

Intraemprendedores: emprender con la seguridad de un sueldo

El emprendimiento corporativo se abre paso como elemento fundamental para la supervivencia a medio plazo de las empresas, a la vez que canaliza y retiene el talento creativo que hay en ellas

Rafael Servent Tarragona

■ La secuencia es conocida. Un asalariado en una organización en la que mandan las estructuras y los procesos. Es una persona creativa, con necesidad de asumir retos, proyectos propios. Pero la estructura y los procesos le ahogan. Tiene ideas, y ganas de hacerlas crecer. Pero la estructura. Y los procesos. Acumula frustración. Llega a la conclusión de que en esa organización no va a ser posible. Y se va. Para intentar llevar a cabo todo aquello que lleva dentro. Es un camino habitual en un emprendedor.

Y la empresa pierde esa energía creativa. Una energía, por otro lado, que de todos modos no estaba aprovechando. El nuevo emprendedor pierde la red de seguridad de un salario. Él ante el frío que hace ahí fuera. ¿Y no sería posible buscar otra fórmula, para que todos ganen en esto? La hay. Se trata del emprendimiento corporativo o intraemprendimiento. Para ello hacen falta emprendedores. En concreto, emprendedores internos o intraemprendedores. ¿Emprender con red de seguridad? Pues sí.

Fórmula *win-win* (ganar-ganar). Ambos ganan, de acuerdo. ¿Pero qué y por qué? ¿Para qué? Empecemos por la empresa, la organización en la que ese emprendedor llevará a cabo su proyecto a cambio de un sueldo y de algunas cosas más. El intraemprendimiento no es otra palabra de moda más. Es una necesidad.

Tiene que ver con la innovación, pero no es lo mismo. Porque se trata de crear una empresa dentro de una empresa. Que puede transformarse en una *spin-off* (una empresa nacida a partir del valor generado por su empresa madre) o en una nueva unidad de negocio dentro de la propia empresa. Pero que en todo caso va a seguir el camino de una *start-up*. Es decir, el que traza cualquier proyecto liderado por un emprendedor desde la idea inicial hasta que logra tener un modelo de negocio validado y escalable.

Y en eso, el emprendedor interno va a hacer mucho de lo que hace un emprendedor independiente. Va a convencer a gente para que le apoye, va a lograr movilizar recursos, va a

trabajar en un modelo de negocio, va a validarlo con métricas y va a llegar a una conclusión. Si esa oportunidad de negocio puede seguir adelante, su *start-up* va a entrar en una nueva fase. Va a crecer y va a necesitar fijar procesos para ser fiel al modelo. El emprendedor tendrá que pasar a ser gestor. Lo cual significará, entre otras cosas, que su proyecto empieza a dar un retorno. En una economía de mercado, ese retorno suele ser dinero.

Lo que sucederá, si todo este proceso se ha llevado a cabo con el apoyo de una corporación, es que ese retorno será para la corporación que lo apoyó. No suena mal en un momento en el que, más que nunca, el mantra para las empresas es bien conocido. Sí, aquel que dice lo de 'reinvertirse' y lo de 'innovar'.

La vaca envejece

Francisco Andrade, responsable del Innovation Hub de la Universitat Rovira i Virgili (URV) y antiguo director de innovación de Unilever en el Reino Unido, lo ejemplifica: «Tu vaca lechera envejece. El reto es cómo haces para crear valor nuevo. Cómo puedes ir al mercado de otra forma».

Ese envejecimiento es en parte fruto de un éxito. Y sí: es fácil morir de éxito. Para lograr crecer hay que producir a escala y ser consistente. Para eso es necesario generar procesos que aseguren que se cumpla. Es una base del éxito. Y en muchos casos el principio del fin. «Creas un entorno social en tu empresa –explica Andrade– que genera un patrón cultural, que es el de la rigidez y las normas, que es como logras ser una empresa grande». Inmersos en los procesos, no se ve venir la caída.

«Es el dilema entre explorar y explotar», ejemplifica Andrade. «En el caso de una empresa de petróleo –prosigue–, está claro. Ve cómo se le acaban las reservas y tiene que explorar a por más. En otras compañías, en cambio, es más difícil notar que tu valor se va acabando».

