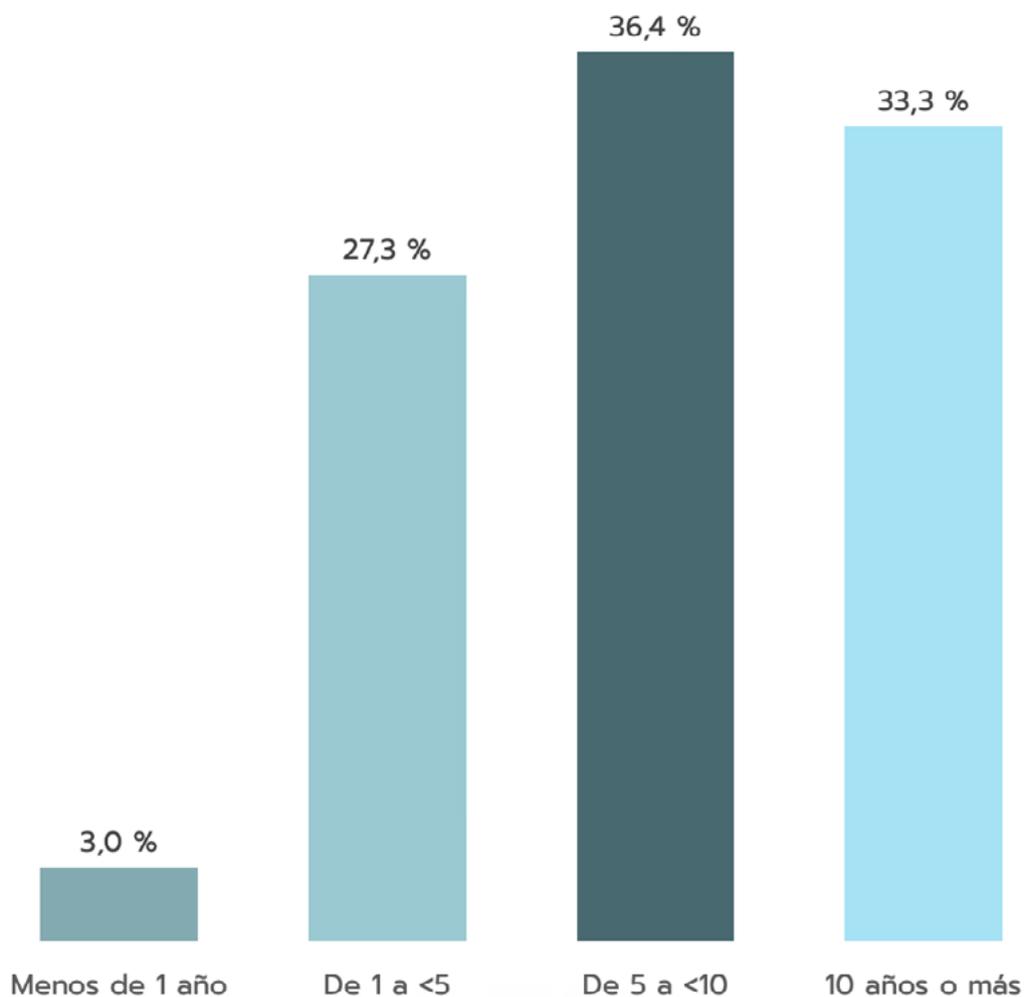
El objetivo de la colaboración con startups es principalmente la innovación continua (86,6%) y en menor medida los horizontes más ambiciosos de innovación adyacente (77,1%) y disruptiva (68,6%). Otros fines perseguidos por esta estrategia son la reputación e imagen (88,6%) y la mejora de la cultura corporativa (82,9%). Poco más de la mitad (51,4%) coincide en señalar que uno de los objetivos pretendidos es el retorno financiero.

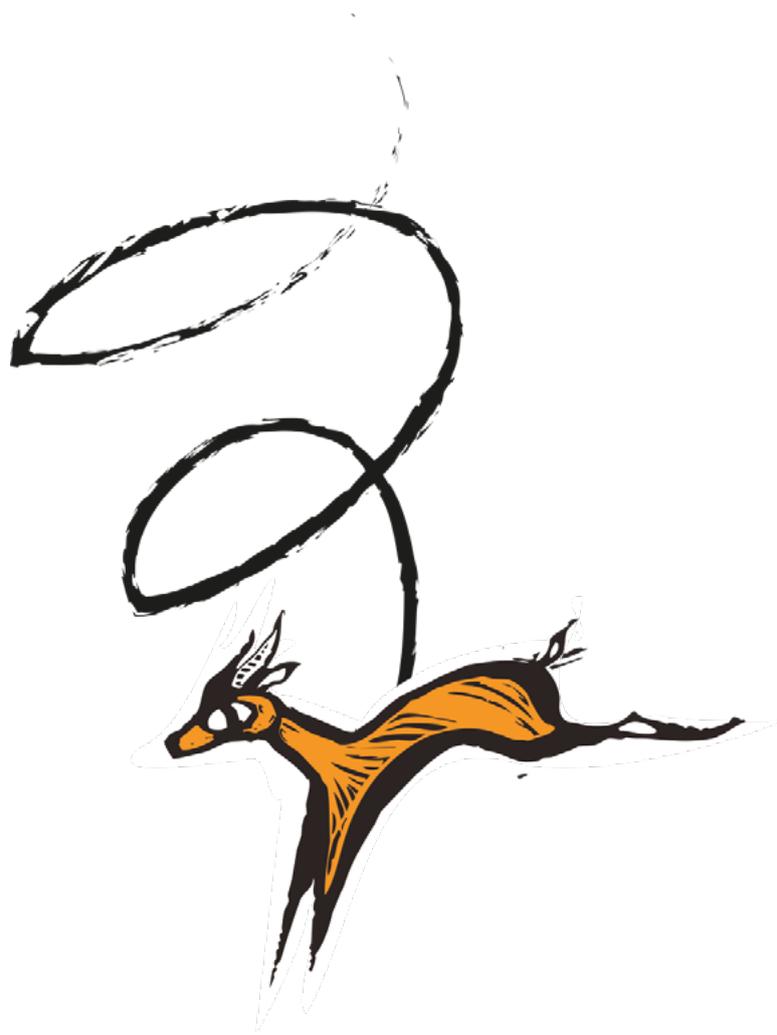


I. Estrategias de colaboración con startups

1.3. Experiencia

La función de emprendimiento corporativo se va consolidando en España. Las organizaciones participantes en el estudio que acumulan más de 10 años de experiencia en la gestión de programas de colaboración con startups ascienden al 33,3%. Las que llevan entre 5 y 9 años impulsando estas relaciones son el 36,4%; entre 1 y 4 años, el 27,3%; y finalmente el 3% llevan menos de 1 año.





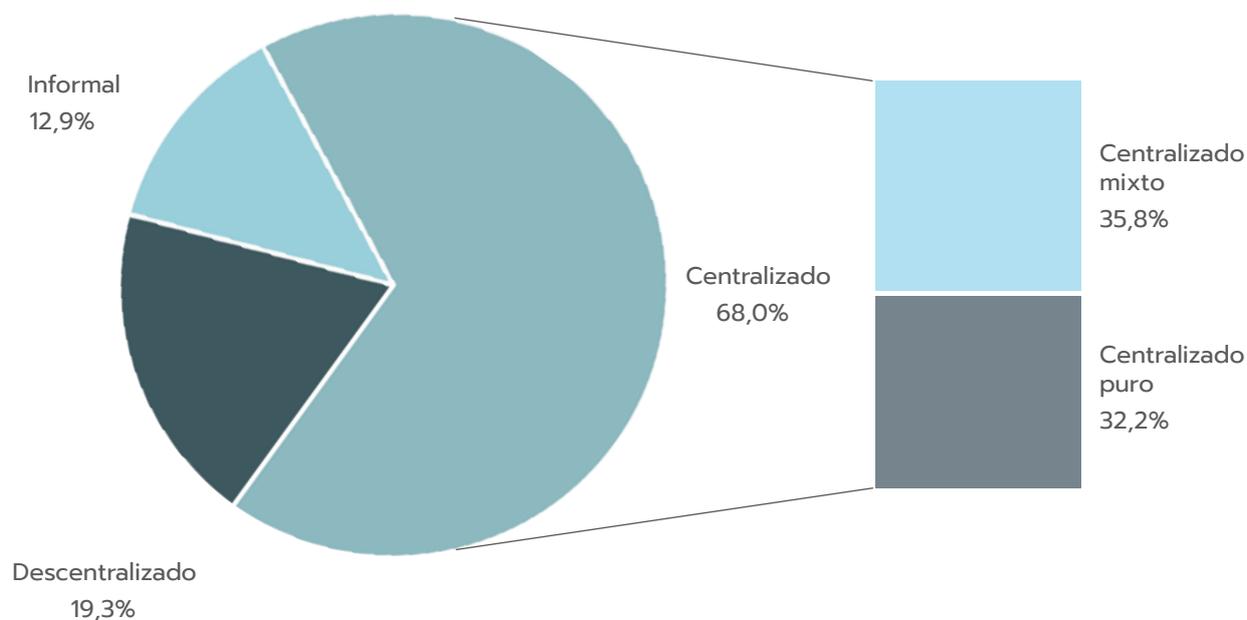


II. Modelo organizativo

II. Modelo organizativo

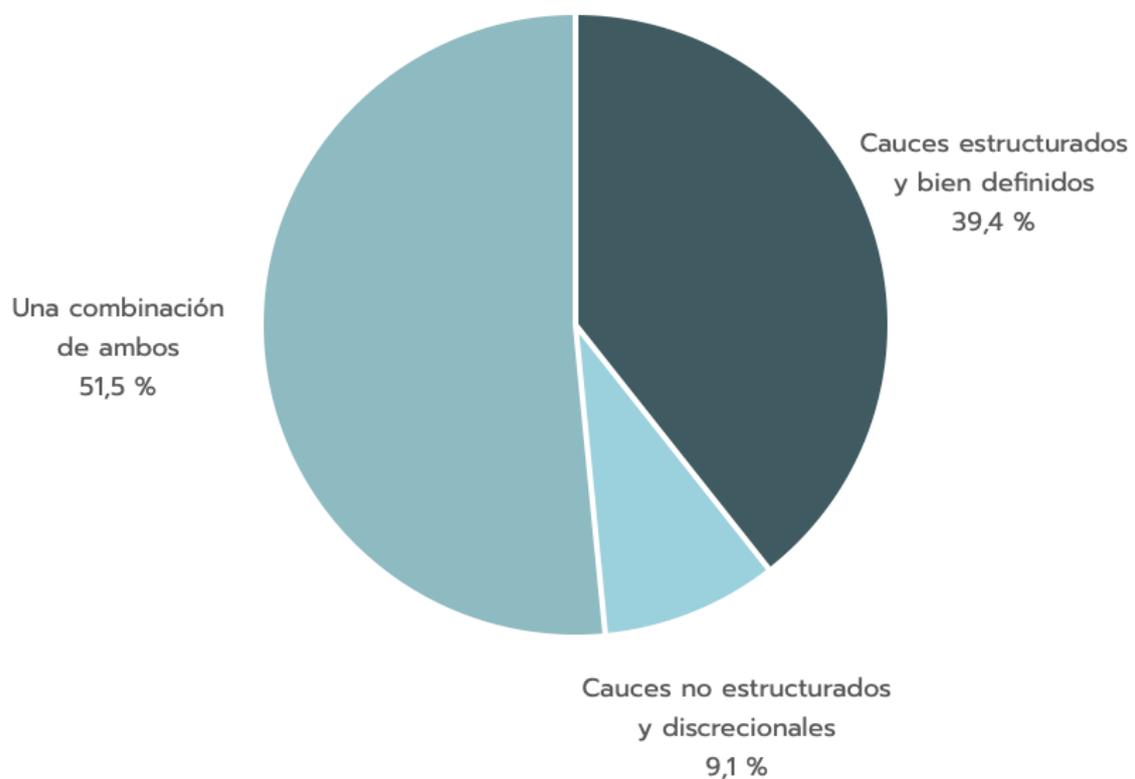
2.1. Grado de centralización

En la mayoría de las organizaciones encuestadas prima la centralización en la estrategia de emprendimiento corporativo (67,8%), ya sea conjugando un departamento central y unidades satélites (35,7%) o simplemente con una unidad central (32,1%). Las organizaciones que solo tienen unidades descentralizadas llegan al 19,3% y, finalmente, los que carecen de unidades específicas para llevar esta estrategia representan el 12,9%.



