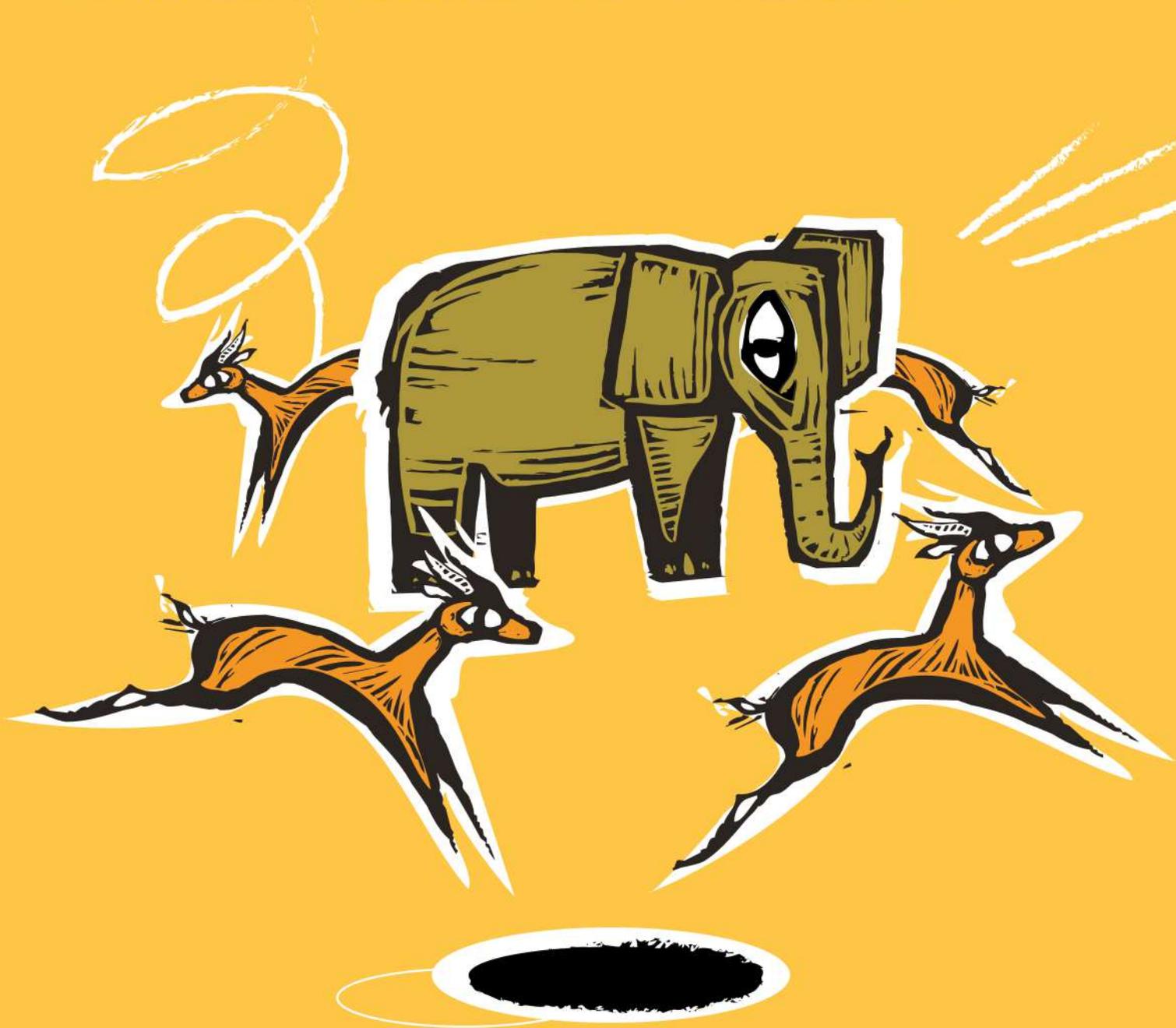


Emprendimiento corporativo en España

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



Gacelas y Elefantes bailan sin pisarse



Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse

El presente proyecto de investigación nace de la propuesta presentada por Deusto Business School, la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad de La Rioja y la consultora NEORIS a la I convocatoria de proyectos de investigación realizada por la Fundación de la Universidad de Cantabria para el Estudio y la Investigación del Sector Financiero a través del Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), ambos vinculados a Santander Universidades, y dirigida a los equipos investigadores de la Red de Equipos Regionales GEM España, la cual ha facilitado para este proyecto el acceso a las bases de datos GEM ESPAÑA 2011 y 2014.



Coordinadores del proyecto

Iñaki Ortega Cachón (Deusto Business School)
Isidro de Pablo López (Universidad Autónoma de Madrid)
Pedro Irujo Salanueva (NEORIS)

Equipo investigador

Maribel Guerrero (Deusto Business School)
Lucía Fondevila Luca de Tena (Deusto Business School)
Iván Soto San Andrés (Deusto Business School)
Ricardo Gutiérrez Losa (NEORIS)
Abel Loeches Márquez (NEORIS)
Luis Ruano Marrón (Universidad de La Rioja)

Empresas participantes en el trabajo de investigación

AXA, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CAF, Calidad Pascual, Cemex, Clear Channel, Correos, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, Deloitte, Ecoembes, Enagás, Endesa, Engie, Everis, EY, Ferrovial, Garrigues, Gas Natural Fenosa, HP, HPE, Iberdrola, IBM, KPMG, Legálitas, Mahou San Miguel, Mapfre, Mercedes Benz, Microsoft, Palladium Hotel Group, Prisa, PwC, Repsol, Sacyr, Sanitas, Santander, Telefónica, Unidad Editorial, Vocento, Vodafone y Zurich

Resumen ejecutivo

Emprendimiento corporativo en España

**Gacelas y elefantes
bailan sin pisarse**





**Cartas de
Presentación**



Santander Universidades

El emprendimiento es objeto de gran interés desde todos los ámbitos de nuestra sociedad. No solo ayuda a paliar las elevadas tasas de desempleo que tenemos en nuestro país, sino porque sin personas emprendedoras resulta muy difícil construir una sociedad innovadora, emprendedora y competitiva. En los últimos años, y vinculado a este ámbito, ha cobrado cada vez más relevancia el concepto de emprendimiento corporativo debido a la incorporación del mismo en los planes estratégicos de las empresas, especialmente de las grandes corporaciones.

Desde Santander Universidades no solo apostamos por apoyar el emprendimiento, especialmente el impulsado por los jóvenes universitarios, sino que también promovemos la formación integral de las personas para que desarrollen su creatividad, talento y capacidad de innovación. El desarrollo de estas capacidades emprendedoras les permite adquirir una mayor confianza que les facilita emprender su propio proyecto personal o hacerlo dentro de una empresa.

Para poder acometer estas actividades tan necesarias es sumamente importante medir con continuidad la actividad emprendedora, las actitudes y los valores de los emprendedores. Es por ello que desde Banco Santander damos una gran importancia al Proyecto GEM España, principal observatorio español dentro del marco GEM global que se desarrolla en casi un centenar de países, y que solo en España cuenta con más de un centenar de investigadores de una veintena de universidades. Con la intención de complementar la información aportada por GEM también impulsamos otra serie de trabajos de investigación complementarios, como es el caso del presente informe.

No me cabe duda de que los datos aportados por este estudio contribuirán a seguir mejorando cada día el ámbito emprendedor en el mundo empresarial, la administración pública, la comunidad universitaria y en la sociedad en su conjunto. Todos juntos debemos colaborar en el fomento de la innovación y el emprendimiento para contribuir de esta forma a la mejora de nuestra competitividad, la creación de empleo y el bienestar social.

Especialmente en el ámbito empresarial, grandes y pequeñas empresas deben tener en cuenta las principales recomendaciones que arroja este informe. Para poder desarrollar de forma exitosa el emprendimiento corporativo es necesario que haya un fuerte compromiso por parte de la alta dirección, que se sepa transmitir la estrategia de forma adecuada a toda la plantilla y que se genere un entorno que favorezca la actividad de los intraemprendedores. Se trata de una clara apuesta a largo plazo que implica y compromete a todos, de ahí la importancia de una planificación clara, organizada y transparente.

Para concluir quiero agradecer el esfuerzo de todas las personas que han contribuido al desarrollo del presente estudio, en particular, a los investigadores que han coordinado tan arduo trabajo, y a las empresas que han participado activamente compartiendo sus iniciativas para el impulso del emprendimiento corporativo.

Javier Roglá Puig

Director del Área Corporativa de Santander Universidades

Centro Internacional Santander Emprendimiento

El Foro Económico Mundial y el Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en su último informe conjunto, destacan la importancia del intraemprendimiento debido a la probada correlación que existe entre las tasas de este tipo emprendimiento, motor de la innovación empresarial, y la competitividad económica. Este tipo de actividad asociada a acciones de emprendimiento interno, contribuye a la consecución de una sociedad que permita progresar en sus parámetros de bienestar social.

Ante los malos resultados de este tipo de emprendimiento, ofrecidos por GEM España, donde España aparece con un indicador cuatro veces por debajo de países situados en su mismo entorno de PIB per cápita (1,1% frente al 4,5%), y con una moderada disminución respecto al año anterior (del 1,8% al 1,1%), resulta sumamente importante analizar la situación que presentan las empresas respecto al emprendimiento corporativo, ante la evidente necesidad de estimular esta actividad, en la que se enmarcan acciones personales y colectivas realmente útiles porque redundan positivamente en el crecimiento de la empresa a través de la mejora de su calidad y de su capacidad innovadora y, con ello, su aportación a la sociedad. De aquí la importancia de la presente investigación, ya que supone un paso adelante para contar con una radiografía precisa de la situación del emprendimiento corporativo en nuestro país, en la búsqueda de los requisitos para su existencia y buena ejecución deducidos de una selección de buenas prácticas, que permiten asimismo destilar acciones que favorezcan un entorno propicio para la generación de iniciativas intraemprendedoras en otros entornos empresariales.

Desde el Centro Internacional Santander Emprendimiento, CISE, nos sentimos plenamente satisfechos por haber apostado por impulsar este estudio, ya que para nuestras líneas estratégicas de sensibilización, formación y apoyo al emprendimiento en red es sustancial el análisis de los resultados de acciones de investigación aplicada y la observación de las dinámicas emprendedoras a nivel global. Sin duda la metodología planteada y sus resultados nos han dado la razón a esta apuesta.

Debo concluir mostrando nuestra gratitud a la Fundación UCEIF, que nos da soporte; a Santander Universidades, por su apoyo y confianza constantes; a la RED GEM España, por su compromiso con el desarrollo del ámbito de la investigación en emprendimiento; al coordinador del trabajo y al equipo realizador, por su encomiable trabajo, y a las empresas participantes en el estudio, por su disposición a la colaboración con este objetivo común.

Federico Gutiérrez-Solana Salcedo.
Director del Centro Internacional Santander Emprendimiento

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

El objeto de la investigación es analizar la situación de este fenómeno empresarial en nuestro país a partir de una muestra representativa de 43 grandes empresas, así como aportar algunas claves para facilitar que las empresas *incumbentes* y las emergentes trabajen juntas a fin de que las primeras innoven y sean más competitivas y las segundas logren alcanzar unas altas cotas de escalabilidad.