«Tienes miles de compañías a las que se les pasaron los valores por delante. Todas –ilustra Andrade– tenían departamentos de I+D+i que eran monstruosos, con cientos de millones invertidos en inno-



'La decisión es de la alta dirección, pero la energía viene de abajo, es bidireccional'

Manel Barahona
Deloitte



'Tu vaca lechera envejece. El reto es cómo haces para crear valor nuevo para el mercado'

Francisco Andrade
Innovation Hub URV



'La tendencia hoy es trabajar por proyectos, y una empresa es una sucesión de ellos'

Pere Segarra
URV



'Si emprendes dentro de una empresa puedes crear iniciativas de mucho impacto'

Joan Roure
Iese

empendedor es distinta de la corporativa».

No hay alternativa al intraemprendimiento. En opinión de Joan Roure, profesor de Iniciativa Emprendedora en la escuela de negocios Iese, «o instauras esta dinámica de forma continuada, o es difícil que cualquier organización pueda sobrevivir a medio plazo. Y eso vale igual para una compañía grande que para una pyme familiar».

Y cómo se hace eso. Manel Barahona, socio responsable de Innovación de Deloitte en España y miembro del Comité Ejecutivo Mundial de Innovación de esta multinacional, asegura que es imposible sin un compromiso claro de la alta dirección.

«Un proceso tiene éxito –explica Barahona– cuando está bien organizado. Cuanto más organizado, mejor. La organización tiene que ser madura, y es una decisión de la alta dirección, pero la energía viene de abajo. Tiene que ser claramente bidireccional».

Proyectos, no sólo ideas

Barahona pone como ejemplo su propia organización, donde en España trabajan 5.000 personas. Tienen un *hub*, que funciona como incubadora y aceleradora, a la que llaman Deloitte Venture Lab. Los empleados proponen ideas. Se canalizan y se seleccionan las mejores de ellas para desarrollar. Se acotan tiempos para desarrollar esas ideas. En su caso, se trata de generar servicios nuevos.

¿Gran idea y muchas gracias, ya no encargamos los jefes? De ninguna manera. «Financiamos internamente esas iniciativas –explica Barahona–, retribuimos ese tiempo y damos reconocimiento. Se transforma en un proyecto que se presenta y se defiende. No es un buzón de sugerencias. Se presenta el proyecto ante un tribunal, se selecciona y se retribuye».

A partir de ahí, los caminos son diversos. En Deloitte y en cualquier empresa. En el caso de Deloitte en España, esos intraemprendedores siguen trabajando en su día a día. Compaginambas actividades hasta que llega el momento de pasar a una dedicación plena (o no, en el caso de no poder llegar al mercado). En Holanda, en cambio, esta multinacional saca a

objetivos de rendimiento. Por eso va a filtrar ideas y gente que difieran del camino principal. Ese manager que siempre te reproduce el proceso va a ser promovido. Lo cual, para explotar está muy bien, pero no para explorar. La cultura de llevar ideas al mercado es la cultura de los emprendedores. La cultura del

«La arquitectura social de la organización –concluye– está pensada para filtrar. Un buen manager ha de ser capaz de seguir un proceso y alcanzar los

PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE LIDERARON PROYECTOS DE INTRAEMPRESARISMO

Economías orientadas a la innovación

	Durante los últimos 3 años	Durante los últimos 3 años y hasta la actualidad
Suecia	22,2	18,4
Dinamarca	20,7	12,6
Bélgica	13,5	12,3
Finlandia	13,4	11,4
Holanda	11,1	7,9
EEUU	10,5	8,4
Irlanda	10,4	8,1
Eslovenia	9,3	7,4
Australia	9,0	7,3
Reino Unido	8,1	6,6
Alemania	7,6	5,5
Francia	7,5	6,1
Suiza	7,2	5,1
Corea	6,7	6,1
República Checa	6,3	5,2
Singapur	6,2	4,8
España	6,1	5,5
Portugal	6,0	3,9
Japón	5,7	5,2
Grecia	4,9	3,8
Taiwan	3,9	3,9

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

esos emprendedores de su entorno, los mete en una incubadora y los pone a desarrollar el proyecto.