2.2. Grado de definición y cauces

Los programas de colaboración con startups discurren mayoritariamente por cauces estructurados y bien definidos, ya sea de manera combinada con vías informales (51,5%) o no (39,4%). Solo en el 9% de las empresas la estrategia de emprendimiento corporativo se desarrolla únicamente por cauces informales o discrecionales.

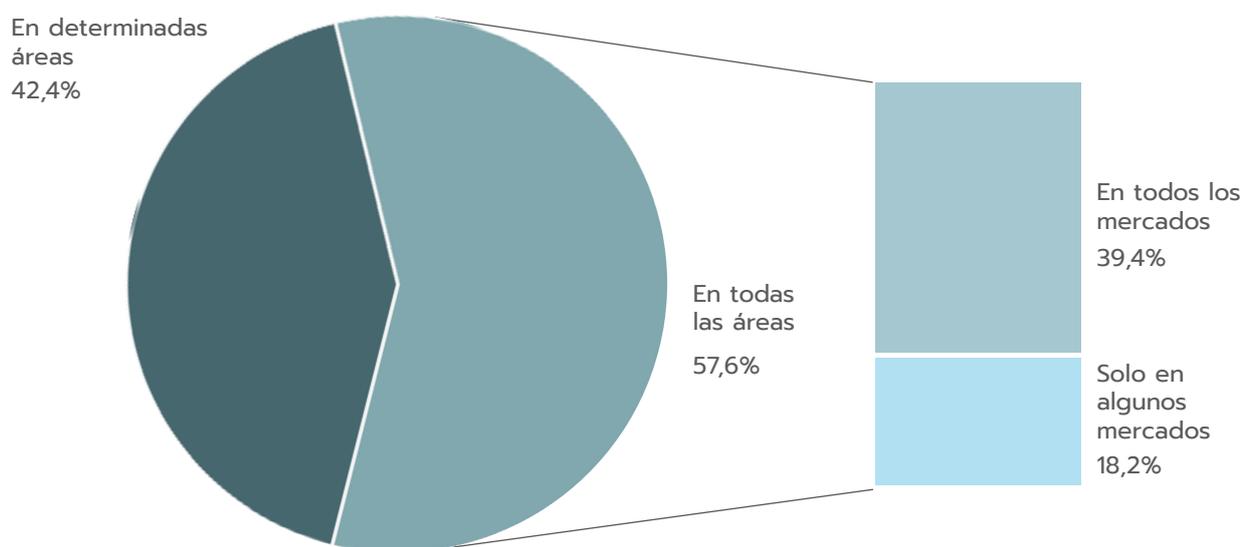


II.

Modelo organizativo

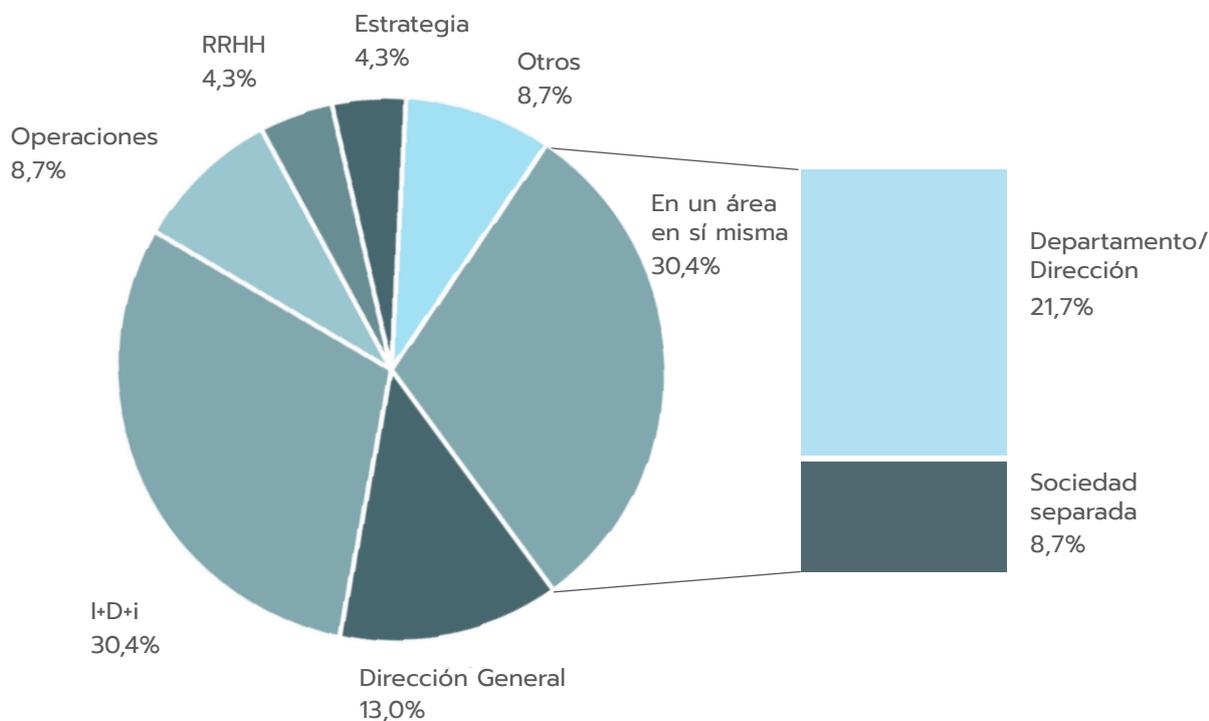
2.3. Extensión dentro de la organización

Respecto al alcance dentro de la organización, la colaboración con startups concierne a todas las unidades de negocio en el 57,6% de las empresas encuestadas. Dentro de estas, hay que distinguir aquellas que llevan sus programas a todos los mercados en los que están presentes (39,4%) de las que solo lo hacen en algunos (18,2%). Por otro lado, la encuesta también refleja las que implican solo a determinadas áreas de negocio (42,4%) en todos o en algunos mercados.



2.4. Dependencia orgánica

Lo habitual es que la función de emprendimiento corporativo resida en el departamento de I+D+i o sea un área en sí misma (30,4% en ambos casos). Cuando constituye un área sin adscripción a otra, en ocasiones puede ser una sociedad separada del resto del grupo (8,7% de las organizaciones), aunque lo normal es que sea una dirección o departamento dentro de la matriz. En el resto de los casos, estas actividades se impulsan desde la propia dirección general (13%), el departamento de operaciones (8,7%), recursos humanos (4,3%) o estrategia (4,3%).

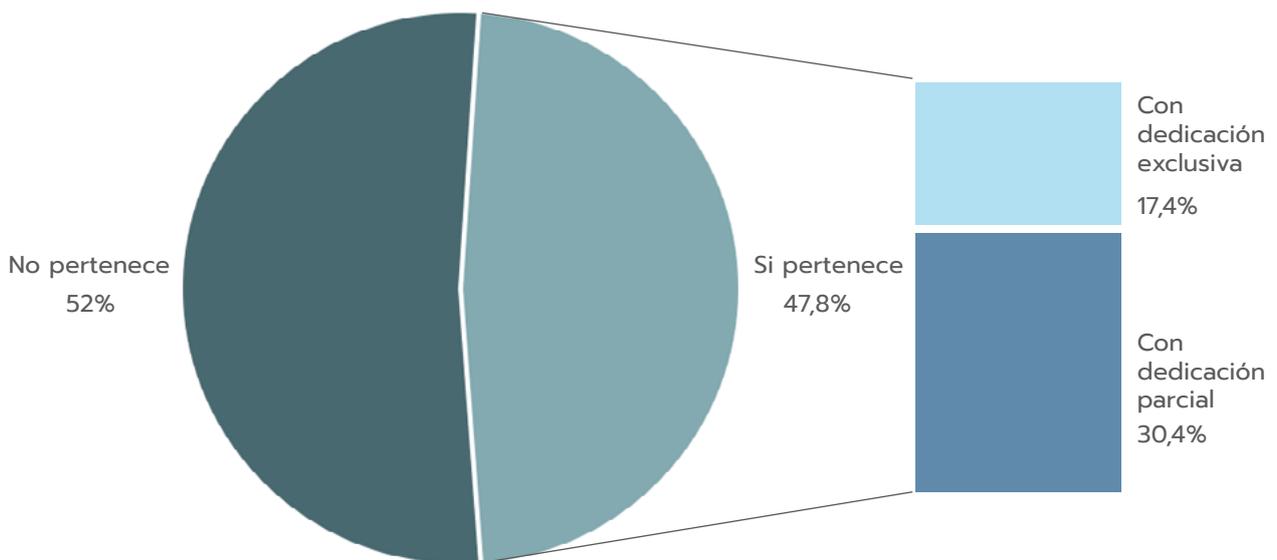


II.

Modelo organizativo

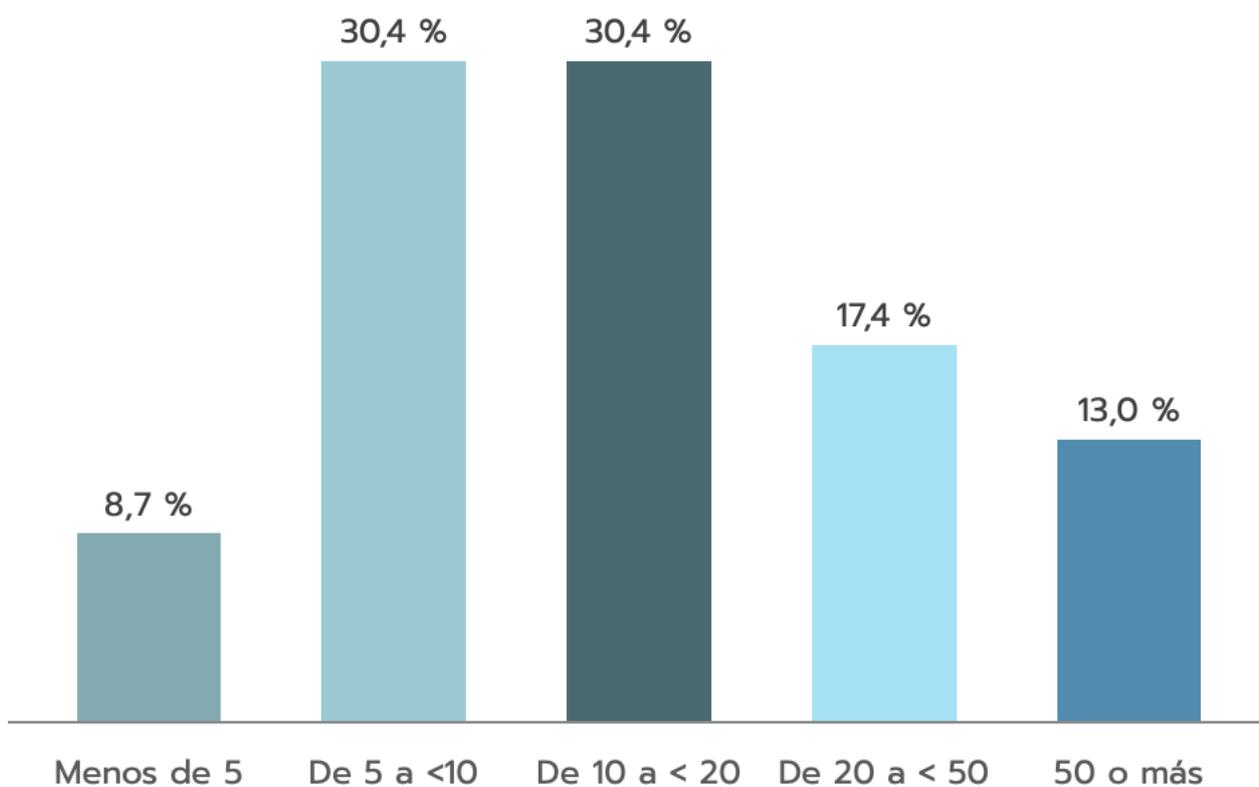
2.5. Pertenencia al Comité de Dirección del responsable del área

El máximo directivo del área de emprendimiento corporativo no pertenece al Comité de Dirección en poco más de la mitad de las organizaciones encuestadas (52%). En las demás sí es miembro de este órgano, aunque solo en el 17,4% está adscrito con dedicación exclusiva a la función de emprendimiento corporativo, mientras que en el 30,4% restante la dedicación es parcial.



