



INTRAEMPRENDIMIENTO

CÓMO POTENCIAR EL
TALENTO INNOVADOR
EN LAS ORGANIZACIONES

Frank Moreno · Efrén Miranda · Agustín Ruiz



Intraemprendimiento

Frank Moreno — Efrén Miranda — Agustín Ruiz

Sobre los autores



Frank Moreno es experto en Intraemprendimiento de la European Commision. Consultor, formador y *speaker* internacional, con más de 25 años de experiencia en entidades financieras (Caixabank, Banco Santander). También es capacitador para grandes empresas en Innovación y transformación digital y experto en tecnologías de datos (*Big data, small data...*). Además, es presidente y cofundador del Instituto Internacional de Intraemprendimiento.



Efrén Miranda es Licenciado en Económicas y Empresariales, Máster en Dirección de Empresas, *Marketing* y Metodologías Ágiles. Fundador de El Club del Emprendimiento, la mayor Comunidad de Emprendedores de España. Colabora con El País, Agencia EFE, RTVE, Ejecutivos, etc. Efrén y su entidad han recibido cinco Premios nacionales. Es conferenciante y asesor de emprendedores y Vicepresidente y cofundador del Instituto Interna-
cional de Intraemprendimiento.



Agustín Ruíz Saiz es Licenciado en Ciencias Económicas y Dirección de Empresas. Es Director Internacional de Proyectos y lidera equipos de trabajo multiculturales y multidisciplinares, buscando siempre fomentar la innovación y la transformación digital en sus proyectos. Agustín ha sido emprendedor en distintos países, profesor universitario y formador certificado. Vicepresidente y cofundador del Instituto Internacional de Intraemprendimiento

Agradecimientos

A todas las personas con ilusión, motivación y perspectivas de cambio y evolución.

Frank Moreno

A mi maravillosa familia, de la cual me siento tan orgulloso como afortunado de tenerla y que siempre ha estado ahí apoyándome, y a los buenos y numerosos amigos que me han animado y acompañado en esta increíble aventura que es la de emprender... e intraemprender.

Efrén Miranda Ramírez

Quiero dar las gracias a todas aquellas personas que siempre me han ayudado a creer en los cambios y han fomentado mi espíritu de superación personal y profesional, especialmente a mis padres, mi hermano Carlos y mis hijos que día tras día me muestran que se pueden conseguir éxitos con las actitudes y aptitudes adecuadas. Gracias a todos ustedes también por confiar en nuestro proyecto.

Agustín Ruiz Saiz

Por qué leer este libro

"Ojalá hubiera tenido este libro hace 30 años, cuando era Presidente de una multinacional con 8000 empleados en 16 países. Heredé un sinfín de problemas y aunque yo sabía por mi experiencia en Estados Unidos que había empresas que usaban las ideas de sus empleados para conseguir el cambio, en aquel entonces aquello era ajeno a la cultura empresarial de nuestro entorno. Más me hubiera valido recabar las ideas de mis empleados que recurrir a diversos consultores que no tenían ni idea del negocio y no aportaron nada. Con este libro a mi lado hubiera podido liderar el cambio".

Roberto Alcalde

Fundador de Coronel Tapioca

"El presente libro, sin duda, va a lograr que por fin nos demos cuenta de algo evidente pero que pasa, desgraciadamente, desapercibido: el talento de los equipos y de las personas que atesoran nuestras empresas. Los autores son expertos en la implantación en las organizaciones de las medidas necesarias para que el talento, guardado, aflore. Por eso, recomiendo vivamente esta publicación y espero que sirva de guía a los buenos empresarios que tiene nuestro país".

Juan Claudio Abelló

Presidente del Instituto de Emprendimiento Avanzado

"Este libro ha dado en el blanco a la hora de definir

plenamente las características y la relación del empleado/emprendedor con la empresa, destacando tanto las ventajas como los posibles inconvenientes que pueda tener esta forma de emprender para ambas partes. Es un buen momento para que nos demos cuenta de que ser emprendedor no es solo montar una *startup* con cuatro amiguetes, sino que podemos hacerlo a la sombra de una gran empresa".

Juanma Romero

Director del programa Emprende del Canal 24 horas de RTVE

El intraemprendimiento

¿Qué es el intraemprendimiento?

En la actualidad, el conocimiento y las ideas que de él emanan son la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas, por encima de los activos.

El conocimiento es información cargada con la experiencia, los juicios, la intuición y el valor. Este conocimiento mayoritariamente se encuentra en los individuos que forman la organización, por lo que la misión principal de los gestores del negocio será desarrollar y compartir el conocimiento en todas las unidades de negocio.

La innovación es uno de los principales usos del conocimiento. Tiene lugar en las organizaciones en forma de nuevos productos, nuevos procesos (que crean

productos) y nuevas formas de estructura administrativa y rutinas que permiten una gestión más eficaz y eficiente de las compañías. El fundamento de la innovación a nivel organizativo recae en los individuos emprendedores de las compañías.

El intraemprendimiento o emprendimiento corporativo, según Ireland, Kuratko y Morris (2006), es el proceso a través del cual los individuos en las compañías (intraemprendedores) persiguen las oportunidades de emprendimiento (de crear nuevos productos o servicios de mayor valor) para innovar, **a pesar de los recursos que tengan disponibles**. El objetivo final del intraemprendimiento es **mejorar la posición competitiva de la empresa y sus resultados financieros**. En este sentido, el intraemprendimiento es una fuente de ventaja competitiva, especialmente en entornos de gran dinamismo, complejidad y gran rivalidad competitiva.

