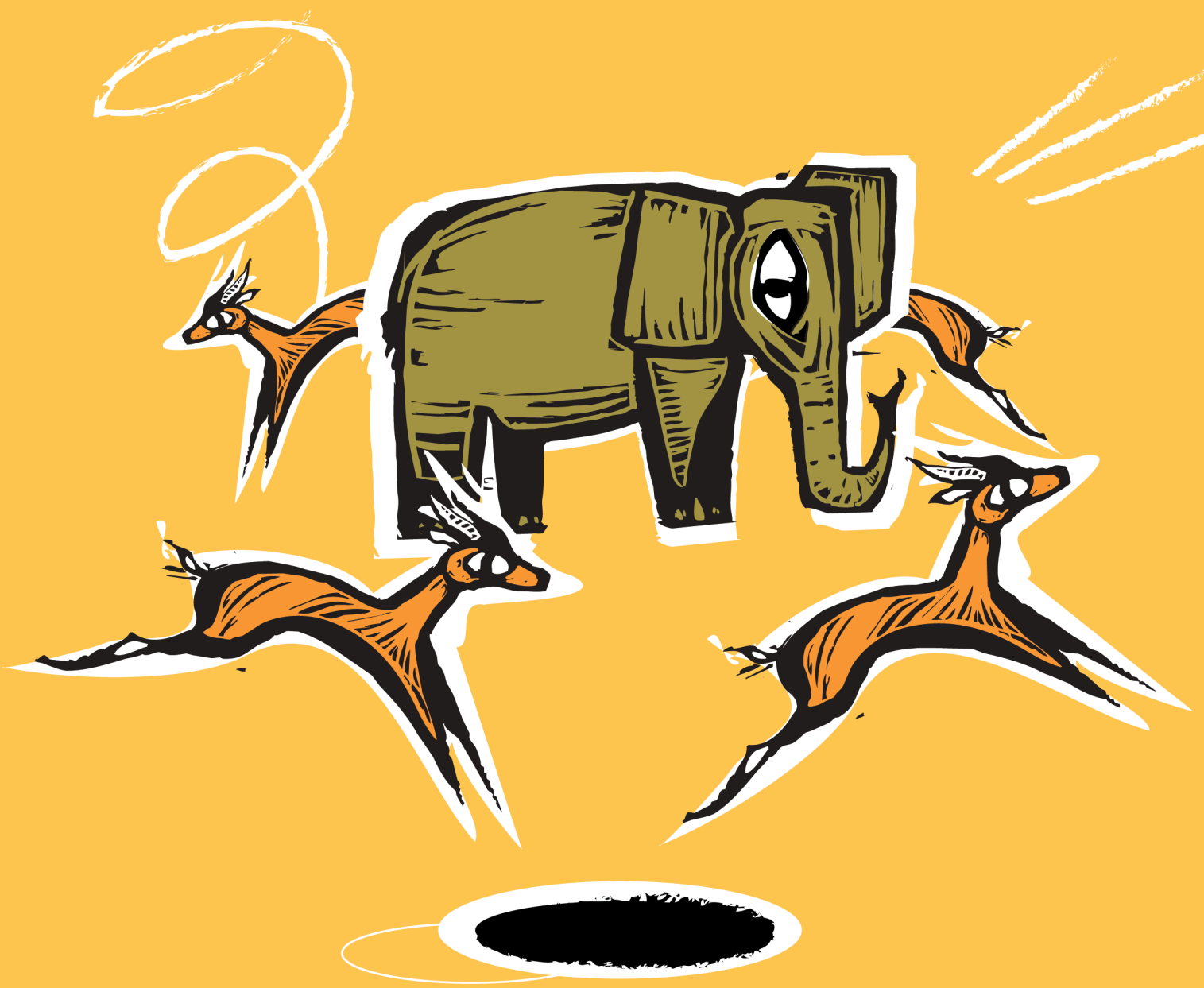
Emprendimiento corporativo en España

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 II 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)

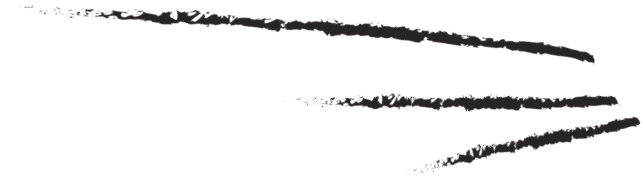
Empresas participantes en el trabajo de investigación

AXA, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CAF, Calidad Pascual, Cemex, Clear Channel, Correos, Cuatrecasas, Gonçalvez 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

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 primeros 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 emprendedora[1]. 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 informe[2].

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

ÍNDICE

I. **Resumen ejecutivo** [PÁGINA 11]

II. **Presentación** [PÁGINA 47]

III. **Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo** [PÁGINA 53]

3.1 Concepto de emprendimiento corporativo [PÁGINA 55]

3.2 Factores clave en la puesta en marcha de iniciativas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 58]

3.2.1. Emprendedores corporativos o empleados intraemprendedores

3.2.2. El entorno organizativo

3.2.3. El entorno socioeconómico

3.3 Valor generado por el emprendimiento corporativo en las organizaciones que lo promueven [PÁGINA 61]

3.3.1. Indicadores económicos

3.3.2. Indicadores no económicos

3.4 Influencia de las prácticas de innovación abierta en el desarrollo de iniciativas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 62]

3.5 Modelo conceptual del emprendimiento corporativo [PÁGINA 65]

IV. **Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor** [PÁGINA 67]

4.1 La metodología GEM para medir la actividad emprendedora [PÁGINA 69]

4.2 Diagnóstico de la actividad intraemprendedora [PÁGINA 71]

4.2.1. La actividad intraemprendedora en España

4.2.2. El perfil y las percepciones de las personas intraemprendedoras españolas

4.2.3. La importancia del ecosistema emprendedor español en la actividad intraemprendedora

V. Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa [PÁGINA 87]

5.1 Empresas encuestadas y metodología [PÁGINA 88]

5.2 Análisis de la encuesta [PÁGINA 90]

5.2.1. Ecosistema de emprendimiento corporativo

5.2.2. Actividad de impulso al emprendimiento corporativo

5.2.3. Financiación y acompañamiento de las nuevas iniciativas

5.2.4. Resultados e impacto de la actividad intraemprendedora

5.2 Recapitulación [PÁGINA 117]

VI. Buenas práctica, barreras y recomendaciones [PÁGINA 121]

6.1 Buenas prácticas de emprendimiento corporativo [PÁGINA 124]

6.1.1. Bankinter

6.1.2. BBVA

6.1.3. CAF

6.1.4. Calidad Pascual

6.1.5. Enagás

6.1.6. Endesa

6.1.7. IBM

6.1.8. Sacyr

6.1.9. Santander

6.1.10. Telefónica

6.1.11. Vocento

6.2 Barreras y resistencias internas al emprendimiento corporativo [PÁGINA 137]

6.3 Recomendaciones para la implantación de programas de emprendimiento corporativo[PÁGINA 139]

VII. **Retos y futuras líneas de investigación** [PÁGINA 143]

*. **[Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo** [PÁGINA 147]

*.1 El concepto de *smart money* [PÁGINA 149]
*.1.1. El proceso de aportación del valor añadido del *smart money*
*.2 El *smart money* en el ámbito del emprendimiento corporativo [PÁGINA 153]
*.2.1. Instrumentos económicos de *smart money* para el emprendimiento corporativo
*.2.2. Instrumentos de conocimientode *smart money* para el emprendimiento corporativo
*.3 El *venture capital*: tipología y actividad en España [PÁGINA 162]

. **Metodología y ficha técnica [PÁGINA 169]

***. **Bibliografía** [PÁGINA 173]

I. Resumen ejecutivo

I/a.- 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.

Resumen Ejecutivo

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 corporativo[3]. 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 proactividad[4].
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.

I/a.- 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 importantes[6].

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 corporativo[7]. 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 influyen[8]. 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 organización[9].

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 externas[10]. 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 organización[11].

c) El entorno socioeconómico

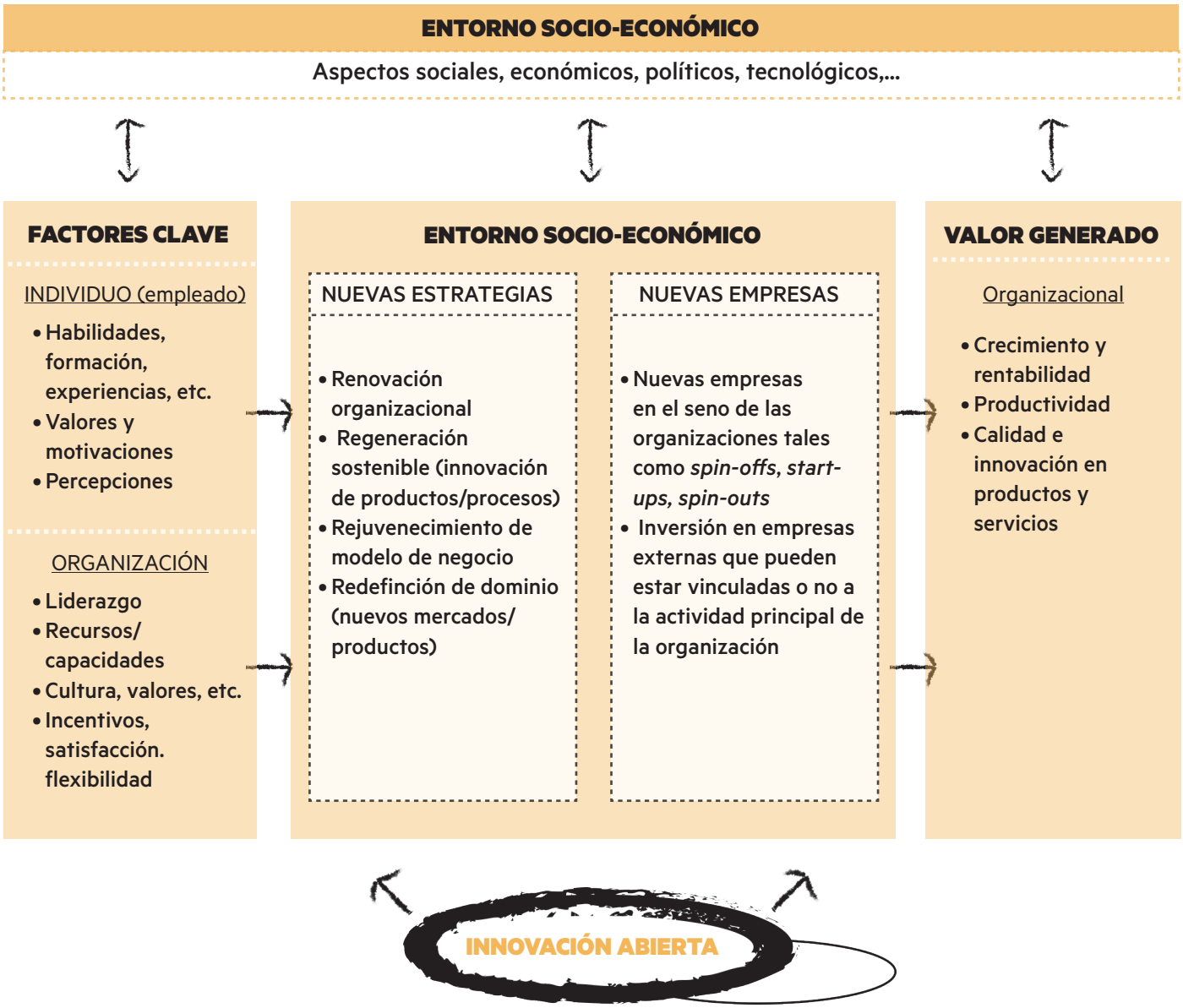
Algunas condiciones del entorno que impulsan o retrasan el emprendimiento corporativo suelen ser el dinamismo empresarial, los cambios tecnológicos, las características de la demanda, el grado de competencia, las características del mercado laboral, la legislación sobre derechos de propiedad e innovación y los programas y políticas gubernamentales orientados a fomentar el emprendimiento corporativo[12]. 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 corporativo[13].

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.

Resumen Ejecutivo

Modelo conceptual del emprendimiento corporativo

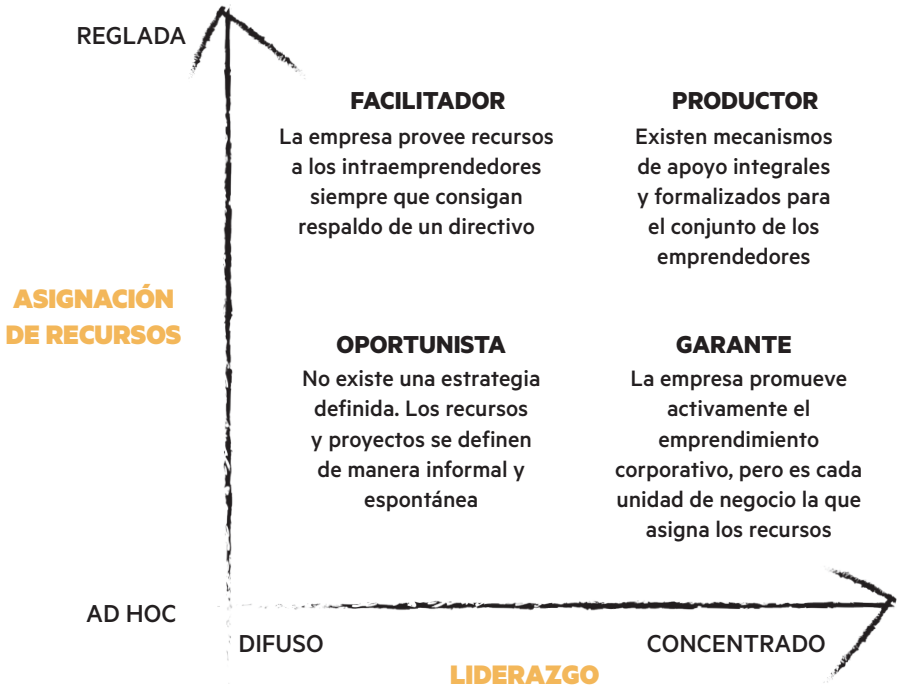
Fuente: Elaboración propia.



I/a.- Concepto y fundamentos del emprendimiento corporativo

1.3.- Modelos de emprendimiento corporativo

La casuística sobre cómo prende 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 Lippitz[14], 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.

Resumen Ejecutivo

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

I/b.- 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.

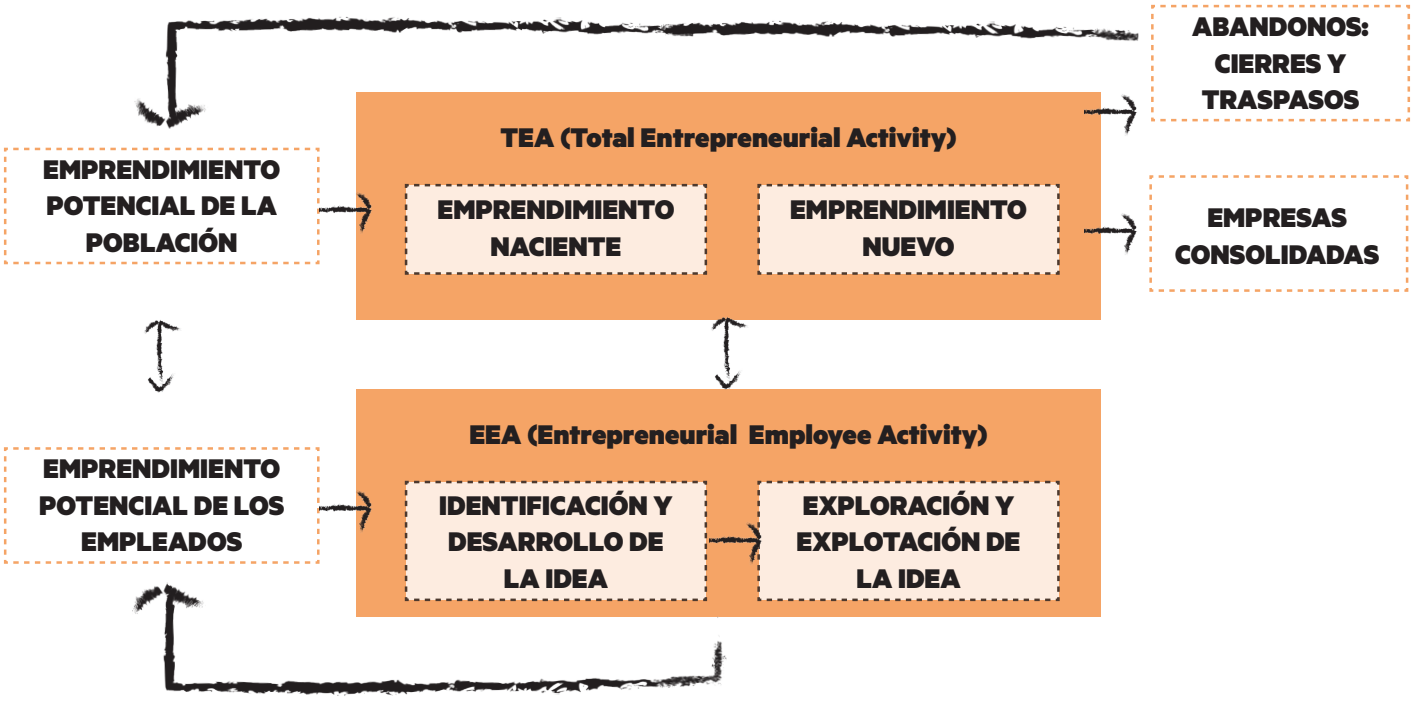
Si bien en los estudios GEM ordinarios la tasa de actividad emprendedora (TEA) es el principal indicador, en el caso del intraemprendimiento el indicador de referencia es la tasa de emprendimiento corporativo (EEA por sus siglas en inglés).

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)



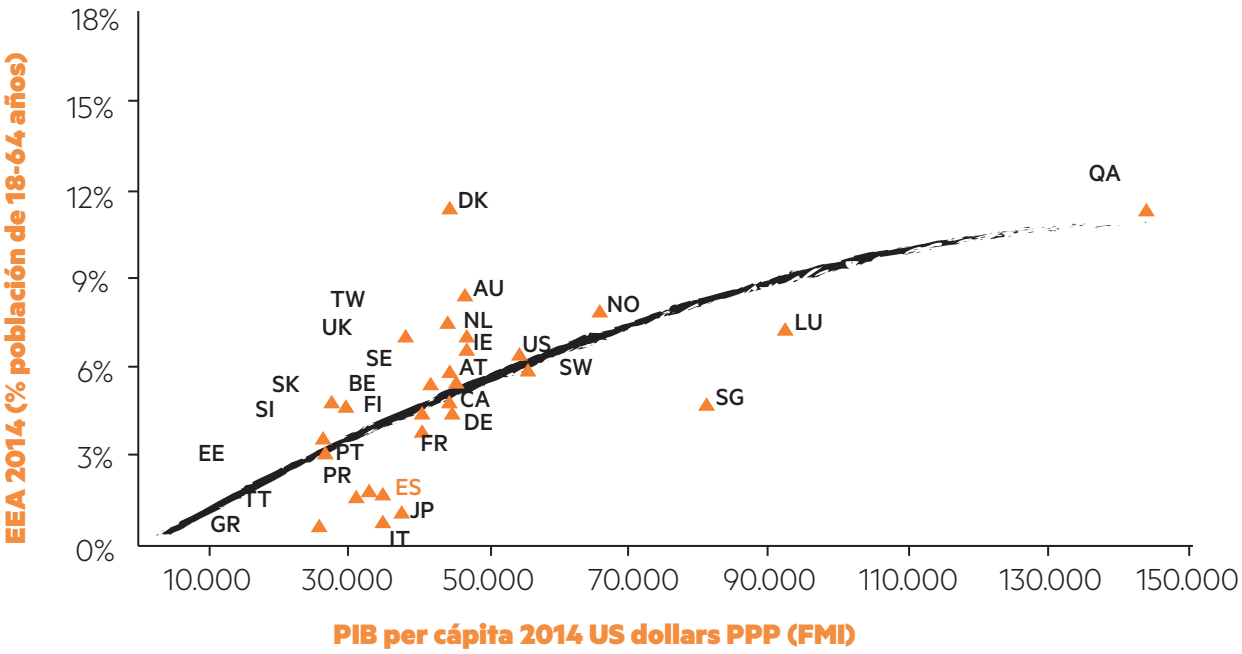
I/b.- El fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

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)

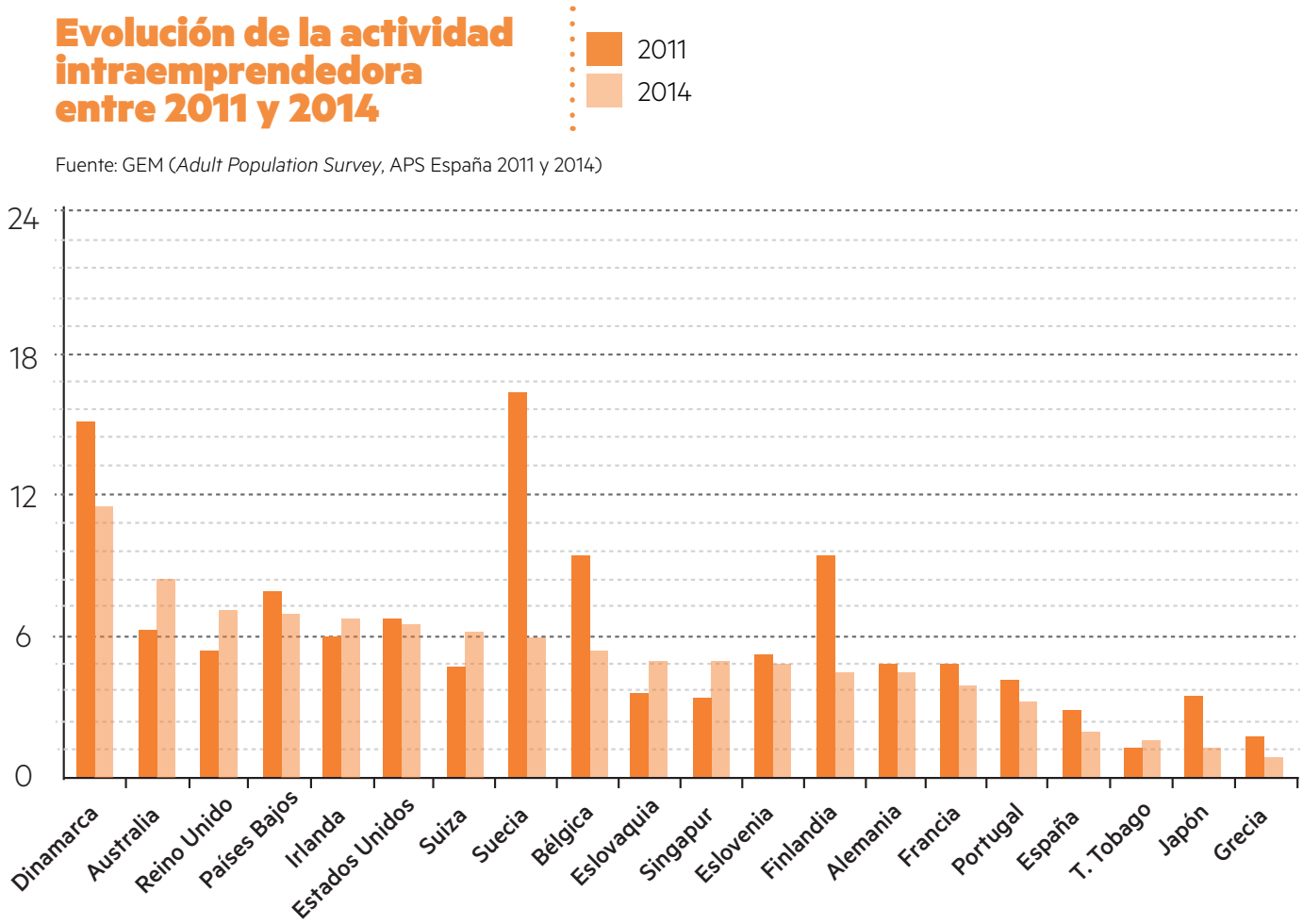


Resumen Ejecutivo

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 intraemprendedora entre 2011 y 2014

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



I/b.- El fenómeno desde la perspectiva del intraemprendedor

2.2.- Perfil y percepciones de los intraemprendedores

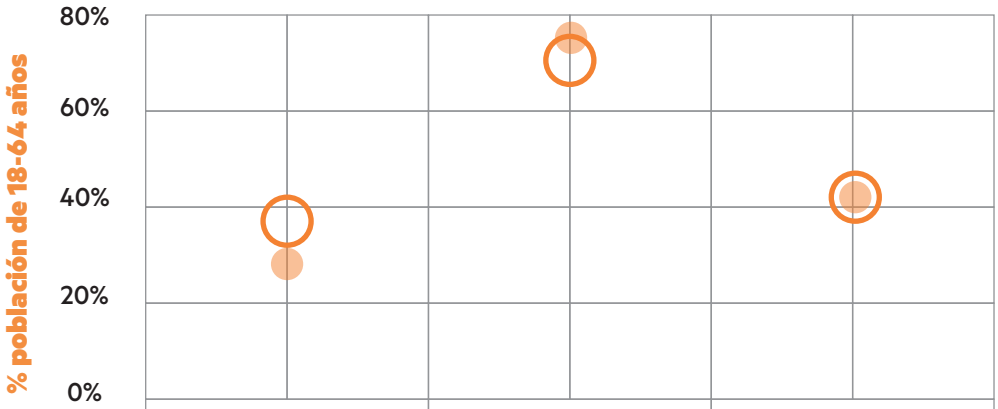
El **perfil mayoritario** del intraemprendedor es el de un varón (65%) en torno a los 40 años, que posee estudios universitarios (62%), con un alto nivel de ingresos (80%) y que ha recibido alguna formación o capacitación vinculada con el desarrollo de iniciativas emprendedoras (55%).