2.6. Número de empleados vinculados al área

El número medio de empleados en las áreas de emprendimiento corporativo es 20, aunque con gran disparidad entre las empresas encuestadas. Los rangos de empleados más habituales son los que van de 5 a menos de 10 y de 10 a menos de 20 (30,4% cada uno). Le siguen de 20 a menos de 50 (17,4%), 50 o más (13%) y menos de 5 (8,7%).

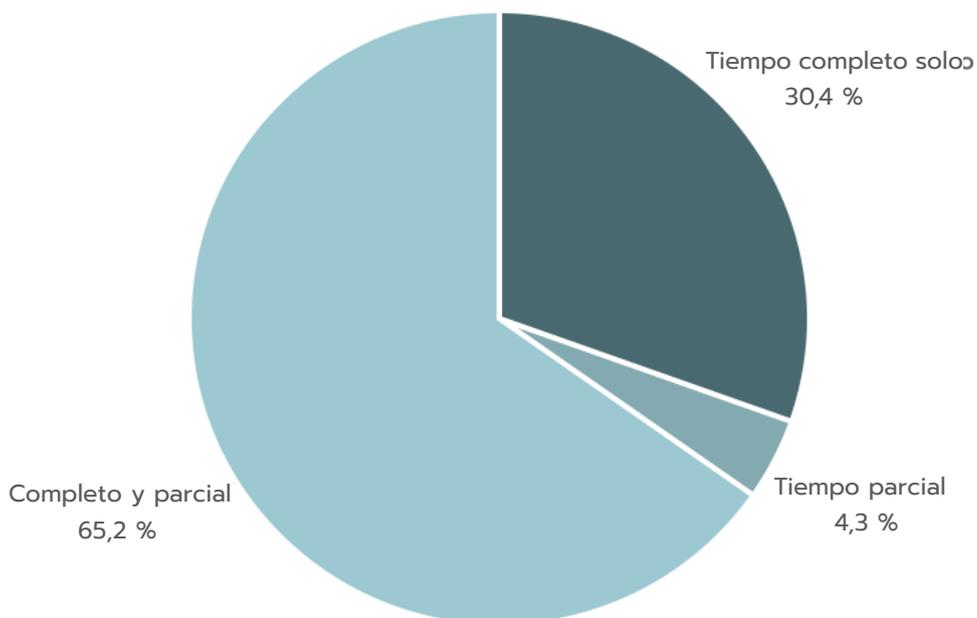


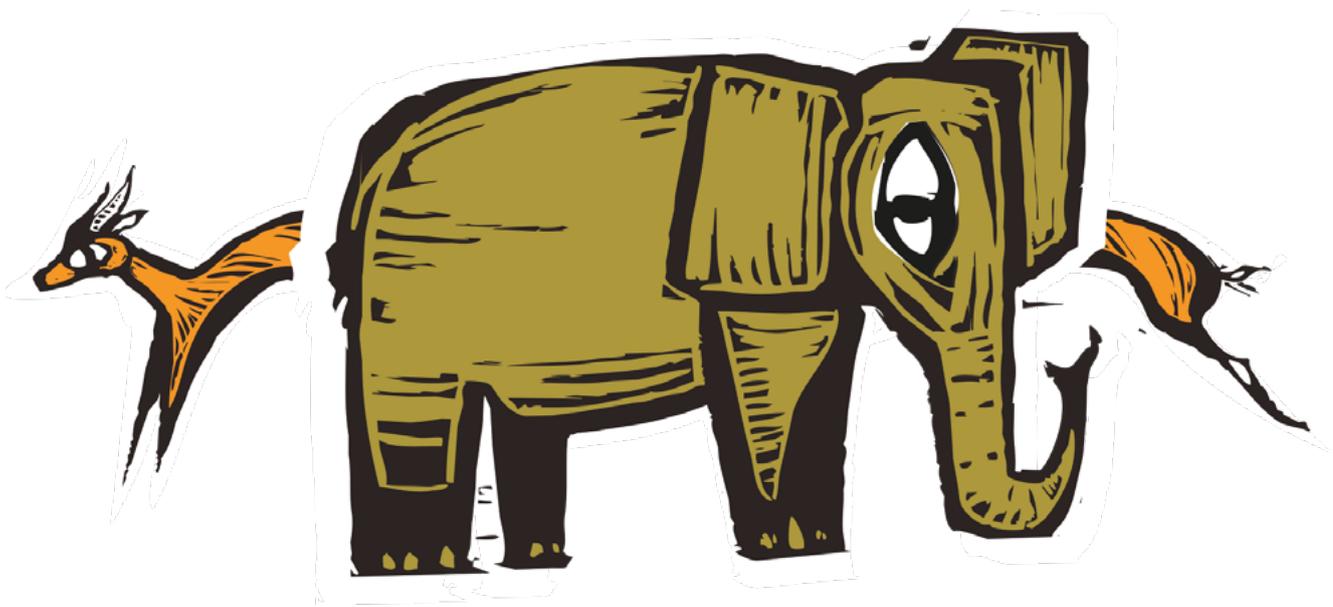
II.

Modelo organizativo

2.7. Dedicación de los empleados

Es común que las organizaciones vinculen al área de emprendimiento corporativo empleados que dediquen su jornada parcialmente a otras funciones. El 65,2% tiene empleados a tiempo completo y parcial adscritos a esta área y 4,3% solo a tiempo parcial. El 30,4% restante tiene empleados exclusivamente dedicados a la actividad de emprendimiento corporativo.





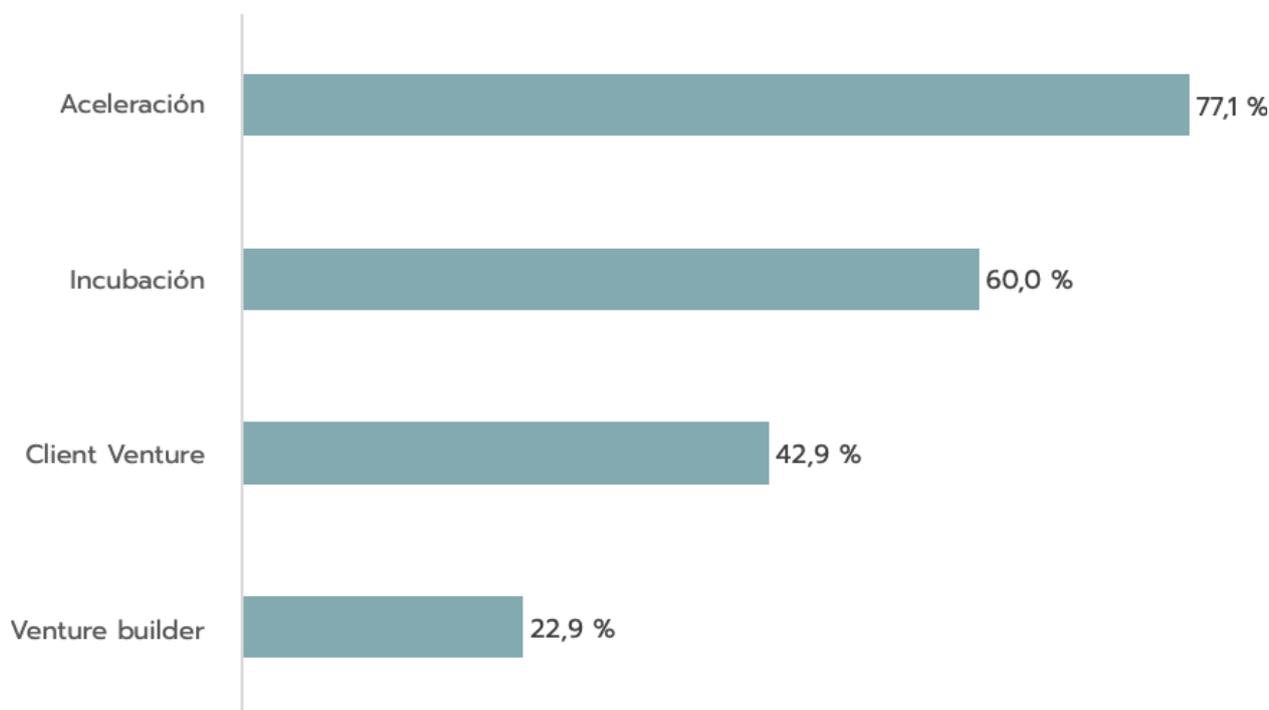


III. Programas de emprendimiento corporativo

III. Programas de emprendimiento corporativo

3.1. Clasificación de programas

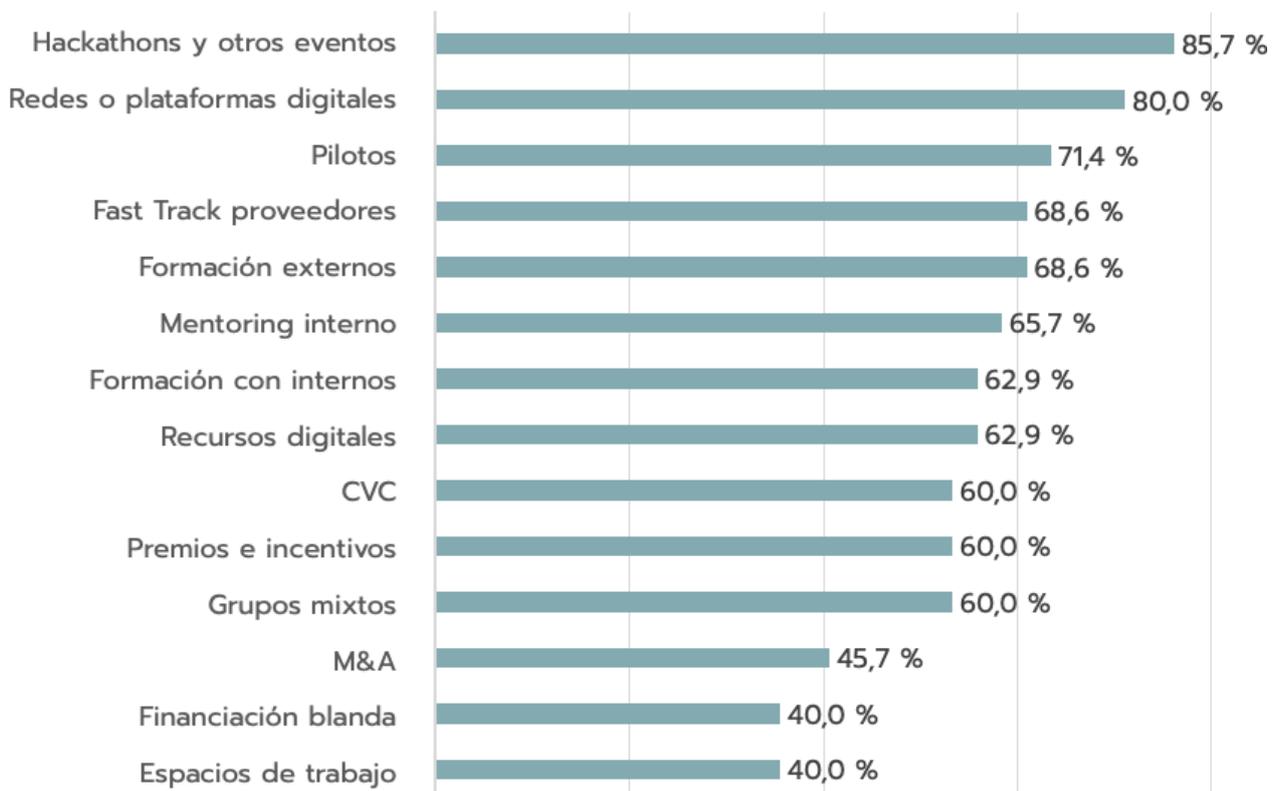
Los programas más extendidos por tipología son, con diferencia, los de aceleración de startups (77,1% de las organizaciones participantes), esto es, aquellos en los que el nuevo negocio tiene una solución validada y busca un apoyo que le brinde un rápido crecimiento. Los siguientes más extendidos son los de incubación (60%), donde la startup está en fases muy incipientes y necesita de un acompañamiento más completo y prolongado. Una penetración más limitada tienen los de compra innovadora a nuevos proveedores (42,9%) y los de venture builder (22,9%), en los que los proyectos tienen su origen en la propia gran empresa.