El trasfondo que subyace en la realidad empresarial analizada en este estudio viene condensado en su título: **Elefantes y gacelas bailan sin pisarse**, el cual se inspira en la célebre analogía zoológica que a finales de los 70 acuñó el investigador del MIT David Birch en los inicios de la llamada revolución emprendedora¹. Para Birch las gacelas son aquellas empresas nuevas que crecen muy rápido y por ello crean más empleo que las grandes y pesadas corporaciones, llamadas elefantes por el profesor americano. Nosotros hemos dado un paso más poniendo a bailar a ambos animales, lo que evoca que es posible la colaboración sinérgica y generosa entre dos especies tan diferentes como las grandes empresas de nuestro país -los elefantes- y las *startups* de dentro y de fuera de la organización -las gacelas-.

El lector podrá comprobar a lo largo de las páginas de este estudio que, de los primeros pasos que unos y otros han empezado a ejecutar dentro de ese baile, se pueden sacar ya las siguientes lecciones:

Primera. **El emprendimiento corporativo es un fenómeno presente en las grandes empresas de nuestro país**, especialmente en su modalidad de intraemprendimiento, si bien las estrategias encaminadas a impulsarlo son muy recientes -la mayoría posteriores a 2010- y desiguales en cuanto a alcance y sofisticación.

Segunda. La falta de consistencia entre el compromiso con el emprendimiento corporativo manifestado por los representantes de las organizaciones encuestadas y las bajas tasas de actividad intraemprendedora en España reveladas

por el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) demuestra que **en este asunto las grandes empresas expresan todavía más deseos que realidades**.

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

Cuarta. **Implantar una estrategia eficaz de emprendimiento corporativo no es tarea fácil**, ya que, a los obstáculos inherentes a todo proyecto empresarial de carácter innovador, hay que sumarles no pocas barreras y resistencias que tienen su origen en la propia organización.

Quinta. Del grado de desarrollo del ecosistema de emprendimiento corporativo dependerá cada vez más la competitividad de la economía española, como reconoce el Foro Económico Mundial y GEM en un reciente informe².

Conscientes de ello, los autores del presente estudio no hemos querido dejar de formular **ocho recomendaciones basadas en las experiencias de las organizaciones** estudiadas y que se sintetizan del siguiente modo:

- 1) Implicación de la alta dirección en el impulso del emprendimiento corporativo;
- 2) Alineamiento de sus objetivos y directrices con la estrategia global de la compañía;
- 3) Asumir que el emprendimiento corporativo solo es una apuesta segura a largo plazo;
- 4) Aprender de otros, pero desarrollar una política de emprendimiento corporativo adaptada a la propia organización;
- 5) Dotar a la organización de personas con conocimientos y/o competencias que les permitan acompañar y entender a *startups* e intraemprendedores;
- 6) Buscar sinergias en el ecosistema emprendedor local;
- 7) Hacer un esfuerzo por evangelizar a toda la organización;
- 8) Apoyar a los intraemprendedores con recursos, tiempo y garantías de carrera profesional.

Una última reflexión que queremos hacer, al hilo de la velocidad a la que avanzan la economía emprendedora y las fórmulas de innovación abierta, es que todo apunta a que la figura del *Chief Entrepreneur Executive* no tardará en extenderse entre todas aquellas grandes empresas que aspiren a mantenerse líderes.

Iñaki Ortega.
Profesor-doctor de Deusto Business School.
Coordinador del Informe de Emprendimiento Corporativo



Índice

Resumen ejecutivo

I. Concepto y fundamentos del emprendimiento corporativo

- 1.1 Concepto [PÁGINA 9]
- 1.2 Factores condicionantes [PÁGINA 10]
- 1.3 Modelos [PÁGINA 12]

II. Estudio del fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

- 2.1 Tasa de actividad intraemprendedora [PÁGINA 16]
- 2.2 Perfil y percepciones de los intraemprendedores [PÁGINA 18]
- 2.3 Condiciones del entorno socioeconómico [PÁGINA 20]

III. Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

- 3.1 Ecosistema de intraemprendimiento [PÁGINA 23]
- 3.2 Actividad de impulso al emprendimiento corporativo [PÁGINA 24]
- 3.3 Financiación y acompañamiento de las nuevas iniciativas [PÁGINA 27]
- 3.4 Resultados e impacto económico [PÁGINA 29]

IV. Barreras internas al emprendimiento corporativo [PÁGINA 32]

V. Recomendaciones para la implementación de programas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 34]

VI. Buenas prácticas identificadas [PÁGINA 36]

VII. Referencias [PÁGINA 38]

** Metodología y ficha técnica [PÁGINA 40]



Concepto y fundamentos del emprendimiento corporativo

El fenómeno emprendedor se ha convertido en los últimos años en objeto de interés en todo el mundo y para agentes tan diferentes como la administración pública, la universidad y las empresas, sin olvidar a los medios de comunicación. Asimismo pocas acciones de política económica generan tanta unanimidad como el apoyo a las personas que impulsan la iniciativa empresarial y la renovación del tejido productivo. Y no solo eso, los emprendedores son el vehículo en el que las ideas que traen la innovación se implementan, como dejó escrito ya en la primera mitad del siglo pasado Schumpeter, y por tanto se configuran como los agentes más importantes del desarrollo económico.

Generalmente se identifica al emprendedor con una persona que por propia iniciativa y de manera independiente crea una empresa de nuevo cuño. Sin embargo, lo que define al emprendedor no es tanto el tipo de unidad empresarial que genera, sino las actitudes y competencias que le guían en su empeño, por lo que el emprendimiento puede florecer y ser promovido dentro de organizaciones existentes.

El emprendimiento individual ha sido profusamente estudiado en un área científica de la economía que toma por nombre su vocablo anglosajón, *entrepreneurship*. Al menos desde hace más de siglo y medio -con los pioneros escritos de John Stuart Mill en 1848- existe una relevante literatura centrada en el estudio de la personalidad del emprendedor, las consecuencias de su actividad en la economía o su forma de dirigir una empresa. Por el contrario, el emprendimiento ejercido desde dentro de una empresa ha recibido una atención anecdótica por parte de la academia. De hecho, el interés de los estudiosos por el emprendimiento corporativo no ha empezado a materializarse en una línea de investigación con substantividad propia hasta los últimos años, coincidiendo con su descubrimiento por los directivos de las grandes empresas.

1.1.- Concepto

La corta vida de este ámbito emergente no ha facilitado que haya una definición consensuada entre estudiosos y *practitioners* acerca de lo que se entiende por emprendimiento corporativo³. Haciendo un esfuerzo por conciliar las nociones más extendidas, en este trabajo hemos optado por definirlo de manera amplia como se recoge a continuación.

Emprendimiento corporativo es el conjunto de iniciativas que desarrollan las organizaciones emprendedoras para crear valor y mejorar su capacidad competitiva, bien mediante el impulso de actividades innovadoras de origen interno, bien mediante la incorporación de actividades y conocimiento externo susceptibles de sinergias internas y nuevas oportunidades de negocio.

Son tres los elementos claves de la definición:

1. El emprendimiento corporativo se refiere a un fenómeno emprendedor que se desarrolla **en el seno de organizaciones** (públicas/privadas) que poseen una orientación emprendedora, es decir, asumen riesgos en el continuo desarrollo de innovaciones y con proactividad⁴.
2. Este fenómeno emprendedor persigue la **creación de valor** a través de una serie de actividades, asociadas a dos dimensiones: una estratégica (renovación) y otra emprendedora (creación de nuevas empresas)⁵.
3. El **origen de las iniciativas** de emprendimiento corporativo, que pueden provenir del interior de la organización (empleados, gerentes, directivos) o de agentes externos a la organización (clientes, inversores, etc.).

En relación con este último punto, conviene señalar que no es infrecuente en la práctica habitual de las empresas utilizar los términos **intraemprendimiento, innovación abierta y emprendimiento corporativo** como intercambiables. Sin embargo, en aras del rigor y la claridad expositiva, en este estudio se ha optado por diferenciarlos y acotar el significado de los dos primeros en base a la procedencia externa (innovación abierta) o interna (intraemprendimiento) del talento emprendedor, reservando el último concepto para aludir a ambas dimensiones.



Concepto y fundamentos del emprendimiento corporativo

1.2.- Factores condicionantes

Al igual que en el emprendimiento ordinario, las capacidades y actitudes de los empleados son esenciales en la explicación del fenómeno intraemprendedor, si bien los estudios revelan que los factores ligados a la propia organización e incluso al entorno socioeconómico pueden ser tanto o más importantes⁶.

a) El empleado intraemprendedor

Los emprendedores corporativos o empleados intraemprendedores son personas que poseen ciertas motivaciones (personales y profesionales) y actitudes (proactividad, asunción de riesgos, etc.) que les llevan a proponer o liderar una iniciativa emprendedora en el interior de las organizaciones en las que trabajan, o bien impulsan la orientación de la organización hacia el emprendimiento corporativo⁷. Es un error pensar que la personalidad del trabajador determina por sí sola su predisposición hacia el intraemprendimiento, pues la evidencia empírica demuestra que haber recibido formación especializada o poseer experiencia en el liderazgo de iniciativas intraemprendedoras también influyen⁸. De igual manera, distintos estudios han puesto de manifiesto que existen importantes diferencias generacionales en cuanto a la predisposición a emprender dentro y fuera de una organización⁹.

b) El entorno organizativo

La sensibilidad y la mentalidad abierta de la alta dirección hacia el emprendimiento suele ser una de las características vitales tanto para el desarrollo de

iniciativas innovadoras por parte de los empleados como para la incorporación de innovaciones externas¹⁰. Esto va de la mano de una determinada configuración de valores, una cultura organizativa y un clima organizativo sensible al emprendimiento. Además, la comprensión de las implicaciones y los efectos que una estrategia de emprendimiento corporativo requiere: flexibilidad en la estructura organizativa; disponibilidad de tiempo; sistema de capacitación e incentivos, y disponibilidad de recursos y de capacidades en la organización¹¹.