El nivel de emprendimiento de una organización se puede analizar a partir de dos cuestiones básicas que se analizan conjuntamente:

- **Frecuencia de emprendimiento** o número de iniciativas.
- **Grado de emprendimiento** (incremental o ruptura). Cómo los esfuerzos de la organización son innovadores, proactivos y arriesgados.

Los comportamientos innovadores identificados en las organizaciones son los siguientes (De Jong y Vennekers [2008]):

- **Exploración de oportunidades:** detección de oportunidades de mejora. Estas oportunidades pueden derivar de hechos desconocidos, incongruencias

detectadas, necesidades de procesos, cambios de mercado (estructurales, demográficos, de percepción...) o de nuevos conocimientos adquiridos.

- **Generación de ideas:** generación de conceptos con el propósito de la mejora. Relacionado con la creatividad individual de los empleados. Combinación y reorganización de información y conceptos existentes para resolver problemas o mejorar el funcionamiento de las organizaciones.
- **Investigación de mercado:** útil para diseñar la estrategia de *marketing*.
- **Superar las resistencias:** vender las ideas y construir coaliciones que permitan superar las resistencias a toda idea innovadora. Acceso a recursos.
- **Aplicación:** llevar a término las ideas para explotar las oportunidades identificadas. Iniciativa y persistencia son actitudes básicas en este comportamiento. La planificación puede reducir el grado de incertidumbre del nuevo negocio y ayudar a la toma de decisiones. Importante la creación del equipo de gestión.

El intraemprendimiento se identifica como un caso particular de emprendimiento, compartiendo muchas características clave. Al mismo tiempo, el intraemprendimiento pertenece al ámbito del comportamiento de los empleados, afrontando las limitaciones específicas que una jerarquía interna empresarial puede imponer a la iniciativa individual (De Jong y Wennekers [2008]).

¿Qué beneficios se obtiene de su utilización?

Según un informe elaborado por el Foro Económico Mundial

y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), “aquellos que innovan dentro de las organizaciones tienden a crear más empleos que los que inician su propio negocio”. Además, el estudio pone de manifiesto que “existe una clara correlación entre la tasa de intraemprendimiento y la competitividad económica: por cada aumento del 2,5% de la tasa de este tipo de emprendimiento, aumenta en un punto la competitividad de un país”.

Así pues, **las empresas pueden obtener importantes beneficios económicos, ya que fomentar el espíritu intraemprendedor** se puede traducir en el desarrollo de nuevos productos y servicios, que se convierten en nuevas fuentes de ingresos, o bien en el desarrollo de nuevas formas de trabajo o mejora de las existentes, que revierten en importantes ahorros de costes, por lo que la colaboración empresa-intraemprendedor(es) es, cada vez más, un elemento fundamental en el crecimiento de las oportunidades, beneficios y mejoras empresariales.

Los casos en los que esta colaboración se ha demostrado muy beneficiosa (tanto cualitativa como cuantitativamente) son muy numerosos. Por citar dos de ellos, en **sectores muy diferentes** (motor y energía). El vehículo para conseguirlo puede ser el nacimiento de una *spin off*, una empresa nueva participada entre la empresa del(de los) intraemprendedor(es) y el(es) propio(s) intraemprendedor(es) o mediante los propios *hubs* de intrainnovación que se hayan podido originar por iniciativas conjuntas empresa-empleado(s). En este sentido destaca el proyecto “ideas de mejora”, impulsado por SEAT. “Una iniciativa a través de la cual los empleados proponen ideas para innovar y mejorar procesos y, por tanto, aportar su visión para hacer más eficiente la compañía”, explica Ismael Lara, responsable de Desarrollo de Personas y Estrategia de

Recursos Humanos de SEAT. “Todos los programas están basados en un modelo *win win*. Desde el punto de vista del negocio se obtienen mejoras relacionadas con el ahorro, patentes y nuevos desarrollos que representan una ventaja competitiva para la empresa”.

Al mismo tiempo, “el empleado recibe el reconocimiento interno y también una parte del beneficio”, explica Ismael Lara. De este modo, la empresa automovilística logró ahorrar casi 13,8 millones de euros gracias a las 13 693 ideas de mejora propuestas por los empleados. Cerca de la mitad de las sugerencias fueron premiadas por su originalidad, capacidad de aplicación o beneficio para la compañía. En total, la compañía repartió casi dos millones de euros en premios entre sus trabajadores.

En la misma línea se sitúan los Premios BYEM, “Busca y Encuentra Mejoras”, con los que Endesa se dirige a los empleados de las unidades de producción de centrales térmicas de carbón, fuel y ciclos combinados. En la cuarta edición, las ideas de los empleados de generación de Endesa generaron unos ahorros de 16 millones de euros. En su conjunto, ya se han implantado 84 nuevos proyectos, de un total de 311 ideas presentadas por los empleados; además, 41 están en curso, 168 siguen en fase de estudio y tan solo 15 han sido desestimadas. Con sus aportaciones, los empleados que han participado en la nueva edición del proyecto van a conseguir generar —entre ahorros de costes y mejoras de ingresos— 16 millones de euros anuales y recurrentes en sus centrales térmicas.

Y lo que es más significativo: los 16 millones alcanzados requieren de una inversión media de cerca de un millón de euros (en la mayor parte de las iniciativas se requieren modificaciones de las condiciones del proceso de