Hay ejemplos conocidos de esto. Uno de los más citados es Google X, el laboratorio-incubadora en el que se están gestando hoy proyectos como las Google Glass o su conocido automóvil sin conductor, el Google Driverless Car.

En ocasiones, sacar fuera de las cuatro paredes de la organización a esos emprendedores es una forma de evi-

ra abriendo mercados han tenido».

Pere Segarra, director de la cátedra de Foment de l'Emprenedoria i la Creació d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili (URV), coincide: «Las empresas han de reinventarse constantemente. La tendencia hoy es trabajar por proyectos, y una empresa es la sucesión de diferentes proyectos, que surgen porque un individuo se hace suyo uno de esos proyectos».

Más que una red

La parte del emprendedor. Qué gana él. Por supuesto, la red de seguridad que proporciona un sueldo. Y bastante más. «Si emprendes dentro de una empresa –explica Joan Roure, del Iese–, puedes crear iniciativas de mucho impacto, que desde cero es muy complicado alcanzar».

Además, «si la empresa es inteligente –sigue Roure–, normalmente te reconoce muy bien y te remunera muy bien, ya sea con opciones, bonos especiales o incluso con participaciones en la compañía».

«Un emprendedor –coincide Francisco Andrade, del Innovation Hub de la URV– quiere tener un impacto en lo que hace. Que algo marque que yo he estado en el mundo. La compañía puede aportar muchas cosas, muchas herramientas internas y conexiones externas. Te puede favorecer la inversión y la ruta al mercado».

Bonito. Aunque por supuesto con su contrapartida. Hay que tener muy claro el precio de esta red de seguridad y de este apoyo. «Si tú trabajas para una empresa –recuerda Andrade– eso nunca será tu empresa, sino tu proyecto. Y lo peor que te puede pasar no es que te quiten el proyecto, sino el apoyo». Siempre queda la opción de salir a emprender sin red.

Emprender es la respuesta a unos modelos de negocio que envejecen

tar conflictos y preservar su integridad en un momento frágil. «Hay conflictos con otras unidades, envidias de otros directivos, riesgo de que se te corte el presupuesto e incluso te puedes jugar tu puesto de trabajo si la cultura de la organización no acepta eso», enumera Joan Roure, del Iese.

Por todo ello «es esencial que cuente con el apoyo de la propiedad», recalca Roure. «El emprendimiento es algo que tradicionalmente se ha visto vinculado al propietario o a la alta dirección –explica Roure–, pero [abrir esta dinámica a otras áreas de la organización] es algo que la alta dirección y la propiedad de la empresa han de tomarse muy en serio».

Win-win. Qué gana la empresa, resumido por Roure: «Los problemas que tienen las empresas, con crisis o sin crisis, van en función de qué nivel de actividad intraemprendedo-

ENTREVISTA **JORDI VINAIXA** Entrepreneurship Institute de Esade

«Debes creer que tu gente es capaz de hacer cosas buenas, y reconocérselo»

Rafael Servent Tarragona

¿Qué es el intraemprendimiento?

Por un lado están los intraemprendedores, que emprenden dentro de la organización de forma individual. Por el otro está el emprendimiento corporativo, con una estrategia basada en la creación de nuevos negocios. Se trata de una estrategia deliberada, y necesita de intraemprendedores. Y hay puntos intermedios, como aquella persona que está en el mundo corporativo, y que *vol i dol* (quiere y no puede).

¿En qué sentido?

Esa persona tiene dos vías: o propone cosas y genera una estrategia en la empresa, o se cansa y se va por su cuenta.

Y suele suceder lo segundo, ¿cierto?

Si la empresa no es capaz de dar los retos que el emprendedor necesita, éste se va, efectivamente. Lo que está claro es que el intraemprendimiento comienza a ser un elemento absolutamente imprescindible para cualquier empresa. Va ligado al mundo de la innovación, y hay cosas que se aplican tanto en este mundo como en el del intraemprendimiento. Por desgracia, España no es especialmente innovadora, aunque vayamos mejor.