3.2. Instrumentos de apoyo

Los instrumentos más utilizados son aquellos que a priori presentan al mismo tiempo mayor alcance en cuanto a número de startups participantes y menor nivel de implicación; esto es, hackathons y otros eventos (85,7% de las organizaciones encuestadas) y plataformas digitales (80%). También están relativamente extendidos los mecanismos de compra innovadora, como los programas piloto (71,4%) o los procedimientos de compra específicos (68,6%). Los siguientes recursos más utilizados son los que tienen que ver con el acompañamiento de los emprendedores: la formación externa e interna (68,6% y 62,9%), el mentoring (65,7%), el acceso a herramientas digitales (62,9%) y los grupos mixtos de codesarrollo (60%). Los espacios de trabajo constituyen con un 40% una excepción en este grupo.

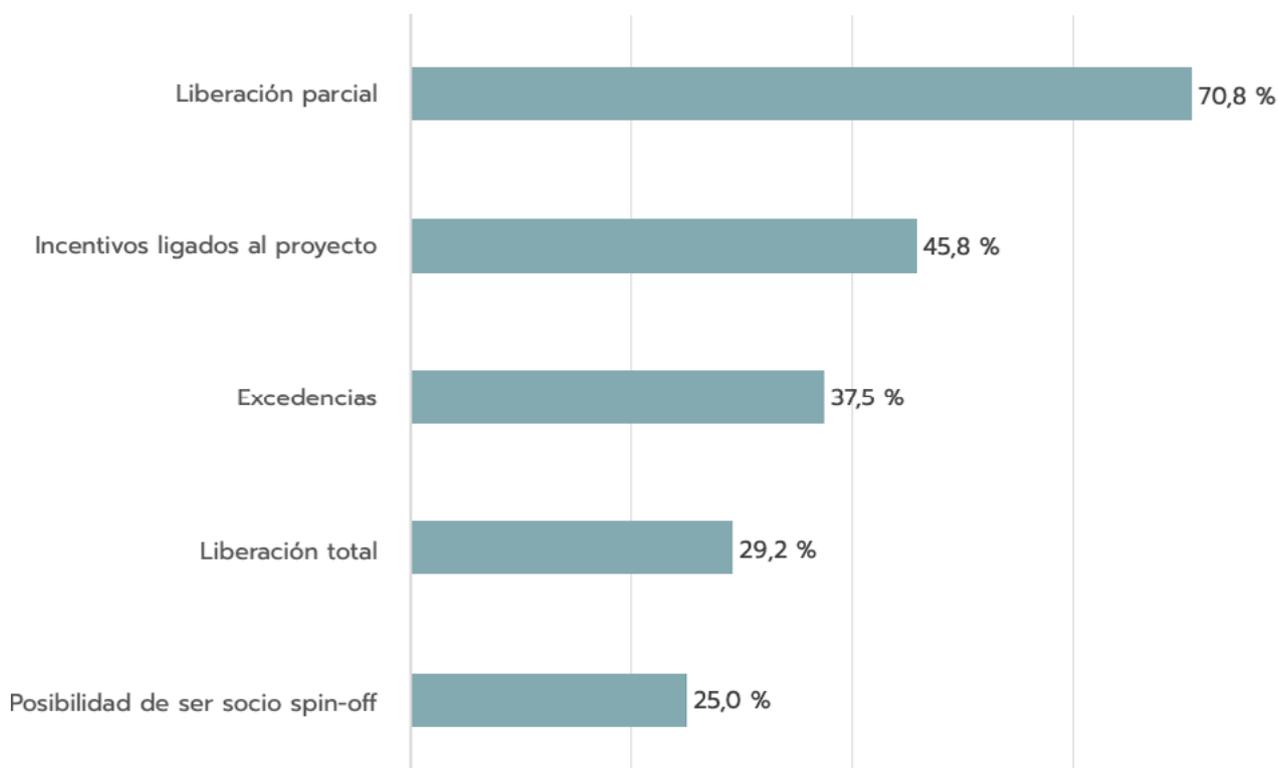
En el ámbito financiero, por un lado, tienen una extensión significativa el corporate venture capital (60%) y los premios e incentivos (60%), mientras que en el caso del M&A y la financiación blanda es más limitada (45,7% y (40%).



III. Programas de emprendimiento corporativo

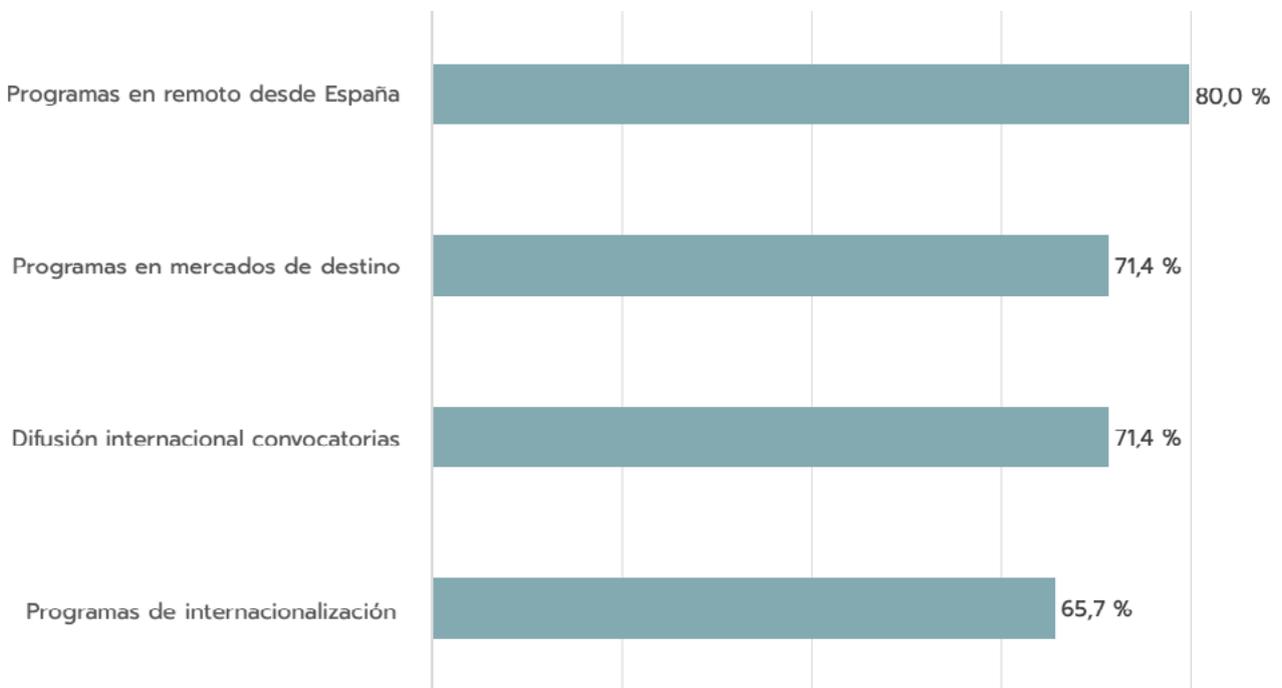
33. Apoyo específico a los intraemprendedores

El apoyo más habitual para los trabajadores que se involucran en los programas de intraemprendimiento es la liberación parcial de sus responsabilidades ordinarias (70,8%) de forma que pueden invertir parte de su jornada laboral a concebir, dar forma y ejecutar su proyecto. El resto de los recursos están menos extendidos: incentivos ligados a los proyectos (45,8%), las excedencias (37,5%), la liberación total (29,2%) o la posibilidad de convertirse en socio de la posible spin-off que surja (25%).



3.4. Internacionalización

Los programas impulsados por las organizaciones del estudio tienen en su mayoría una dimensión internacional, que se traduce en la posibilidad de que los emprendedores extranjeros accedan a recursos y apoyos en remoto (80% de los casos), la organización de los propios programas fuera de España también (71,4%), la difusión internacional de las convocatorias (71,4%) y el apoyo en la expansión exterior de la startup (65,7%).



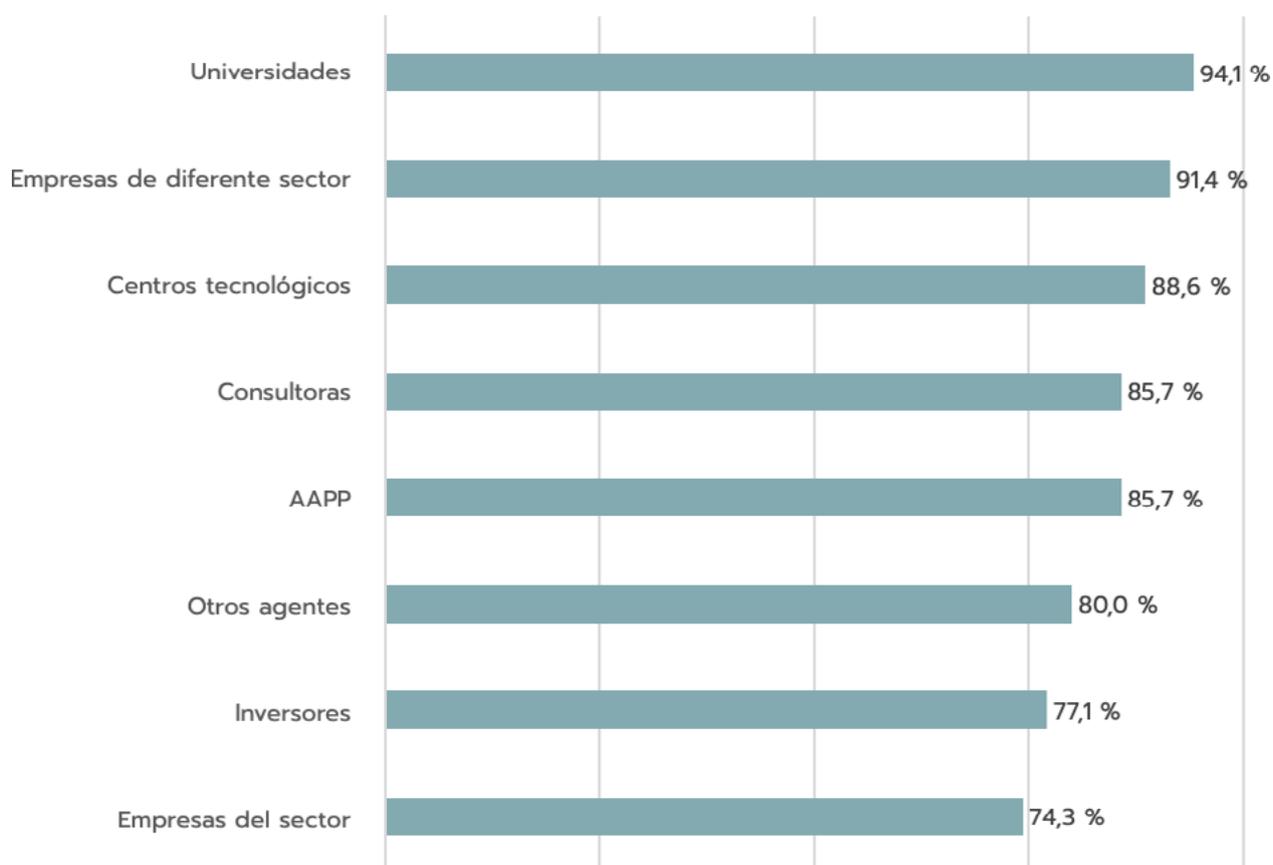


IV. Relaciones con el ecosistema emprendedor

IV. Relaciones con el ecosistema emprendedor

4.1. Entidades colaboradoras

La mayoría de las organizaciones participantes en este estudio mantienen relaciones de colaboración intensas con el ecosistema emprendedor. Las entidades más habituales con las que se relacionan son las universidades (94,1% de las encuestadas), las empresas de otros sectores (91,4%), los centros tecnológicos (88,6%), consultoras (85,7%) y administraciones públicas (85,7%). Por detrás, estarían otros agentes del ecosistema (80%), inversores profesionales (77,1%) y empresas del mismo sector (74,3%).