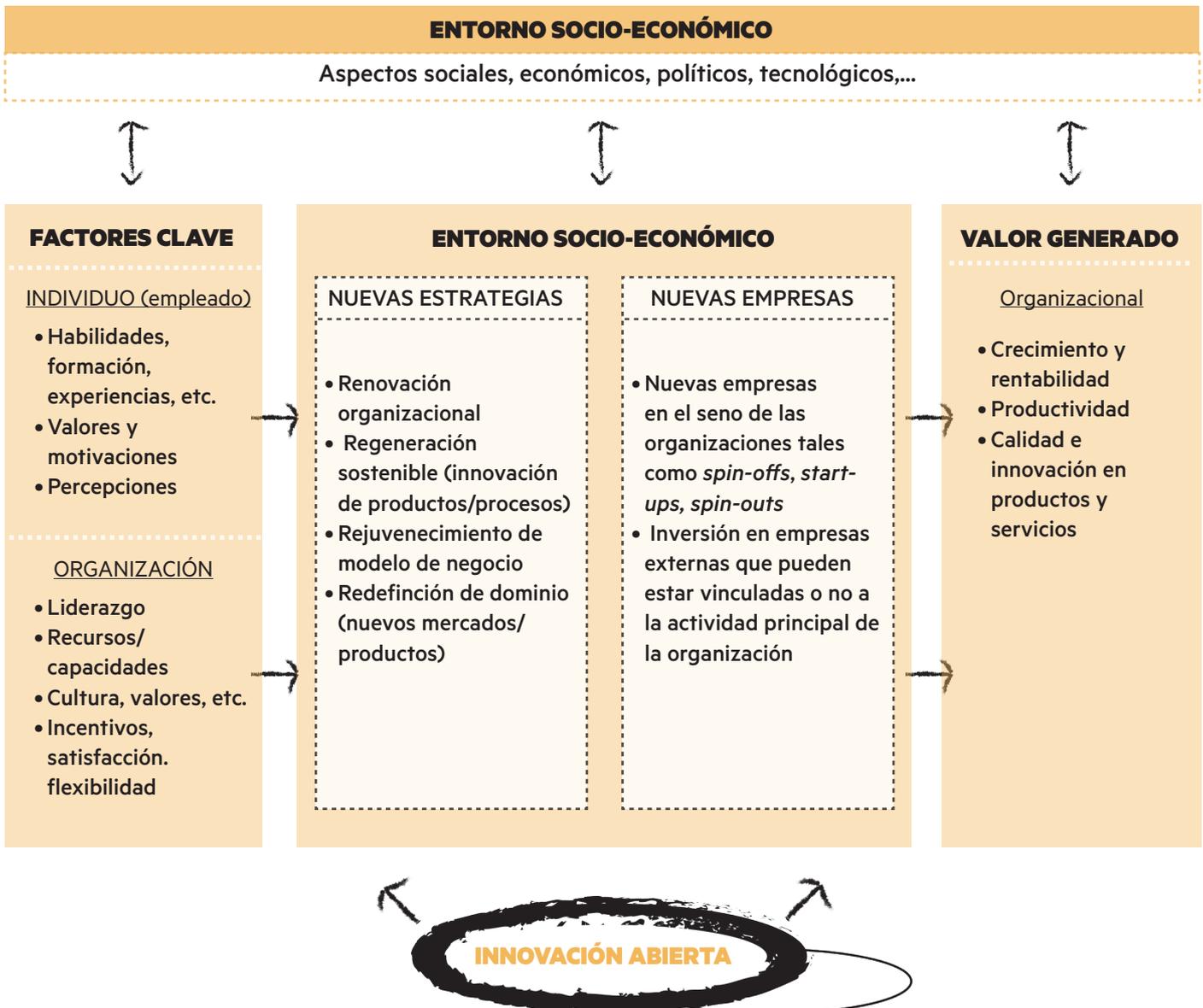
c) El entorno socioeconómico

Algunas condiciones del entorno que impulsan o retrasan el emprendimiento corporativo suelen ser el dinamismo empresarial, los cambios tecnológicos, las características de la demanda, el grado de competencia, las características del mercado laboral, la legislación sobre derechos de propiedad e innovación y los programas y políticas gubernamentales orientados a fomentar el emprendimiento corporativo¹². En el contexto español, algunos estudios han evidenciado la influencia de las percepciones sociales sobre el emprendimiento como el papel de los medios de comunicación y su influencia en el emprendimiento corporativo¹³.

El cuadro siguiente resume los factores descritos y su encuadramiento en el marco conceptual empleado en este trabajo para entender y analizar el fenómeno del emprendimiento corporativo.

Modelo conceptual del emprendimiento corporativo

Fuente: Elaboración propia.





Concepto y fundamentos del emprendimiento corporativo

1.3.- Modelos de emprendimiento corporativo

La casuística sobre cómo prenda y es incentivado el emprendimiento corporativo en las empresas es tan variada que es muy complicado elaborar una taxonomía. A continuación se recoge la propuesta elaborada por Wolcott and Lippitz¹⁴, quienes identifican cuatro modelos diferenciados en función de quién protagoniza el desarrollo y explotación del nuevo negocio -intraemprendedores aislados, una unidad concreta o áreas transversales- y cómo se dota a las nuevas iniciativas de los recursos necesarios. Según estos autores, el emprendimiento corporativo surge inicialmente de manera espontánea por personas o equipos internos que se esfuerzan por sacar adelante nuevos proyectos incluso sin el apoyo de la organización de la que forman parte. En una fase posterior, las empresas tienden a dotarse de mecanismos para incentivar la actividad intraemprendedora, por lo que el oportunismo que guía en un primer momento a la organización da paso a un rol más activo (modelo garante) y/o formal (modelos facilitador y productor).



Modelo de emprendimiento corporativo

Fuente: Wolcott and Lippitz (2007) y elaboración propia.



**[En toda organización puede haber
intraemprendedores. La diferencia la
marcan los mecanismos de asignación
de recursos y de toma de decisiones
establecidos]**



El fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

La primera parte empírica de este estudio se centra en el intraemprendedor y para ello se apoya en la metodología del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), estudio a gran escala del fenómeno emprendedor que en sus ediciones de 2011 y 2014 incluyó una serie de preguntas destinadas a medir la actividad emprendedora que se desarrolla dentro de las organizaciones.

En este sentido, la metodología GEM no analiza el comportamiento de empresas u organizaciones, sino que obtiene la opinión de individuos respecto a una serie de cuestiones relacionadas con la experiencia emprendedora. En el caso del emprendimiento corporativo se obtiene la percepción de los encuestados que trabajan en entornos emprendedores.

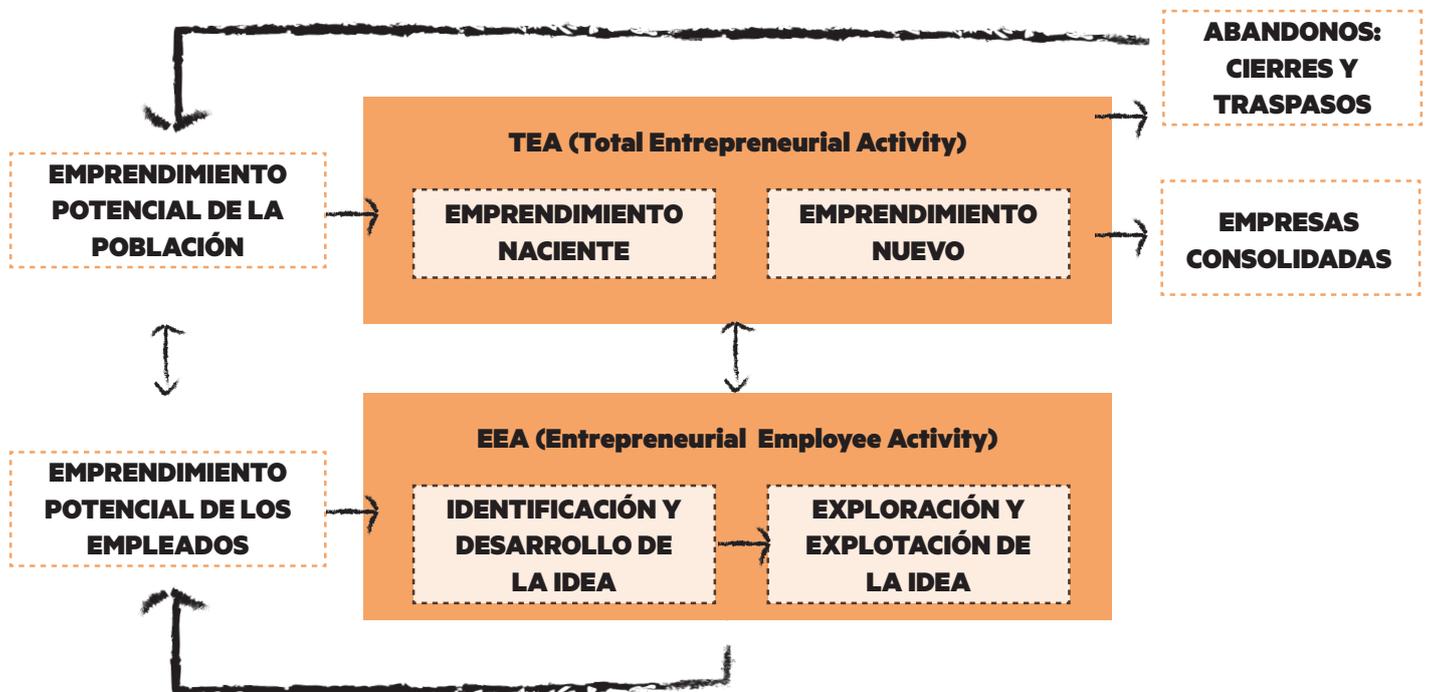
Si bien en los estudios GEM ordinarios la tasa de actividad emprendedora (TEA) es el principal indicador, en el caso del intraemprendimiento el indicador de referencia es la tasa de emprendimiento corporativo (EEA por sus siglas en inglés).

Tasa de emprendimiento corporativo (*Entrepreneurial Employee Activity*, EEA) es el porcentaje de la población de 18-64 años entrevistada que, en los últimos 3 años, se ha involucrado en el liderazgo de una iniciativa emprendedora (nuevo producto/servicio, nueva empresa, nueva unidad de negocio, etc.) para la organización en la que trabaja. Es decir, este índice mide la actividad intraemprendedora desarrollada por los empleados en el seno de una organización existente (EEA).

En el gráfico que podemos encontrar en la página siguiente se recoge cómo se inserta el emprendimiento corporativo dentro del marco teórico general del GEM. Se puede observar cómo el intraemprendimiento se inicia con la identificación y desarrollo de una idea, que luego puede pasar a la fase de exploración y de explotación en la forma de nuevos productos o servicios, nuevas líneas de negocio o incluso nuevas empresas. En este último punto el emprendimiento corporativo pasaría a vincularse a la actividad emprendedora general, de manera que la EEA, al quedar fuera del paraguas corporativo, pasaría a nutrir la TEA.

El proceso emprendedor según modelo GEM

Fuente: Bosma et al. (2013)





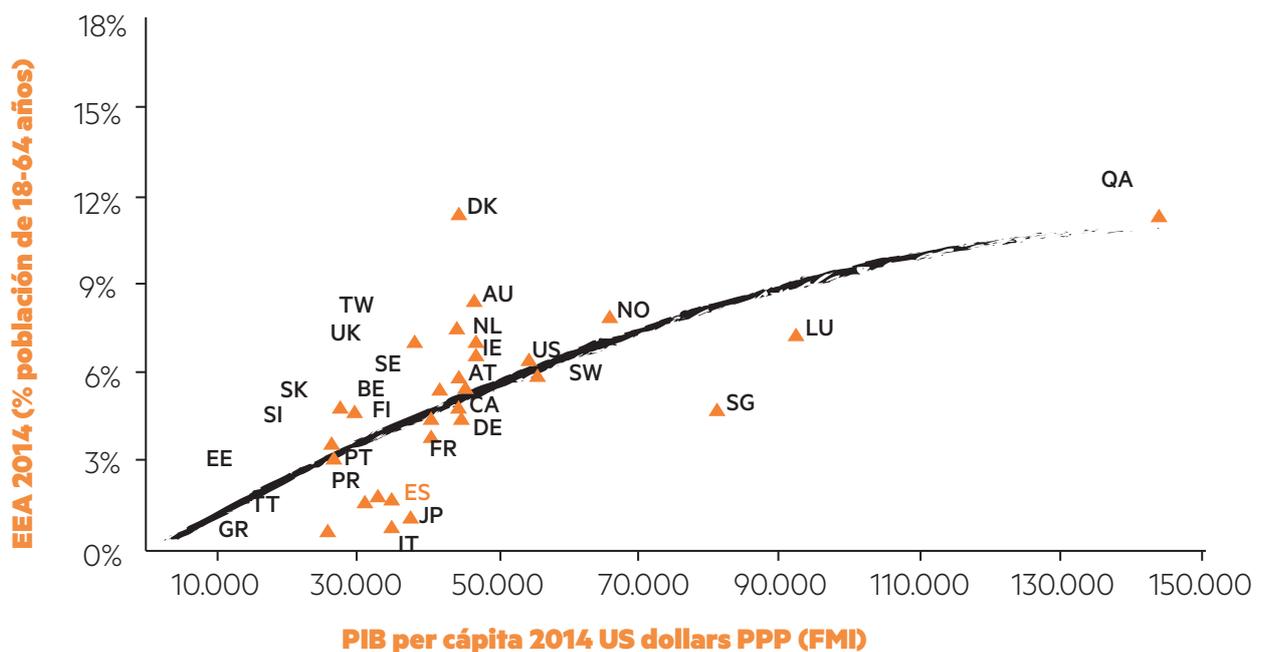
El fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

2.1.- Tasa de actividad intraemprendedora (EEA)

La EEA de España se sitúa en el 1,8% para el año 2014, lo que convierte a nuestro país en una de las economías desarrolladas con menor actividad intraemprendedora. De hecho España está sensiblemente por debajo del nivel que le correspondería en función de su renta per cápita.

