

# EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

En la sociedad actual la innovación se ha convertido en un motor de desarrollo y cambio y es un elemento clave para definir la competitividad de las empresas.

TRADICIONALMENTE la innovación empresarial tenía lugar en los departamentos de I+D de grandes corporaciones, pero la explosión del fenómeno emprendedor y los múltiples ejemplos de *startups* disruptivas que han cambiado completamente las dinámicas de muchos sectores económicos, han trasladado el foco de atención del «elefante» a la «gacela».

Las grandes empresas son como elefantes, tienen tamaño, seguridad, recursos, pero son lentos y les cuesta cambiar, sus procedimientos pueden lastrar cambios innovadores. Las *startups* son gacelas, pequeñas, jóvenes, vulnerables, pero rápidas y ágiles a la hora de innovar. Las empresas establecidas pueden inspirarse y aprender prácticas de emprendimiento que les ayuden en sus procesos innovadores, tanto a la hora de canalizar el talento intraemprendedor de sus empleados, como a la de aprovechar oportunidades de colaboración con el ecosistema emprendedor. Todas estas iniciativas, las de intraemprendimiento y las de innovación abierta al ecosistema, se recogen bajo el término general de emprendimiento corporativo o emprendimiento de la empresa.

Los informes Global Entrepreneurship Monitor (GEM) evidencian que España no supera el 2 % de personas activas en procesos intraemprendedores, lejos de la media europea, superior al 5 %, o de la estadounidense que se sitúa en el 8 %. Sin embargo, el emprendimiento corporativo ha pasado en pocos años de ser un concep-

to extraño y poco frecuente a convertirse en uno de los aspectos más mencionados en los planes estratégicos. El II Informe sobre emprendimiento corporativo publicado recientemente recoge una detallada encuesta realizada a 58 grandes empresas españolas (muchas de ellas en el IBEX35) que representan aproximadamente un 20% del PIB patrio. El 84,5 % de estas empresas dicen promover activamente el emprendimiento corporativo y el 86,7 % cree que esta actividad crecerá en su organización en los próximos años.

A continuación, se explican someramente algunas de las herramientas de emprendimiento corporativo, tanto interno como externo, utilizadas más frecuentemente, ilustrándolas con ejemplos reales de buenas prácticas en empresas españolas.



El **intraemprendimiento** identifica a empleados o equipos dentro de organizaciones que se comportan con espíritu emprendedor para idear, fomentar y llevar a la práctica procesos o negocios innovadores, distintos al de

la compañía matriz, pero aprovechando sus activos, posición de negocio u otros recursos. Si bien el actuar en el seno de una gran compañía aporta ventajas al intraemprendedor (financiación, infraestructura, personal de apoyo), este debe luchar contra el sistema y los procesos de la corporación, que tiende a resistirse al cambio.

En la actualidad el intraemprendimiento es percibido como una fórmula positiva que permite a las empresas establecidas probar conceptos innovadores en sus servi-

cios, productos, procesos y modelos de negocio. Así se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por CEOs y departamentos de marketing en su comunicación corporativa (un 86 % de las empresas españolas encuestadas afirma contar con alguna iniciativa de este tipo), pero es necesario dar pasos hacia un compromiso más firme, ya que menos de la mitad de estas empresas respaldan con recursos estos proyectos, y solo un 15 % cuentan con políticas de compensación a empleados intraemprendedores.

Dentro de España se pueden encontrar ejemplos exitosos de grandes empresas que impulsan eficazmente el intraemprendimiento, como el programa IDEA de Ecoembes, lanzado en 2016 dentro de la iniciativa Ecoembres INNOVA con el fin de abordar la innovación «hacia dentro». El programa es de periodicidad anual y supone un canal que permite a los empleados transmitir, explorar y contrastar sus ideas innovadoras más allá de su entorno próximo de trabajo, dentro de la actividad global de Ecoembes. Las ideas deben resolver retos de la empresa centrándose en: concienciación social a favor del medio ambiente, nuevas tecnologías y eficiencia, orientados a la actividad de la industria del reciclaje. Las ideas finalistas pasan a un periodo de incubación de cuatro meses, tras la cual algunos proyectos estarían preparados para la fase de aceleración.

Junto al intraemprendimiento, la **innovación abierta**, basada en movimientos del flujo de conocimiento a través de las barreras organizativas, trata de tender puentes de colaboración entre la empresa y el ecosistema emprendedor para aprovechar la agilidad y el espíritu innovador de las *startups*. Esta última vertiente del emprendimiento corporativo presenta a su vez distintas herramientas:

El **crowdsourcing** es un tipo de actividad participativa en la que una institución propone a un grupo de individuos (de tamaño y características diversos) el desarrollo voluntario de una tarea de complejidad y modularidad variable. Un ejemplo clásico sería InnoCentive, una plataforma de la farmacéutica Eli Lilly lanzada en 2001 que permitía a científicos recibir reconocimiento profesional e incentivos financieros por resolver problemas corporativos de I+D. El *crowdsourcing* siempre debe resultar en un beneficio mutuo: el participante del *crowd* recibe la satisfacción de alguna necesidad, bien sea económica, de reconocimiento social o desarrollo de habilidades, mientras el iniciador de la actividad obtiene para su uso el resultado de la tarea propuesta.

Un ejemplo español de buenas prácticas de crowdsourcing es Talentum LABs del grupo Telefónica, programa de innovación abierta del tipo *outside-in* iniciado en 2014 y dirigido a la creación de células de innovación que ejerzan de palanca para la transformación digital de las empresas. Cada LAB o «garaje de innovación» 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 (Fundación Adecco y Ericsson, Hoteles Barceló o Bodegas Osborne han planteado retos algún LAB en los últimos años).