	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%.



	Percibe oportunidades emprendedoras en los próximos 6 meses	Percibe que posee los conocimientos y habilidades necesarios para emprender	Percibe el fracaso como un obstáculo al momento de emprender
EEA 2014	36,3%	71,1%	42,5%
EEA 2011	27,6%	75,8%	42,4%

Percepciones de los intraemprendedores

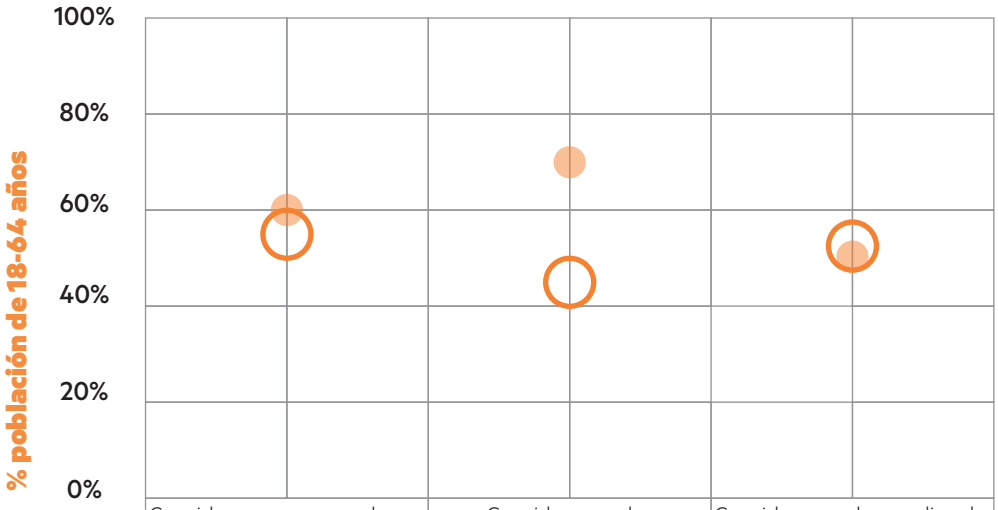
Fuente: GEM (*Adult Population Survey*, APS España 2011 y 2014)

I/b.- 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.

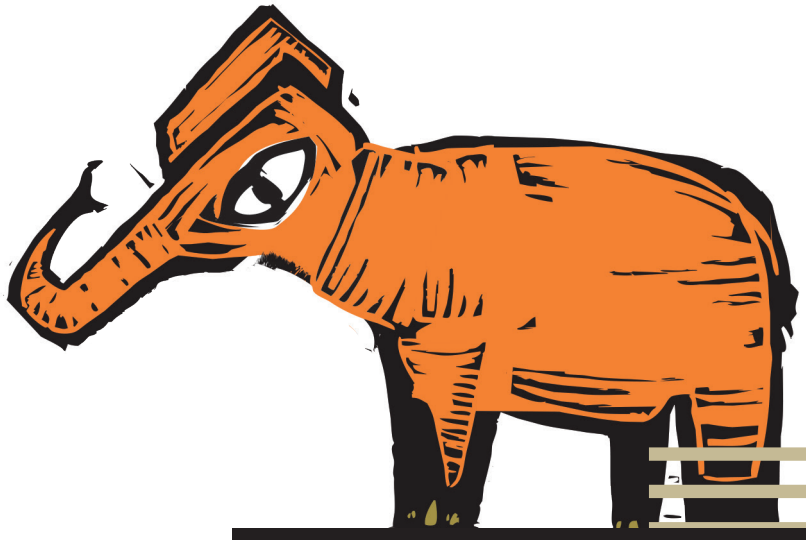


	Considera que emprender es una buena opción profesional	Considera que los emprendedores de éxito poseen buen estatus social	Considera que los medios de comunicación difunden los casos de éxito empresarial
EEA 2014	52,7%	47,4%	50,5%
EEA 2011	61,0%	70,8%	47,7%

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

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

Resumen Ejecutivo



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

I/c.- 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 de 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.

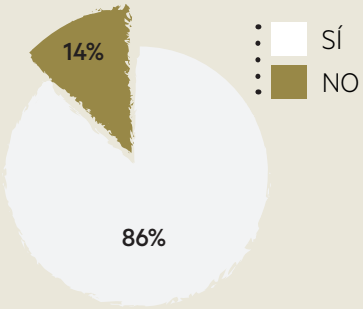
Todas las empresas entrevistadas cumplen la condición de gran empresa fijada por la Comisión Europea y se han clasificado adicionalmente en función de su tamaño y volumen de negocio:

EMPRESAS TIPO XXL	EMPRESAS TIPO XL	EMPRESAS TIPO L
Empresas con más de 5.000 empleados o una cifra de negocio superior a 1.000 millones de euros	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 con hasta 500 empleados y una cifra de negocio no superior a 500 millones de euros

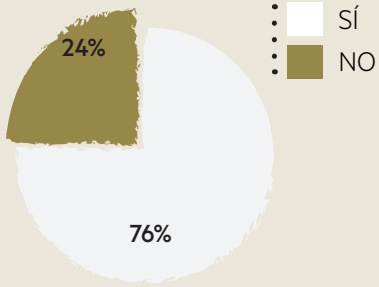
Empresas encuestadas: AXA, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CAF, Calidad Pascual, Cemex, Clear Channel, Correos, Deloitte, Ecoembes, Enagás, Endesa, Engie, Everis, EY, Ferrovial, Garrigues, Gas Natural Fenosa, HPE, Iberdrola, IBM, KPMG, Legálitas, Mahou San Miguel, Mapfre, Mercedes Benz, Palladium,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

3.1.- Ecosistemas de intraemprendimiento

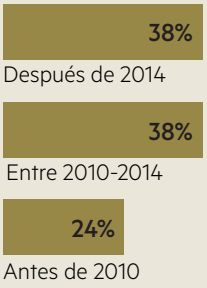
- ¿Cuenta con algún programa de apoyo a los intraemprendedores?



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

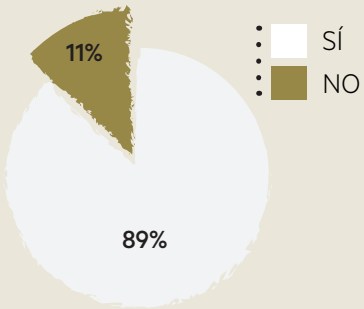


- ¿Desde qué año se dispone de estos programas?

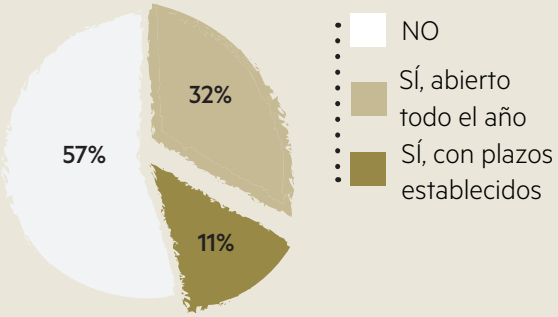


[El 80% de las empresas cuenta con algún tipo de programa para identificar el talento a nivel interno, mientras que solo el 23% asegura que existen fórmulas de colaboración con emprendedores y startups externos como estrategia de innovación abierta]

- ¿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?

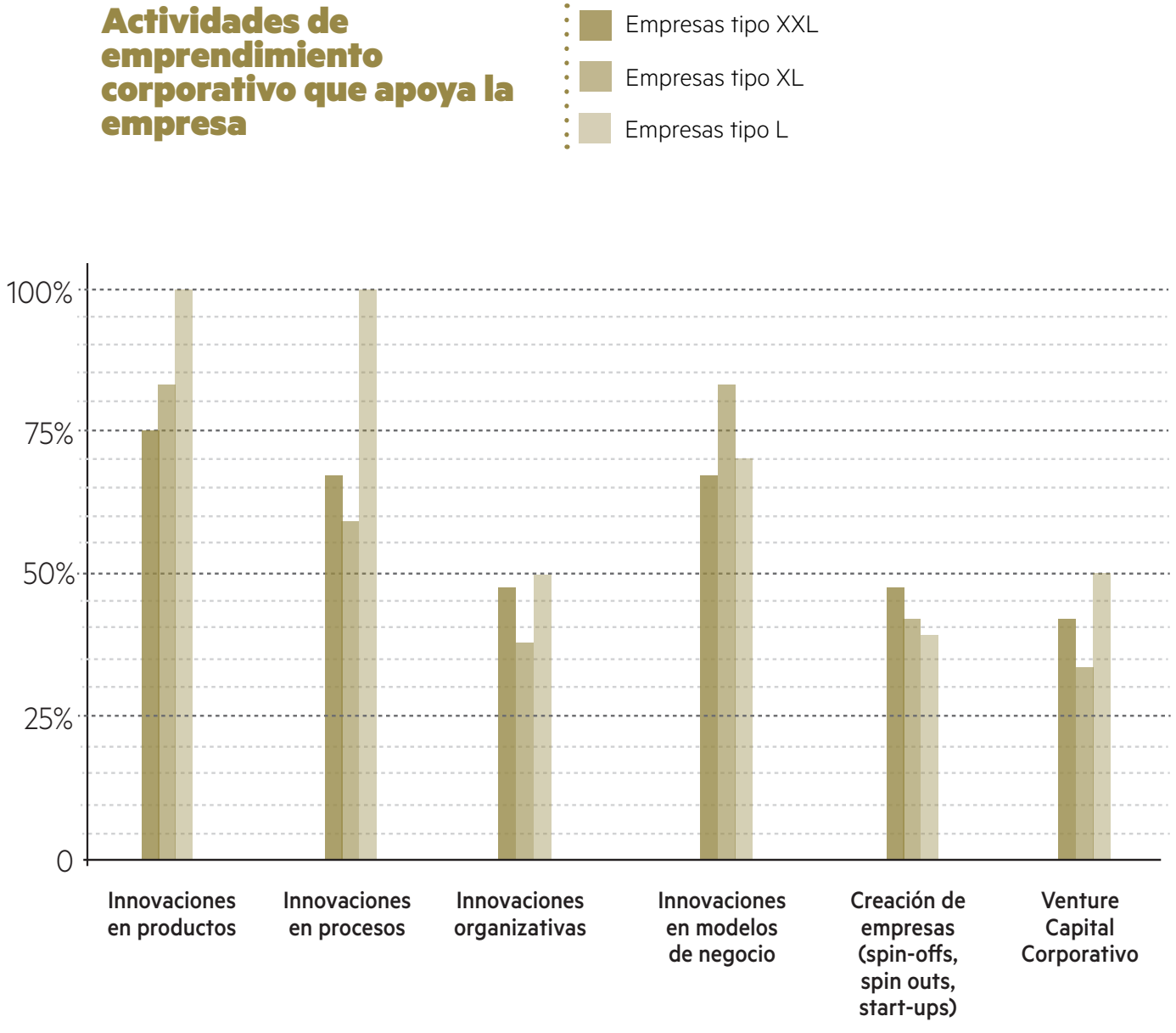


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

I/c.- Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

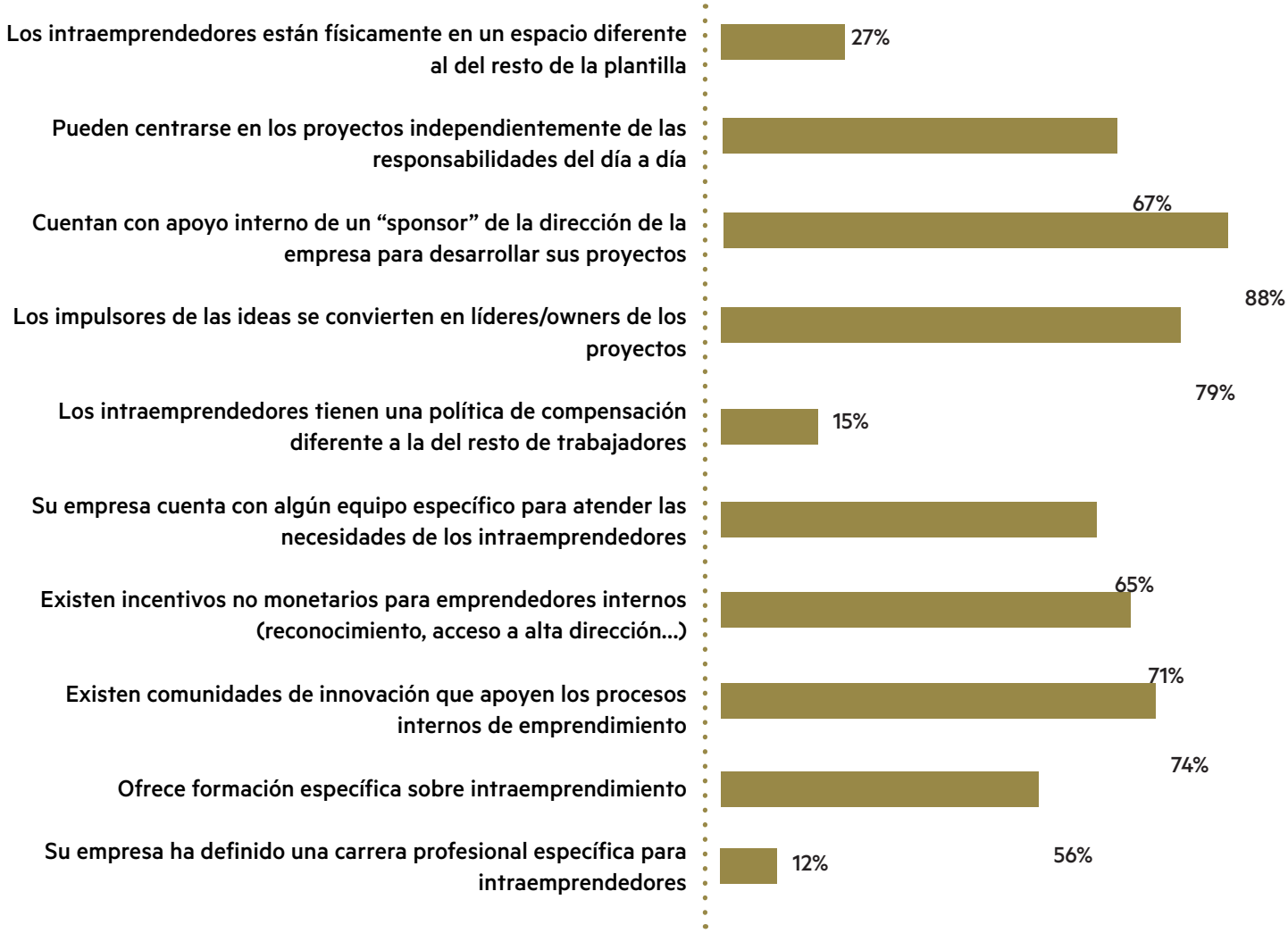
3.2.- Actividad de impulso al emprendimiento corporativo

Actividades de emprendimiento corporativo que apoya la empresa



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

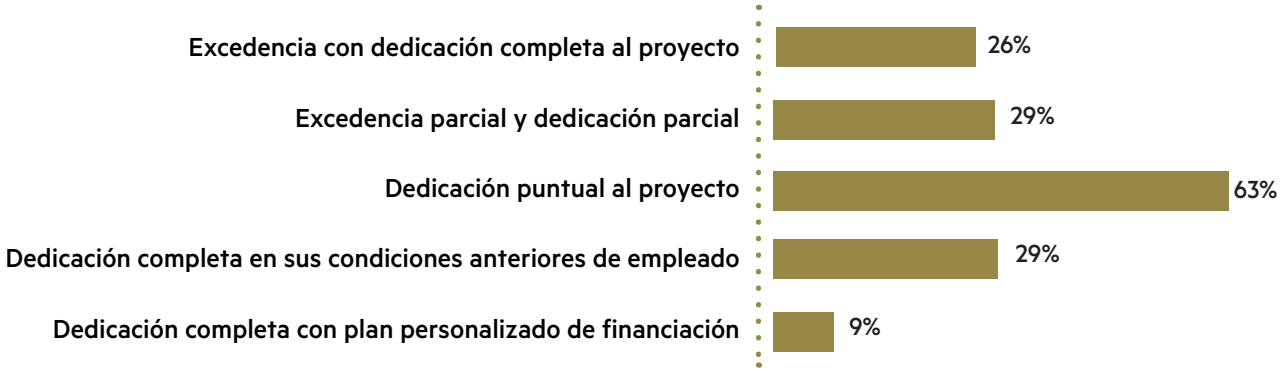
Recursos que la empresa pone a disposición de los intraemprendedores



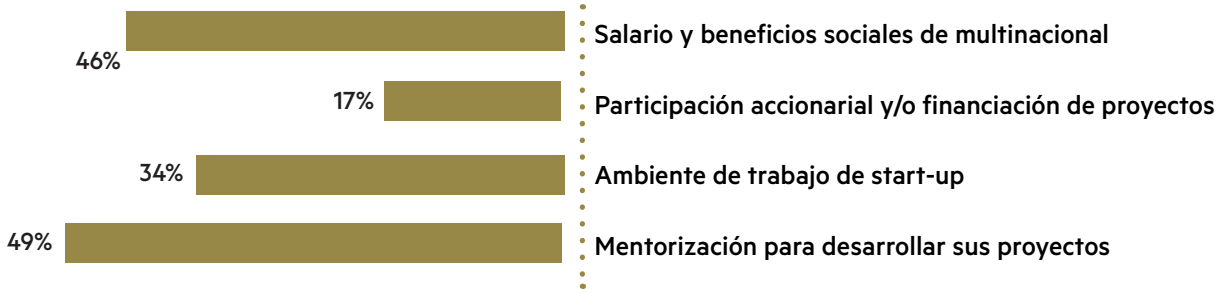
Fuente de los gráficos: Elaboración propia

I/c.- Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

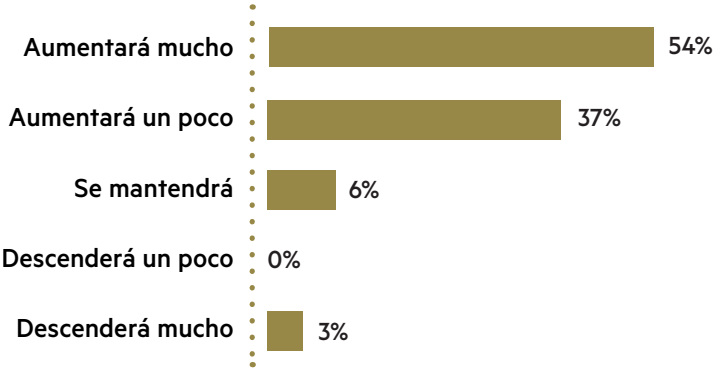
Facilidades previstas para los intraemprendedores en cuanto a liberación de responsabilidades ordinarias



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



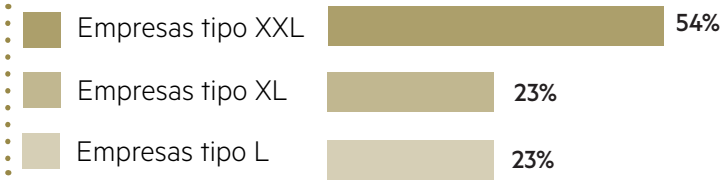
¿Cómo cree que evolucionará su actividad intraemprendedora en los próximos 3 años?



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

3.3.- Financiación y acompañamiento de las nuevas iniciativas

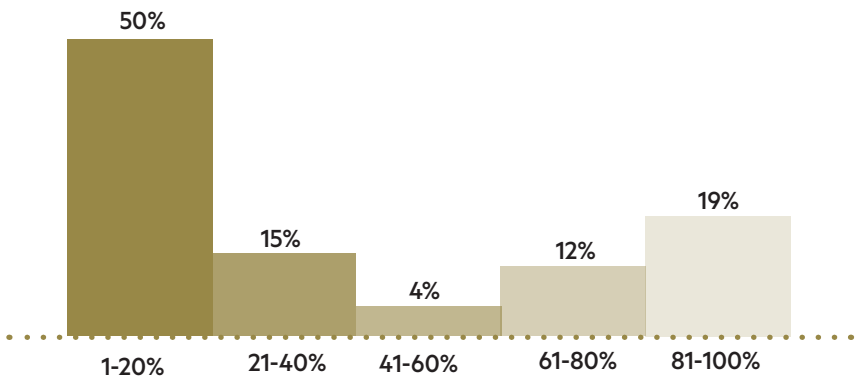
¿Existen mecanismos establecidos para apoyar financieramente a los intraemprendedores?



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

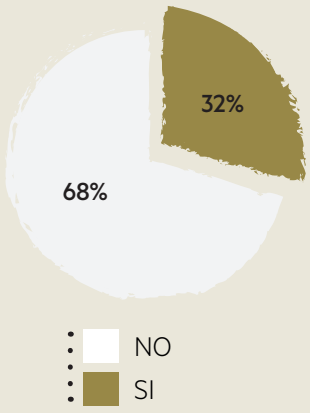


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

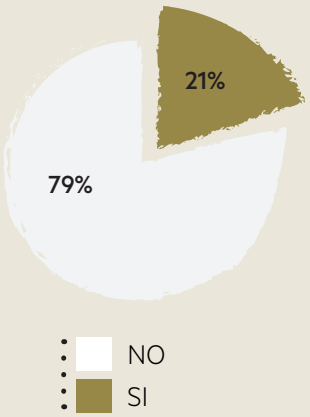
I/C.- Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

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

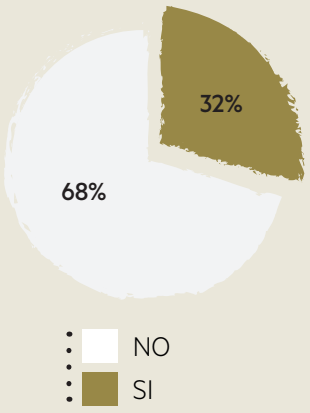
- Existencia de un Corporate Venture Capital (CVC)



- Participación en un Venture Capital no corporativo



- ¿Cuentan las iniciativas intraemprendedoras con incubadoras corporativas?