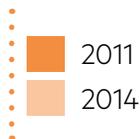
Relación entre actividad intraemprendedora y renta per cápita

Fuente: GEM (Adult Population Survey, APS España 2011 y 2014)

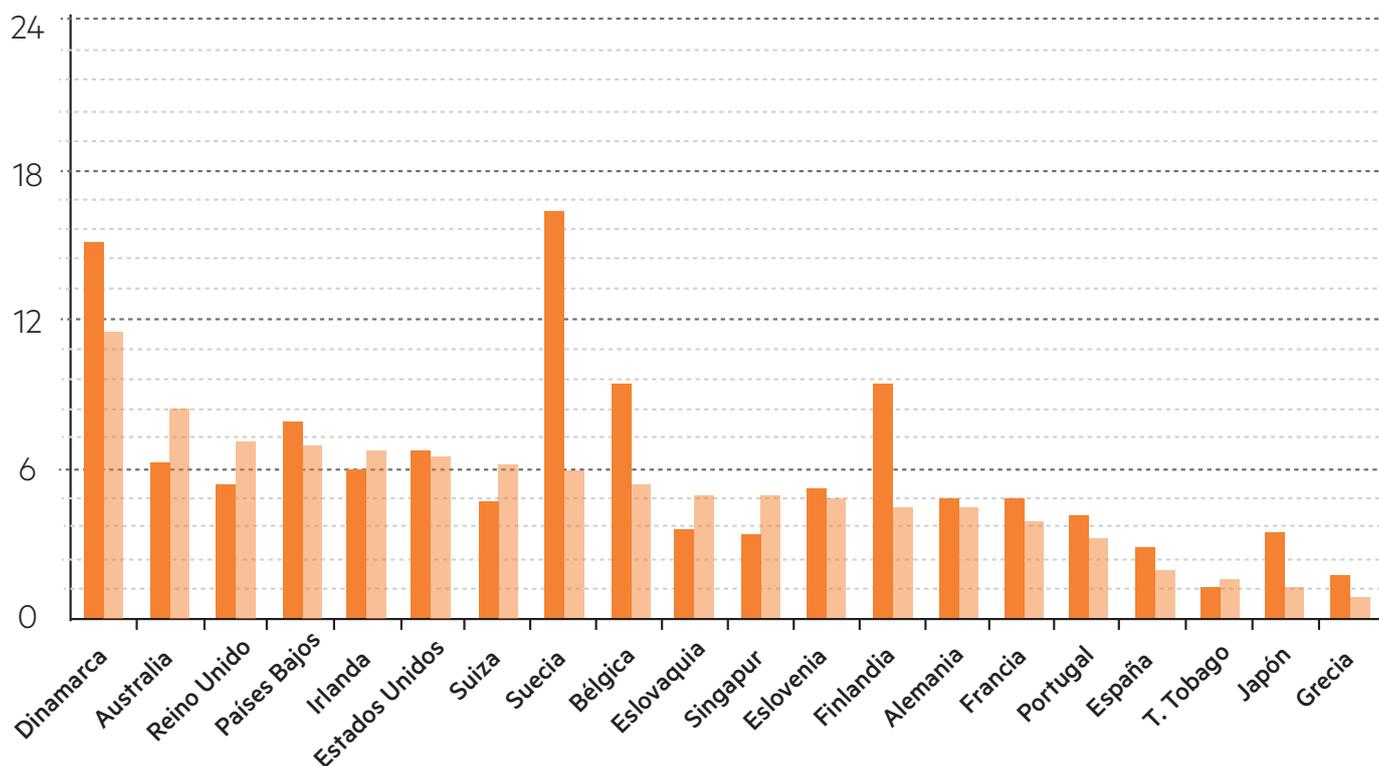


La **evolución de la EEA** entre el estudio GEM de 2011 y el de 2014 no ha sido favorable, ya que en el primero el porcentaje de la población adulta implicada en esta actividad alcanzaba el 2,7%, esto es, nueve décimas más que el reflejado en la última edición.

Evolución de la actividad intraempresarial entre 2011 y 2014



Fuente: GEM (Adult Population Survey, APS España 2011 y 2014)





El fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

2.2.- Perfil y percepciones de los intraemprendedores

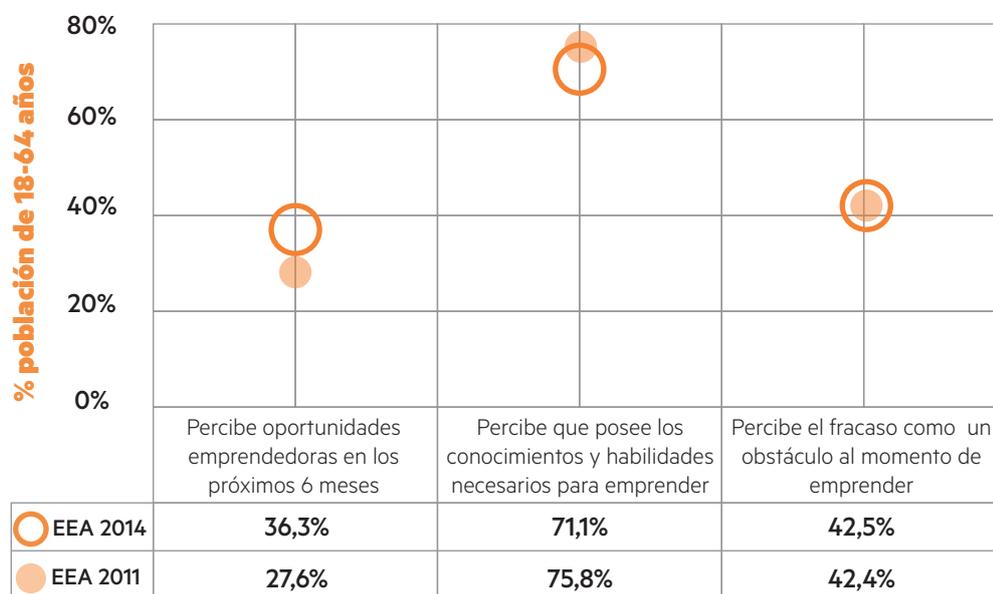
El **perfil mayoritario** del intraemprendedor es el de un varón (65%) en torno a los 40 años, que posee estudios universitarios (62%), con un alto nivel de ingresos (80%) y que ha recibido alguna formación o capacitación vinculada con el desarrollo de iniciativas emprendedoras (55%).

	2014	2011
EDAD (promedio años)	41 años	40 años
GÉNERO		
Masculino	65,2%	64,9%
Femenino	34,8%	35,1%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (%)	61,6%	40,9%
FORMACIÓN RELACIONADA CON EMPRENDIMIENTO (%)	54,5%	56,2%
NIVEL INGRESOS ALTO (Tercer percentil %)	80,4%	81,3%

Perfil del intraemprendedor

Fuente: GEM (Adult Population Survey, APS España 2011 y 2014)

En cuanto a las **percepciones de los intraemprendedores**, cabe destacar que más del 36% de los intraemprendedores considera que habrá oportunidades para lanzar nuevas iniciativas en un plazo de seis meses –casi 10 puntos por encima de 2011- Asimismo, de los datos se desprende que la falta de conocimientos no es un obstáculo para la mayoría -71% piensa que posee las habilidades necesarias-, aunque el miedo al fracaso sí lo es para el 42%.



Percepciones de los intraemprendedores

Fuente: GEM (Adult Population Survey, APS España 2011 y 2014)

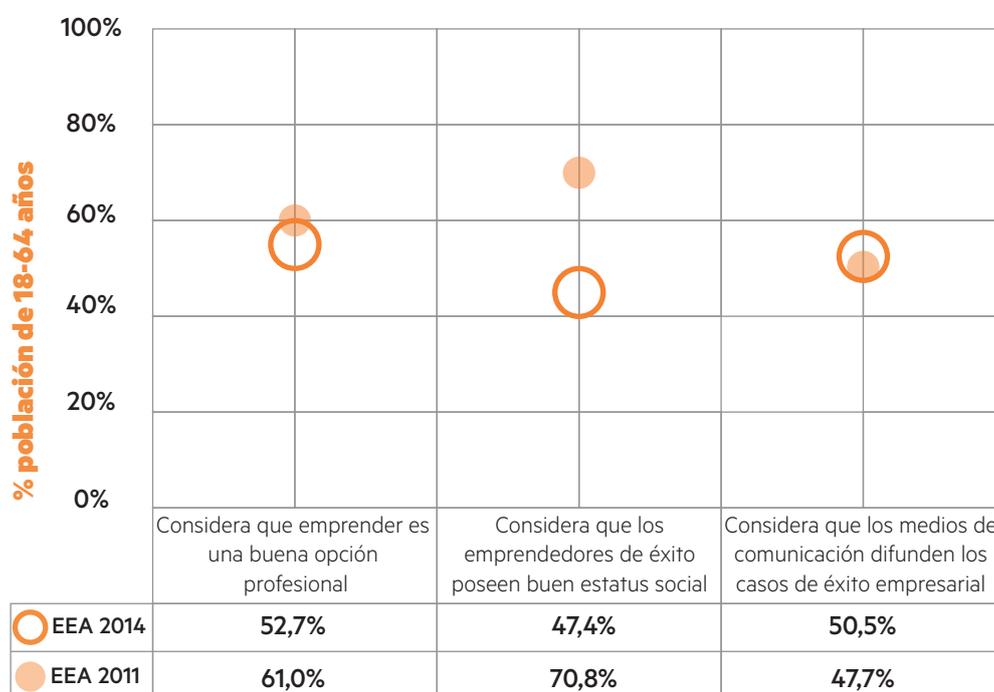


El fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

2.3.- Las condiciones del entorno socioeconómico

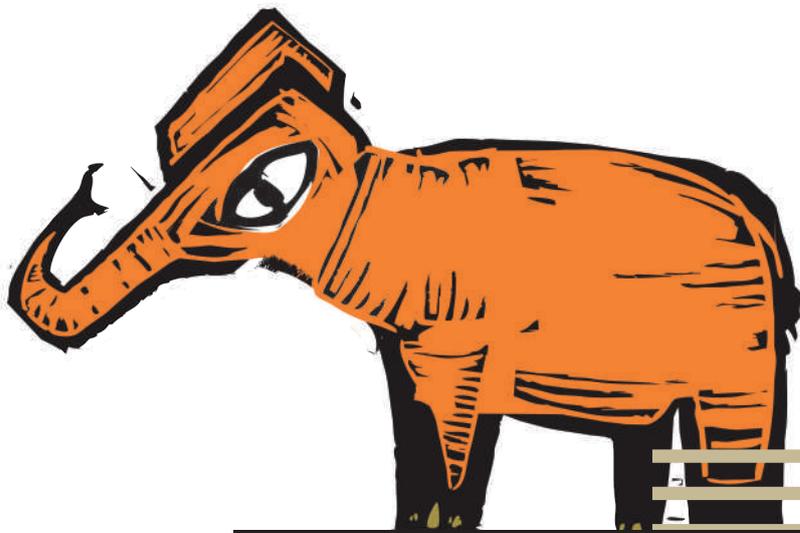
Aproximadamente el 53% de las personas involucradas en emprendimiento corporativo opina que emprender es una buena opción profesional. En la misma línea, el 47% considera que los emprendedores gozan de una buena consideración en la sociedad y el 50% que los medios de comunicación prestan suficiente atención a los casos de éxito empresarial.