4.2. Objeto de la colaboración

En cuanto al objeto de la colaboración, la más habitual es la identificación de startups de interés (scouting), siendo este el caso con todas las entidades excepto con centros tecnológicos y empresas del mismo sector. La transferencia de conocimiento y tecnología es también frecuente con universidades y centros tecnológicos -también la realización de proyectos piloto en este tipo de entidad-; la financiación, con inversores y AAPP; y el intercambio de buenas prácticas, con empresas del mismo y de diferente sector.

| Tipo de entidad | Scouting | Transferencia | Financiación | Buenas prácticas | Pilotos |
|------------------------------|----------|---------------|--------------|------------------|---------|
| Universidades | X | X | | | |
| Empresas de diferente sector | X | | | X | |
| Centros tecnológicos | | X | | | X |
| AAPP | X | | | | |
| Consultoras | X | | | | |
| Otros agentes | X | | | X | |
| Inversores | X | | X | | |
| Empresas del sector | | | | X | |

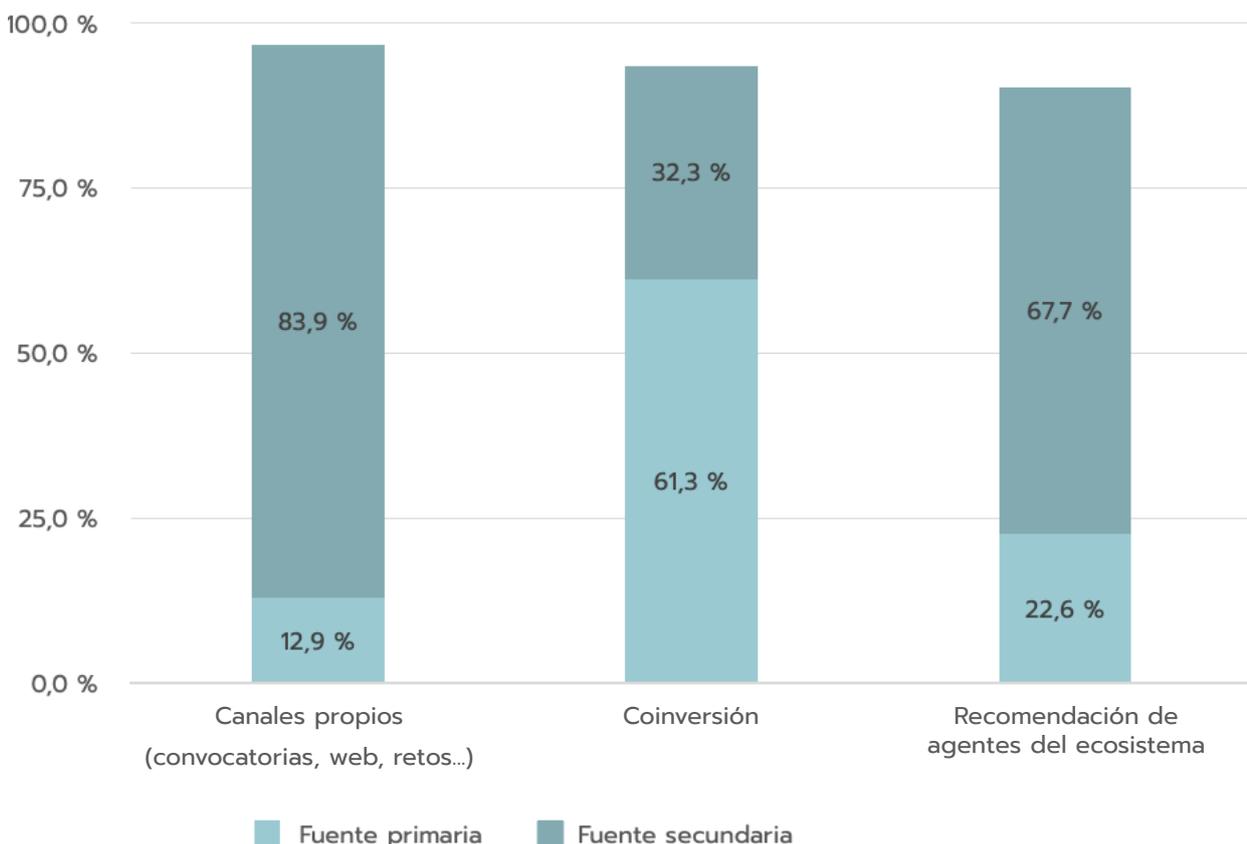


**V. Dealflow
de startups e
intraempreendedores**

V. Dealflow de startups e intraemprendedores

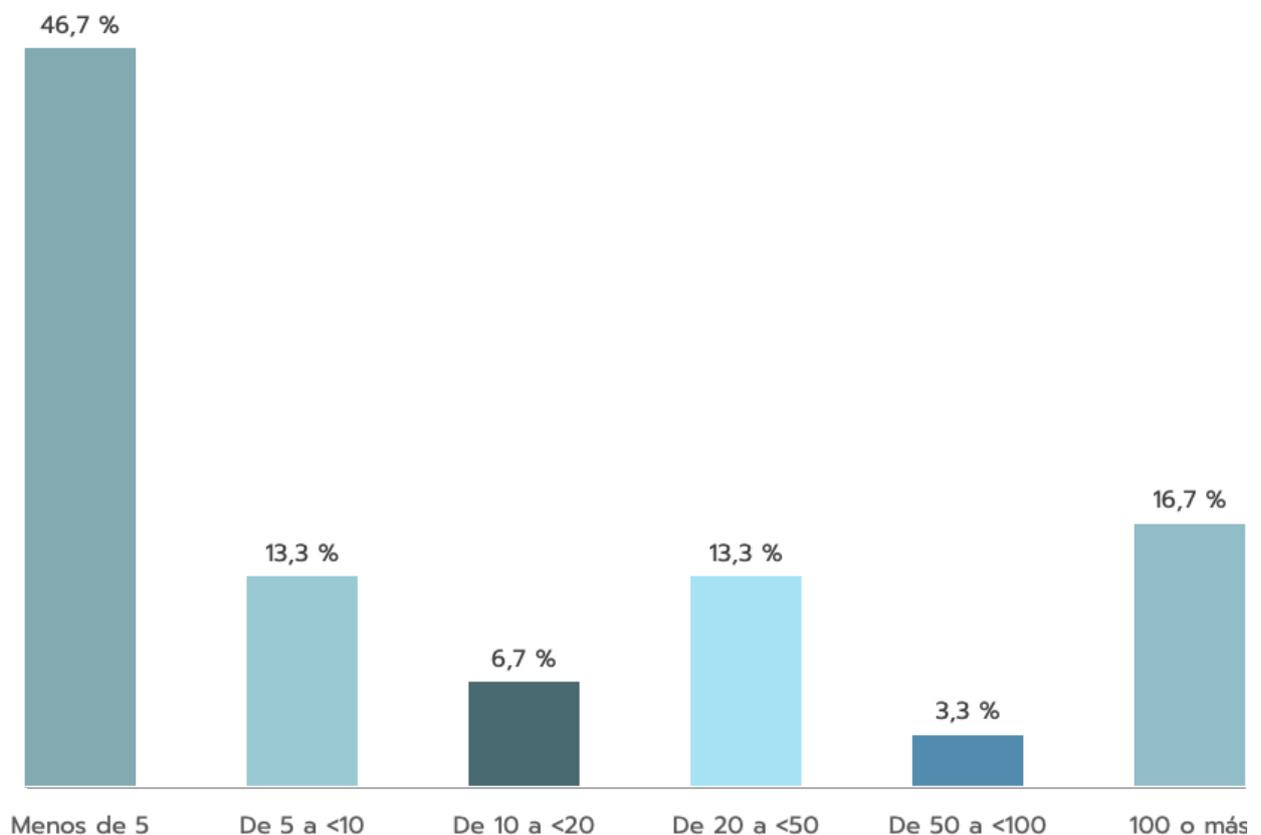
5.1. Origen del dealflow

En cuanto a la procedencia de las startups que entran en los programas (dealflow), la gran mayoría de las organizaciones recurren a los tres orígenes considerados en este estudio: fuentes propias (96,8%), a las propuestas de coinversión de VCs y ángeles (93,6%), y a las recomendaciones y referencias de otros agentes del ecosistema (90,3%). No obstante, la imagen cambia si tenemos en cuenta el carácter primario o secundario de la fuente, ya que los canales propios son solo la principal vía de contacto con las startups objetivo en el 12,9% de las empresas participantes en el estudio, mientras que las propuestas de los inversores son fuente primaria en el 61,3% de los casos y las recomendaciones del ecosistema en el 22,6%.



5.2. Startups

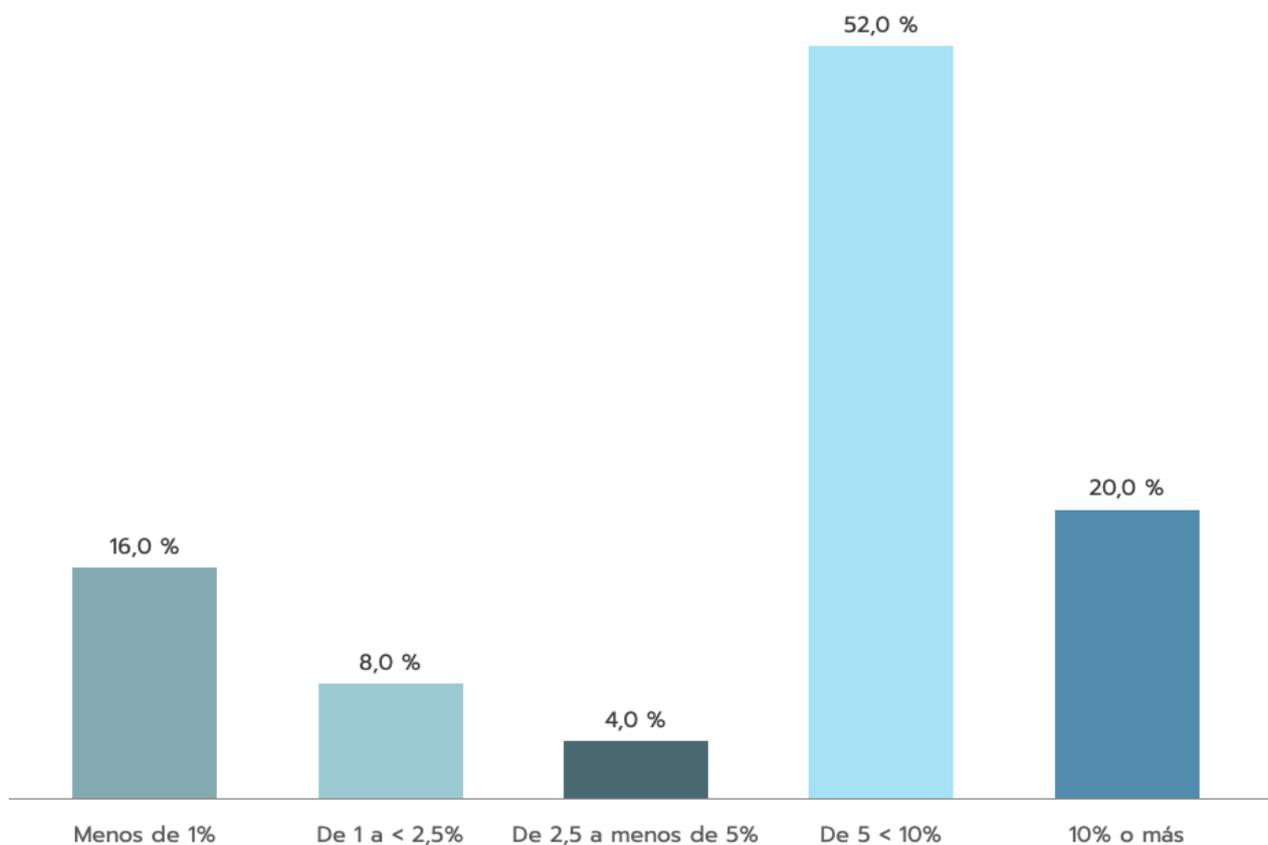
Por número de startups a las que llegan los programas, la disparidad es significativa: el 46,7% de las organizaciones encuestadas trabaja con menos de 5 startups al año, mientras que el resto se reparten en los siguientes escalones de la pirámide: 13,3% entre 5 y 9; 6,7% entre 10 y 19; 13,3% de 20 a 49, y 3,3% de 50 a menos de 100. Curiosamente, el porcentaje de entidades que trabajan con un centenar o más de startups cada ejercicio se incrementa hasta llegar al 16,7%.