El concepto de emprendimiento corporativo queda reservado a las grandes multinacionales, ¿entonces?

No, no. Es cierto que las grandes empresas dedican más recursos que las pequeñas, pero eso no significa que las pequeñas no lo

«Si la empresa no es capaz de dar los retos que el emprendedor necesita, éste se va»

hagan ni lo tengan que hacer más. Simplemente, si eres pequeño, has de seleccionar mejor y centrar más tus recursos en eso. Tienes menos capacidad para equivocarte.

¿Por qué es necesario el intraemprendimiento?

El emprendimiento corporativo tiene una estrategia de crecimiento. Interesa conocer los sectores que serán la base de su negocio en el futuro. De aquí nacen estrategias como la de la innovación abierta, y para eso necesitas intraemprendedores. Y,



Muy personal

Jordi Vinaixa es director académico del *Entrepreneurship Institute* de Esade. Profesor asociado en esta escuela de negocios, es doctor en Ciencias Químicas por la Universitat de Barcelona y MBA por Esade.

después, aceleradoras corporativas.

¿Aceleradoras corporativas como Wayra, en Telefónica?

Efectivamente. O el fondo que tiene Repsol. Sirven para ver por dónde van las tendencias, y si hay algo que les interesa, se lo quedan. Hay dos líneas cuando se lleva a cabo una estrategia de emprendimiento corporativo. Una de ellas es que esa organización contrate a un emprendedor con un proyecto que funciona, para que lo desarrolle dentro de su organización, en su aceleradora corporativa.

Viaje de vuelta a la empresa.

Pero eso tiene problemas, porque las resistencias dentro de la organización pueden ser pequeñas, pero también grandes. Pasamos a la segunda opción en esta estrategia de emprendimiento corporativo. Lo lógico es tener directivos que identifiquen el talento emprendedor en la organización. Esos directivos han de ver cómo acompañar y hacen que se desarrolle ese talento.

«El reto está en cómo incentivar, dando libertad y parte del valor al emprendedor»

Lo cual no significa decir «gracias por la idea» y apuntarse la medalla, ¿verdad?

Es muy complicado. No se trata sólo de identificar. Como organización, has de tener un cierto nivel de confianza, creer que tu gente es capaz de hacer cosas buenas, y reconocérselo. Si tras las ideas que se generan hay una serie de filtros por medio que se las quedan, ese empleado, a la segunda ya no dirá nada. Aunque es importante también remarcar que las ideas no valen nada, sino la capacidad de llevarlas adelante.

Si no se da la oportunidad de acompañar esa idea hacia una fase de *start-up* y validar un modelo de negocio escalable, nunca se sabrá si hay capacidad, ¿no?

Claro. Normalmente, al intraemprendedor le dan un tiempo. Lo normal no es traspasar las propuestas a otro. «Trabaja un poco más en ello», le dicen. A medida que avanza, la organización tendrá que poner más recursos en eso, y aquí es donde hay diversas opciones. Hay empresas que dan un tiempo pagado para desarrollar los proyectos, y es ahí donde se hace esa validación.

¿De quién es el proyecto?

Si has tenido un tiempo pagado para desarrollar ese proyecto, el desarrollo es de la empresa. Si lo haces fuera de tu horario laboral, entonces es tuyo. En todo caso, es normal que el emprendedor quiera captar una parte del valor generado. El reto está en cómo incentivar al emprendedor, dándole margen de libertad y una participación en los resultados vía acciones, o lo que sea.

¿Qué gana el emprendedor quedándose a desarrollar su proyecto en la organización, en lugar de hacerlo fuera?

El emprendedor corporativo tiene una aversión a los riesgos un poco mayor. El calorcito ya le gusta. El emprendimiento corporativo es con red: tienes un margen de maniobra menor, pero a la vez tienes la oportunidad de no caer en el vacío.

Te pueden despedir si tu proyecto no es viable...

¡Eso es peligrosísimo! Si penalizamos a la gente por eso, no harán nada. Provocarás que no haya iniciativas. No se puede penalizar el no poder llegar a tirar adelante una oportunidad de negocio. Hemos de partir de la base de que habrá cosas que no funcionarán.