Como se muestra en la gráfica, los dos primeros indicadores recogen un deterioro considerable respecto al informe de 2011 -de 11 y 23 puntos porcentuales aproximadamente- y solo el último refleja una pequeña mejoría.



Percepciones de la población de 18-64 años involucrada en iniciativas intraemprendedoras

Fuente: GEM (Adult Population Survey, APS España 2011 y 2014)



Aproximadamente el 53% de las personas involucradas en emprendimiento corporativo opina que emprender es una buena opción profesional



Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

En este capítulo se ofrece un análisis de la situación del emprendimiento corporativo en España a partir de la encuesta que se ha trasladado a los responsables de innovación abierta e intraemprendimiento de 35 grandes empresas.

La encuesta ha girado en torno a los siguientes ejes:

a) Ecosistema de intraemprendimiento

Valor asignado al talento intraemprendedor dentro de la organización; programas de impulso, y visión de los responsables de esta actividad en torno a diferentes aspectos relacionados con el apoyo a las nuevas iniciativas.

b) Actividad de impulso al emprendimiento corporativo

Naturaleza de las actividades de emprendimiento corporativo; apoyo de la organización al intraemprendedor; mecanismos de captación de talento, y consideraciones sobre el futuro de estas actividades.

c) Financiación y acompañamiento de las nuevas iniciativas

Apoyo financiero a los intraemprendedores; proceso de financiación; acompañamiento de las iniciativas financiadas, y conocimiento de programas competidores.

d) Resultados e impacto económico

Impacto positivo tanto en la cuenta de resultados de la empresa como en la economía local.

Todas las empresas entrevistadas cumplen la condición de gran empresa fijada por la Comisión Europea y se han clasificado adicionalmente en función de su tamaño y volumen de negocio:

EMPRESAS TIPO XXL

Empresas con más de 5.000 empleados o una cifra de negocio superior a 1.000 millones de euros

EMPRESAS TIPO XL

Empresas con más de 500 empleados o una cifra de negocio superior a 500 millones de euros sin rebasar el umbral de las empresas XXL

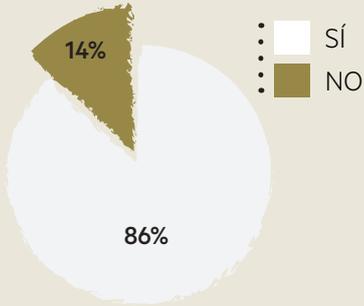
EMPRESAS TIPO L

Empresas con hasta 500 empleados y una cifra de negocio no superior a 500 millones de euros

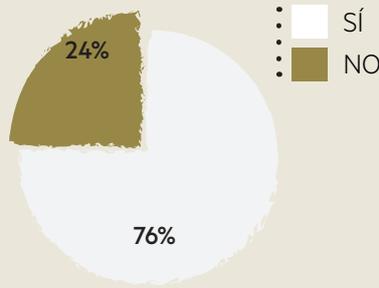
Empresas encuestadas: AXA, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CAF, Calidad Pascual, Cemex, Clear Channel, Correos, Deloitte, Ecoembes, Enagás, Endesa, Engie, Everis, EY, Ferrovial, Garrigues, Gas Natural Fenosa, HPE, Iberdrola, IBM, KPMG, Legálitas, Mahou San Miguel, Mapfre, Mercedes Benz, Palladium, PwC, Repsol, Telefónica, Unidad Editorial, Vocento y Zurich.

3.1.- Ecosistemas de intraemprendimiento

- ¿Cuenta con algún programa de apoyo a los intraemprendedores?



- ¿La empresa propone retos proactivamente para generar proyectos de intraemprendimiento?

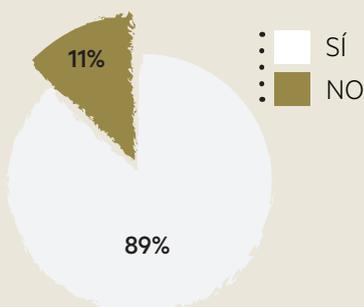


- ¿Desde qué año se dispone de estos programas?

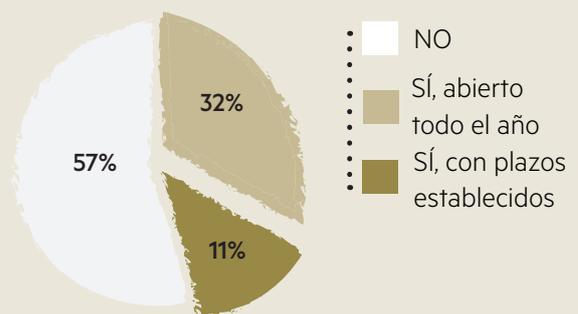


[El 80% de las empresas cuenta con algún tipo de programa para identificar el talento a nivel interno, mientras que solo el 23% asegura que existen fórmulas de colaboración con emprendedores y startups externos como estrategia de innovación abierta]

- ¿Se valora específicamente el emprendimiento como competencia en los procesos de selección?



- ¿Existe algún mecanismo para la atracción de talento intraemprendedor de fuera de la organización?