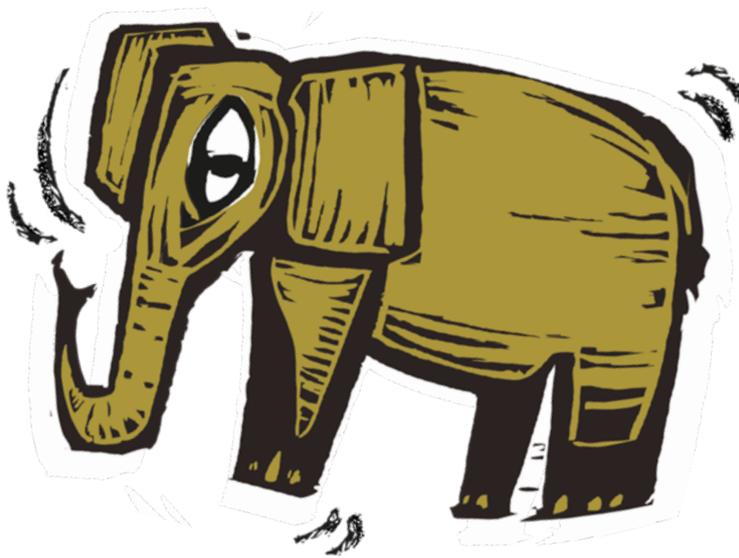


V. Dealflow de startups e intraemprendedores

53. Intraemprendedores

Como se ha visto en el apartado I, el 70,5% de las organizaciones encuestadas promueven con mayor o menor intensidad el intraemprendimiento entre sus empleados. En más de la mitad de ellas (52%) participan de estos programas entre el 5 y el 9% de los empleados cada año. Una quinta parte de las organizaciones consigue llegar a un porcentaje del 10% o superior del conjunto de la plantilla, mientras que el resto llega a menos del 5%.





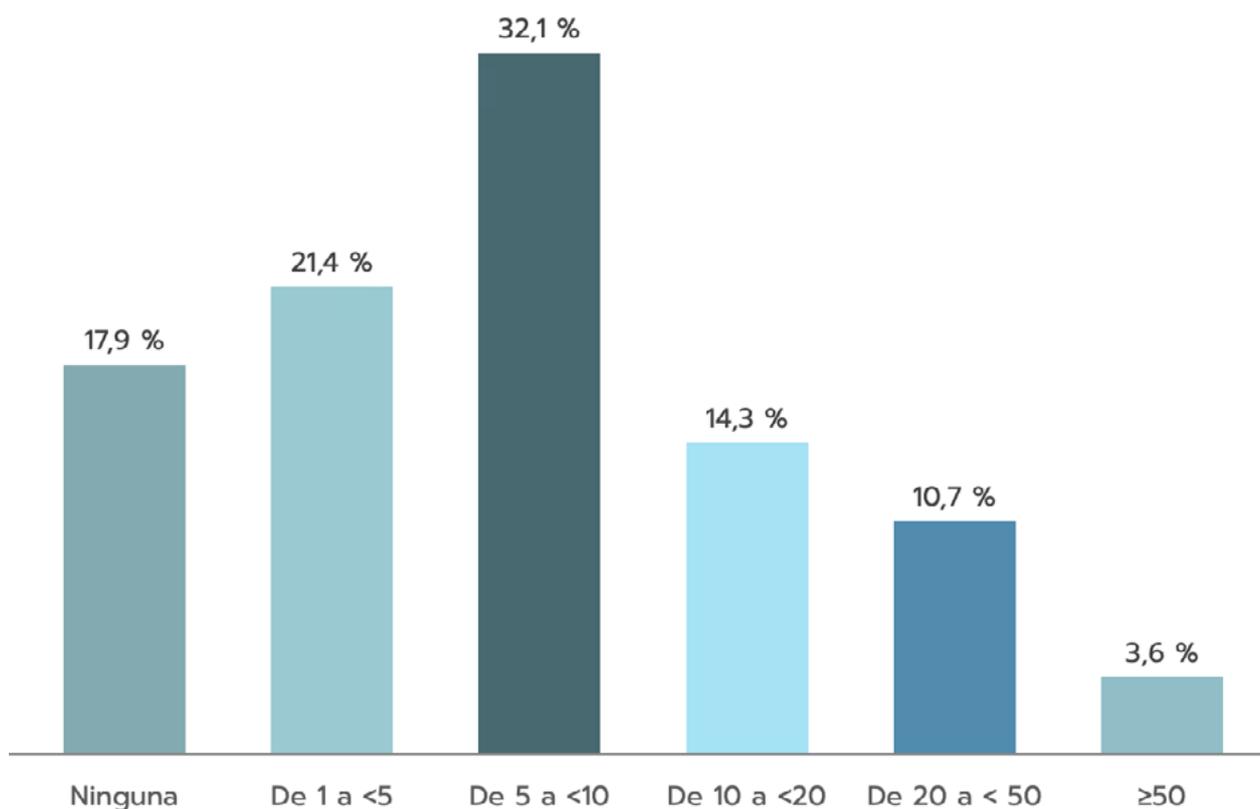


VI. Resultados

VI. Resultados

6.1. Acuerdos de inversión o colaboración con startups

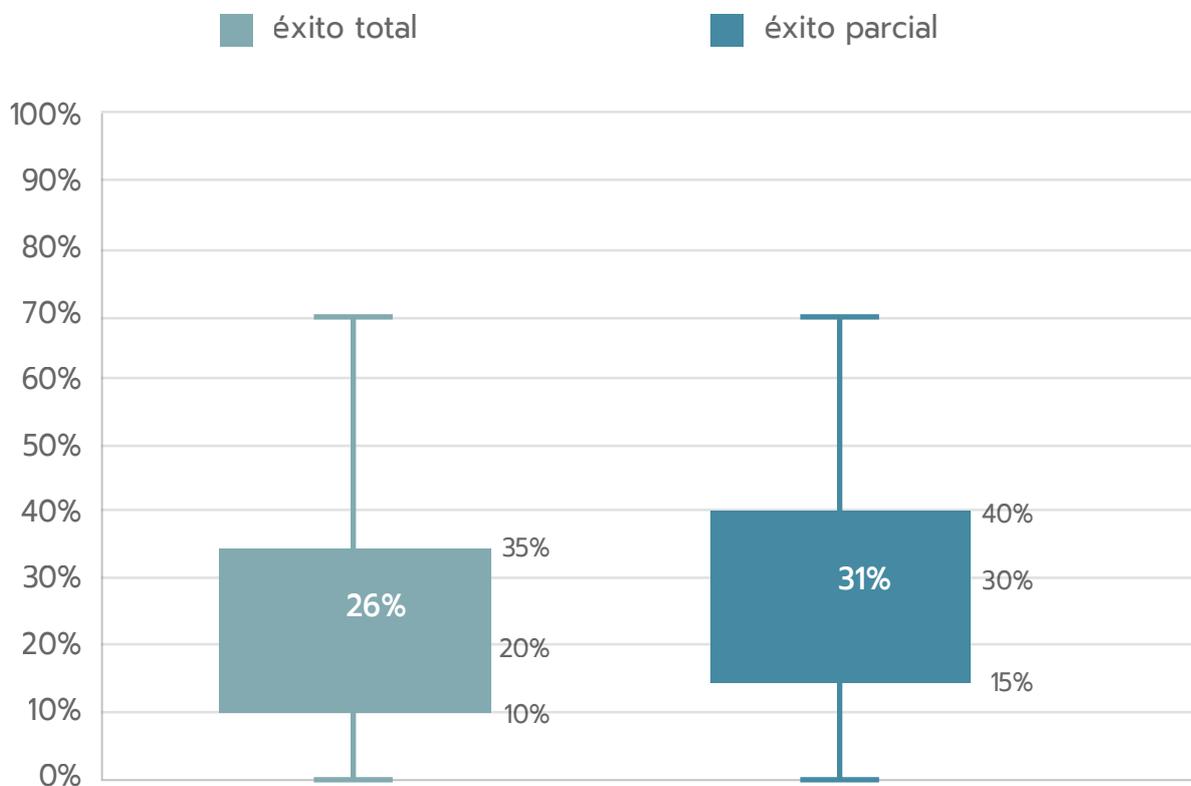
Las organizaciones que han cerrado un acuerdo de inversión o colaboración con startups son mayoría (82,1%) frente a las que no (17,9%). El rango más frecuente es el que va de 5 a 9 startups (32,1%), seguido del de 1 a menos de 5 (21,4%), de 10 a menos de 20 (14,3%), de 20 a 50 (10,7%) y a partir de 50 (3,6%). El promedio de la muestra es 11 startups.



6.2. Grado de éxito en las relaciones con las startups

En promedio, las organizaciones encuestadas califican de éxito total el 26% de las relaciones de colaboración mantenidas con las startups y de éxito parcial el 31%. En el primer cuartil estarían las organizaciones que califican de éxito total hasta el 10% de los acuerdos (15% en el caso de éxito parcial) y en el tercer cuartil aquellas con hasta un 35% (40% éxito parcial).

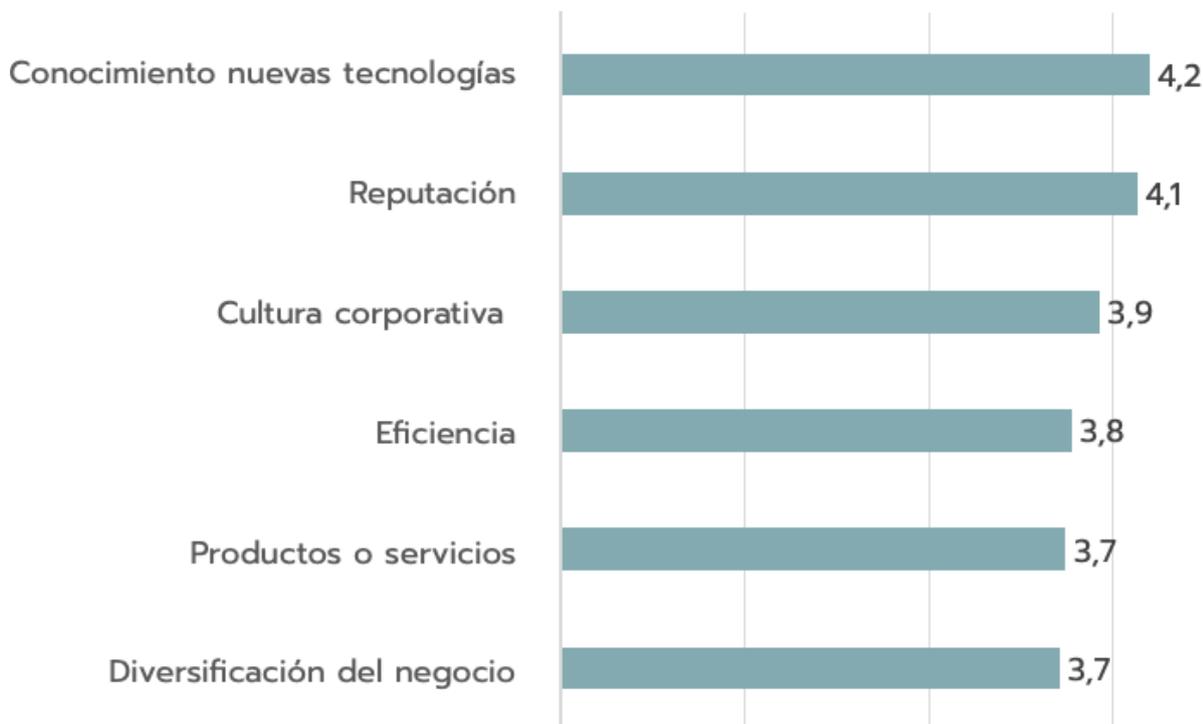
En qué % califica como éxito los acuerdos suscritos con startups