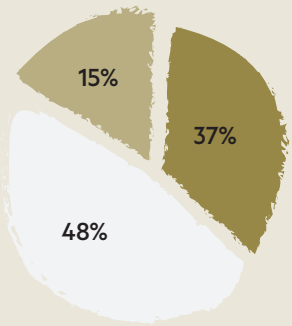


El 47% declara que sí cuentan las iniciativas intraemprendedoras con programas de aceleración

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

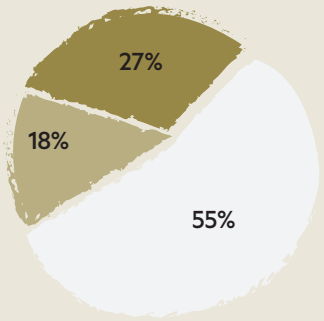
3.4.- Resultados e impacto de la actividad intraemprendedora

Efectos de la actividad intraemprendedora sobre el negocio



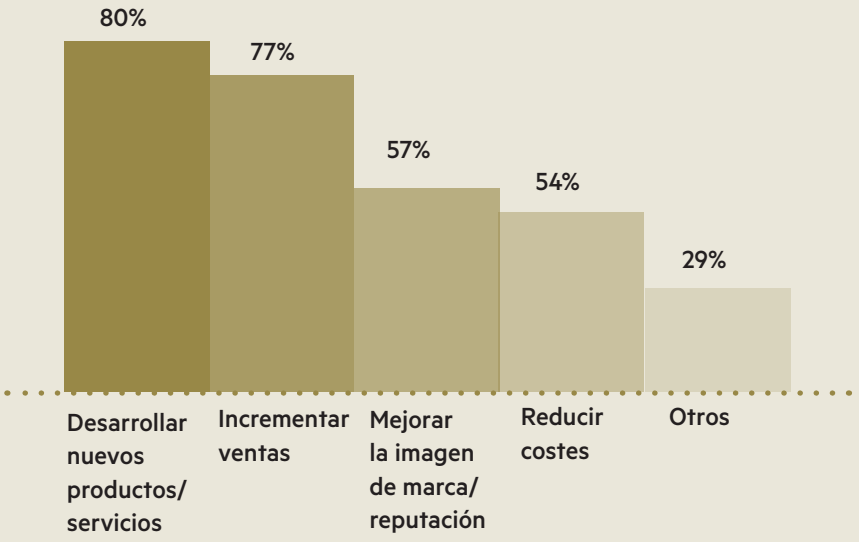
- Positivos, pero no sabemos cuantificarlos
- No ha transcurrido suficiente tiempo para apreciarlos
- Positivos, y somos capaces de cuantificarlos

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



- Sí, varias
- Sí, una
- No

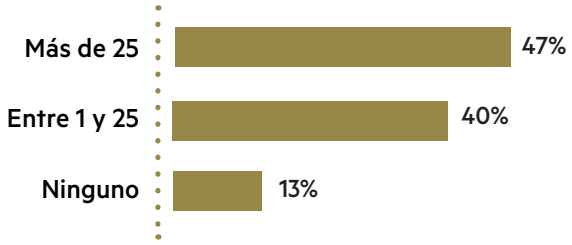
Áreas en las que las empresas consideran que el intraemprendimiento tiene mayor incidencia positiva



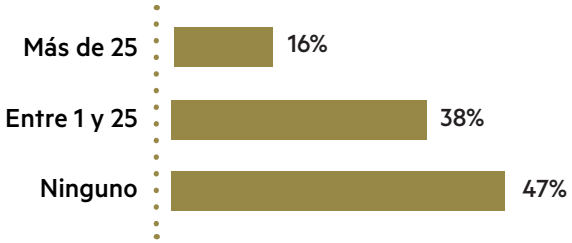
Fuente de los gráficos: Elaboración propia

I/c.- Estudio del fenómeno desde la perspectiva de la empresa

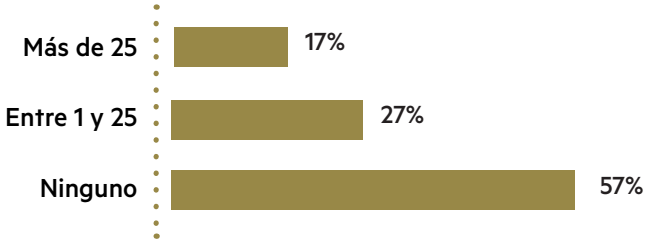
Empleados con dedicación parcial a una iniciativa emprendedora de la empresa en los últimos 12 meses



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



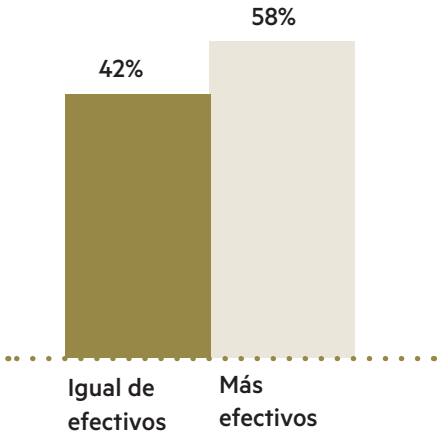
Empleados que han dejado la empresa para emprender por su cuenta una iniciativa emprendedora en los últimos 12 meses



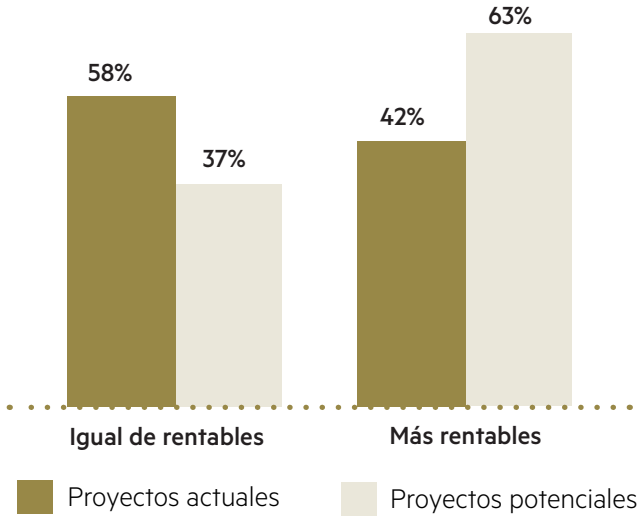
Fuente de los gráficos: Elaboración propia

Resumen Ejecutivo

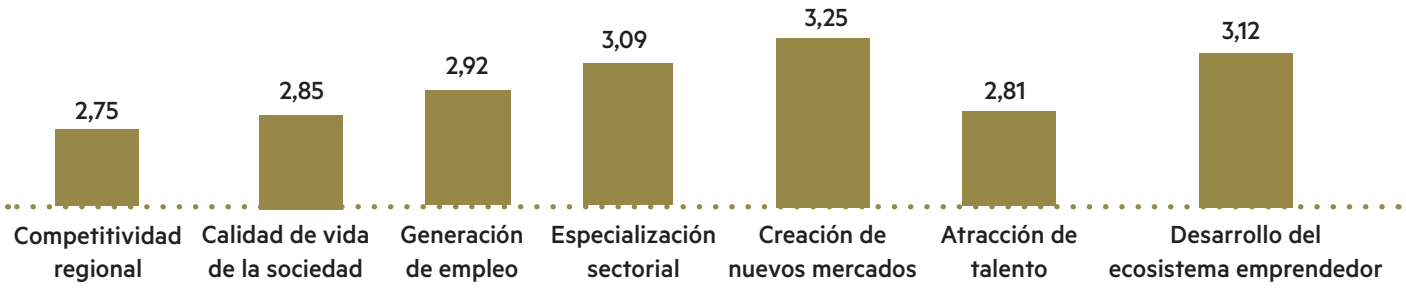
¿Cómo valoran el retorno de la inversión en programas de intraemprendimiento frente a las estrategias tradicionales para promover la innovación dentro de la empresa?



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



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



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

I/d.- 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 hábitos[15].

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 corporativo[16] y pueden agruparse en cuatro grandes ámbitos: estrategia, cultura, procedimientos y estructura.

Barreras internas más comunes

ESTRATEGIA	CULTURA
-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.	-Aversión al riesgo de quienes han de tomar las decisiones. -Falta de cultura emprendedora entre el personal. -Desconfianza hacia lo externo.
PROCEDIMIENTOS	**ESTRUCTURA**
-Procesos decisorios dilatados. -Comunicación inadecuada.	-Rígidas jerarquías. -Procesos de toma de decisiones confusos. -Ausencia de personal especializado.

Fuente: Elaboración propia y Nesta (2016)

Resumen Ejecutivo

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.

I/e.- 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.

I/f.- 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.

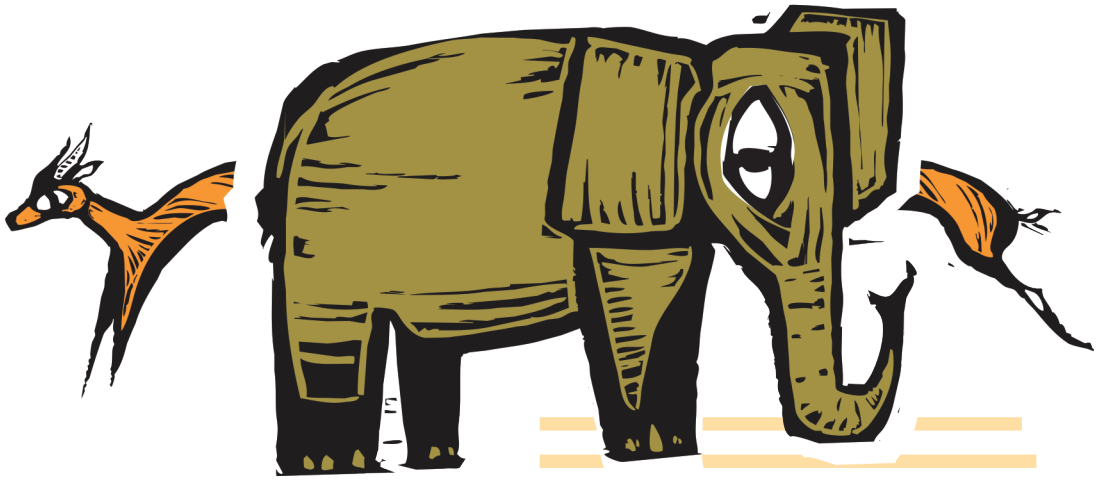
En base a sus respuestas y al criterio del grupo de expertos de las entidades que han elaborado este estudio, se han identificado 11 casos que por su enfoque vanguardista, ambición y/o resultados son susceptibles de ser catalogados de buenas prácticas del emprendimiento corporativo en España.

Buenas prácticas en emprendimiento corporativo*

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

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

Resumen Ejecutivo



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

I/g.- 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.

I/h.- Metodología y ficha técnica

En la elaboración del epígrafe b 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 epígrafe c 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 epígrafes d, e y f 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.

Resumen Ejecutivo

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.

II. Presentación

II.- Presentación

El fenómeno emprendedor se ha convertido en los últimos años en objeto de interés para la Administración, la Universidad, las empresas e incluso los medios de comunicación. Está claro que para que una economía sea más competitiva, cree más empleo y, en definitiva, prospere y genere mayor bienestar social, es fundamental el emprendimiento y la innovación, algo que se ha puesto de manifiesto con mayor fuerza, si cabe, en época de recesión económica.

El emprendimiento en su vertiente individual ha sido ampliamente estudiado, pero es más reciente el interés por el emprendimiento corporativo por su impacto en la capacidad competitiva de las empresas en una economía global muy dinámica, basada en la innovación tecnológica, en la que han de moverse con agilidad. Este fenómeno se ha dado siempre de forma espontánea en las empresas, pero en estos tiempos de cambio se observa un esfuerzo sistemático para desarrollarlo y alinearlo con una estrategia de negocio siempre cambiante, ocupando un lugar prioritario en la mesa de trabajo de los equipos directivos a nivel global.

Sin embargo, la lógica privacidad que rodea a las políticas corporativas en este ámbito, junto a la propia complejidad del proceso emprendedor, hacen que su detección y medida sea una difícil tarea, lo que justifica la escasez de publicaciones con la solidez suficiente como para ser una referencia para los equipos directivos y la comunidad investigadora.

Esta realidad justifica el presente proyecto de investigación sobre el emprendimiento corporativo en España, cuya estructura y contenidos presentamos a continuación mediante un breve resumen de sus diferentes capítulos.

Tras el Resumen Ejecutivo del estudio, y esta Presentación recogida en el **Capítulo II**, se analiza en el **Capítulo III** el concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo, exponiendo los matices de diversos autores a la hora de definirlo, así como los factores que influyen en la puesta en marcha y desarrollo de iniciativas de emprendimiento corporativo, y el valor que generan en las organizaciones que las promueven.

Como se expondrá más adelante, no hay actualmente una definición consensuada y única de emprendimiento corporativo, utilizando como sinónimas expresiones como "intraemprendimiento", "emprendimiento corporativo" e incluso el concepto más amplio de "innovación abierta" que surge en contraposición al clásico enfoque de la gestión de la innovación en las empresas.

En este trabajo nos referimos al Emprendimiento Corporativo como el todo en el que cabe distinguir las siguientes líneas de actuación:

—El intraemprendimiento, relacionado con iniciativas internas de las empresas para captar talento, ideas o proyectos de sus empleados.
—La innovación abierta, orientada a la búsqueda e incorporación de proyectos externos que puedan aportar valor a la empresa. Aquí incluimos el Capital Riesgo Corporativo (CVC en sus siglas en inglés, *Corporate Venture Capital*), las inversiones realizadas por las corporaciones en *startups* o empresas tecnológicas de reciente creación para incrementar su innovación.

En el **Capítulo IV** se analiza el emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor. Se realiza, siguiendo la metodología GEM[1], un diagnóstico inédito de la actividad intraemprendedora en España a partir de los datos obtenidos en los estudios GEM de 2011 y 2014, ediciones en las que se incluyeron varios indicadores para poder medir el emprendimiento corporativo. Se observan las tendencias de los índices de actividad emprendedora individual (TEA, *Total Entrepreneurial Activity*) y de actividad intraemprendedora desarrollada por los empleados en el seno de una empresa (EEA, *Entrepreneurial Employee Activity*) en España, en una comparativa de 20 países, y también en las Comunidades Autónomas.

En estos últimos años, el número de iniciativas de emprendimiento corporativo puestas en marcha por las grandes empresas en España se ha multiplicado, lo que hace necesario un conocimiento más profundo del emprendimiento corporativo y, especialmente, su prevalencia y características en nuestro país.

Precisamente a este análisis se dedican los **Capítulos V** y **VI** de este estudio, donde se expone el trabajo de campo realizado con las principales empresas españolas al objeto de conocer sus actividades para fomentar la innovación abierta y el intraemprendimiento.

Han participado en el estudio las siguientes empresas:

AXA, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, CAF, Calidad Pascual, Cemex, Clear Channel, Correos, Cuatrecasas, Gonçalvez 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, Prisa, PwC, Repsol, Sacyr, Sanitas, Santander, Telefónica, Unidad Editorial, Vocento, Vodafone, y Zurich.

La muestra de empresas seleccionada representa el 53,5% de la capitalización del Ibex35 (aproximadamente 312.720 millones de euros) y cuenta con un volumen de negocio de aproximadamente 231.360 millones de euros en España, lo que equivaldría al 20,8% del PIB español. Además, el número de empleados de estas empresas a nivel nacional supera los 350.000 profesionales, dando empleo a casi el 2% de la población activa española.

Este trabajo de campo se realizó en dos fases: una primera, de *focus groups* con los máximos responsables de innovación y/o de emprendimiento de las empresas, y una segunda, con la cumplimentación de una encuesta sobre emprendimiento corporativo.

En el **Capítulo V** se realiza un análisis cuantitativo del emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa, a partir de las respuestas facilitadas por las empresas en un cuestionario de 94 preguntas sobre sus actividades en esta materia. Las preguntas se organizan en cuatro bloques que permiten:

1. Conocer los diferentes ecosistemas corporativos de emprendimiento.
2. Analizar la actividad de emprendimiento corporativo: tipología, iniciativas, incentivos, etc.
3. Determinar los instrumentos financieros empleados.
4. Comprobar los resultados y el impacto de la actividad.

Para la adecuada explotación y análisis de los datos, las empresas se han clasificado por:

- Sectores económicos: Banca y Seguros; Energía y Utilities; Industria; Servicios Profesionales; Telco, Media y Comunicaciones.
- En función de su tamaño y volumen de negocio:
  —XXL: Grandes empresas con más de 5.000 empleados y una cifra de negocio superior a 1.000 millones de euros.
  —XL: Grandes empresas con más de 500 empleados y/o más de 500 millones de euros de valor de negocio, sin llegar a los valores en conjunto de las anteriores.
  —L: Grandes empresas con menos 500 empleados y/o una cifra de negocio menor de 500 millones de euros).

El **Capítulo VI** recoge la parte cualitativa de este proyecto de investigación. Es el resultado de los focus groups realizados con los máximos responsables de innovación de las empresas, en los que la conversación giró en torno a cuatro asuntos:

1. Origen, objetivos y liderazgo del emprendimiento corporativo en la compañía.
2. Qué iniciativa de las realizadas por la empresa destaca como buena práctica.
3. Cuáles son los retos que la empresa se plantea para el futuro.
4. Cuál es su opinión sobre el ecosistema del emprendimiento corporativo.

[1] *El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), con 17 años de existencia y gracias a su metodología y amplia implantación (más de 100 países analizados anualmente), es el observatorio mundial de referencia en lo que respecta al fenómeno emprendedor, analizando no solo la actividad emprendedora individual sino también cómo influyen en ésta las condiciones del entorno. El primer informe GEM España se realiza en el año 2000 y en 2011, por primera vez, se incluye un análisis sobre el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo, que de nuevo se estudia en la edición de 2014.*

II.- Presentación

Se ha recopilado y sistematizado la información sobre las buenas prácticas destacadas por las empresas, seleccionándose once y elaborándose una ficha resumen de cada una. De este modo se pone en valor el esfuerzo dedicado por parte del tejido productivo español al emprendimiento corporativo y queda reflejado el arco completo: desde las iniciativas de intraemprendimiento para aprovechar el talento innovador de los empleados hasta los programas de innovación abierta para detectar el talento emprendedor externo que las grandes empresas necesitan.

Las buenas prácticas seleccionadas son las siguientes:

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

Se exponen asimismo en este Capítulo las principales dificultades detectadas por las empresas en la puesta en marcha y ejecución de iniciativas de emprendimiento corporativo, y se enumera una serie de recomendaciones, a partir de las lecciones aprendidas por las empresas participantes en el estudio.

El **Capítulo VII** se dedica a los retos y las posibles líneas de investigación futuras sobre el emprendimiento corporativo en España, que se han identificado durante la investigación bibliográfica o el trabajo de campo, pero que no se han desarrollado por quedar fuera del alcance del presente estudio.

Por último, hemos creído oportuno incorporar un **Apéndice** en el que se analizan las herramientas financieras del emprendimiento corporativo o *smart money*. En la actualidad, el emprendimiento y la financiación de los proyectos empresariales en sus primeras fases es un tema de enorme interés en el ámbito económico y social. El *corporate venture capital*, como vehículo inversor financiero especializado en la gran empresa, puede aportar, además de la financiación que precisa el emprendedor, una serie de elementos de valor adicional, como pueden ser: contactos, consejos, experiencia, control, orientación, etc.

Este proyecto de investigación finaliza con la correspondiente **Bibliografía**.

Como **Anexos** se incorporan el desarrollo del trabajo de campo realizado, así como los informes realizados de las entrevistas y *focus groups*.

III. Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

III.- Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo es una modalidad de la actividad emprendedora que se produce en el seno de todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Y suele ser un proceso muy complejo en la medida en que ha de responder a una gran variedad de circunstancias internas y externas a la organización y a las personas que lo protagonizan. Debido a esta complejidad, la literatura existente sobre el tema reconoce la necesidad de seguir analizando cada modalidad de emprendimiento corporativo, las principales características de las organizaciones que lo promueven, las condiciones o elementos necesarios para llevarlo a cabo, y los beneficios o generación de valor que trae consigo este tipo de estrategias (Hornsby et al., 2013). Para una mejor comprensión, y desde la perspectiva de los estudios científicos[2] publicados sobre el tema, este apartado brinda una breve respuesta a las principales preguntas sobre emprendimiento corporativo.

3.1.- Concepto de emprendimiento corporativo

Por lo general, no existe un consenso para definir este fenómeno (Kuratko y Audretsch, 2013). Sin embargo, al realizar un análisis del mismo se identifican tres requisitos clave que se describen a continuación[3]:

• *Primer elemento*. El emprendimiento corporativo se refiere a un fenómeno emprendedor que se desarrolla **en el seno de organizaciones** (públicas/privadas) que poseen una orientación emprendedora (Narayanan et al., 2009).

Según Lumpkin y Dess (1996), los aspectos más relevantes que caracterizan a las organizaciones con una orientación emprendedora suelen ser la asunción de riesgos, el continuo desarrollo de innovaciones y la proactividad. A partir de diversas aproximaciones teóricas, Wales (2016) menciona que una orientación emprendedora suele estar matizada por una motivación empresarial (crecimiento, competitividad, productividad,...), una toma de conciencia de los diversos aspectos de la organización afectados (liderazgo, cultura organizativa,...), y una dinámica de cambio constante (innovaciones, modelos de negocio,...).

Esto conlleva la combinación adecuada de los recursos/capacidades (personas, financiación,...), la necesidad de considerar los diversos puntos de vista de los *stakeholders* (accionistas, clientes, proveedores, competidores,...), el posicionamiento en el ecosistema emprendedor en el que desarrolla sus actividades (gobierno, instituciones educativas, actores financieros,...), y tener en consideración otros aspectos vinculados al mercado en que participa. No existe una receta que facilite la configuración y la implementación de esta orientación emprendedora, si bien las investigaciones académicas brindan algunos indicios sobre el perfil emprendedor de las pequeñas empresas españolas (Bojica y Fuentes, 2012; Moreno y Castillas, 2008).

[3]*Para mayor detalle de las definiciones, se sugiere revisar la Tabla 1 del estudio realizado por Coduras et al. (2011, pp. 8-9).*

III.- Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

• *Segundo elemento*. Este fenómeno emprendedor persigue la **creación de valor** a través de una serie de actividades (Kuratko y Audretsch, 2013) asociadas a dos dimensiones: una estratégica (*strategic entrepreneurship*) y otra emprendedora (*corporate venturing*).

Por un lado, Covin y Miles (1991, 1999) y Miles y Covin (2002) identificaron una serie de dimensiones vinculadas al emprendimiento estratégico, que están orientadas hacia una regeneración sostenible (basada en la innovación), un rejuvenecimiento de las estructuras/procesos organizativos, una renovación estratégica de los modelos de negocio e incluso una redefinición de la orientación hacia nuevos mercados o líneas de productos. Algunos estudios sobre emprendimiento corporativo estratégico están vinculados a estrategias de diversificación (Burgelman, 1983), de innovación interna (Guth y Ginsberg, 1990; Narayanan et al., 2009) o incluso de innovación abierta (Hung y Chiang, 2010). En España, la mayoría de los estudios se centran en esta última dimensión al analizar el emprendimiento corporativo (Entrialgo et al., 2000; Moreno y Castillas, 2008; Romero-Martínez et al., 2010; Hernández-Mogollón et al., 2010; Bojica y Fuentes, 2012; Bojica et al., 2011 y 2012).

Por otro lado, la dimensión emprendedora se refiere a la transformación de ideas innovadoras y generadoras de valor que dan lugar a nuevas empresas que se crean bajo el paraguas de la organización promotora (Sharma y Chrisman, 1999; Morris et al., 2008; Narayanan et al., 2009; Parker, 2011), e incluso en inversiones vinculadas en la creación de nuevas empresas por parte de terceros en las que la organización juega un papel de inversor en la forma de *venture capital* (Gompers y Lerner, 2000; Dushnitsky y Lenox, 2005). En el contexto español, algunos estudios han adoptado esta dimensión al explorar el fenómeno del emprendimiento corporativo (López y Martín, 2008; Guerrero y Peña-Legazkue, 2013 y 2014; Urbano y Turró, 2013; Turró et al., 2013; Alrumaithi et al., 2015).

• *Tercer elemento*. Relativo al **origen de las iniciativas** de emprendimiento corporativo, que puede provenir bien del interior de la organización (empleados, gerentes, directivos), o bien de agentes externos a la organización (clientes, inversores, etc.).

En general, estas iniciativas pueden estar o no vinculadas a la actividad principal que lleva a cabo la organización. A partir del origen de la iniciativa, se define el papel de la organización promotora, los recursos y la inversión que aportará a la misma, el modelo de negocio, y los riesgos y beneficios estimados, entre otros detalles (Ireland et al., 2009). En España existen trabajos que han analizado el perfil de los empleados y la influencia del contexto organizativo en la creación de nuevas empresas "desde" y "para" dichas organizaciones (Alrumaithi et al., 2015), así como la importancia de los aspectos culturales en el desarrollo de estrategias de emprendimiento corporativo vinculadas a procesos de innovación (Hernández-Mogollón et al., 2010; Turró et al., 2014).