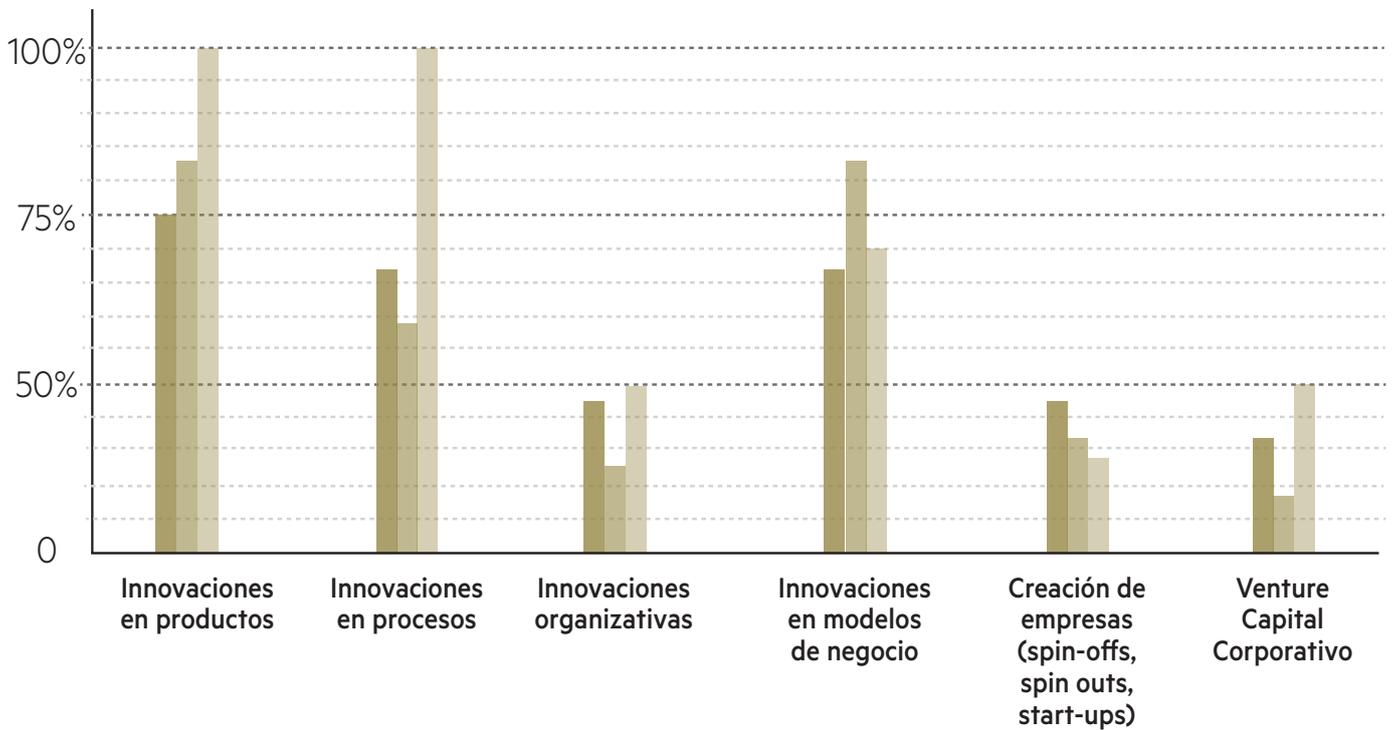


Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

3.2.- Actividad de impulso al emprendimiento corporativo

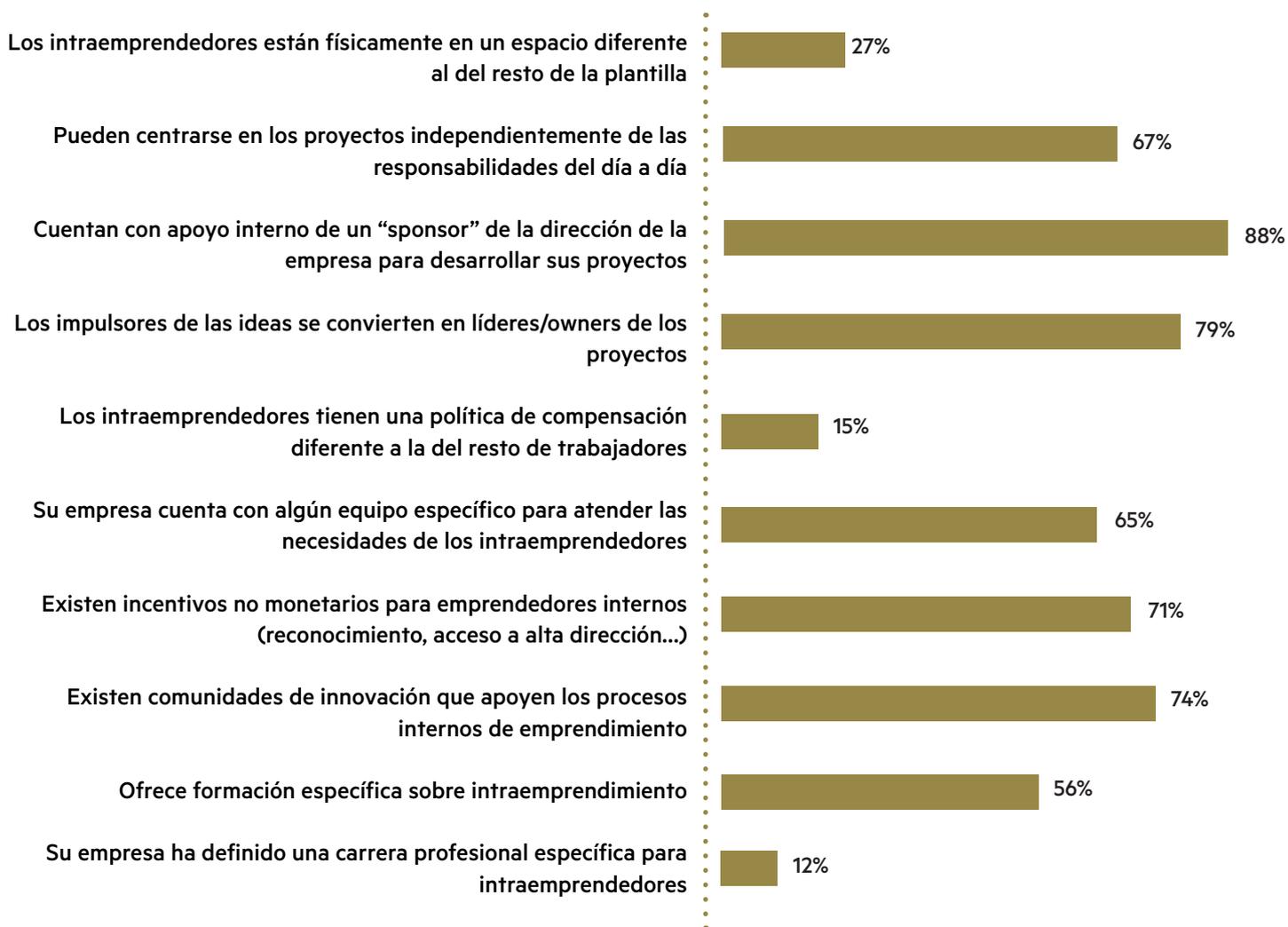
Actividades de emprendimiento corporativo que apoya la empresa

- Empresas tipo XXL
- Empresas tipo XL
- Empresas tipo L



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

Recursos que la empresa pone a disposición de los intraemprendedores





Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

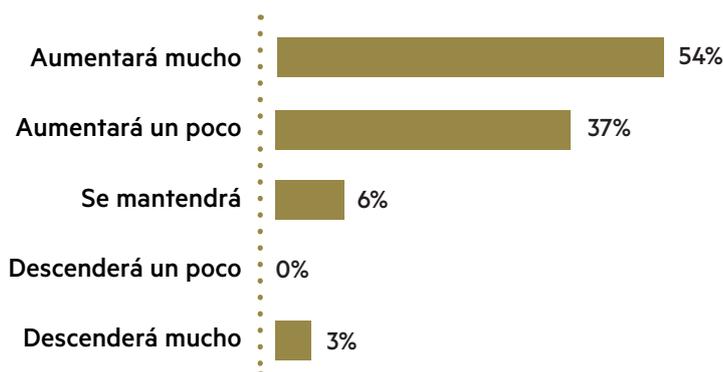
Facilidades previstas para los intraemprendedores en cuanto a liberación de responsabilidades ordinarias



¿Qué tipo de incentivos utilizan para dotarse de talento intraemprendedor de fuera de la organización



¿Cómo cree que evolucionará su actividad intraemprendedora en los próximos 3 años?



3.3.- Financiación y acompañamiento de las nuevas iniciativas

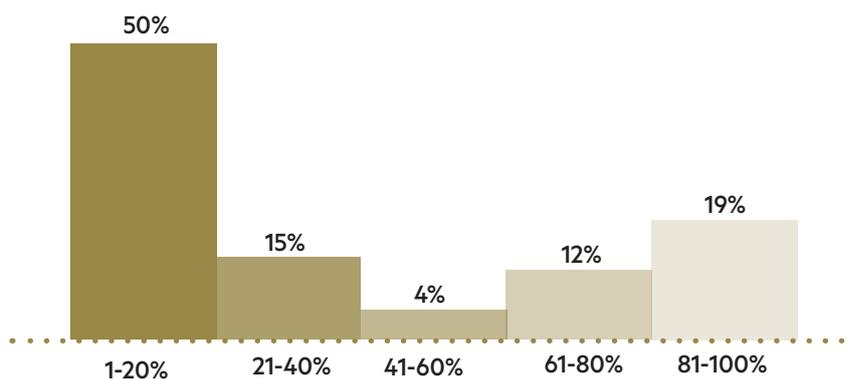
¿Existen mecanismos establecidos para apoyar financieramente a los intraemprendedores?



El 43% considera que sí existen mecanismos establecidos para apoyar financieramente a los intraemprendedores

El 59% asegura que sí existe un proceso formal de funnel o filtrado para seleccionar las iniciativas a financiar

Porcentaje del presupuesto de intraemprendimiento destinado a la inversión en nuevos proyectos o empresa



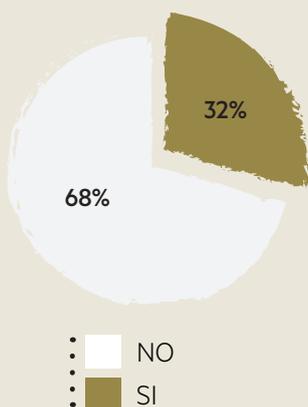


Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

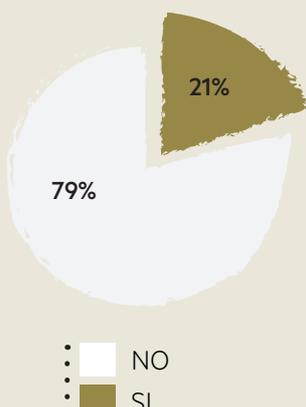
Aspectos que más pesan en la decisión de financiar las nuevas iniciativas (valoración de 1 a 5)



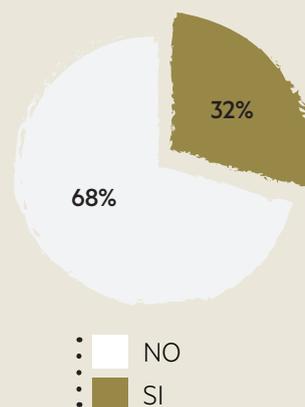
- Existencia de un Corporate Venture Capital (CVC)



- Participación en un Venture Capital no corporativo



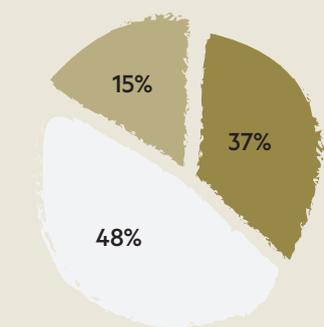
- ¿Cuentan las iniciativas intraempresariales con incubadoras corporativas?



El 47% declara que sí cuentan las iniciativas intraempresariales con programas de aceleración

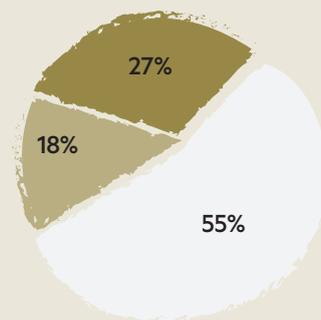
3.4.- Resultados e impacto de la actividad intraemprendedora

Efectos de la actividad intraemprendedora sobre el negocio



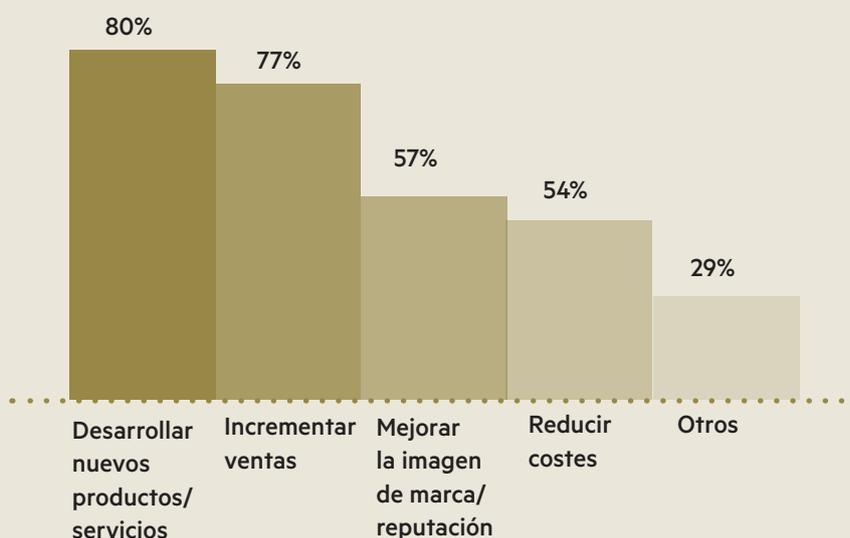
- Positivos, pero no sabemos cuantificarlos
- No ha transcurrido suficiente tiempo para apreciarlos
- Positivos, y somos capaces de cuantificarlos

Ha habido alguna experiencia destacable en forma de nuevas empresas o líneas de negocio generadas gracias a estos programas



- Sí, varias
- Sí, una
- No

Áreas en las que las empresas consideran que el intraemprendimiento tiene mayor incidencia positiva

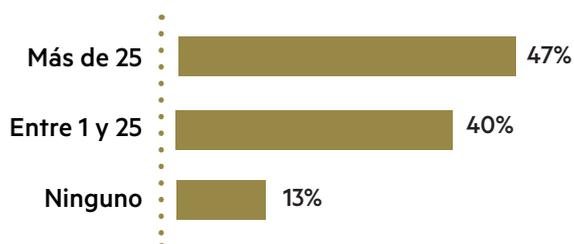


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

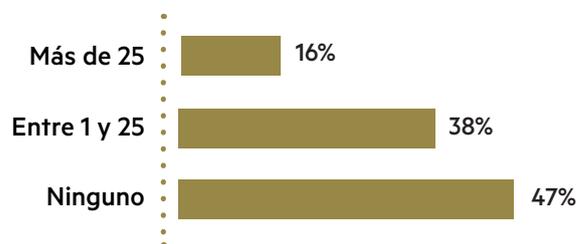


Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

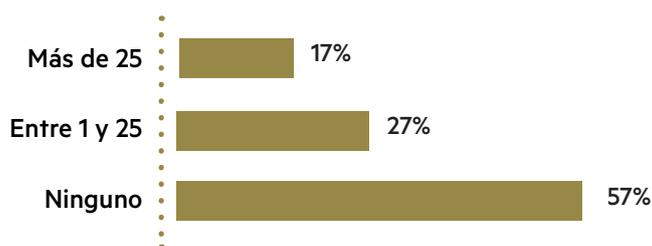
Empleados con dedicación parcial a una iniciativa emprendedora de la empresa en los últimos 12 meses



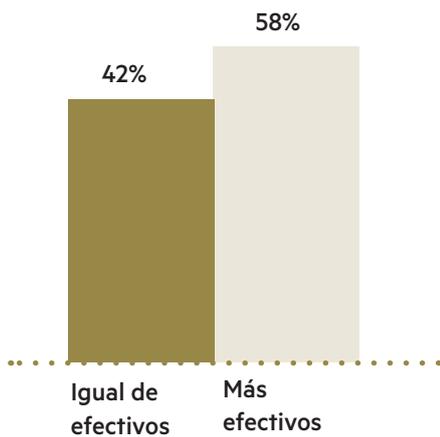
Empleados con dedicación exclusiva a una iniciativa emprendedora de la empresa en los últimos 12 meses