En un sentido amplio, las **incubadoras y aceleradoras empresariales** proporcionan apoyo a emprendedores incluyendo mentoría, formación y financiación con el objetivo de fomentar la innovación corporativa. Una incubadora o vivero de empresas es una plataforma de infraestructuras y servicios que crea un entorno



apropiado para proyectos emprendedores emergentes, conectando a diferentes agentes e instituciones de su ecosistema socioeconómico.

En el caso de una incubadora corporativa, se pretende proporcionar un entorno tipo *startup* en el que los protagonistas se aíslan del negocio principal de la empresa para explorar nuevas tendencias tecnológicas y de mercado. Una aceleradora es 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. Si la aceleradora es empresarial, su objetivo principal no sería tanto el retorno financiero sino consideraciones estratégicas como fomentar la innovación corporativa.

Un ejemplo interesante de incubadora corporativa en el mercado español es la que se encuadra dentro del





programa Enagás Emprende, iniciativa para la inversión y aceleración de *startups* disruptivas y tecnologías innovadoras con el fin de transformar la cultura organizativa e integrar Enagás en el ecosistema emprendedor y en el tejido productivo y tecnológico de la industria de la energía. El modelo de incubación, se orienta tanto a empleados de Enagás como a emprendedores externos que aporten ideas alineadas con las áreas de interés estratégico de la compañía, convirtiéndose en socios que puedan aportar valor y potencial de crecimiento. Las ideas se captan mediante una convocatoria de premios (Ingenia Business) y tras una primera selección se inicia un proceso de incubación de entre tres y seis meses. Al finalizar este periodo, los proyectos considerados viables y atractivos para Enagás se constituyen en nuevas empresas que entran en la fase de aceleración con una duración de entre nueve meses y dos años.

En cuanto a aceleradoras empresariales españolas, destacaría MAPFRE Open Innovation (MOI), que aspira a convertirse en un referente mundial de *insurtech* (soluciones tecnológicas en el sector seguros), abierta tanto a la innovación estratégica del negocio tradicional de la compañía, como a la innovación disruptiva de la actividad aseguradora. Así, MOI se define como una aceleradora corporativa (promovida por una empresa privada), sectorial (enfocada al sector asegurador) y global (con ámbito de actuación internacional).

Tal vez la herramienta más compleja dentro del emprendimiento corporativo externo sean los **fondos de Corporate Venture Capital (CVC)**, que consiste 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. El CVC funciona de forma similar a un fondo independiente de capital riesgo que realiza inversio-

nes en compañías independientes ajenas a la empresa, a menudo en fase de *startup*. Si bien hay fondos de CVC que buscan principalmente rentabilidades financieras de forma similar a los fondos independientes, 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. El fenómeno del CVC muestra una tendencia al alza durante los últimos años, no solo en volumen de actividad, sino que cada vez son más las empresas que deciden aventurarse por primera vez a invertir mediante este tipo de programas.

Un ejemplo español de buenas prácticas es Repsol Corporate Venturing, 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 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 una ventaja competitiva en el mercado. El objetivo financiero queda relegado a un segundo lugar, si bien se espera que el fondo sea como mínimo autosuficiente.

Una última herramienta a destacar es la **colaboración entre empresas y sector público** mediante las distintas iniciativas con las que la Administración trata de impulsar el emprendimiento y la innovación, con acciones como la creación de plataformas tecnológicas, agrupaciones innovadoras o centros tecnológicos. Son varios los ejemplos que pueden mencionarse en este sentido, como la plataforma tecnológica del vino, la AEI de la automoción en La Rioja, el sistema de clústeres del País



Vasco y el crecimiento tanto del distrito de innovación 22@ en Barcelona como de La Nave en Madrid.

Podríamos destacar como ejemplo de buenas prácticas el programa Madrid Mobility Movement (M3) entre la empresa Ferrovial y el Ayuntamiento de Madrid. El proyecto pretende posicionar a Madrid en la vanguardia de la movilidad sostenible mediante la creación de un espacio HUB que aglutine el trabajo coordinado de los más de veinte operadores de movilidad que se encuentran innovando en Madrid en la actualidad. M3 pretende organizar, catalizar y potenciar este movimiento mediante un foro de diálogo, grupos de trabajo, colaboración de distintos agentes en proyectos de movilidad, creación de consorcios, y el uso de los espacios de la ciudad como laboratorios de pruebas para facilitar proyectos piloto de impacto.

## CONCLUSIÓN

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. Las empresas están desarrollando cada vez más frecuentemente prácticas de emprendimiento corporativo, promoviendo la colaboración entre «elefantes» y «gacelas», y el beneficio que se deriva de la complementariedad entre sus recursos y habilidades.

En este artículo hemos presentado ejemplos exitosos de buenas prácticas de empresas españolas en diversos ámbitos del emprendimiento corporativo. De estas buenas prácticas pueden desprenderse conclusiones o recomendaciones para que otras empresas, sobre todo las de tamaño mediano que configuran el grueso de nuestro tejido productivo, puedan potenciar la cultura del emprendimiento corporativo, impulsando procesos innovadores y generando crecimiento económico y desarrollo social.



*Nota de la autora:* El II Informe de Emprendimiento Corporativo se presentó el 25 de junio. Fue coordinado por Deusto Business School, con la colaboración de la Universidad Pontificia Comillas Madrid, la Universidad Autónoma y la Red GEM España, y con el patrocinio de Santander Universidades y el Centro Internacional Santander Emprendimiento.

**ROCÍO SÁENZ-DIEZ**  
Universidad Pontificia Comillas - ICADE