Con estas premisas podemos definir el **emprendimiento corporativo** como 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**.

III.- Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

3.2.- Factores clave en la puesta en marcha de iniciativas de emprendimiento corporativo

Por lo general, el proceso emprendedor suele ser promovido por individuos que poseen ciertas características (Parker, 2011; Kacperczyk, 2012; Guerrero y Peña-Legazkue, 2013, 2014). Esto suele ser lo habitual en el caso del emprendimiento corporativo, aunque también influyen las características de la organización en la que los empleados emprendedores llevan a cabo las iniciativas intraemprendedoras (Turró et al., 2014; Alrumaithi et al., 2015) y otros aspectos específicos de la propia organización. La importancia del entorno socioeconómico influye asimismo en cada uno de los factores anteriores (Ireland et al., 2009).

3.2.1- Emprendedores corporativos o empleados intraemprendedores

El motor que lleva a las organizaciones a ser emprendedoras son las personas, sean los promotores, los directivos, o cualquier miembro de su estructura. Por tanto, 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/liderar una iniciativa emprendedora en el interior de las organizaciones en las que trabajan (Bosma et al., 2013), o bien lideran la orientación de la organización hacia el emprendimiento corporativo. Por lo general, este tipo de motivaciones, incentivos, valores e, incluso, sus percepciones sobre el emprendimiento, suelen ser las que determinan la identificación y la puesta en marcha de iniciativas intraemprendedoras en el seno de organizaciones existentes (Ireland et al., 2009).

Autores como Parker (2011) y Guerrero y Peña-Legazkue (2013 y 2014) han evidenciado algunas diferencias en el capital humano (capacitación, experiencias, habilidades y conocimientos) de los emprendedores corporativos en comparación a los emprendedores individuales. Esto suele estar está relacionado con su carácter y su habilidad para movilizar recursos y estructuras de poder, pues al ser empleados de una organización existente, en el desarrollo de las iniciativas intraemprendedoras necesitan contar con el apoyo (capacitación, contactos, etc.) y los recursos que posee dicha organización (Coduras et al., 2011).

En el entorno español, la evidencia sugiere que aspectos más específicos del capital humano tales como haber participado en cursos de capacitación asociados con el emprendimiento (Turró et al., 2013) y poseer una experiencia en el liderazgo y en el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras (Guerrero y Peña-Legazkue, 2013, 2014), tienen una influencia positiva en la creación de nuevas empresas (*spin-off*, *startup* o *spin-out*) por parte de los empleados para las organizaciones en las que trabajan.

3.2.2- El entorno organizativo

Por tanto, es importante analizar las características ideales del entorno organizativo para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento corporativo. En este terreno, la sensibilidad y la mentalidad abierta de la alta dirección hacia el emprendimiento suele ser una de las características vitales para fomentar el desarrollo de iniciativas innovadoras por parte de los empleados y así generar valor dentro de las organizaciones (Ireland et al., 2003, 2009; Zahra et al., 2009; Alrumaithi et al., 2015), o de incorporar innovaciones externas que refuercen su capacidad competitiva. Esto va de la mano de una determinada configuración de valores, una cultura organizativa y un clima organizativo sensible al emprendimiento (Antoncic e Hirish, 2001, 2003; Narayanan et al., 2009). Además, la comprensión de las implicaciones y los efectos que una estrategia de emprendimiento corporativo requiere:

1) flexibilidad en la estructura organizativa;
2) disponibilidad de tiempo;
3) sistema de capacitación e incentivos, y
4) disponibilidad de recursos y de capacidades en la organización.

Sobre este último punto, uno de los elementos críticos suele ser la financiación de este tipo de iniciativas. Al respecto, Miles y Covin (2002) evidenciaron la importancia de estos recursos en el momento de poner en marcha una estrategia de emprendimiento corporativo. Por ello, es importante conocer las posibles fuentes internas y externas de financiación que permitan desarrollar los objetivos estratégicos establecidos (Hung y Chiang, 2010), así como la estimación de las pérdidas que estarían dispuestos a asumir, y de los posibles retornos financieros que se podrían obtener tanto en el desarrollo de iniciativas propias como en la inversión en iniciativas de terceros (Dushnitsky y Lenox, 2005). Todos ellos son aspectos que serán abordados más adelante en este documento.

En el contexto español, algunos estudios han evidenciado la importancia de las barreras culturales en las pequeñas empresas españolas (Hernández-Mogollón et al., 2010), de la cultura y de los valores organizativos en el desarrollo de innovaciones (Turró et al., 2014), así como de la importancia de brindar cierto grado de autonomía a los trabajadores (Alrumaithi et al., 2015) en el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras.

III.- Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

3.2.3- El entorno socioeconómico

En línea con la literatura sobre emprendimiento individual, los estudios relacionados con el emprendimiento corporativo reconocen el papel relevante del entorno socioeconómico en cada etapa del proceso de emprendimiento corporativo (Zahra, 1991, 1993; Antoncic e Hirish, 2001; Zahra et al., 2009; Ireland et al., 2013; Narayanan et al., 2009). Es decir, lo que se viene llamando "ecosistema emprendedor".

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 (Guth y Ginsberg, 1990; Antoncic e Hirish, 2003), las características del mercado laboral, la legislación sobre derechos de propiedad e innovación (Bosma et al., 2013), y los programas y políticas gubernamentales orientados a fomentar el emprendimiento corporativo (Coduras et al., 2011), entre otras. 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 corporativo (Urbano y Turró, 2013).

Aunque no existe un consenso, algunos estudios muestran que el entorno puede tener un impacto variable (directo, indirecto o moderador) en ciertas características del individuo o de la organización (Zahra et al., 2009). De ahí la importancia de incluir en los análisis cómo el entorno puede ser un factor que impulsa, retarda o modera la actividad intraemprendedora que llevan a cabo las organizaciones localizadas en una determinada región o país.

3.3.- Valor generado por el emprendimiento corporativo en las organizaciones que lo promueven

Una de las razones para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento corporativo suele estar asociada a la generación de valor (Narayanan et al., 2009). Por lo general, esta generación de valor se suele reflejar en una serie de indicadores económicos y no económicos (Park y Steensma, 2012). A continuación, se presenta una breve descripción de algunos de los indicadores identificados en los estudios empíricos publicados sobre emprendimiento corporativo.

3.3.1- Indicadores económicos

En el caso de los indicadores económicos, los estudios previos sobre emprendimiento corporativo han evidenciado su impacto positivo en el crecimiento, la rentabilidad, la productividad, en una mayor presencia competitiva en el mercado, y en un mejor funcionamiento general de la organización (Antoncic e Hirish, 2001, 2003; Ireland et al., 2009; Zahra et al., 2009). En España, la mayoría de los trabajos se han enfocado en el análisis del impacto de la orientación emprendedora en el desempeño organizativo en las pequeñas empresas (Moreno y Castillas, 2008; Bojica y Fuentes, 2012; Bojica et al., 2011 y 2012). Asimismo, se ha analizado la influencia de cambios organizativos (como la privatización) en el incremento de los niveles de emprendimiento en el interior de las empresas públicas españolas (Romero-Martínez et al., 2010), e incluso cómo la naturaleza de las estrategias empresariales y competitivas determinan la intensidad emprendedora (Entrialgo et al., 2000).

3.3.2- Indicadores no económicos

Respecto a los indicadores no económicos, los principales efectos del emprendimiento corporativo se reflejan en la satisfacción de los diversos agentes relacionados, tales como los empleados, los directivos, los accionistas, los consumidores, y los proveedores (Guth y Ginsberg, 1990). En los trabajos realizados en el contexto español, se ha investigado la creación de valor de este tipo de iniciativas emprendedoras para los diversos stakeholders de las empresas españolas analizadas. En concreto, se ha explorado la generación de valor en los procesos de adquisiciones (Farinós et al., 2011), Joint Ventures (Benavides y Mohedano, 2011), y procesos de innovación abierta (Hernández-Mogollón et al., 2010).

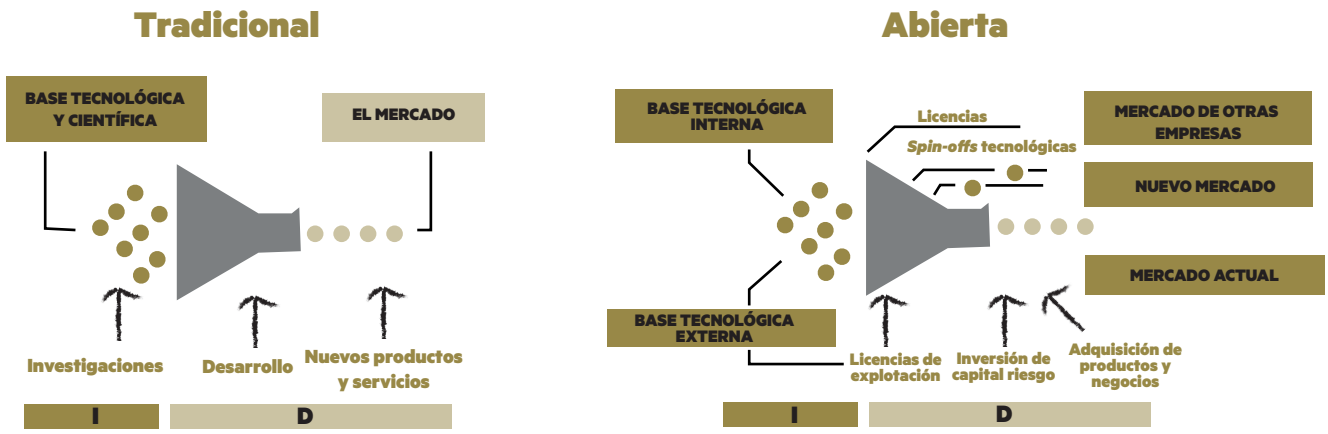
III.- Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

3.4.- Influencia de las prácticas de innovación abierta en el desarrollo de iniciativas de emprendimiento corporativo

Las teorías de desarrollo económico han reconocido la existencia de una estrecha relación entre la innovación, la iniciativa emprendedora y el crecimiento económico (McFadzean et al., 2005). Esto ayuda a explicar las diversas modalidades de generación de valor que se han mencionado en el apartado anterior. Sin duda, uno de los pioneros en destacar la importancia del emprendimiento y su relación con la innovación a través del proceso destrucción creativa fue Schumpeter (1951). Desde su perspectiva, las prácticas de innovación permiten explorar y explotar oportunidades, y realizar mejoras incrementales o radicales que serán movilizadas o incorporadas al mercado a través de iniciativas emprendedoras o nuevos modelos de negocio. Por lo antes mencionado, podemos asumir que la innovación es la base fundamental de cualquier forma de emprendimiento corporativo (Morris et al., 2010; Drucker, 2014).

Según estudios previos publicados sobre el tema, por lo general las empresas tienden a adoptar modelos de innovación dependiendo de una serie de factores relacionados con su dimensión (pequeña, mediana, grande), sus estructuras organizativas (horizontal, vertical), su disponibilidad de los recursos y capacidades (humanos, financieros, tecnológicos) necesarios en los procesos innovadores, y, sobre todo, al objetivo de la innovación (desarrollo y diversificación de productos y procesos, nuevos mercados, etc.) y a los resultados económicos o no económicos que esperen de dichas innovaciones (Santos, 2015). A partir de estos determinantes, las empresas pueden adoptar modelos de innovación más tradicionales, en los que abordan el desarrollo de innovaciones con sus propios recursos, o modelos de innovación más abiertos, en los que las empresas pueden llegar a desarrollar prácticas colaborativas con diversas organizaciones comerciales, científicas o mixtas para llevar a cabo iniciativas innovadoras y emprendedoras (véase la Figura III.1).

Figura III.1. Modelos de innovación: Tradicional vs. Abierta



Fuente:Chesbrought (2015, pp. 9-10).

Según Chesbrought (2015, p.9), los proyectos de innovación que adoptan un modelo de innovación tradicional o cerrado se ponen en marcha desde la base científica y tecnológica que posee la empresa para luego entrar en una fase de desarrollo que muy pocas veces concluye con la llegada al mercado de un producto o servicio de éxito. Algunos ejemplos que destacan en esta modalidad por sus notables avances en investigación son los casos de los Laboratorios Bell de AT&T y los Centros de Investigación de IBM, Xerox, GE, Merck y Microsoft. Por el contrario, los proyectos que se desarrollan adoptando un modelo de innovación abierta suelen tener diversos puntos de partida provenientes de fuentes internas o externas lo que les permiten incorporar nuevas tecnologías a lo largo del proceso de desarrollo y a su vez les permite identificar diversas vías para llevarlos al mercado en las que el modelo de negocio desempeña un papel crucial en todo ese proceso de innovación (Chesbrought, 2015, p. 10). Algunos ejemplos que destacan en esta modalidad son Intel, Philips, Unilever, y Procter & Gamble.

Adoptando una perspectiva de innovación abierta, Wolcott and Lippitz (2007) 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 origen del emprendimiento corporativo es inicialmente informal, liderado espontáneamente 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. Esta fuerza latente se puede encontrar en todo tipo de organizaciones o empresas y el reto consiste en saber adaptar la organización en su conjunto para sacar el máximo partido al talento de los intraemprendedores. Los cuatro grandes modelos de emprendimiento corporativo que estos autores identifican en las organizaciones son:

• El **oportunista**: la empresa carece de una estrategia de emprendimiento corporativo definida y por tanto son los empleados más inquietos quienes de manera informal y espontánea promueven los proyectos. Estos pueden ser arropados por la organización o ignorados, en cuyo caso los intraemprendedores pueden verse inducidos a abandonar la organización para emprender por su cuenta -tal ha sido el germen de empresas como SAP-.

• El **facilitador**: los empleados pueden desarrollar nuevos conceptos si consiguen el apoyo activo de alguien del equipo directivo quien, eventualmente, les abre acceso a los recursos necesarios para implementar dicha propuesta. Ejemplos: Google, Inditex.

• El **abogado/garante**: la empresa promueve el emprendimiento corporativo, pero son las unidades de negocio, en la medida en que perciben que los nuevos desarrollos son útiles para su futuro, quienes han de llevarlos a cabo aportando los recursos y la capacidad de negociación necesarios para detectar, conformar y explotar una oportunidad innovadora. Ejemplo: 3M.

• El **productor**: empresas consolidadas desarrollan una estrategia formal para fomentar y poner en valor el emprendimiento corporativo, dotando las infraestructuras y los medios necesarios para ello. Suele ser el modelo más estructurado y ambicioso, aunque, al mismo tiempo conlleva un importante esfuerzo de transformación de la cultura organizativa, el estilo de dirección y la organización interna. Algunos ejemplos: Banco Santander, BBVA, Microsoft, IBM.

III.- Concepto y fundamentos teóricos del emprendimiento corporativo

El paso del modelo oportunista hacia cualquiera de los otros modelos conlleva un esfuerzo de aprendizaje continuado en una decidida apuesta por el crecimiento y la competitividad, asumiendo, eventualmente, la transformación de la empresa para conseguir la alineación apropiada entre la estrategia y los procesos organizativos, todo ello en sintonía con el enfoque corporativo para la gestión de la innovación (Sawhney et al., 2006). Asimismo, la implantación exitosa de un modelo u otro requiere unas condiciones previas en la organización y en su equipo directivo. Los requisitos de partida para aprovechar el potencial del emprendimiento corporativo son una cultura organizativa apropiada y un equipo directivo preparado y decidido a liderarlo a todos los niveles, pues no sólo se trata de aprovechar la iniciativa interna, sino de detectar e incorporar los desarrollos externos, la innovación abierta, de forma que puedan contribuir a dar las mejores respuestas al mercado.

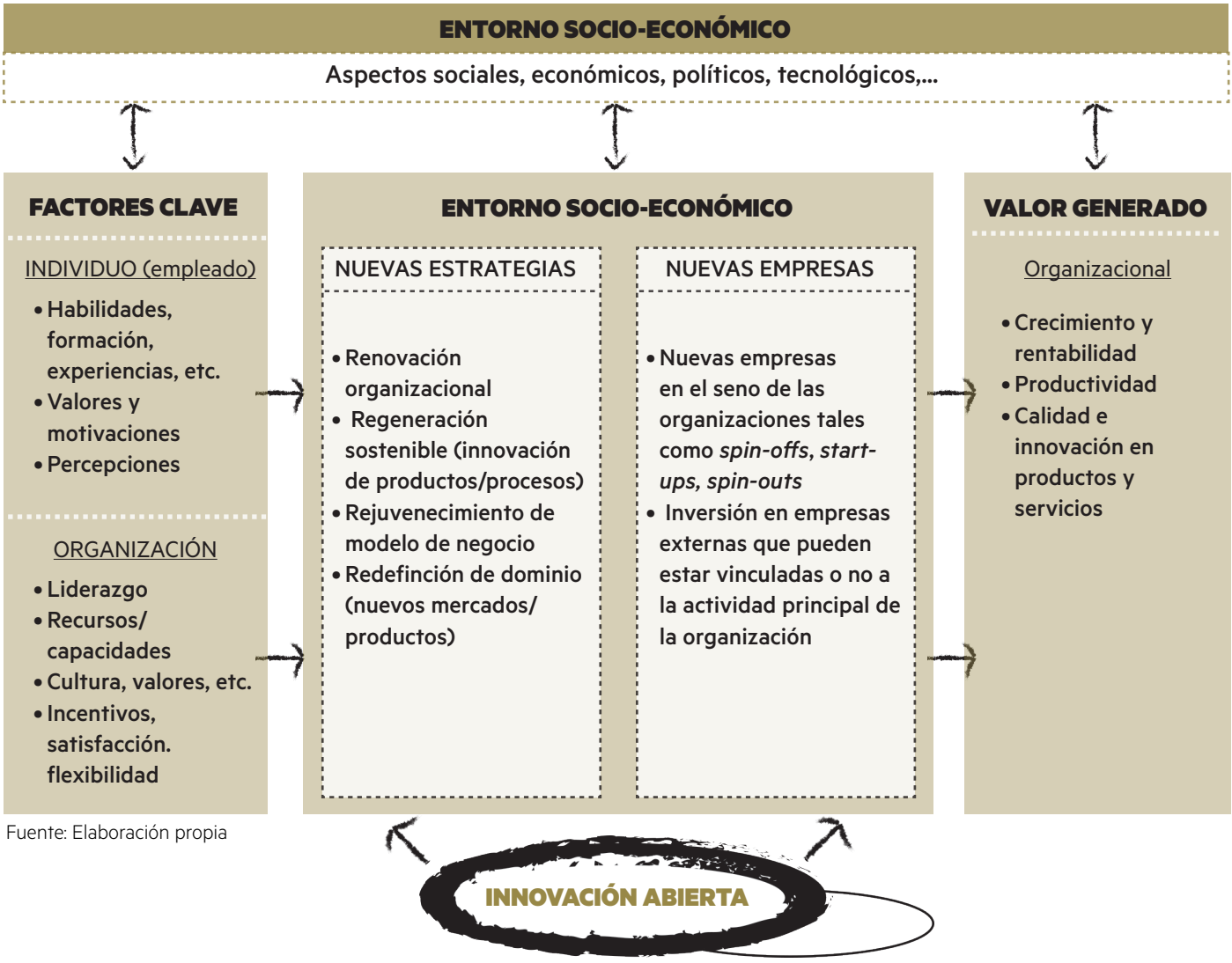
Figura III.2. Los cuatro modelos de emprendimiento corporativo

Fuente: Wolcott and Lippitz (2007) y elaboración propia

3.5.- Modelo conceptual del emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo se ha convertido en un instrumento clave para mantener la competitividad empresarial en estos tiempos de cambio en las reglas del juego. La dinámica tecnológica, el cambio social, los retos del medio ambiente y la turbulencia de los mercados financieros no son el escenario natural de las organizaciones burocratizadas, que están diseñadas para entornos estables. Por ello es fundamental una mejor comprensión de este fenómeno. A partir de la descripción de cada uno de los aspectos que forman parte de esta sección, la Figura III.3 resume los principales aspectos teóricos que nos permiten proponer un marco conceptual para entender y analizar el fenómeno del emprendimiento corporativo.

Figura III.3. Modelo conceptual del Emprendimiento Corporativo



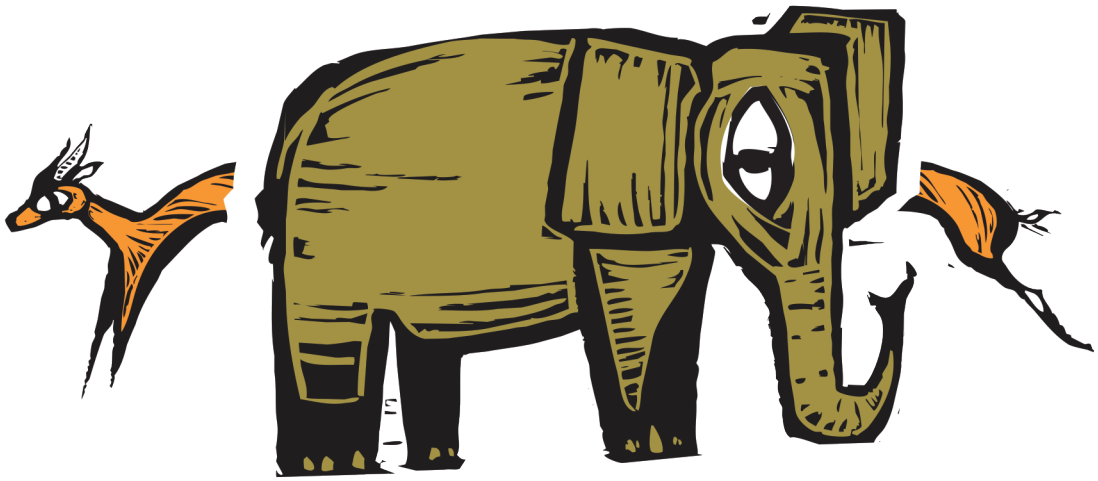
Fuente: Elaboración propia

IV. Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

Tal como se ha expuesto en el apartado anterior, el emprendimiento corporativo es un fenómeno complejo que presenta diversas dimensiones que dificultan su medición a través de una variable única. Además, debido a esta complejidad, una de las principales dificultades en este tipo de análisis suele ser el acceso a fuentes de información que permitan abarcar en su totalidad el modelo presentado en la Figura III.3. anterior.

El único estudio que aborda de forma amplia el fenómeno del emprendimiento corporativo a nivel internacional se ha realizado en el marco del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), en sus ediciones 2011 y 2014, en que se abordó la medida del emprendimiento corporativo desde la perspectiva individual de las personas que forman parte de la muestra de población seleccionada para el informe anual, y que se da la circunstancia de que son empleados que trabajan por cuenta ajena. A los efectos de este trabajo, se han utilizado las bases de datos correspondientes a ambas ediciones (2011 y 2014). Esto brinda un diagnóstico inédito y actualizado de la actividad intraemprendedora y aporta matices sobre las tendencias observadas en dicho periodo de análisis.