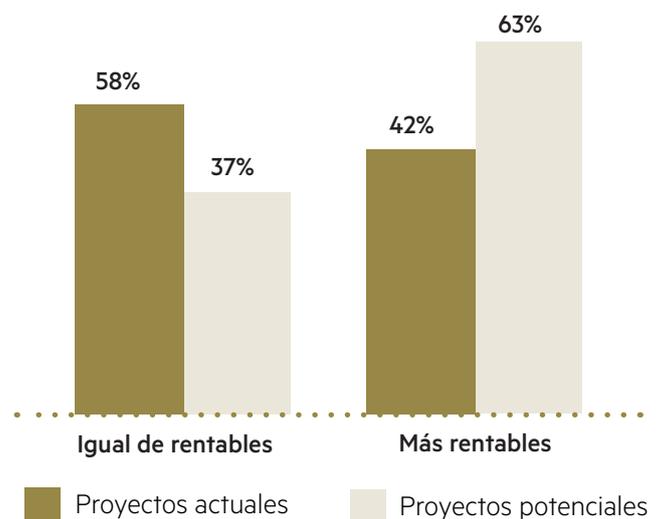
Empleados que han dejado la empresa para emprender por su cuenta una iniciativa emprendedora en los últimos 12 meses



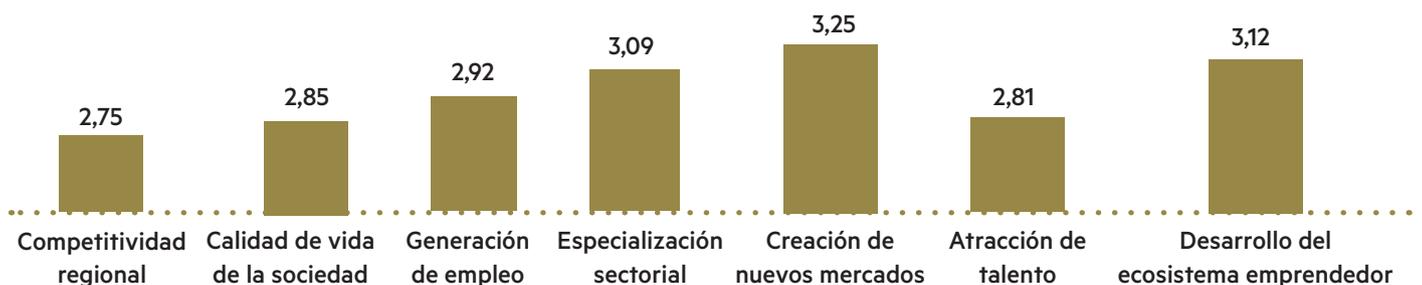
¿Cómo valoran el retorno de la inversión en programas de intraemprendimiento frente a las estrategias tradicionales para promover la innovación dentro de la empresa?



Rentabilidad de los nuevos proyectos en relación con la rentabilidad media de la empresa



Áreas en las que las iniciativas intraempreendedoras tienen un impacto positivo en la economía local (Valoración de 1 a 5)



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

IV. Barreras internas al emprendimiento corporativo

La puesta en marcha de una estrategia de emprendimiento corporativo en una gran empresa no es una tarea sencilla, pues además de algunas de las dificultades propias de cualquier proyecto empresarial -escasez de talento emprendedor, escenarios inciertos y cambiantes, asimetrías de información, etc.- existen una serie de barreras internas que pueden obstaculizar e incluso malograr los esfuerzos que se hagan en esta dirección. A fin de cuentas, tal y como advierte James Belasco utilizando también la metáfora zoológica, las grandes empresas se parecen a los elefantes en que raramente olvidan lo que han aprendido y son lentos para desprenderse de los viejos hábitos¹⁵.

De hecho, los expertos señalan que los factores inherentes a la organización tienden a pesar más que aquellos que son de índole externa o incluso relacional -disfunciones en la alianza entre la gran empresa y los emprendedores por falta de acuerdo en la visión, ritmos diferentes, desconfianza mutua...- en el éxito de los proyectos de emprendimiento corporativo.

Las barreras detectadas a partir de las entrevistas abiertas realizadas en las empresas participantes de este estudio vienen a coincidir en gran medida con las identificadas en otros estudios sobre emprendimiento corporativo¹⁶ y pueden agruparse en cuatro grandes ámbitos: estrategia, cultura, procedimientos y estructura.

Barreras internas más comunes

ESTRATEGIA	CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> -Definición confusa de los objetivos en relación con el emprendimiento corporativo. -Concepción errónea de la naturaleza de una startup. - Falta de alineación de los diferentes departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aversión al riesgo de quienes han de tomar las decisiones. -Falta de cultura emprendedora entre el personal. -Desconfianza hacia lo externo.
<ul style="list-style-type: none"> -Procesos decisorios dilatados. -Comunicación inadecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rígidias jerarquías. -Procesos de toma de decisiones confusos. -Ausencia de personal especializado.
PROCEDIMIENTOS	ESTRUCTURA

Fuente: Elaboración propia y Nesta (2016)

Las **barreras estratégicas** tienen que ver con los objetivos corporativos que se pretenden alcanzar mediante la innovación abierta y el intraemprendimiento, la gestión de las expectativas respecto a la tasa de éxito de las nuevas iniciativas empresariales y los plazos para evaluar su retorno, así como la falta de penetración de los nuevos programas en determinadas áreas o departamentos de las empresas.

Otra fuente de obstáculos son los **procedimientos y estructura** de la propia organización, puesto que una mala política de comunicación de la estrategia aprobada por la dirección hacia el resto de la empresa puede echar por tierra todo el esfuerzo invertido. De igual forma, la excesiva burocratización y falta de agilidad supone un riesgo al retrasar el ritmo de desarrollo de los nuevos proyectos empresariales y generar frustración en el equipo emprendedor. En este mismo apartado hay que mencionar que la ausencia de empleados con competencias tecnológicas, financieras o de gestión, ligadas al ámbito del *entrepreneurship* dificultará el entendimiento con los promotores de los proyectos y el encaje de las *startups* en la organización.

Finalmente los problemas asociados a la **cultura empresarial** se relacionan sobre todo con el comportamiento individual de los actores clave de la empresa. En este sentido, el miedo al fracaso y la renuencia a cambiar unas condiciones laborales aseguradas por otras inciertas supone un lastre para cualquier programa de intraemprendimiento. La aversión al riesgo por parte de los directivos que deben tomar decisiones respecto al futuro de los nuevos proyectos empresariales y la desconfianza que se pueda generar en las áreas de I+D+i hacia los proyectos de innovación que surjan extramuros también son factores a tener en cuenta.

Habida cuenta de todos estos obstáculos a sortear, la implementación de una estrategia de innovación abierta o intraemprendimiento en una gran empresa es todo un reto que no se solventa simplemente creando un nuevo departamento o consignando recursos financieros a este fin. Esta estrategia exige una adaptación de la empresa a todos los niveles y eso solo se puede conseguir mediante una fuerte implicación de los máximos órganos de dirección. Se trata sin duda del punto más crítico de cuantos señalan los responsables de emprendimiento corporativo entrevistados en este estudio y el que por sí solo puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de este tipo de estrategia.





Recomendaciones para la implantación de programas de emprendimiento corporativo

A continuación se recogen algunas recomendaciones elaboradas a partir de las lecciones aprendidas por las empresas que han colaborado en la presente investigación:

1. Implicación de los órganos de dirección en la estrategia de emprendimiento corporativo.

Aunque las estrategias de emprendimiento corporativo son por definición una vía de innovar descentralizada y con un esquema *bottom up*, la puesta en marcha de programas de emprendimiento corporativo exige un impulso desde los órganos rectores para la exitosa adaptación de la cultura, los procedimientos, estrategias y estructura de la organización.

No solo debe haber un claro respaldo del CEO de la empresa, sino que quien tenga las competencias en materia de emprendimiento corporativo debería ser miembro del Consejo de Dirección. El nombramiento de un *Chief Entrepreneurship Officer* o un *Chief Entrepreneur*, para cubrir exclusivamente esta responsabilidad y hacer de enlace entre la gerencia y el resto de la organización, es una tendencia que se está extendiendo en otras latitudes y que tarde o temprano acabará llegando a España.

2. Incluir en los planes estratégicos de la compañía las directrices y objetivos de la política de emprendimiento corporativo.

Es preciso tener claro que el emprendimiento corporativo debe entroncar directamente con la estrategia de la compañía, de modo que le sirva a esta de palanca para alcanzar sus objetivos empresariales a largo plazo. En este sentido, la razón de ser del emprendimiento corporativo está

completamente alejada de programas de apoyo a emprendedores que puedan desarrollarse desde el área de RSC. Los destinatarios de los programas de innovación abierta y el intraemprendimiento se perfilan no como colectivos de interés para el posicionamiento reputacional sino como *partners* de la compañía.

3. Asumir que el emprendimiento corporativo solo se vuelve una apuesta segura a largo plazo.

La constancia y la resiliencia son dos virtudes que deben poseer los emprendedores, pero también toda empresa que apueste por ellos. El emprendimiento bajo un paraguas corporativo no debe convertir en viable un proyecto que no lo sería en condiciones de mercado pasadas las primeras etapas de maduración. Las grandes empresas, al igual que las *startups*, deben asumir el fracaso como algo natural y una oportunidad de aprendizaje.

4. Diseñar programas a la medida de la organización y huir de fórmulas estándar.

No hay una fórmula universal que garantice el éxito de la estrategia de emprendimiento corporativo, por lo que cada empresa debe encontrar su propio camino. Al igual que no es razonable pensar que las políticas de operaciones, *marketing* o recursos humanos de otras empresas puedan trasplantarse, por muy exitosas que se hayan revelado, tal cual a la organización, tampoco lo es esperar que modelos de intraemprendimiento o aceleración de *startups* externos puedan replicarse sin adaptarlos a las particularidades de la empresa.

5. Dotar a la organización de personas con conocimientos y/o competencias en entrepreneurship para poder valorar, acompañar e integrar adecuadamente los nuevos proyectos.

El emprendimiento tiene una lógica y un lenguaje propios que lo aleja tanto de la teoría del *management* clásico como de las prácticas de gestión a las que está acostumbrada la organización. En este sentido, es imprescindible que quienes se ocupen de diseñar e implementar los programas de emprendimiento corporativo estén familiarizados con el mundo de las *startups* a fin de facilitar el entendimiento entre la organización y los emprendedores.

6. No ignorar el ecosistema emprendedor local.

Existe un gran número de agentes que trabajan para los emprendedores en las principales ciudades del país: *venture capital*, inversores privados, organismos públicos, aceleradoras, espacios de *coworking*, etc. Conocer con qué emprendedores trabajan y de qué forman les apoyan puede llegar a ser muy útil para las empresas con programas de emprendimiento corporativo de cara entablar relaciones de colaboración encaminadas a detectar talento emprendedor, hacer uso de espacios de trabajo e inspiración especializados, participar en instrumentos financieros externos, etc.