VI. Resultados

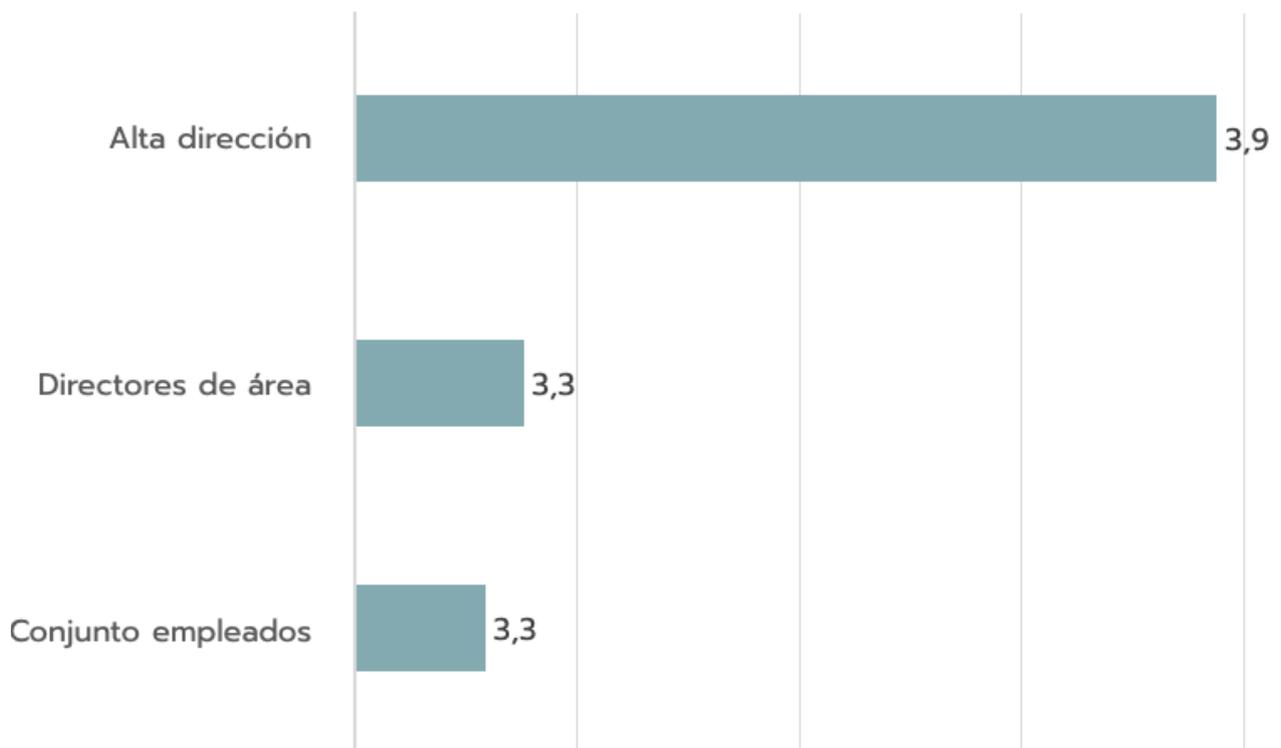
6.3. Impacto de los programas de emprendimiento corporativo

El impacto de los programas de emprendimiento corporativo ha sido valorado de manera positiva mayoritariamente entre las organizaciones participantes. De media el efecto más favorable se relaciona con la toma de conocimiento de nuevas tecnologías (4,2) y la reputación (4,1). En un nivel ligeramente inferior, se encuentran la mejora de la cultura corporativa (3,9), la eficiencia (3,8), el desarrollo de nuevos productos y servicios (3,7) y la diversificación del negocio (3,7)



6.4. Implicación de los stakeholders internos

La implicación de la alta dirección en la estrategia de emprendimiento corporativo ha sido en las empresas encuestadas mayoritariamente buena o muy buena, situándose la media en 3,9 sobre 5. En el caso de los directores de las unidades de negocio y empleados hay más disparidad en las opiniones, bajando la media en ambos casos a 3,3.

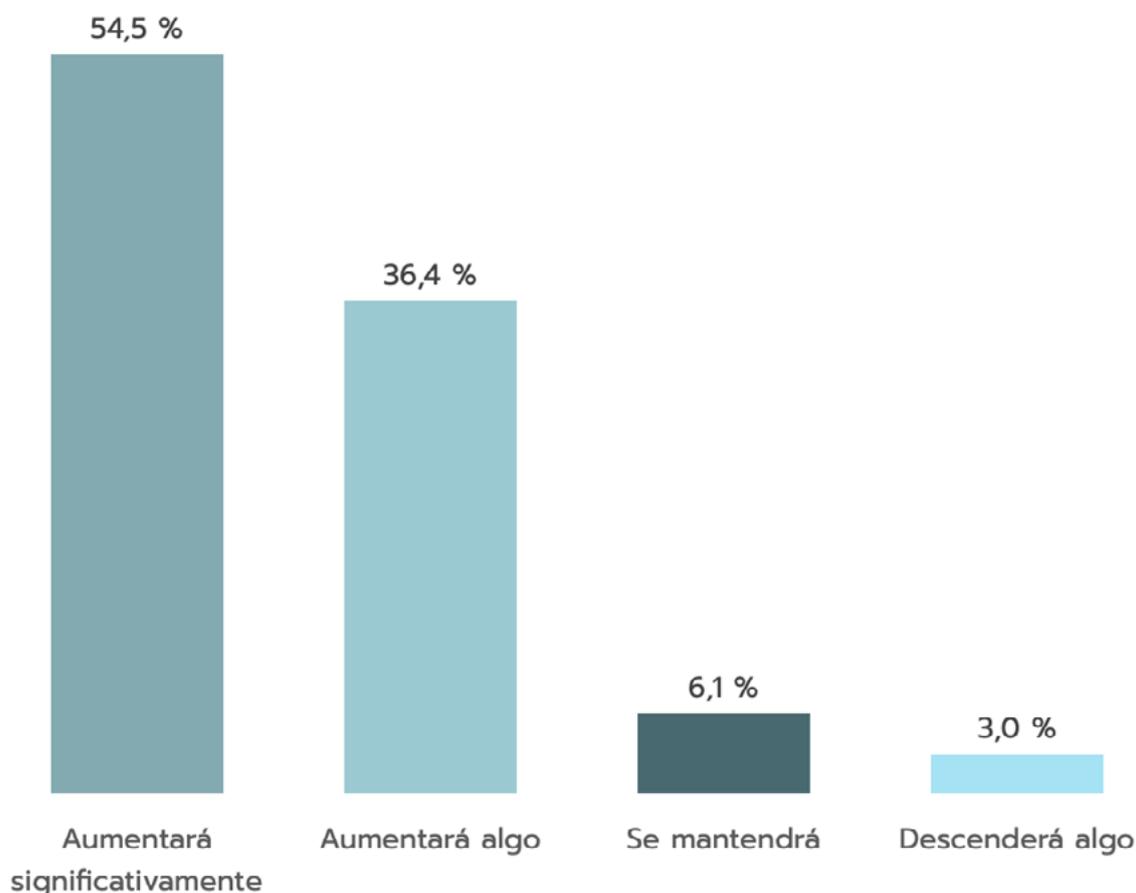




VII. Perspectivas de futuro para los programas

VII. Perspectivas de futuro para los programas

Las perspectivas de futuro para los programas de emprendimiento corporativo son buenas en las organizaciones encuestadas. Más de la mitad considera que estas actividades se incrementarán significativamente en los próximos años (54,5%) y más de un tercio prevé que se incrementen de una manera más contenida (36,4%). En el resto de las organizaciones, se contempla que permanezcan en el mismo nivel (6,1%) y solo residualmente que descendan tímidamente (3%).







BUENAS PRÁCTICAS



Soltec: Aurora

Empresa

Soltec

Nombre del programa

Aurora

Área

Innovación abierta e intraemprendimiento

Fecha de lanzamiento

Enero 2022

Alcance geográfico

Internacional

Departamento responsable

Estrategia e Innovación

Web

<https://aurora.soltec.com/>

Objetivos del programa

- Incorporar nuevas tecnologías y soluciones que resuelvan necesidades de la organización y mejoren su competitividad.
- Apostar por tecnologías disruptivas en el sector fotovoltaico.
- Explorar nuevos nichos de mercado y modelos de negocio.
- Favorecer la cultura de la innovación en la organización.

Descripción

Aurora se configura como una herramienta de corporate venturing con un enfoque marcadamente estratégico y centrado en la energía fotovoltaica. Su objetivo es establecer para Soltec relaciones con startups externas e internas con objeto de generar sinergias que contribuyan a los objetivos del programa.

Aurora identifica, selecciona e impulsa acuerdos comerciales y de inversión tanto con empresas que posean soluciones en fase precomercial como con startups disruptivas que estén desarrollando tecnologías en fase de validación en entornos controlados. La relación suele iniciarse mediante la puesta en marcha de proyectos piloto que pueden llegar a escalarse si son exitosos.

En cuanto a herramienta de intraemprendimiento, Aurora estimula el espíritu emprendedor de los empleados de Soltec a través del programa IDEA. Los participantes que voluntariamente se presentan al programa reciben formación y asesoramiento específico y son liberados de sus responsabilidades ordinarias hasta un día a la semana para que den forma a sus proyectos. Los proyectos pasan por sucesivos filtros hasta que llegan al Comité de Inversiones donde se decide si se materializan como spin-off o como línea de negocio dentro de Soltec.

Lo que Soltec ofrece tanto a startups internas y externas es inversión, asistencia técnica, acceso a instalaciones experimentales y plantas fotovoltaicas reales, así como acuerdos comerciales.

Impacto

En el año primer año de funcionamiento de Aurora, se han analizado más de 200 startups a nivel nacional e internacional. Con cinco de estas empresas emergentes Soltec está realizando pilotos actualmente; de manera paralela, la aceleradora corporativa ha invertido en Silbat Energy Solutions, una startup vinculada al Instituto de Energía Solar de la UPM.

En campo del intraemprendimiento, más de 50 empleados han participado en las dos ediciones del programa IDEA y se ha constituido EnviroScale, una spin-off dedicada la medición del origen y la sostenibilidad de la energía mediante tecnología blockchain.

Próximamente, se pondrá en marcha un programa de compra innovadora destinada a facilitar la introducción de tecnologías emergentes en los diferentes departamentos y filiales de Soltec.

EDEM

Escuela de Empresarios

EDEM y Marina de Empresas



Empresa

EDEM

Nombre del programa

Marina de Empresas

Área

Generación de ecosistema

Fecha de lanzamiento

2015

Alcance geográfico

Internacional

Departamento responsable

EDEM

<https://edem.eu/direccion/>

Web

<https://edem.eu/marina-de-empresas/>

Objetivos del programa

Formar, apoyar y financiar a los emprendedores de hoy y del futuro. El polo de emprendimiento Marina de Empresas del que forma parte EDEM constituye una apuesta por la creación de riqueza, empleo y fomento del emprendimiento.

Descripción

Lo que empezó como una escuela de negocios, EDEM, que nace en 2002 como fundación y lanza sus primeros cursos en 2006, se ha convertido desde 2015 en uno de los pilares, junto con Lanzadera (incubación y aceleración) y Angels (inversión), de la Marina de Empresas.

La misión de EDEM es la formación de empresarios, directivos, emprendedores y jóvenes universitarios, así como el fomento del liderazgo, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo.

Hoy Marina de Empresas es un verdadero ecosistema de emprendimiento. Situado en el puerto de Valencia con un papel protagónico de la formación en emprendimiento con EDEM, se ha configurado un espacio donde se crean las condiciones necesarias para fomentar la iniciativa individual y el talento.

Impacto

Escuela de negocios con más de 15 años de experiencia en la formación de miles de jóvenes, emprendedores, directivos y empresarios. EDEM cuenta con más de 50 programas formativos y más de 100 empresas que apoyan en el desarrollo de los cursos y comparten su know how. Todo ello permite apoyar todos los años a varios centenares de empresas.

En el contexto de Marina de Empresas se han apoyado y financiado más de 1.000 startups y movilizado fondos de más de 20 millones de euros, lo que ha conseguido generar 10.000 puestos de trabajo directos, así como una inversión externa de más de 700 millones de euros.