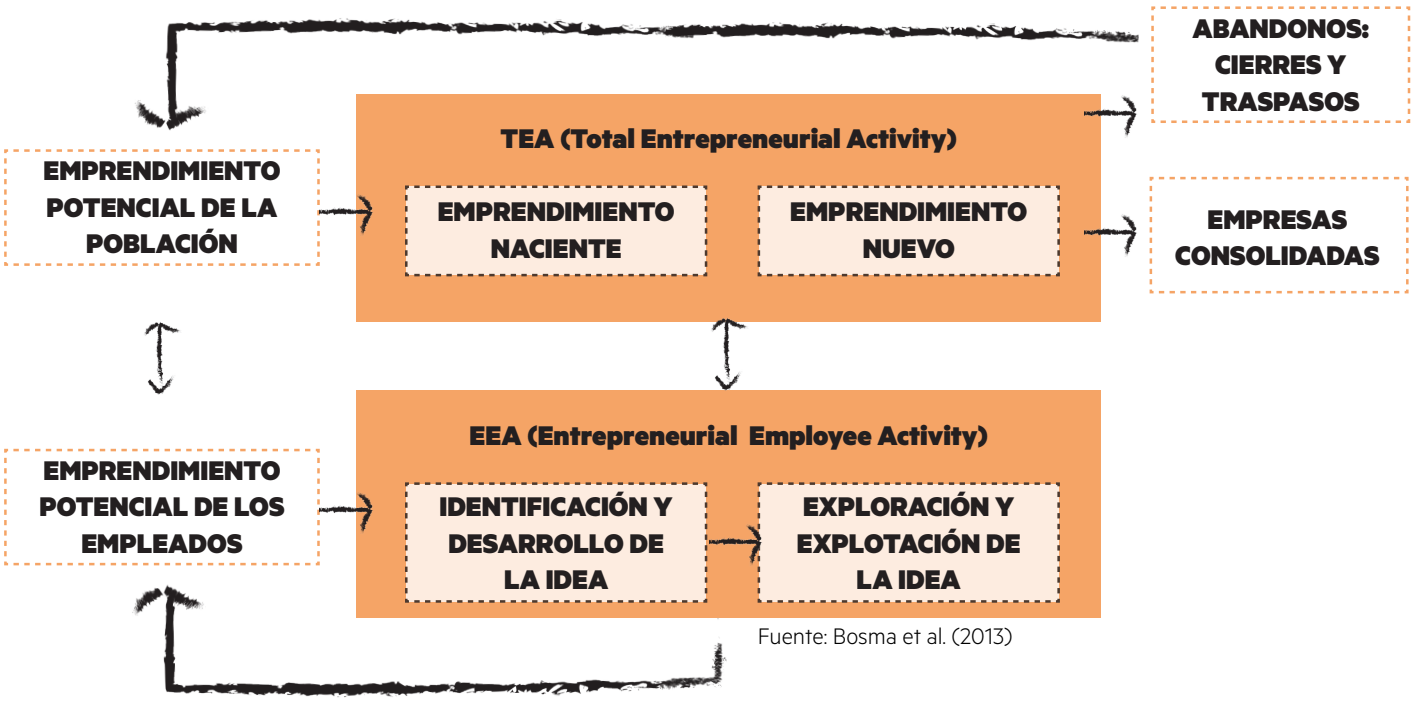


4.1.- La Metodología GEM para medir la actividad emprendedora

Según la metodología GEM, las principales fuentes de información son la encuesta a la población de 18-64 años (APS, *Adult Population Survey*) y la encuesta a expertos (NES, *National Experts Survey*). Ambas encuestas permiten obtener anualmente un amplio número de indicadores sobre la actividad emprendedora y las condiciones del entorno para emprender. En lo relativo **a los indicadores de la actividad emprendedora**, la encuesta APS constituye la herramienta de información que proporciona los datos para obtener los indicadores que describen el proceso emprendedor (véase Figura IV.1).

Merece la pena resaltar que 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.

Figura IV.1. El proceso emprendedor según el modelo de GEM



Fuente: Bosma et al. (2013)

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

El bloque superior de la figura anterior muestra las diversas etapas del proceso emprendedor tal y como se diferencian por el Consorcio GEM. En concreto, este proceso se inicia con la generación de una idea, continúa con las acciones de su puesta en marcha, se lanza al mercado, entra en una fase de consolidación, y pasa a la fase consolidada cuando sobrevive durante más de tres años y medio. Otro destino posible es el abandono del promotor o promotores, ya sea para traspasar la iniciativa a otras manos, o para cerrarla definitivamente. El bloque inferior del diagrama incorpora el proceso que llevan a cabo los empleados con potencial emprendedor en el interior de las organizaciones en que trabajan. En concreto, este proceso 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.

Por lo anterior, según la metodología GEM, y para los efectos de esta primera aproximación empírica al emprendimiento corporativo, la **Tasa de emprendimiento corporativo 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 (*Entrepreneurial Employee Activity*, EEA), que se diferencia del índice de actividad emprendedora individual (*Total Entrepreneurial Activity*, TEA)**.

En cuanto **a las condiciones del entorno**, la encuesta APS incluye una serie de preguntas que permiten conocer las percepciones de la población de 18 a 64 años respecto a la actividad emprendedora. En concreto, los indicadores que se incluyen anualmente son: la percepción sobre el emprendimiento como una buena opción profesional, la percepción de si el emprender con éxito proporciona un buen estatus social, y si los medios de comunicación difunden los casos de éxito empresarial. Complementariamente, se utiliza la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a 36 expertos que valoran, en una escala Likert de 1 a 5, una serie de preguntas cerradas, y emiten su opinión en una serie de preguntas abiertas sobre las condiciones del entorno para emprender en la geografía española (Encuesta NES). De esta manera es posible identificar de manera general la influencia de las condiciones del entorno en la actividad emprendedora en general. Con esta metodología se trata de profundizar en algunos de los elementos del ecosistema emprendedor que podrían incidir en el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras en España en relación con otros contextos socioeconómicos de referencia.

4.2.- Diagnóstico de la actividad intraemprendedora

Una de las ventajas del proyecto GEM es que permite realizar un análisis comparativo de los principales indicadores obtenidos en los países y regiones participantes. Atendiendo la metodología GEM, los países participantes en el proyecto se clasifican según su nivel de desarrollo socioeconómico en tres grupos[4]:

1. Economías basadas en los factores de producción.
2. Economías basadas en la eficiencia.
3. Economías basadas en la innovación.

De acuerdo a esta clasificación, España se encuadra en las economías basadas en la innovación. Con esta perspectiva, y teniendo como referencia la Figura II.1, el diagnóstico de la actividad intraemprendedora en España a los efectos de este estudio consiste en:

a) Un análisis comparativo del emprendimiento corporativo (EEA) y del independiente (TEA) en España respecto al resto de las economías basadas en la innovación en 2011 y en 2014. Respecto a los países analizados, aunque el escenario ideal es que la mayor cantidad de países participe continuamente en las diversas ediciones del proyecto GEM, algunos países dejan de hacerlo en algunas ediciones por falta de financiación. Por ello, el *benchmarking* que se realiza en este capítulo sólo incluye los veinte países[5] que participaron en ambas ediciones (2011 y 2014)[6].

b) Un análisis de las tendencias observadas en los principales indicadores de emprendimiento (EEA y TEA) por Comunidades Autónomas en el periodo 2011 y 2014.

c) Una descripción del perfil y percepciones de las personas intraemprendedoras de 18-64 años que fueron entrevistadas en esas ediciones.

d) Un análisis de algunas de las principales características del entorno emprendedor identificadas en el periodo analizado y que inciden en cada una de las etapas del proceso intraemprendedor.

[4]Para mayor detalle, se sugiere revisar el informe Global Competitiveness Report 2014-2015.

[5]Alemania, Australia, Bélgica, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Japón, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Singapur, Suecia, Suiza, Trinidad y Tobago.

[6]Según la metodología GEM, hace falta una muestra de 2.000 observaciones en cada uno de los países participantes para asegurar que los principales indicadores de la actividad sean representativos. En este sentido, los 20 países que se analizan cubren una muestra representativa de al menos 2.000 encuestas de su población adulta de 18-64 años. Aunque un análisis más robusto requiere incluir el error asociado a cada muestra, este análisis tan sólo se efectúa en el caso de España, ya que no se dispone de esa información para el resto de los países participantes.

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

4.2.1- La actividad intraemprendedora en España

El Gráfico IV.1. muestra los índices de emprendimiento corporativo (EEA) y de emprendimiento individual (TEA) de las economías basadas en la innovación que participaron en la edición 2011 y 2014 del proyecto GEM. A partir de este análisis comparativo por país y por año se desprenden algunas tendencias a destacar:

• **Primera**, en la mayoría de estas economías, el porcentaje de personas de 18-64 años involucradas en iniciativas intraemprendedoras en el seno de organizaciones existentes disminuyó en 2014 respecto al 2011.

• **Segunda**, por lo general se observa un incremento en el porcentaje de personas involucradas en emprendimiento individual (TEA) en las economías basadas en la innovación, si bien en algunos de los países analizados como Alemania, Bélgica, Dinamarca, Eslovaquia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Japón y Trinidad y Tobago se produce una disminución mínima del citado porcentaje.

• **Tercera**, es importante destacar que economías como Australia, Singapur, Suiza y Reino Unido evidenciaron un incremento tanto en sus índices de emprendimiento corporativo (EEA) como de emprendimiento individual (TEA) en ese mismo periodo.

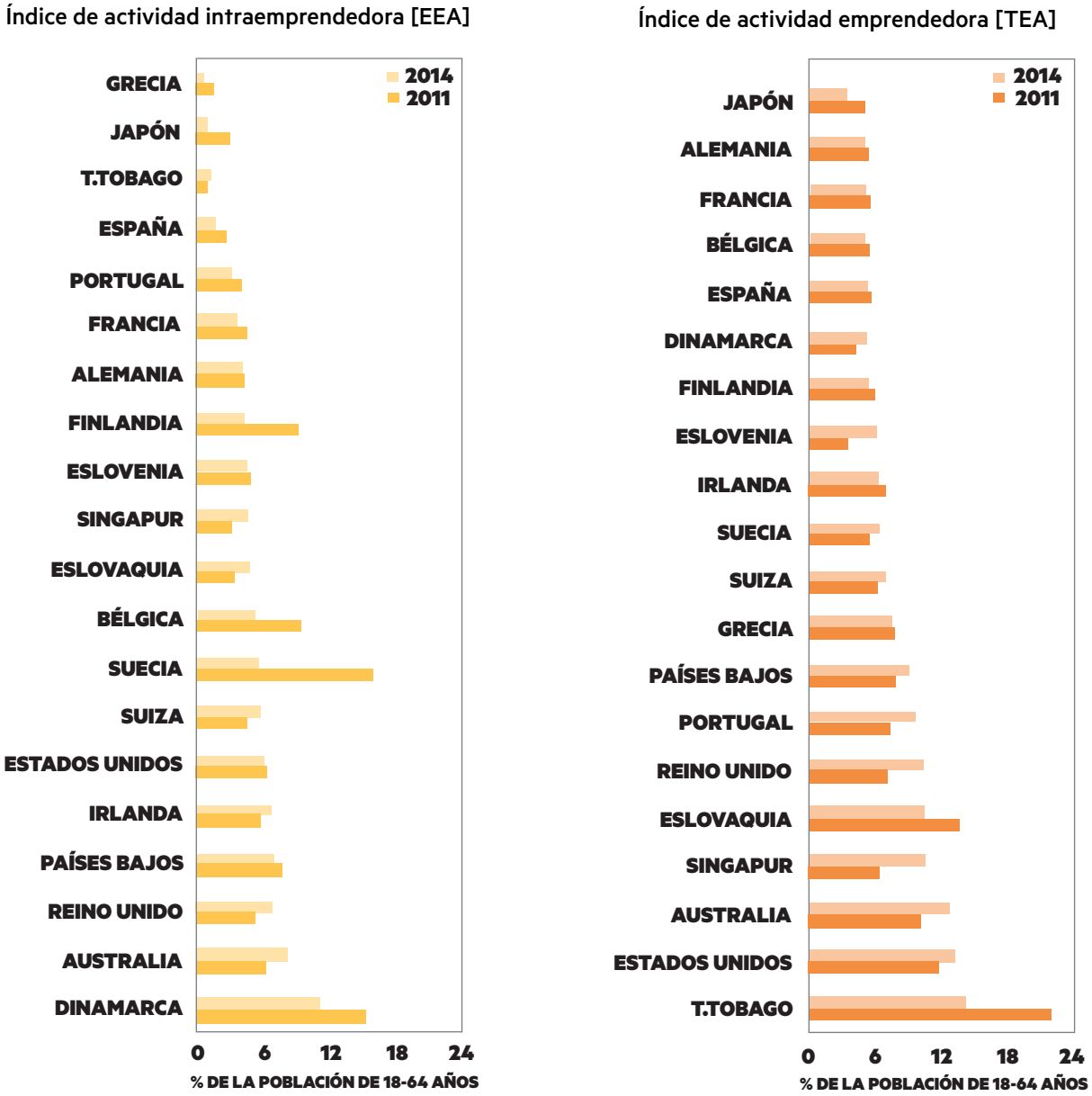
• **Cuarta**, en el caso específico de España, el porcentaje de personas involucradas en actividades intraemprendedoras disminuyó[7] del 2,7% (en 2011) al 1,8% (en 2014) y el porcentaje de personas involucradas en iniciativas emprendedoras mostró también una ligera disminución[8] del 5,8% (en 2011) al 5,5% (en 2014).

El Foro Económico Mundial publicó en diciembre de 2016 el informe *"Europe's Hidden Entrepreneurs. Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe"*, que analiza la competitividad de las economías europeas y su relación con los índices de emprendimiento e intraemprendimiento, basándose en datos del Índice de Competitividad Global -que también elabora el Foro Económico Mundial- y de la Encuesta de Población de 18-24 años (*Adult Population Survey*) que realiza el GEM.

España se sitúa en el puesto 22 (de 28 países europeos) en cuanto a emprendedores por cuenta propia y en el 26 en cuanto a intraemprendimiento en la empresa. Esto le convierte en el segundo país con menos capacidad emprendedora de Europa, solo por delante de Italia.

[7]De casi un punto porcentual, según la estimación que considera del error de las muestras (± 0,74 en 2011 y ± 0,62 en 2014).
[8]De casi medio punto porcentual, según la estimación que considera del error de las muestras (± 0,74 en 2011 y ± 0,62 en 2014).

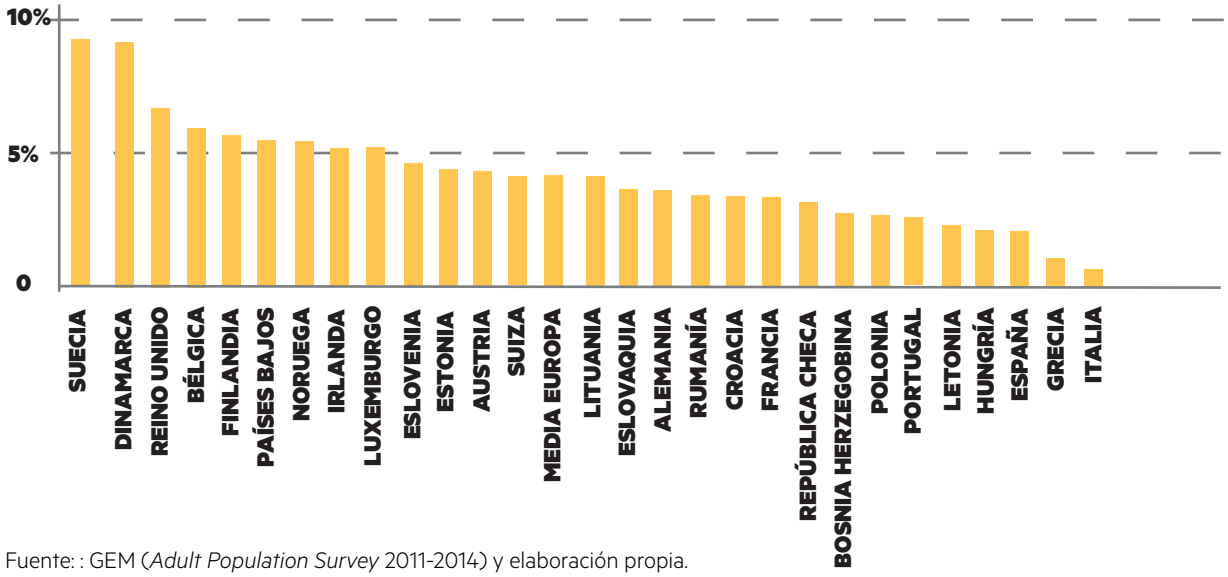
Gráfico IV.1. Porcentaje de la población de 18-64 años involucrada en iniciativas intraemprendedoras [EEA] e involucrada en iniciativas emprendedoras [TEA] en economías basadas en la innovación, 2011 y 2014



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

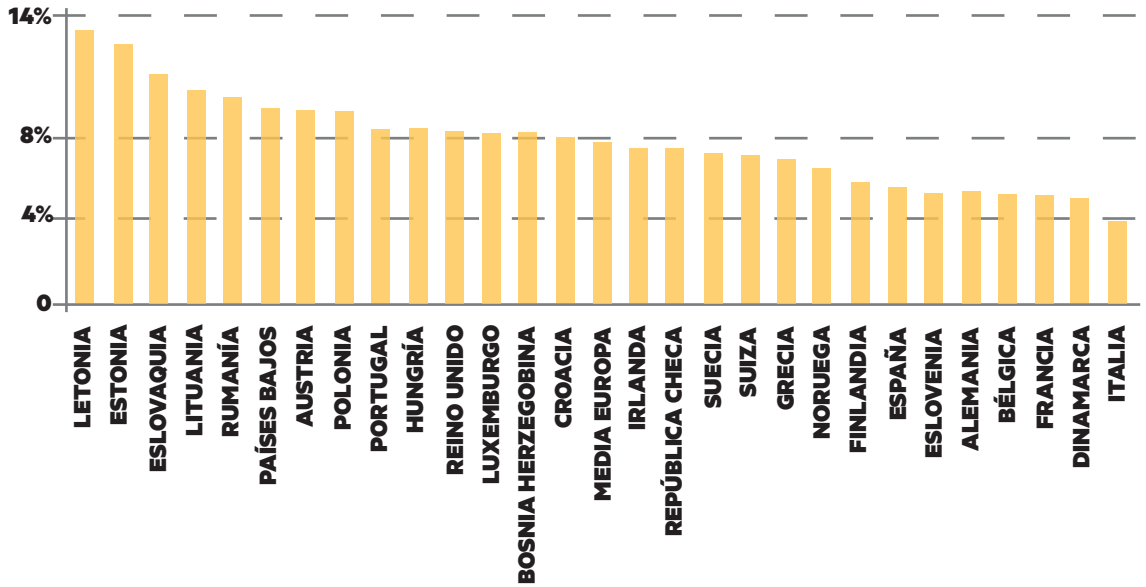
IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

Gráfico IV.2. Índice de la actividad intraemprendedora [EEA]



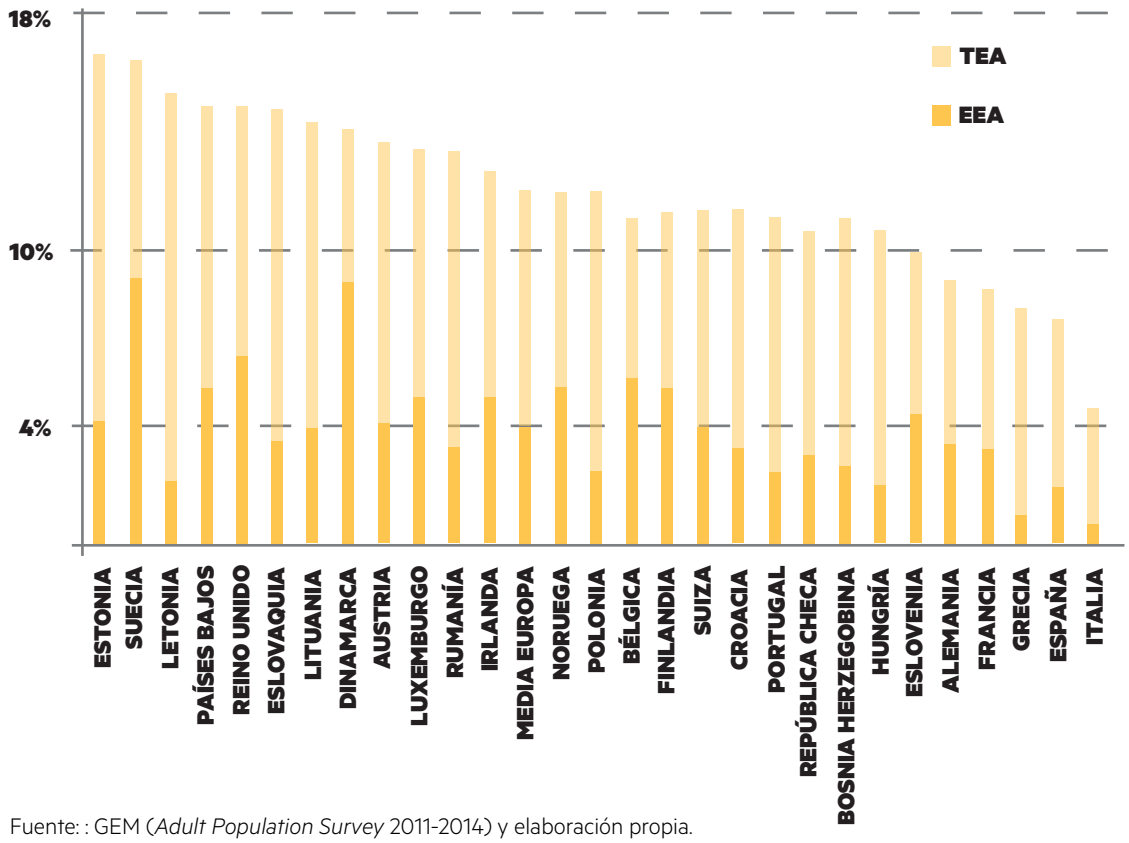
Fuente: : GEM (*Adult Population Survey* 2011-2014) y elaboración propia.

Gráfico IV.3. Índice de la actividad emprendedora [TEA]



Fuente: : GEM (*Adult Population Survey* 2011-2014) y elaboración propia.

Gráfico IV.4. Índice de actividad intraemprendedora (EEA) e Índice de actividad emprendedora (TEA)



Fuente: : GEM (*Adult Population Survey* 2011-2014) y elaboración propia.

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

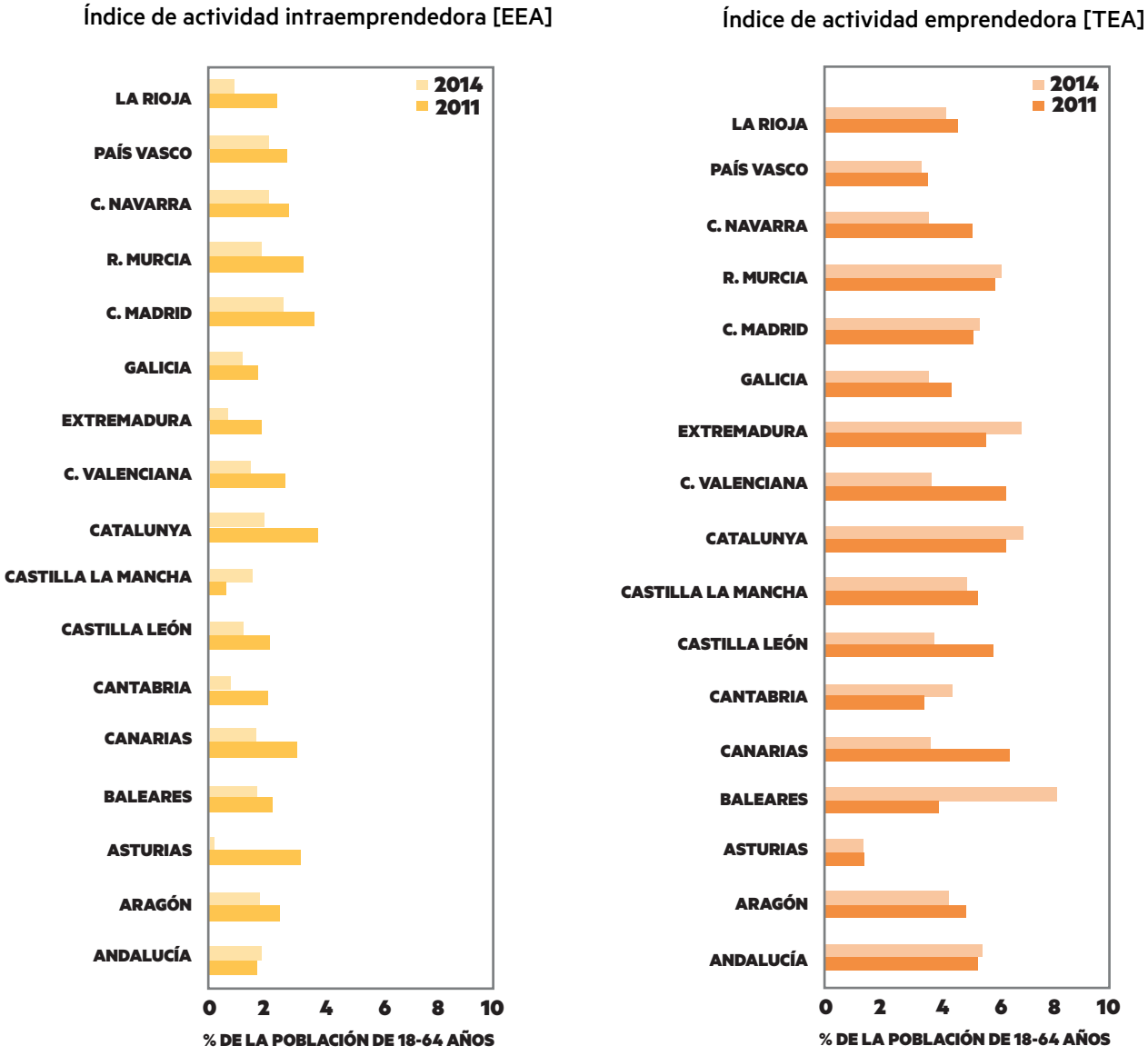
Solo el 2% de la población entre 18 y 64 años en España es intraemprendedora, la mitad que en la Unión Europea (4,1%). En los países líderes, como Suecia o Dinamarca, el porcentaje de ciudadanos que desarrolla nuevos proyectos dentro de su empresa asciende al 9,1% y 9%, respectivamente. Por otro lado, solo el 5,7% de los ciudadanos son emprendedores o autónomos innovadores, como los define el informe (personas que dirigen o son dueños de una empresa de menos de tres años y medio de antigüedad). Esto supone 2,3 puntos menos que la media europea.