7. Hacer un esfuerzo por evangelizar a toda la organización.

Es esencial comunicar adecuadamente la estrategia de emprendimiento corporativo a toda la organización no solo para despertar vocaciones intraemprendedoras latentes, sino también para reducir posibles resistencias. Además no se debe excluir ningún área, ya que cualquier eslabón de la cadena de valor es susceptible de incorporar proyectos o soluciones innovadoras nacidas de estos programas.

8. Blindar a los intraemprendedores: dar facilidades al personal que participe en los programas de intraemprendimiento y mitigar los riesgos asociados.

No es razonable pensar que los empleados puedan compatibilizar sus responsabilidades ordinarias con la puesta en marcha de un proyecto propio dentro de la organización. Por este motivo, deben preverse condiciones laborales suficientemente flexibles en cuanto a horarios y funciones para los intraemprendedores -en última instancia deberían contemplar la liberación total del trabajador de las funciones asociadas a su puesto de trabajo. Por otra parte, ofrecer cierta seguridad en forma de excedencias o garantía de ingresos mínimos a los trabajadores que, como consecuencia de su participación en los programas de intraemprendimiento, se acaben desvinculando laboralmente de la organización, será un poderoso acicate para que surjan más vocaciones intraemprendedoras.

VI. ■ Buenas prácticas

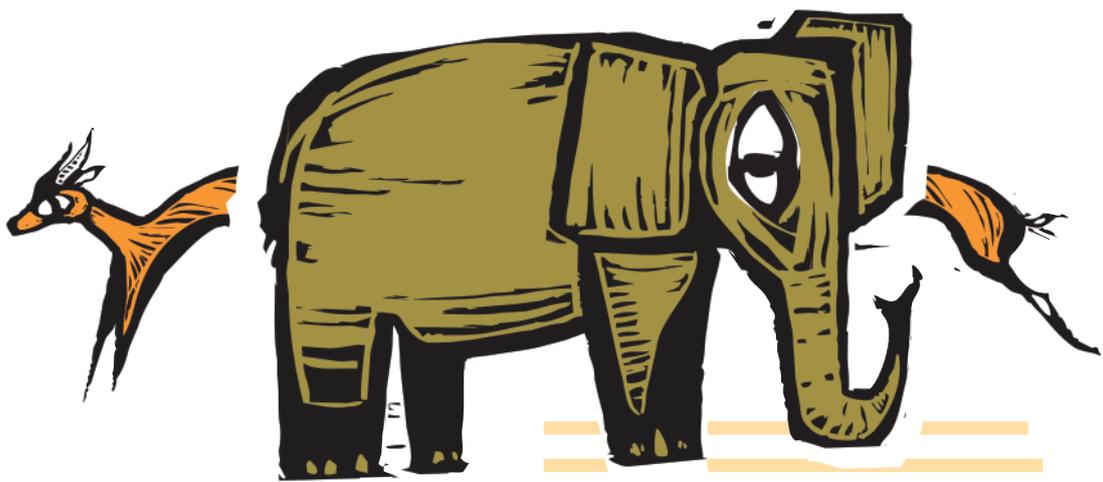
Como complemento a la encuesta a empresas, se han realizado entrevistas abiertas y *focus groups* con los responsables del área de emprendimiento corporativo de las organizaciones que han participado en este estudio, estructurando las dinámicas en torno al origen y liderazgo de los programas de emprendimiento corporativo, los objetivos perseguidos, las iniciativas realizadas por la empresa, los retos para el futuro y el ecosistema del emprendimiento corporativo.

En base a sus respuestas y al criterio del grupo de expertos de las entidades que han elaborado este estudio, se han identificado 11 casos que por su enfoque vanguardista, ambición y/o resultados son susceptibles de ser catalogados de buenas prácticas del emprendimiento corporativo en España.

Buenas prácticas en emprendimiento corporativo*

EMPRESA	PROGRAMA	TIPO DE PROGRAMA
Bankinter	<i>Programa Emprendedores</i>	<i>Innovación abierta</i>
BBVA	<i>BBVA Open Talent</i>	<i>Innovación abierta</i>
CAF	<i>CAF Ventures</i>	<i>Innovación abierta</i>
Calidad Pascual	<i>Pascual Startup</i>	<i>Innovación abierta</i>
Enagás	<i>Ingenia Business</i>	<i>Intraemprendimiento</i>
Endesa	<i>Endesa Energy Challenges</i>	<i>Innovación abierta</i>
IBM	<i>Cognitive Build</i>	<i>Intraemprendimiento</i>
Sacyr	<i>Global Innovation</i>	<i>Ambos</i>
Santander	<i>RedEmprendia Desafío Millennials</i>	<i>Innovación abierta</i>
Telefónica	<i>Telefónica Open Future_</i>	<i>Innovación abierta</i>
Vocento	<i>Vocento Media Lab</i>	<i>Innovación abierta</i>

*Una descripción detallada de estas buenas prácticas se encuentra en la versión completa del presente estudio.



Se han identificado 11 casos que son susceptibles de ser catalogados de buenas prácticas del emprendimiento corporativo en España

VII. Referencias

- [1] Birch, D. L. (1979). *The job generation process*. MIT program on neighborhood and regional change.
- [2] Global Entrepreneurship Monitor y Foro Económico Mundial (2016). *Europe's hidden entrepreneurs. Entrepreneurial employee activity and competitiveness in Europe*.
- [3] Kuratko DF, and Audretsch DB. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), pp. 1-13.
- [4] Narayanan, V. K., Yang, Y., y Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58-76.
- [5] Kuratko DF, and Audretsch DB. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), pp. 1-13.
- [6] Turró, A., López, L., y Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal of International Management* 2, 7(3), 315-332.
- [7] Bosma, N. S., Wennekers, S., Guerrero, M., Amorós, J. E., Martiarena, A., and Singer, S. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor: Special report on entrepreneurial employee activity*. Babson College.
- [8] Guerrero, M., y Peña-Legazkue, I. (2014). The effect of human capital on firm creation: evidence from Spain. *Entrepreneurship, People and Organisations: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, 27 y Guerrero, M., and Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416.

[9] Ortega Cachón, I., Soto, I. y Cerdán, C. (2016). Generación Z. Deusto Business School y Atrevia.

[10] Ireland, R., Covin, J., y Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46, y Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Simon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

[11] Hernández-Mogollón, R. Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. and Leal-Millán, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-376.

[12] Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-341 y Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

[13] Urbano. D. y Turró, A. (2013): Conditioning factors for corporate entrepreneurship: An in(ex)ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal* (3):379-396

[14] Wolcott, R. y Lippitz, M.(2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007.

[15] Belasco, J. A (1990). *Teaching the elephant to dance*. Crown Publishing James Belasco, Nueva York.

[16] Nesta (2016). Scaling together: overcoming barriers in corporate-startup collaborations.



Metodología y ficha técnica

En la elaboración del capítulo II que aborda el estudio del emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor se han analizado los resultados de las dos ediciones del Global Entrepreneurship Monitor que trata expresamente el fenómeno en España (ediciones 2011 y 2015).

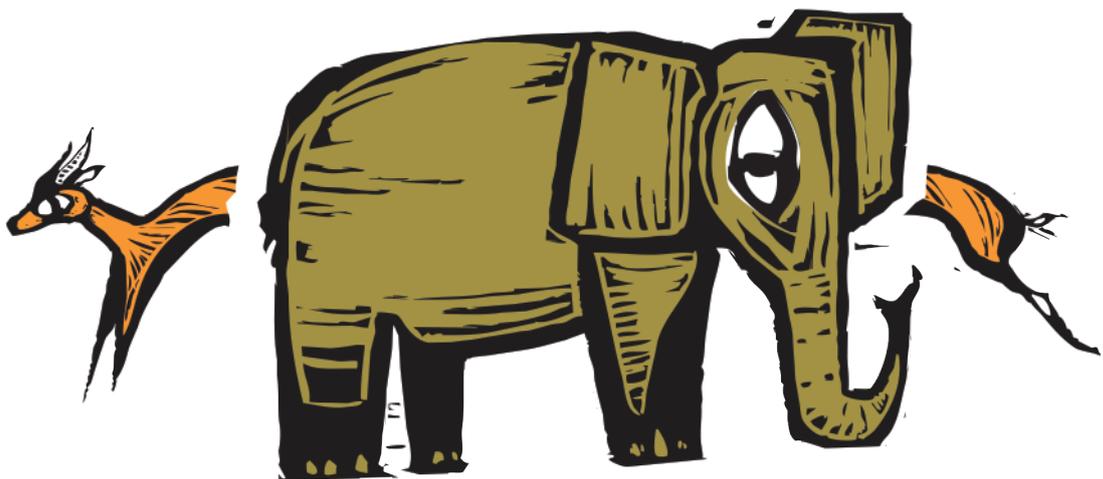
El capítulo III ha sido confeccionado a partir de una encuesta realizada a los responsables de las áreas de innovación e intraemprendimiento de 35 organizaciones representativas del tejido empresarial de mayor dimensión en España.

La información contenida en los capítulos IV, V y VI constituye un extracto de las conclusiones a las que ha llegado el equipo investigador a partir de las entrevistas abiertas y focus groups mantenidos con directivos y gestores de programas de 40 empresas.

Ficha técnica GEM España

	2015	2011
Universo	Población residente en España de 18 a 64 años	Población residente en España de 18 a 64 años
Población objetivo	29.973.232 individuos	30.310.785 individuos
Muestra	25.000 individuos	17.500 individuos
Margen de confianza	95,5%	95,5%
Error muestral	±0,62%	±0,74%
Varianza	p=q=50%	p=q=50%
Trabajo de campo	Junio-julio 2014	Abril-Septiembre de 2011

En el estudio ha participado un total de 43 grandes empresas, que en conjunto facturan el equivalente al 21% del PIB y representan más del 53% de la capitalización del IBEX35.



**Emprendimiento
corporativo
en España**

**Gacelas y elefantes
bailan sin pisarse**





A finales de los 70, David Birch sorprendió al mundo con su informe *Job generation process*, el cual supuso un hito en la superación del paradigma dominante a favor de la gran empresa, al demostrar que las nuevas y pequeñas unidades empresariales generaban en Estados Unidos la mayor parte del empleo neto. Para ello Birch explicó las dinámicas de creación y destrucción de puestos de trabajo, utilizando metáforas del mundo animal que ofrecieran una idea gráfica del tamaño y agilidad del tipo de organizaciones que operaban en el mercado laboral.

Aunque han pasado décadas desde la publicación de ese señero estudio, las analogías zoológicas utilizadas en él siguen hoy muy vigentes. Los elefantes vienen a corresponderse con compañías bien asentadas, 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.

Todos sabemos que difícilmente dos especies tan distintas podrían ensayar una danza, al menos no sin que la gacela, de apenas 60 kilos, corra un alto riesgo de ser apisonada por los 5.000 kilos del paquidermo. Pero lo que en principio solo podría ocurrir en una fábula, sí puede convertirse en una realidad en el ecosistema empresarial.

En última instancia, el propósito que ha llevado al Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) a encargar este trabajo a las cuatro entidades que han elaborado este estudio ha sido precisamente ese; demostrar con datos empíricos y casos reales que grandes empresas y emprendedores han empezado a bailar en España al son del mismo compás y que, a pesar de algunos pisotones inevitables, todo apunta a que formarán un gran tándem.

@InakiOrtega

Impulsa

Centro Internacional Santander Emprendimiento
www.cise.es

 @empredecise