Ecoembes: IDEA

Empresa

Ecoembes es una organización sin ánimo de lucro que coordina desde 1996 el reciclaje de envases domésticos ligeros en España y ayuda a las empresas a integrar el ecodiseño en la fabricación de sus envases para promover la reducción en la generación de residuos. Para poder desarrollar esta labor cuenta con un modelo de gestión basado en la colaboración público-privada, es decir en la interacción entre ciudadanos, ayuntamientos y empresas para el reciclaje de envases, contribuyendo así a la economía circular.

Nombre del programa

IDEA

Área

Intraemprendimiento

Fecha de lanzamiento

2016

Alcance geográfico

España

Departamento responsable

Dirección de Personas, Dirección de Comunicación y Dirección de Innovación

Web

www.ecoembes.com

Objetivos del programa

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.

El programa IDEA es una pieza clave dentro de la estrategia global de innovación de Ecoembes. Busca coadyuvar a posicionar España como referente europeo en materia medioambiental y de reciclaje, capaz de hacer frente a las nuevas necesidades de la sociedad española del presente y futuro respecto a la tan necesaria economía circular.

Descripción

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 programa está centrado en ofrecer a los empleados la posibilidad de convertirse en emprendedores dentro de la organización, asumiendo menores riesgos. IDEA 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.

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 y encuentros en los que emprendedores comparten sus experiencias. Al mismo tiempo el programa ha ido incorporando novedades como la creación del club alumni que ofrece ventajas de oportunidades y formación a los finalistas de anteriores ediciones. También la celebración de una jornada anual de encuentro "lday" para mantener vivo el espíritu emprendedor.

Las últimas ediciones del programa han incorporado la posibilidad no sólo de incubación los proyectos sino de acelerarlos con atractivos incentivos económicos y en tiempo libre para los empleados participantes.

Impacto

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 del entorno de 150 personas, el resultado de la participación es sorprendente con más de 400 ideas presentadas a lo largo de las ediciones celebradas desde 2016.

Por otro lado, en todas las ediciones de IDEA los finalistas han expuesto sus ideas ante el consejo de administración de Ecoembes; varias de las ideas ganadoras han sido puestas en marcha por Ecoembes o por empresas del ecosistemas de la economía circular. La consecución de la primera patente de Ecoembes en el año 2023, fruto de un proyecto que surgió de IDEA, es una muestra del éxito del programa.

Fundación MAPFRE: Premios Innovación Social



Empresa

Fundación MAPFRE

Institución no lucrativa creada por MAPFRE hace cuarenta y cinco años, busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas y al progreso de la sociedad mediante programas y actividades multinacionales. Para el cumplimiento de sus fines, la fundación lleva a cabo una amplia gama de actividades en todo el mundo a través de cinco áreas -Acción Social, Cultura, Promoción de la Salud, Prevención y Seguridad Vial y Seguro y Previsión Social- que tienen un objetivo común: el compromiso responsable con la sociedad.

Nombre del programa

Premios de Innovación Social

Área

Emprendimiento social

Fecha de lanzamiento

2017

Alcance geográfico

Europa y América

Departamento responsable

Dirección de Seguro y Previsión Social

Web

<https://www.fundacionmapfre.org/premios-ayudas/premios/premios-fundacion-mapfre-innovacion-social/>

Objetivos del programa

Apoyar e incentivar el emprendimiento social.

Promover soluciones a problemas sociales desde el emprendimiento entre el colectivo de estudiantes de universidades y escuelas de negocios, científicos, investigadores y personal docente universitario, además de emprendedores con un proyecto innovador

Descripción

Los premios, que alcanzan ya la sexta convocatoria, se realizan con la colaboración del Instituto de Empresa (IE) en su calidad de partner académico. En la última edición, además de la participación de proyectos de tres grandes regiones: Brasil, resto de Latinoamérica y Europa, se ha incorporado una nueva zona geográfica: Estados Unidos.

Las categorías en las que se premia la actividad de los innovadores sociales son: Movilidad sostenible, Economía sénior, Mejora de la Salud y Tecnología Digital (e-Health). De todos los proyectos presentados, se eligen 12 finalistas (3 finalistas por categoría y región) que reciben sesiones de coaching de IE University y participan en la Gran Final. Los tres proyectos ganadores (uno por cada categoría) reciben 40.000€ en metálico para impulsar su proyecto y participan en un proceso de consultoría gratuita por parte de Fundación EY, entidad colaboradora de Fundación MAPFRE en estos premios.

Además, pasan a formar parte de la Red Innova, la comunidad de emprendedores sociales de los premios, con miembros alrededor del mundo que se convierten en embajadores de los galardones en más de una decena de países, principalmente Latinoamérica.

Impacto

Los criterios de selección de los proyectos garantizan el impacto de los premios, ya que se tiene en cuenta:

1. El potencial de impacto social en una de las categorías de los premios.
2. La innovación que supone el proyecto presentado a concurso y los argumentos que demuestran su valor para que pueda ser una realidad para abordar un problema social.
3. Viabilidad del proyecto, tanto técnica como económica y organizativa.
4. Capacidad y experiencia del equipo para desarrollar la propuesta presentada y grado de implicación.
5. Madurez de la idea, demostrado en los resultados de pruebas/piloto iniciales y programas experimentales (alcance, dimensión, indicadores KPI, aprendizaje, hitos logrados).

En las cinco ediciones del premio celebradas hasta el momento, Fundación MAPFRE ha recibido cerca de mil quinientas candidaturas de investigadores y emprendedores provenientes de 22 países distintos, principalmente de Latinoamérica y Europa. Los proyectos premiados en cada edición tienen una altísima calidad y un impacto claro en las comunidades en las que operan.

Cofares: Hub de innovación

Empresa

Cofares es la compañía fundada en 1944 líder en distribución de medicamentos en España. Una cooperativa de distribución de medicamentos, productos y servicios sanitarios de capital 100% farmacéutico. Su principal objetivo es poner en valor su experiencia y su capacidad de innovación potenciando el ecosistema de la salud y generando vínculos de confianza al servicio de sus socios farmacéuticos, clientes, partners y sociedad. Para el cumplimiento de sus fines, Cofares se apalanca en tres valores diferenciales en los que la salud y las personas son los protagonistas: Conexión, al generar valor a través de relaciones cercanas y vínculos de confianza; Visión que garantiza una transformación positiva y sostenible para la farmacia; y Compromiso, que se hace efectivo a través del apoyo continuo a todos sus socios con respuestas y soluciones.

Nombre del programa

Hub de Innovación.

Área

Innovación e intraemprendimiento

Fecha de lanzamiento

2021

Alcance geográfico

España

Departamento responsable

Dirección Corporativa de Personas, Organización e Innovación

Web

<https://www.cofares.es/>

<https://www.cofares.es/noticias-hub-innovacion>

Objetivos del programa

El objetivo estratégico es identificar soluciones de salud que tengan potencial de tener un impacto positivo en la salud de las personas, aumentando las alternativas de tratamiento de pacientes y fortaleciendo el sistema sanitario, acelerando los procesos y ofreciendo oportunidades a la sociedad de tener una vida sana y productiva. La ubicación organizativa del Hub de Innovación dentro de la dirección corporativa de Personas y Organización no es casual: identificar el talento innovador y ayudar a consolidar una cultura corporativa de innovación dentro de la compañía facilita la generación de ideas y acelera su puesta en marcha para generar un mayor y mejor impacto social.

Descripción

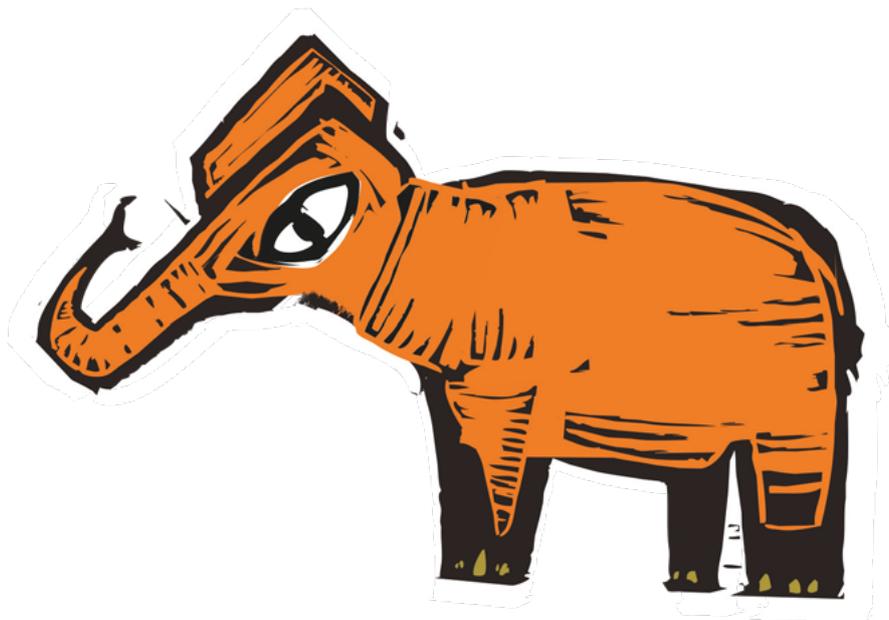
El hub de innovación lanza una oleada anual basada en el análisis inicial de los retos que lanzan los cooperativistas, los usuarios y las direcciones corporativas. El Comité Ejecutivo de Cofares se reúne para evaluar y analizar los proyectos finalistas que serán puestos en marcha con la esponsorización por parte de Cofares -en tiempo, recursos e inversión- que requieren cada uno de ellos. Los tres proyectos finalistas son presentados y reconocidos en la gala de innovación anual, donde se explica cada uno de los proyectos y que cuenta con la participación tanto de la Fundación Cofares como de los principales actores del sector.

En paralelo, y para apoyar todo el proceso desde la base, se ha creado el proyecto "Rumbo a la Innovación" que consiste en una escuela de innovación abierta para todos los empleados de Cofares que define los programas de desarrollo del talento de innovación, aportando conocimiento y metodologías que fomentan la transversalidad y colaboración para el desarrollo de las ideas de innovación en toda la compañía.

Impacto

Su racional se focaliza en la innovación "diaria" ya que, al pensar en innovación dentro del sector sanitario, a todos se nos viene a la cabeza la inversión de la industria farmacéutica en el desarrollo de medicamentos o tecnología, pero la innovación también incluye proyectos más sencillos. Es decir, propuestas de valor con gran potencial que a veces pasamos por alto y no tienen la visibilidad social que deberían. Por todo ello, Cofares busca que sus procesos de innovación fluyan desde dentro de la propia compañía hacia afuera:

1. Asegurando el desarrollo y formación de los empleados en innovación.
2. Fomentando la participación en la generación de ideas innovadoras.
3. Promoviendo la confluencia de necesidades e ideas innovadoras en tres ámbitos: cooperativistas, usuarios y empresa.
4. Incrementando la experiencia, la agilidad y la innovación en cada una de sus ediciones.
5. Promoviendo un cambio cultural que apoye el desarrollo de las personas, la empresa y el sector de la salud farmacéutica.



“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 fue acuñada por el investigador del MIT, David Birch, en la 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 II Informe de emprendimiento corporativo en España publicado en 2020 consiguió 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-. “Enseñando a bailar al elefante como una gacela” fue el subtítulo de ese informe precisamente porque demostró que han empezado a bailar 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 y esto en los asuntos de innovación no ayuda precisamente.

El estudio que tiene en sus manos es el III Informe de emprendimiento corporativo en España realizado por el mismo equipo investigador gracias al impulso de CISE y la colaboración de Alexander Hughes que esta vez tiene el subtítulo “Elefantes y gacelas ya bailan juntos”.

Gracias a las 95 organizaciones que han participado en este III Informe se han analizado exhaustivamente 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. La buena noticia es que las corporaciones han “desaprendido” esa cultura paquidémica de gran empresa para volver a sentir el ansia de innovación de una startup. De hecho una mayoría aplastante de las grandes empresas españolas analizadas en este informe utilizan e invierten recursos en el emprendimiento corporativo para innovar y apuestan por seguir así. Además, hemos incluido cinco buenas prácticas de empresas españolas de sectores tan diferentes como la salud, la energía, el medio ambiente, la energía o la distribución que servirán de inspiración para que muchos elefantes sigan bailando con las gacelas.

 @InakiOrtega

Promueve