Los datos sobre la actividad intraemprendedora contrastan con los resultados de la encuesta realizada a las empresas participantes en este estudio, que veremos en el Capítulo V, de lo que se concluye que en materia de emprendimiento corporativo, lo que expresan las empresas son más deseos que realidades. No obstante, conviene mencionar que este hallazgo puede estar sesgado por la composición de la muestra de ambos estudios, particularmente por la mayor o menor presencia de Pymes.

Por otro lado, el Gráfico IV.5 muestra las tendencias en el emprendimiento corporativo y el emprendimiento individual por Comunidad Autónoma. De manera similar a la tendencia internacional, exceptuando Andalucía y Castilla La Mancha, la mayoría de las Comunidades Autónomas experimentaron una disminución en el porcentaje de personas de 18-64 años involucradas en iniciativas intraemprendedoras en el periodo analizado. Teniendo en consideración este escenario, las Comunidades Autónomas que en 2014 registraron los mayores porcentajes (superiores al 2%) de población involucrada en emprendimiento corporativo fueron Cataluña, Madrid, Navarra y el País Vasco. Asimismo, las Comunidades Autónomas que en 2014 registraron los menores porcentajes de población involucrada en emprendimiento corporativo fueron Asturias, Cantabria, Extremadura y la Rioja. En lo relativo al emprendimiento individual, salvo siete comunidades (Andalucía, Cantabria, Cataluña, Islas Baleares, Extremadura, Madrid y Murcia), el resto experimentó una disminución en el porcentaje de personas de 18-64 años involucradas en iniciativas emprendedoras en el periodo analizado.

Una posible explicación de estas tendencias internacionales y nacionales podría estar vinculada a los efectos, directos e indirectos, asociados a la reciente crisis/recesión económica experimentada en la mayoría de economías y regiones españolas. En este contexto, un gran número de las organizaciones existentes suelen experimentar grandes dificultades de supervivencia debido a la disminución de la demanda interna y la falta de liquidez. Como consecuencia de ello algunas organizaciones aplican estrategias de reducción de costes mediante la disminución de la plantilla de los trabajadores, ya que suelen ser costes elevados y que implican grandes compromisos (fiscales, laborales, sindicales,...) ante terceros en caso de incumplimiento. Medidas asociadas a altas tasas de desempleo que en algunos casos se materializa en emprendimientos individuales por necesidad. De ahí la importancia de explorar el entorno emprendedor, que se abordará más adelante.

Gráfico IV.5. Porcentaje de la población de 18-64 años involucrada en iniciativas intraemprendedoras [EEA] e involucrada en iniciativas emprendedoras [TEA] por Comunidad Autónoma, 2011 y 2014



Fuente: : GEM (*Adult Population Survey* 2011-2014).

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

4.2.2- El perfil y las percepciones de las personas intraemprendedoras españolas

Como se ha señalado anteriormente, uno de los factores clave en la puesta en marcha de iniciativas intraemprendedoras son las personas. En términos generales, la Tabla IV.1 muestra los principales aspectos sociodemográficos de las personas intraemprendedoras españolas. En concreto, se observa que suelen ser hombres (65%) en torno a los 40 años, que poseen estudios universitarios (62%), con un alto nivel de ingresos (80%) y que han recibido alguna formación o capacitación vinculada con el desarrollo de iniciativas emprendedoras (55%).

Salvo ligeras variaciones en los porcentajes (estudios universitarios), este ha sido el perfil de las personas intraemprendedoras españoladas en el periodo analizado. Si realizamos un análisis comparativo respecto al perfil de las personas involucradas en emprendimientos individuales, las principales diferencias se observan en el nivel de formación y en el nivel de ingresos, que son más altos en los intraemprendedores.

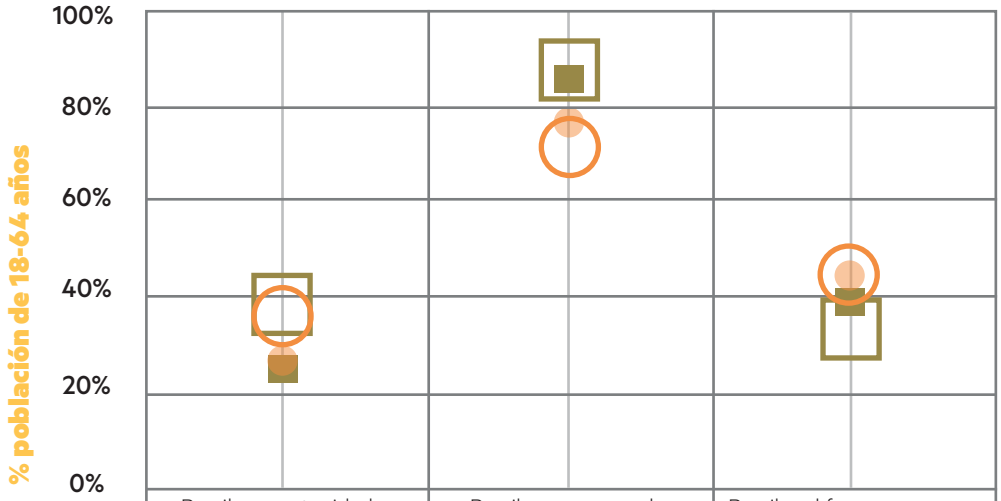
Tabla IV.1. Perfil de las personas involucradas en emprendimiento corporativo y en emprendimiento individual, 2011 y 2014

	EEA		TEA	
	2014	2011	2014	2014
EDAD (promedio años)	41	40	40	38
GÉNERO				
Masculino	65,2%	64,9%	58,5%	61,4%
Femenino	34,8%	35,1%	41,5%	38,6%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (%)	61,6%	40,9%	39,1%	37,4%
FORMACIÓN RELACIONADA CON EMPRENDIMIENTO (%)	54,5%	56,2%	43,5%	52,2%
NIVEL INGRESOS ALTO (Tercer percentil %)	80,4%	81,3%	52,7%	57,2%

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

La literatura sobre emprendimiento corporativo destaca la importancia de ciertas actitudes, valores, conocimientos, habilidades y percepciones en el momento de llevar a cabo iniciativas intraemprendedoras. En este sentido, el Gráfico IV.6 presenta las percepciones de la población española involucrada tanto en proyectos de emprendimiento corporativo como emprendimientos individuales en las ediciones analizadas. En cuanto a la percepción de oportunidades, en la edición 2014, más del 36% de las personas involucradas en ambos tipos de emprendimiento consideran la existencia de oportunidades emprendedoras en su entorno que pueden ser materializadas en los próximos seis meses. Además, respecto a la edición 2011, ha habido un incremento de aproximadamente diez puntos porcentuales en este indicador.

Gráfico IV.6. Percepciones sobre las actitudes para emprender de la población española de 18-64 años involucrada en iniciativas intraemprendedoras [EEA] e involucrada en iniciativas emprendedoras [TEA], 2011 y 2014



	Percibe oportunidades emprendedoras en los próximos 6 meses	Percibe que posee los conocimientos y habilidades necesarios para emprender	Percibe el fracaso como un obstáculo al momento de emprender
EEA 2014	36,3%	71,1%	42,5%
EEA 2011	27,6%	75,8%	42,4%
TEA 2014	38,6%	86,8%	33,7%
TEA 2011	26%	85,5%	38,1%

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

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

En lo relativo a la aversión al riesgo, el 42% de las personas implicadas en iniciativas intraemprendedoras consideran que el miedo al fracaso es uno de los principales obstáculos para emprender. Este porcentaje es inferior en el caso de los emprendedores individuales. Este es otro aspecto a destacar, ya que cabría esperar que los emprendedores corporativos mostraran porcentajes inferiores en este indicador debido a que llevan a cabo las iniciativas intraemprendedoras bajo el paraguas de la organización para la que trabajan, es decir, no arriesgan su patrimonio personal sino los recursos de la empresa. Sin embargo, una posible explicación a este hecho podría estar vinculada a que, si fracasan, pueden llegar a perder su empleo o las posibilidades de mejorar sus condiciones laborales y trayectoria profesional en la organización para la que trabajan.

Respecto a la posesión de conocimientos y habilidades, el 71% de los emprendedores corporativos entrevistados consideran que cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para llevar a cabo una iniciativa intraemprendedora. Sin embargo, este porcentaje es 15 puntos porcentuales inferior a la percepción de los emprendedores individuales. Esta evidencia es interesante ya que cabría esperar que ocurriese lo contrario, debido al apoyo o capacitación que pueden recibir por parte de las organizaciones para las que trabajan.

Desde esta misma perspectiva, en el caso concreto del emprendimiento corporativo, la Tabla IV.2 nos muestra una aproximación del número de personas con experiencia en el liderazgo y desarrollo de este tipo de iniciativas. En promedio, se identificaron 473 y 450 (en 2011 y 2014, respectivamente) españoles de 18-64 años que habían liderado y participado activamente en el desarrollo de un proyecto intraemprendedor (por ejemplo, nuevos productos/servicios, nuevas empresas, nuevos mercados, etc.) para sus empleadores en los últimos 3 años (periodo 2009 - 2014). De ellas, tan sólo 438 (en 2011) y 375 (en 2014) personas mencionaron que en ese año las iniciativas continuaban en marcha. Estas cifras evidencian la creación de valor que el emprendimiento corporativo aporta al capital humano (experiencia) de los empleados que participan liderando y desarrollando iniciativas de esta naturaleza (Alrumaithi et al., 2015).

Tabla IV.2. Perfil de las personas involucradas en emprendimiento corporativo y en emprendimiento individual, 2011 y 2014

	2014	2011
Muestra		
Población entrevistada	25.000	17.500
Error muestral	± 0,62	± 0,74
Rol intraemprendedor		
Ha liderado un proyecto intraemprendedor en los últimos 3 años	1,8% (450 personas)	2,7% (473 personas)
Lidera un proyecto intraemprendedor en la edición actual	1,5% (375 personas)	2,5% (438 personas)

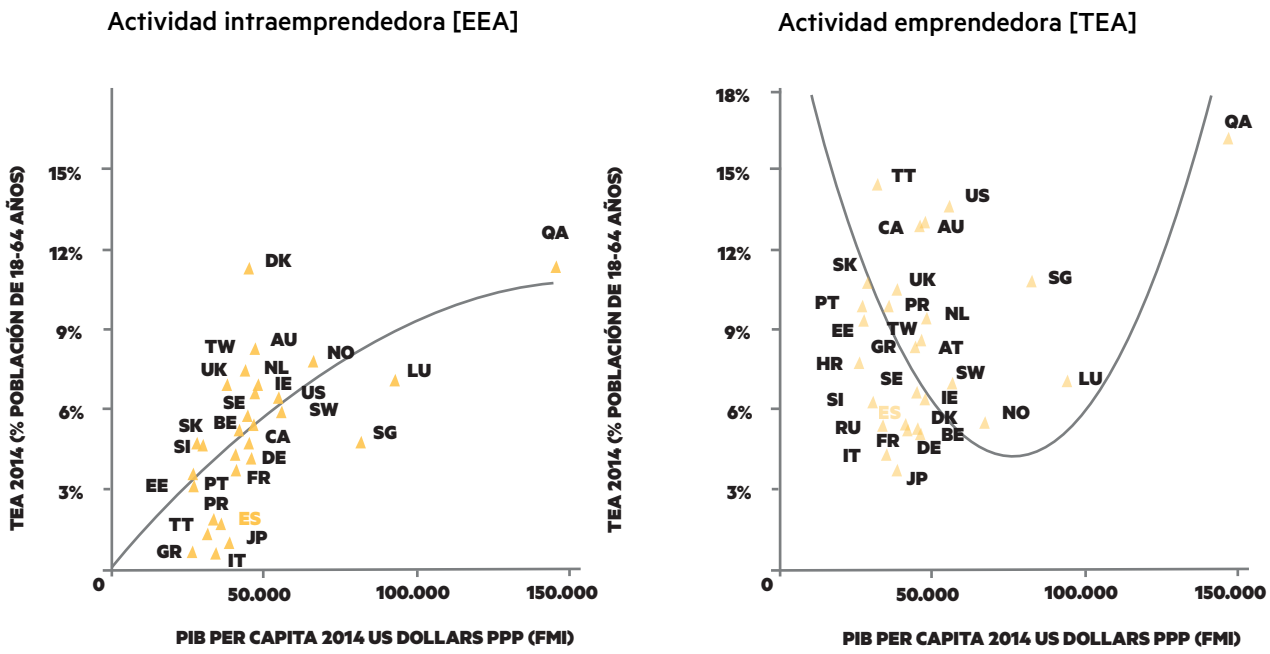
Fuente: GEM (*Adult Population Survey*, APS España 2011 y 2014)

4.2.3- La importancia del ecosistema emprendedor español en la actividad intraemprendedora.

En la literatura sobre emprendimiento existe una gran variedad de estudios empíricos que han evidenciado el impacto de la actividad emprendedora en el desarrollo regional (Wennekers et al., 2005, 2008). De la misma manera, otros estudios también han reconocido que el entorno tiene una influencia en el desarrollo de la actividad emprendedora, es decir, que también hay una relación bidireccional. Por ejemplo, hay evidencias concluyentes de que el nivel de desarrollo económico está relacionado con el número de nuevas empresas creadas, pero, a su vez, estas empresas creadas contribuyen a la generación de empleo y, por lo tanto, también al desarrollo económico. En este apartado se trata de contrastar estas perspectivas en el ámbito del emprendimiento corporativo.

Por un lado, si se analizan los indicadores de emprendimiento corporativo y emprendimiento individual respecto nivel de renta per cápita de las economías basadas en la innovación que participaron en el proyecto GEM 2014, se obtienen las relaciones que se observan en el Gráfico IV.7.

Gráfico IV.7. Relación EEA y TEA con el PIB per cápita en las economías basadas en la innovación, 2014



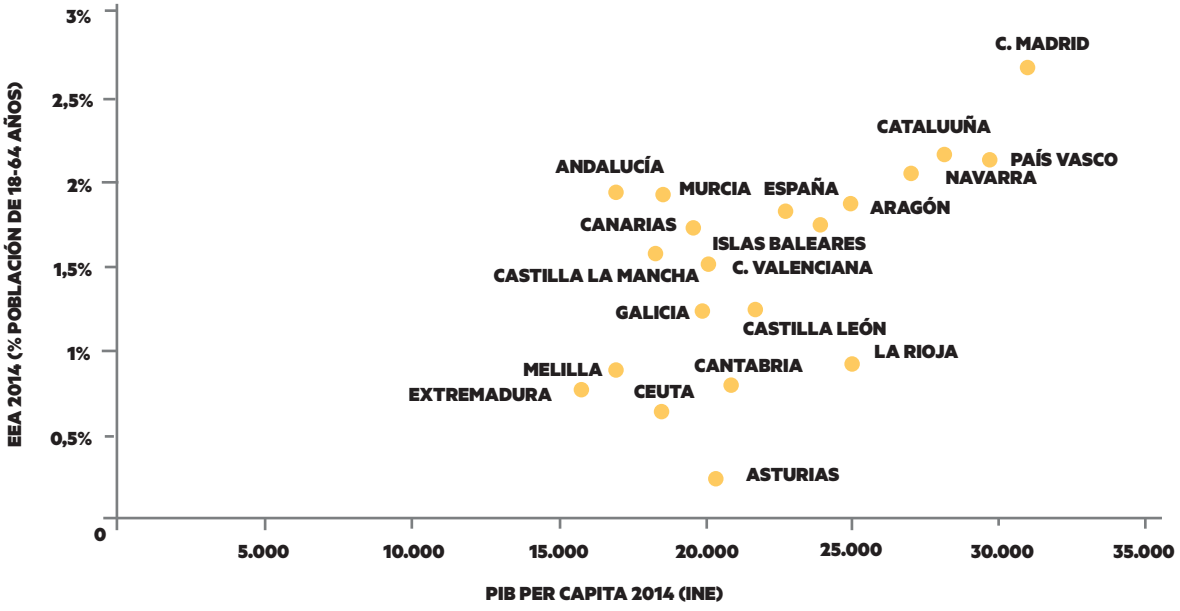
Fuente: Adaptado de Peña et al. (2015)

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

Si bien hay tendencias similares, de este gráfico se puede deducir que aquellas economías en las que existen condiciones de mercado financiero y laborales adecuadas no sólo se llevan a cabo iniciativas emprendedoras convencionales, sino que también las empresas existentes en el tejido empresarial desarrollan iniciativas intraemprendedoras. Sobre este último aspecto es importante destacar las tendencias observadas en los países nórdicos y anglosajones.

En el caso de las Comunidades Autónomas, el Gráfico IV.8 confirma que las regiones caracterizadas con un alto nivel de ingresos per cápita también se asocian a los porcentajes más altos de emprendimiento corporativo (Madrid, Cataluña, País Vasco y Navarra).

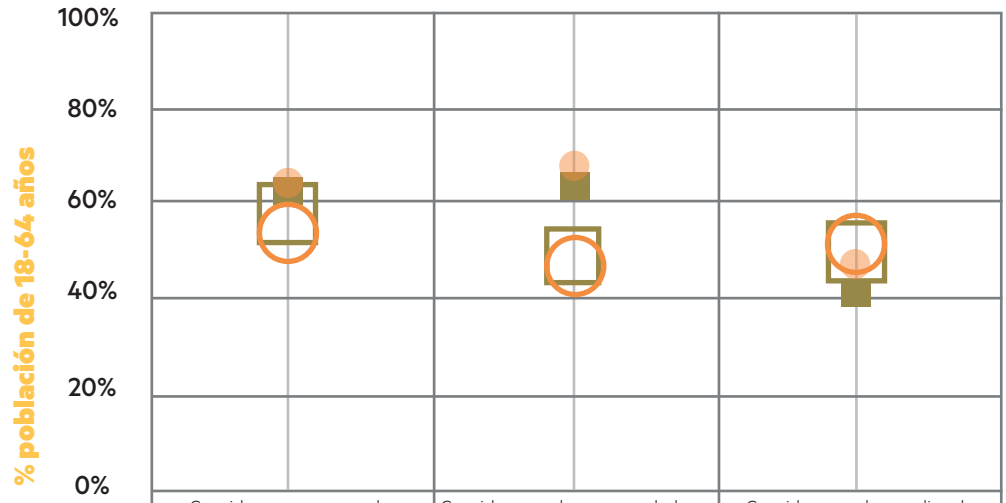
Gráfico IV.8. Relación EEA con el PIB per cápita en las Comunidades Autónomas Españolas, 2014



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

Por otro lado, el Gráfico IV.9 muestra las percepciones de la población entrevistada sobre el posicionamiento de la sociedad española en lo relativo a la actividad emprendedora -por ejemplo, si la sociedad considera que emprender es una buena opción profesional, si genera estatus y si los casos de éxito empresarial gozan de visibilidad). En la edición GEM 2014, aproximadamente el 53% de las personas involucradas en emprendimiento corporativo y el 56% de las personas involucradas en emprendimiento individual consideraban que emprender era una buena opción profesional. Sin embargo, estos porcentajes presentan una disminución de 8 y 4 puntos porcentuales en relación a los que se evidenciaron en la edición GEM 2011, respectivamente.

Gráfico IV.9. Percepciones de la población de 18-64 años involucrada en iniciativas intraemprendedoras [EEA] e involucrada en iniciativas emprendedoras [TEA] sobre el posicionamiento de la sociedad española en lo relativo al emprendimiento, 2011 y 2014



	Considera que emprender es una buena opción profesional	Considera que los emprendedores de éxito poseen buen estatus en la sociedad	Considera que los medios de comunicación difunden los casos de éxito empresarial
EEA 2014	52,7%	47,4%	50,5%
EEA 2011	61%	70,8%	47,7%
TEA 2014	55,8%	48,2%	50%
TEA 2011	60,1%	64,4%	41,7%

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

IV.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva del intraemprendedor

Si bien las diferencias no suelen ser muy amplias, esta tendencia podría explicarse por las dificultades que se han experimentado en los últimos años debido a las condiciones del entorno. Este argumento se ve aún más reforzado con las tendencias observadas en lo relativo a que los emprendedores exitosos tienen un estatus económico y social más elevado en la sociedad. En concreto, si se comparan las percepciones de la población entrevistada en ambas ediciones, se observa que en los emprendedores corporativos ha disminuido del 71% (en 2011) al 47% (en 2012), mientras que en los emprendedores individuales ha disminuido del 64% (en 2011) al 48% (en 2012). Sin embargo, la percepción sobre la difusión de los casos de éxito en los medios de comunicación ha mejorado en 2014 con respecto a 2011 tanto en emprendimiento individual (de un 42% a un 50%) como en intraemprendimiento (de un 48% a un 51%).

Finalmente, tal como se ha mencionado en el apartado de Metodología, la Tabla IV.3 presenta las valoraciones de los 36 expertos españoles y de las 504 expertos de los países europeos participantes[9], entrevistados en 2011 y en 2014, acerca de las condiciones que el entorno aporta para el emprendimiento en general.

Tabla IV.3. Condiciones del entorno para emprender en España y UE, 2011 y 2014 [Valoración a partir de una escala Likert de 1 (menor) a 5 (mayor)]

	2014		2011	
Condiciones del entorno emprendedor	**UE**	**España**	**UE**	**España**
Existencia y acceso a infraestructura física y de servicios	3,99	3,64	3,95	3,46
Existencia y acceso a infraestructura comercial y profesional	3,24	3,03	3,11	2,58
Programas gubernamentales	2,86	2,88	2,77	2,72
Dinámica del mercado interno	2,87	2,87	2,93	2,69
Normas sociales y culturales	2,65	2,64	2,57	2,21
Educación y formación emprendedora etapa post escolar	2,84	2,61	2,75	2,34
Políticas gubernamentales: emprendimiento	2,72	2,50	2,55	2,06
Barreras de acceso al mercado interno	2,81	2,47	2,60	2,16
Transferencia de I + D	2,59	2,45	2,46	2,13
Políticas gubernamentales: burocracia e impuestos	2,50	2,40	2,49	2,21
Financiación para emprendedores	2,69	2,14	2,48	2,06
Educación y formación emprendedora etapa escolar	2,18	1,84	2,01	1,56

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

Al comparar estos datos con la media obtenida en los países europeos, y a pesar de que las variaciones son mínimas, se observa que la mayoría de las condiciones del entorno emprendedor en España son inferiores a las valoraciones de los países europeos. Si se considera que una valoración favorable podría ser la media (3 de 5), en ambas ediciones las condiciones del contexto emprendedor español mejor valoradas por las 36 personas expertas españolas ha sido la existencia de infraestructuras físicas y de infraestructuras comerciales. Asimismo, otras condiciones con valoraciones cercanas a 3 han sido los programas gubernamentales y la dinámica de mercado. En contrapartida, las condiciones del entorno peor valoradas han sido la financiación y la educación en etapa escolar.

A partir de estas tendencias, se puede señalar que las valoraciones de los expertos suelen ser muy bajas y con poca variabilidad de un año a otro (han mejorado ligeramente de 2011 a 2014). Además, se detecta que aún queda un camino por recorrer en condiciones más vinculadas al desarrollo de iniciativas intraemprendedoras tales como la transferencia de I+D (vinculada a procesos de innovación en el interior de las organizaciones) y la formación de capital humano (requerido en el interior de las organizaciones no sólo para desarrollar tareas operativas sino también estratégicas que generen valor social y económico), entre otras.

De igual manera, la encuesta NES incluye una serie de preguntas abiertas que van orientadas a conocer la opinión de los expertos entrevistados sobre las condiciones que consideran que han sido los principales obstáculos/apoyos y sus recomendaciones para fortalecer el ecosistema emprendedor.

Resulta interesante que, en ambas ediciones, las opiniones respecto a las condiciones que suelen ser un obstáculo o un apoyo para el desarrollo de iniciativas emprendedoras sean muy similares.

Por un lado, los expertos consideran que las políticas gubernamentales y la falta de apoyo financiero suelen ser uno de los principales obstáculos para emprender en España. Por ello recomiendan seguir trabajando en esta línea tanto en la reducción de los trámites burocráticos como en destinar apoyos financieros en las distintas etapas del proceso emprendedor, entre otras.

Por otro lado, los expertos mencionaron que la crisis económica, las condiciones del mercado laboral y los programas gubernamentales han sido los principales promotores de la actividad emprendedora. En concreto, estas tres condiciones suelen estar muy vinculadas al reciente entorno socioeconómico derivado de la crisis y la recesión económica que se ha experimentado en España en esos años. Sin embargo, este tipo de condiciones promueven más el desarrollo de emprendimientos individuales que corporativos, tal como observábamos anteriormente.

[9]*Este número está estimado al totalizar las 36 personas expertas entrevistadas en cada uno de los siguientes países europeos: Alemania, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, Eslovaquia, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Países Bajos, Portugal, Suecia y Reino Unido.*

V. Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

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

La encuesta ha girado en torno a los siguientes objetivos:

- Radiografiar los diferentes ecosistemas corporativos de emprendimiento.
- Analizar la actividad de emprendimiento corporativo
- Estudiar los instrumentos financieros empleados en el impulso de la actividad intraemprendedora
- Comprobar los resultados y el impacto de la actividad intraemprendedora.

5.1.- Empresas encuestadas y metodología

Para la realización de este análisis cuantitativo, se ha elaborado un cuestionario que han contestado las siguientes empresas con sede en España:

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.

El cuestionario se compone de 94 preguntas relativas al emprendimiento corporativo con la finalidad de conseguir el máximo número de respuestas posibles por parte de las principales empresas españolas. Se ha enviado a las empresas, obteniéndose una participación en el estudio de más del 88% de las contactadas, lo que ha permitido contar en total con más de 3.000 inputs.

Para la adecuada explotación y análisis de los datos, las empresas se han agrupado en los siguientes grupos de mercados o sectores económicos:

BANCA Y SEGUROS	ENERGÍA Y *UTILITIES*	INDUSTRIA	SERVICIOS PROFESIONALES	TELCO, MEDIA Y COMUNICACIONES

Las empresas entrevistadas se han clasificado adicionalmente en función de su tamaño y volumen de negocio. Teniendo en cuenta estas dos variables obtenemos la siguiente clasificación:

EMPRESAS TIPO XXL	EMPRESAS TIPO XL	EMPRESAS TIPO L
Empresas con más de 5.000 empleados o una cifra de negocio superior a 1.000 millones de euros	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 con hasta 500 empleados y una cifra de negocio no superior a 500 millones de euros

Cuando las diferencias entre estos tipos de empresas son significativas, los datos del estudio se han mostrado segmentados según las clasificaciones indicadas.

La segmentación de las empresas en función del mercado o sector económico al que pertenecen se ha realizado teniendo en cuenta, en primer lugar, la autocategorización realizada por las empresas de la muestra en el propio cuestionario; en segundo lugar, la clasificación por sectores empleada en Bolsas y Mercados Españoles (1. Energía, 2. Industria, 3. Bienes de Consumo, 4. Servicios de Consumo, 5. Servicios Financieros, 6. Tecnología y Comunicaciones); y, por último, un criterio subjetivo de los autores del presente estudio para dotar de homogeneidad y equilibrio al contenido del mismo.

En este sentido, las empresas de la muestra se han clasificado de la siguiente manera:

BANCA Y SEGUROS	ENERGÍA Y *UTILITIES*	INDUSTRIA	SERVICIOS PROFESIONALES	TELCO, MEDIA Y COMUNICACIONES
AXA	ENAGÁS	CAF	DELOITTE	CLEAR CHANNEL
BANCO SABADELL	ENDESA	CALIDAD PASCUAL	EVERIS	CORREOS
BANKIA	ENGIE	CEMEX	EY	TELEFÓNICA
BANKINTER	GAS NATURAL	ECOEMBES	GARRIGUES	UNIDAD EDITORIAL
BBVA	IBERDROLA	FERROVIAL	HPE	VOCENTO
MAPFRE	REPSOL	MAHOU SAN MIGUEL	IBM	
ZURICH		MERCEDES-BENZ	KPMG	
		PALLADIUM	LEGÁLITAS	
			PWC	

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

Los resultados se muestran agrupados en torno a cuatro epígrafes que vienen a corresponderse con los objetivos antes señalados. A su vez, los epígrafes se dividen en apartados tal y como se recoge a continuación:

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 de 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 región o en el ecosistema de la propia empresa.

5.2.- Análisis de la encuesta

5.2.1- Ecosistema de emprendimiento corporativo

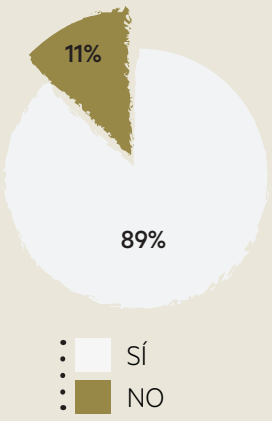
Para conocer los diferentes ecosistemas corporativos de emprendimiento en España se han analizado los siguientes aspectos:

A) Valor asignado al talento intraemprendedor
B) Programas de intraemprendimiento
C) Visión del apoyo a los intraemprendedores

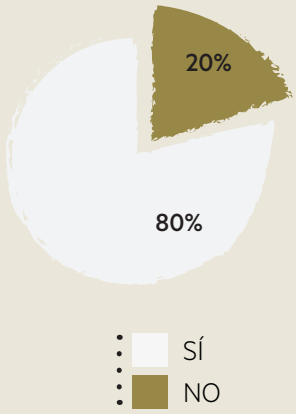
A) Valor asignado al talento intraemprendedor

Las empresas encuestadas tienen muy en cuenta el talento intraemprendedor de sus profesionales en sus procesos de reclutamiento y evaluación del desempeño.

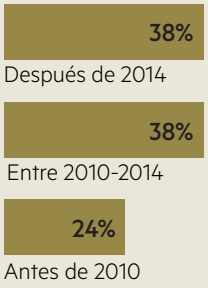
¿Se valora específicamente en los procesos de selección el talento intraemprendedor?



¿Se cuenta con algún sistema, proceso o programa para identificar este talento?



En caso afirmativo, ¿desde qué año se dispone de estos programas?



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

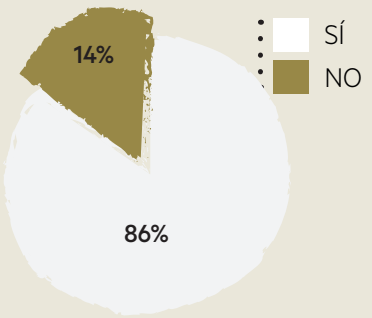
En el 89% de las empresas el departamento de Recursos Humanos valora específicamente el talento intraemprendedor en sus procesos de selección. Además, un 80% de las empresas cuenta con sistemas, procesos o programas para identificar ese talento en sus empleados. En el 76% de casos, estos programas de detección del talento intraemprendedor se implantaron después de 2010.

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

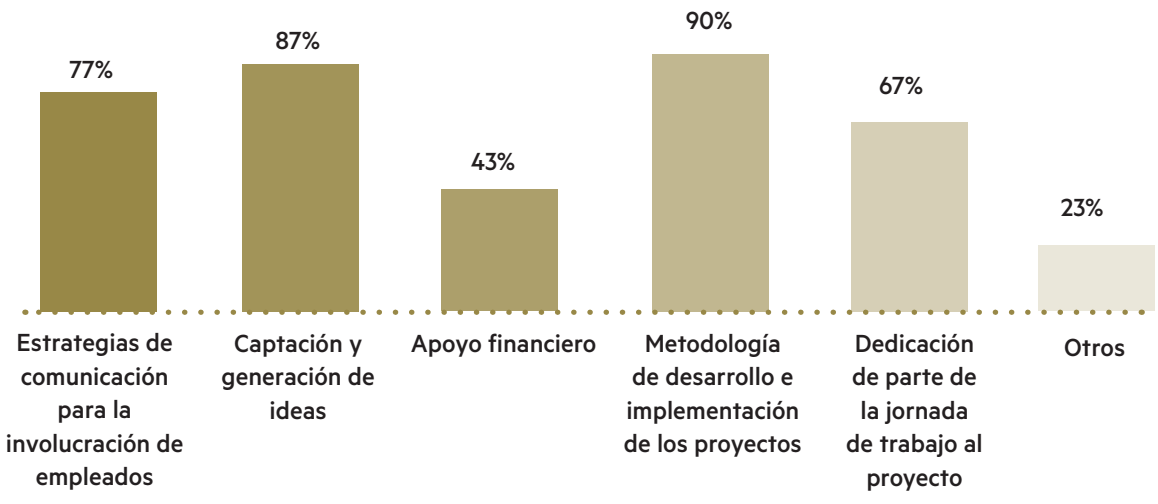
B) Programas de intraemprendimiento

Las empresas concienciadas con el fomento del intraemprendimiento diseñan programas capaces de motivar a los empleados para que participen y exploten todo su potencial innovador y emprendedor. El 86% de las empresas de la muestra de este estudio cuenta con algún programa de este tipo.

¿Cuenta la empresa con algún programa de formación de intraemprendimiento?



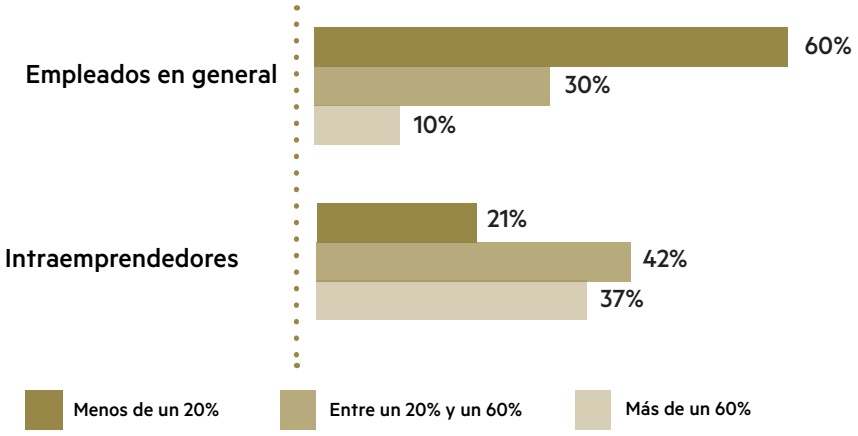
Estos programas incluyen los siguientes aspectos:



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

La mayoría de las empresas de la muestra apuesta, sobre todo, por programas que tratan sobre la metodología de desarrollo e implementación de los proyectos (90%) y la captación y generación de ideas (87%), seguidos de programas que contienen estrategias de comunicación para la involucración de empleados (77%) y la dedicación de parte de la jornada de trabajo al proyecto (67%).

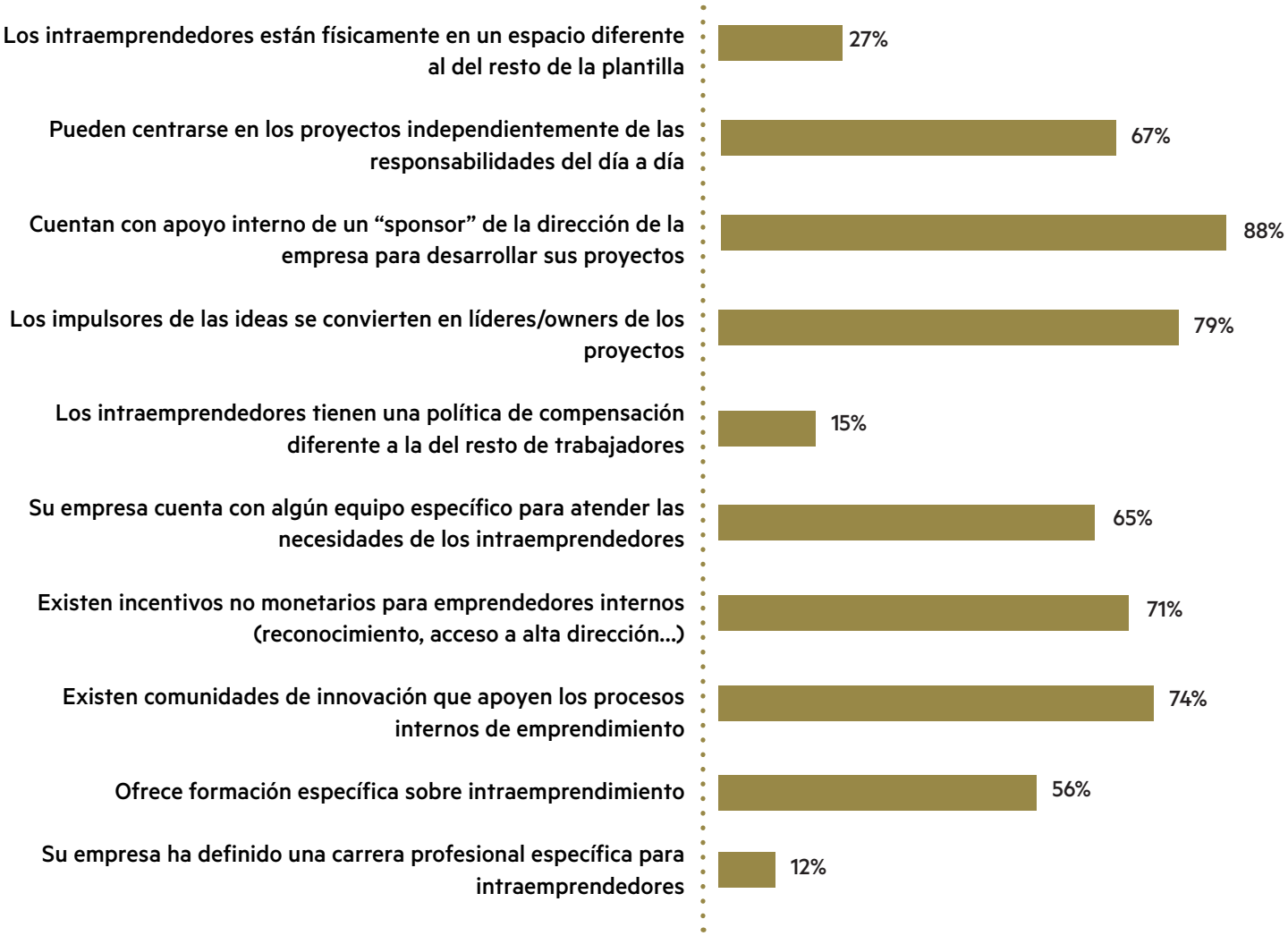
Respecto a las empresas que prevén la adaptación de la jornada laboral para que el trabajador pueda dedicar tiempo al proyecto, hay diferencias significativas si se trata de intraemprendedores reconocidos como tales por la empresa o trabajadores en general.



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

Recursos que la empresa pone a disposición de los intraemprendedores

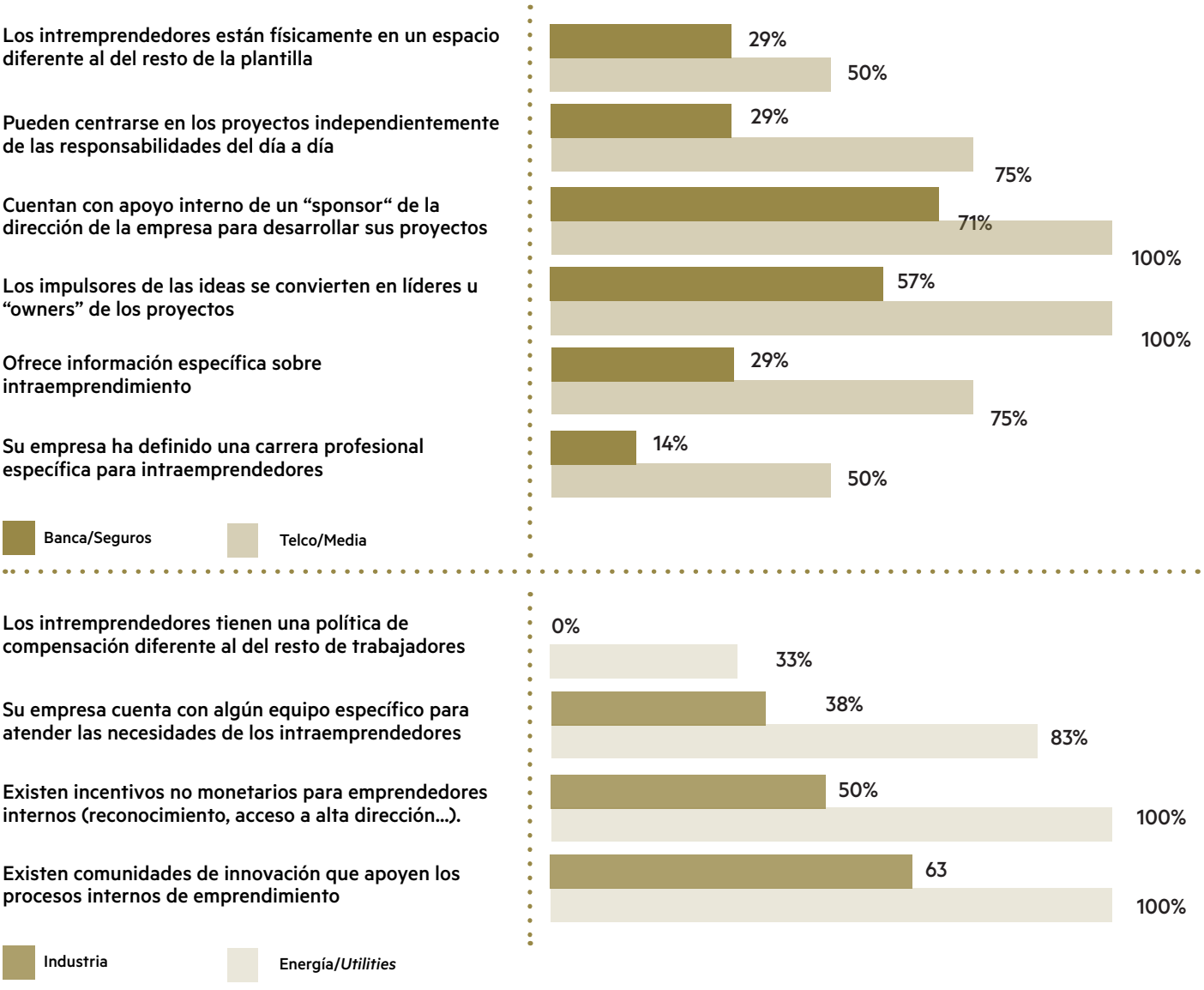


El 88% de la muestra señala que el apoyo por parte de un miembro de la dirección de la empresa es uno de los principales elementos que impulsan el intraemprendimiento en la organización. Entre las facilidades más frecuentes también se encuentran la conversión del impulsor de la idea en el líder del proyecto (79%), la creación de comunidades de innovación (74%), los incentivos no monetarios para los emprendedores internos (71%), la compatibilización de los proyectos con las tareas diarias (67%) y la constitución de equipos específicos para atender a los intraemprendedores (65%).

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

Por otro lado, el hecho de diferenciar a los intraemprendedores del resto del personal de la empresa en cuestiones como los espacios físicos, la política de compensaciones o la carrera profesional tiene poca acogida en las organizaciones de la muestra (27%, 15% y 12% respectivamente).

En este sentido, si se realiza una segmentación por sectores, se pueden observar amplias diferencias, encontrándose las más significativas entre el sector de Banca/Seguros versus Telco/Media e Industria versus Energía/*Utilities*.

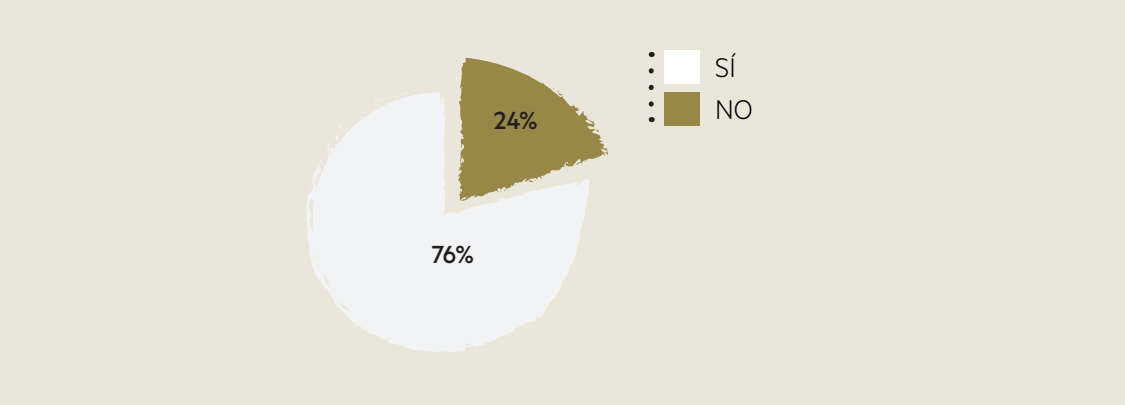


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

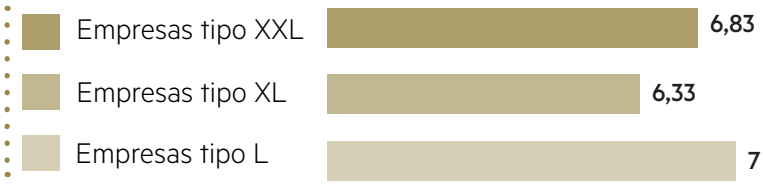
En el 76% de las empresas representadas, los proyectos de intraemprendimiento surgen por parte de la propia empresa de manera proactiva. En el 24% de casos restante los proyectos surgen por otras vías (terceros agentes, empleados, etc.).

¿La empresa propone retos proactivamente para generar proyectos de intraemprendimiento en áreas de interés?



Papel de la cultura corporativa en el desarrollo de iniciativas intraemprendedoras (Valoración de 0 a 10)

El papel de la cultura organizacional de la empresa en el desarrollo de iniciativas de intraemprendimiento es mejor valorado en las empresas tipo L (7), seguido de las empresas tipo XXL (6,83) y tipo XL (6,33).

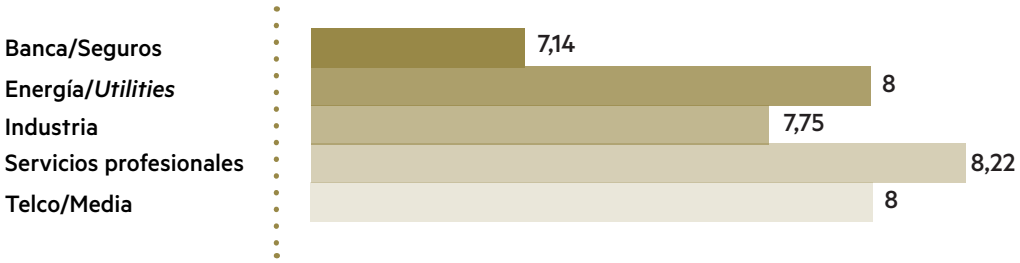


Segmentando por sectores, los valores más extremos se pueden encontrar en los mercados de Energía y Utilities (7,67) frente al mercado de Telco, Media y Comunicaciones o Banca y Seguros (valoraciones en torno al 6).

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

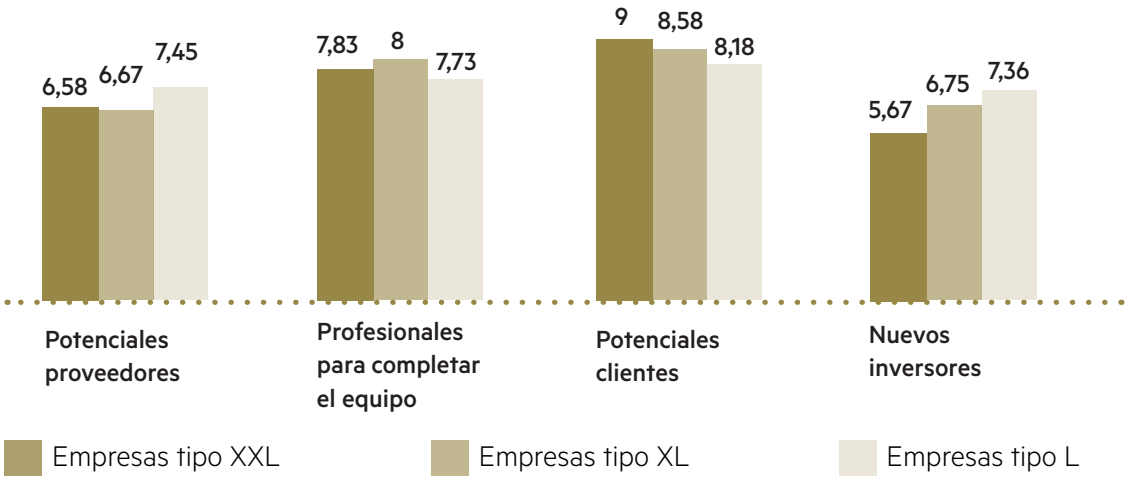
Grado de satisfacción con los programas de intraemprendimiento de la empresa (Valoración de 0 a 10)

Las empresas del sector Servicios Profesionales valoran muy positivamente su experiencia con los programas de intraemprendimiento (8,22). La valoración de las empresas del resto de sectores, aunque es buena, está algo alejada de la primera (8 en Energía/*Utilities*; 8 en Telco/Media; 7,75 en Industria y 7,14 en Banca/Seguros).



C) Visión del apoyo a los intraemprendedores

Importancia de facilitar a los emprendedores el contacto con determinados agentes (Valoración de 0 a 10)



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

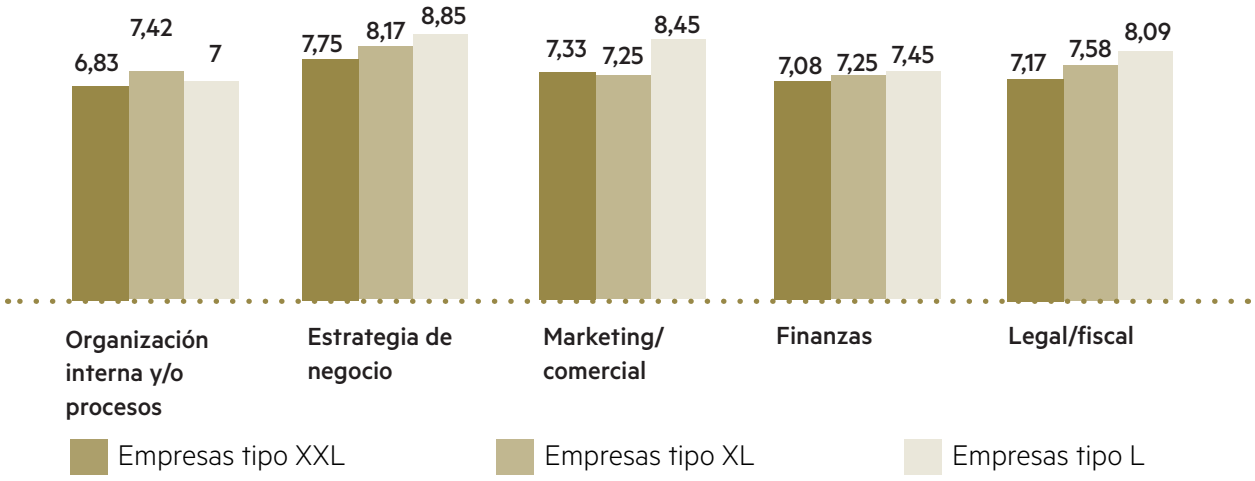
V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

Del gráfico de la página anterior se pueden extraer las siguientes conclusiones:

• Las Empresas Tipo L ven mucho más importante (7,45) el disponer de contactos de potenciales proveedores que las Empresas Tipo XXL y Tipo XL (6,58 y 6,67).
• Todas las empresas, sin diferencias significativas en función de su tamaño, ven importante (valoración entre 7,73 y 8) disponer de contactos de profesionales que pudieran incorporarse al equipo intraemprendedor.
• Disponer de información de potenciales clientes es el tipo de contacto más valorado por las Empresas Tipo XXL (9).
• El contacto de nuevos inversores es especialmente valorado por las Empresas Tipo L (7,36).

Adicionalmente, atendiendo a la clasificación por sectores, se puede destacar la escasa importancia que dan las empresas del sector Banca y Seguros al contacto de nuevos inversores (5,57) y la elevada importancia que dan las empresas de Servicios Profesionales al contacto de nuevos clientes (9,33).

Tipo de asesoramiento en los que las empresas pueden aportar más valor a los intraemprendedores (Valoración de 0 a 10)



En general, las empresas valoran muy positivamente (puntuaciones entre 6,83 y 8,55) la labor de aconsejar a los intraemprendedores. No existen notables diferencias en función del tamaño de las empresas, pero se puede observar que las Empresas Tipo XXL dan mayor importancia a los consejos estratégicos de negocio y de marketing o comerciales; las Empresas Tipo XL valoran mejor los consejos estratégicos de negocio; y las Empresas Tipo L valoran en mayor medida los consejos estratégicos, de marketing y legales/fiscales.

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

Utilidad de las siguientes iniciativas en el apoyo a los proyectos de intraemprendimiento (Valoración de 0 a 10)

La iniciativa que se juzga más útil en la promoción de los proyectos de intraemprendimiento es la negociación de mecanismos para incentivar al equipo promotor si este cumple con los objetivos pactados (8,4), seguido del uso de canales de comunicación formales (7,51) e informales (7,49).

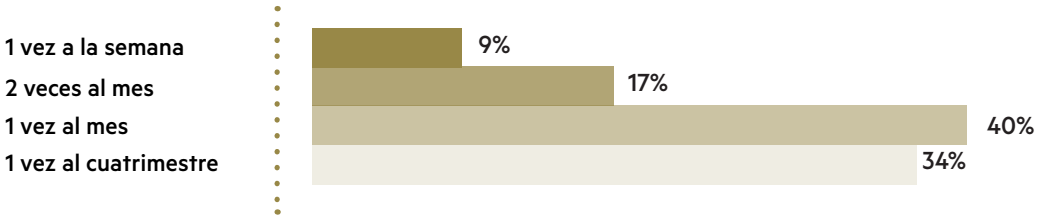
Aspectos más valorados de la experiencia y cualificación del gestor de los programas de intraemprendimiento (Valoración de 0 a 10)

Las experiencias y cualificaciones del responsable del apoyo al intraemprendimiento dentro de la empresa más valoradas son la disposición de un equipo multidisciplinar al que acudir (8,49) y el conocimiento del sector de la actividad (8,34), seguidas de la participación activa y profesional en las reuniones (8).

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

En relación con esta última cualidad, el 40% de las empresas considera que la frecuencia más adecuada para hacer el seguimiento de los intraemprendedores y su equipo a través de reuniones de trabajo es la mensual, seguida de un 34% que considera que deben realizarse dos reuniones al mes.



5.2.2- Actividad de impulso al emprendimiento corporativo

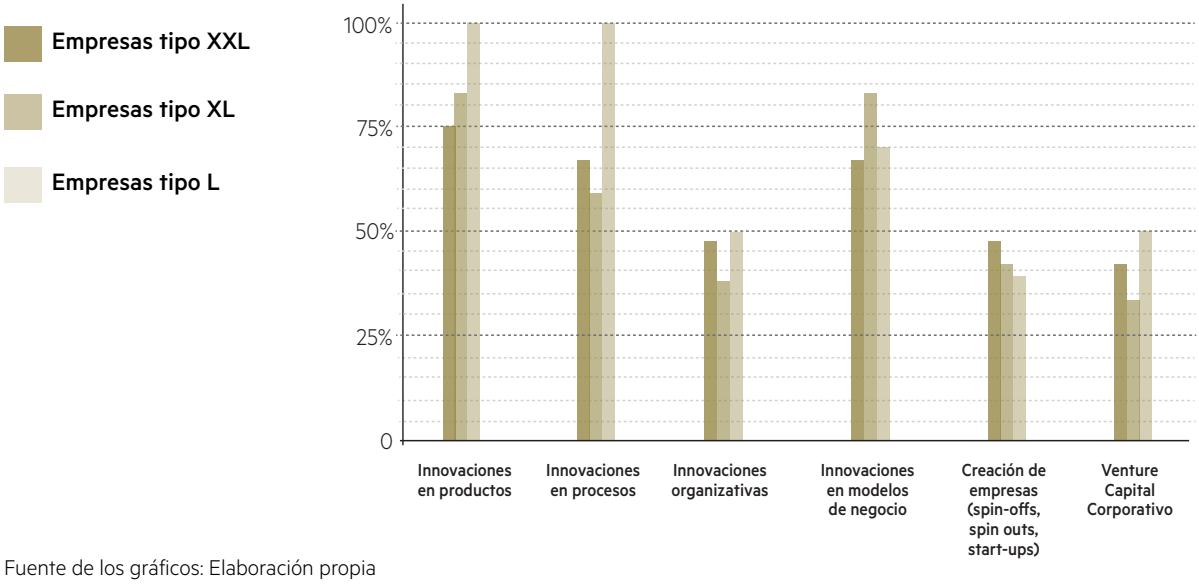
Para analizar la actividad de emprendimiento corporativo (tipología, diferentes iniciativas, incentivos empleados para captar talento emprendedor, etc.) se han estudiado los siguientes aspectos:

A) Naturaleza de las actividades
B) Apoyo corporativo al intraemprendedor
C) Captación del talento intraemprendedor
D) Consideraciones sobre el futuro

A) Naturaleza de las actividades

Actividades de emprendimiento corporativo que apoya la empresa

Las empresas apuestan por diferentes tipos de actividades de emprendimiento corporativo. Realizando una segmentación por tamaño y volumen de negocio de las mismas, se obtienen los siguientes datos:

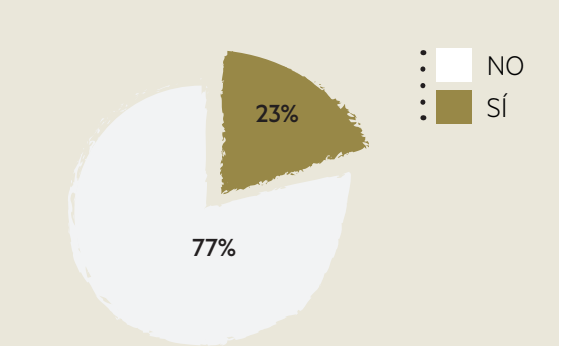


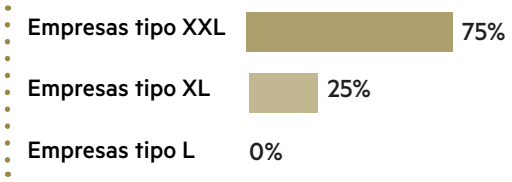
Fuente de los gráficos: Elaboración propia

El análisis de estos datos muestra las siguientes consideraciones:

• En la totalidad de las empresas de la muestra de tipo L, el emprendimiento corporativo cubre la innovación en productos y procesos.
• Las empresas tipo XL destacan mucho más en la innovación en modelos de negocio que las innovaciones organizacionales.
• Las empresas tipo XXL, con más recursos a su disposición, desarrollan más actividades de creación de empresas.

¿Existen fórmulas de colaboración con emprendedores y *startups* externos como estrategia de innovación abierta?





Fuente de los gráficos: Elaboración propia

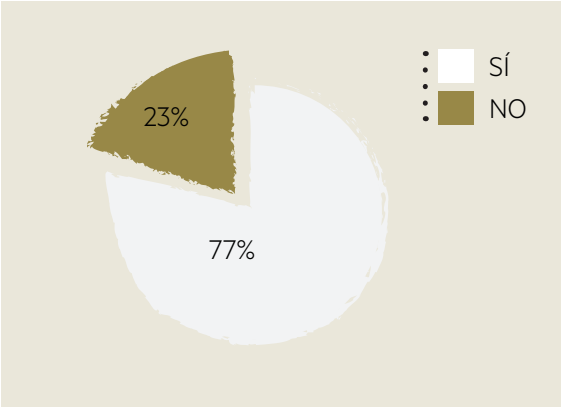
La apuesta generalizada que realizan las empresas de la muestra en materia de intraemprendimiento contrasta con el escaso número de organizaciones que complementa su estrategia de emprendimiento corporativo con fórmulas de innovación abierta. Solo el 23% de las empresas prevé la colaboración con emprendedores y *startups* externos dentro de su política de emprendimiento corporativo. De hecho, son las organizaciones de mayor dimensión las que cuentan con mecanismos de innovación abierta: el 75% son tipo XXL y el 25% XL.

B) Apoyo corporativo al intraemprendedor

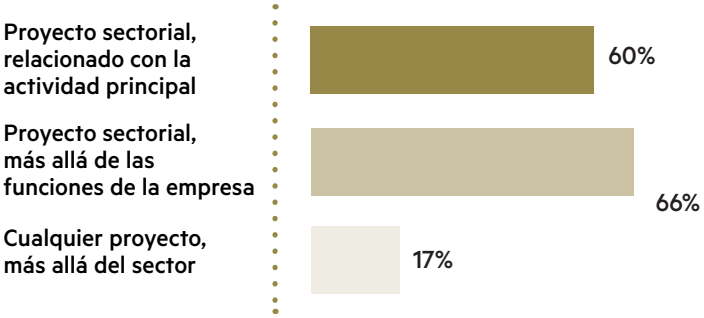
El apoyo a los emprendedores internos para llevar a cabo sus proyectos es fundamental. Un 77% de las empresas de la muestra anima a desafiar los procesos corporativos en aras de mejorarlos y respalda a los empleados en sus proyectos de intraemprendimiento.

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

¿Se anima a los empleados a desafiar las prácticas corporativas existentes?



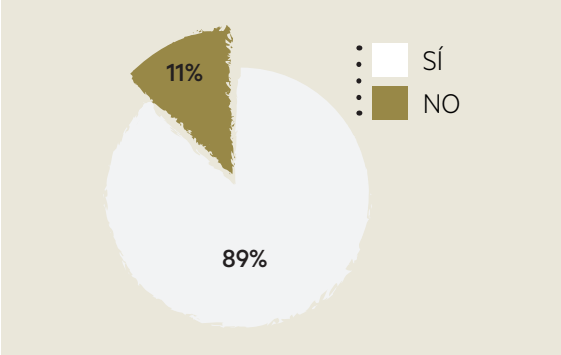
En caso afirmativo, ¿qué tipo de proyectos se apoyan?



La mayor parte de los proyectos que reciben apoyo corporativo son los que se vinculan con el sector de la empresa, ya se relacionen con las funciones que el empleado promotor ejerce (60%) o trasciendan estas (66%). El respaldo a los proyectos de intraemprendimiento de cualquier sector de actividad es menos frecuente (17%).

¿Pueden los empleados proponer nuevas iniciativas intraemprendedoras?

Los empleados pueden proponer nuevas iniciativas emprendedoras en la gran mayoría de las empresas españolas (89%). Las diferentes propuestas se suelen presentar ante los responsables directos o, en su caso, ante el área de innovación.



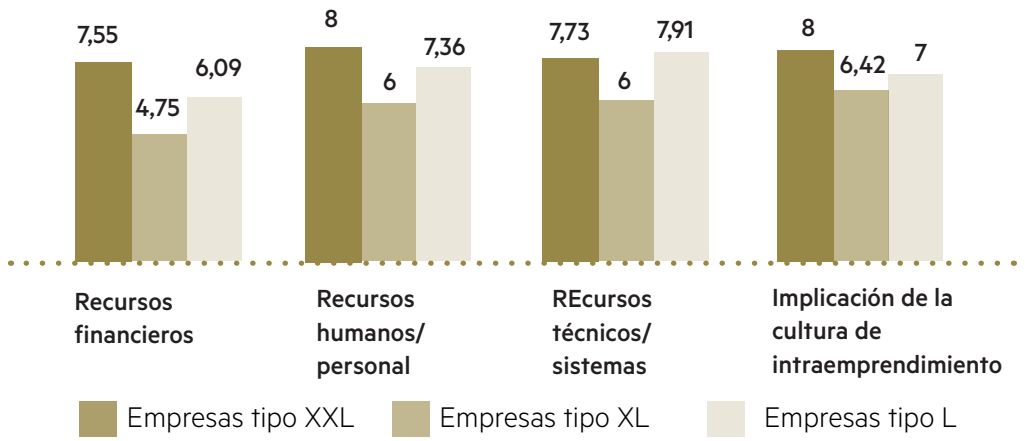
Aproximadamente la mitad de las empresas (46%) dispone de algún procedimiento corporativo para proteger las ideas innovadoras y que sus impulsores puedan ser reconocidos como dueños del proyecto.

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

Recursos que la empresa pone a disposición de los intraemprendedores (valoración de 0 a 10)

El apoyo corporativo a los intraemprendedores se traduce en la puesta a disposición de recursos de la empresa para su uso. Las Empresas Tipo L destacan especialmente en este aspecto, ya que superan a las Empresas Tipo XL en todos los tipos de recursos que ponen a disposición de los emprendedores internos.

De acuerdo al siguiente gráfico, se puede observar que las Empresas Tipo XXL, quizás debido a su tamaño y su capacidad económica, se implican más en la aportación de recursos financieros al desarrollo de estos proyectos (valoración de 7,55 frente a 4,75 en Empresas Tipo XL y 6,09 en Empresas Tipo L), la puesta a disposición de recursos humanos (8 frente a 6 y 7,36) o incluso en la cultura de intraemprendimiento (8 frente a 6,42 y 7). Destaca positivamente la implicación de las Empresas Tipo L al facilitar recursos técnicos a los intraemprendedores (valoración media de 7,91).



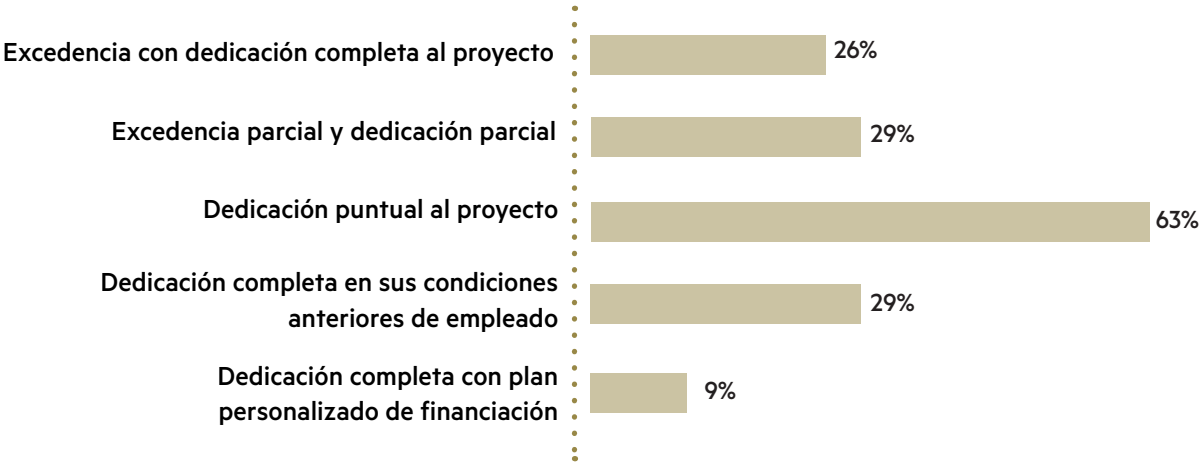
Por sectores, sobresale el sector Telco/Media con su implicación mediante la puesta a disposición de recursos financieros (valoración media de 7) y los Servicios Profesionales, que se implican sobremanera en el apoyo del intraemprendimiento a través de sus recursos humanos (7,67 de media) y técnicos (8,11 de media).

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

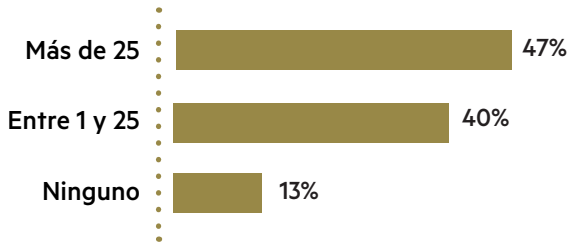
V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

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

La mayoría de empresas (63%) da la opción al intraemprendedor de continuar trabajando en la empresa, haciendo sus tareas diarias pero dedicando puntualmente tiempo al proyecto. Un significativo número de empresas también facilita al empleado la posibilidad de la excedencia, bien total con dedicación completa al proyecto (26%) o bien parcial con dedicación parcial al mismo (29%).

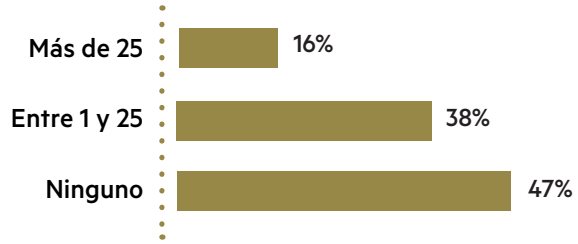


¿Cuántos empleados se han dedicado parcialmente a una iniciativa emprendedora de la empresa en los últimos 12 meses?

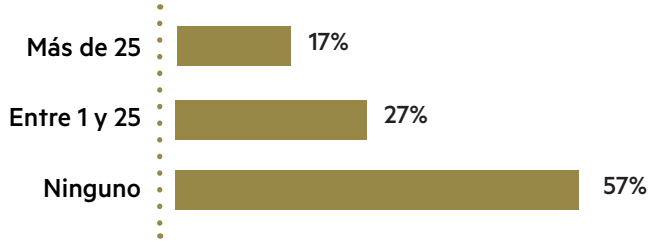


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

¿Cuántos empleados se han dedicado en exclusiva a una iniciativa emprendedora de la empresa en los últimos 12 meses?



¿Cuántos empleados han dejado la empresa para emprender por su cuenta una iniciativa emprendedora en los últimos 12 meses?



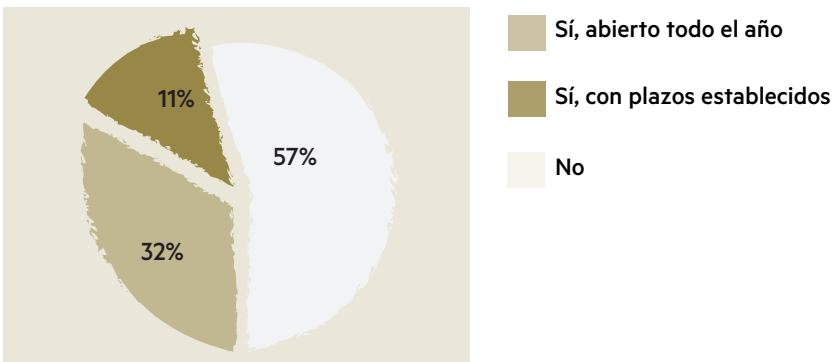
Las empresas españolas aportan flexibilidad a los empleados a la hora de atender sus iniciativas intraemprendedoras. En el 87% de las empresas hay empleados que en los últimos 12 meses compatibilizan sus tareas diarias con este tipo de proyectos. Además, un 54% de las empresas ha fomentado que al menos un emprendedor realice proyectos de intraemprendimiento a jornada completa.

A pesar de estas facilidades, un 43% de las empresas ha perdido empleados que querían comenzar un proyecto de emprendimiento por su cuenta. Si se realiza una segmentación sectorial de las empresas, se observa que los porcentajes más elevados de rotación de personal se encuentran en las empresas de Servicios Profesionales (71% de las empresas de este sector).

C) Captación del talento intraemprendedor

¿Cuentan las empresas con algún programa para la atracción de talento intraemprendedor de fuera de la organización?

La mayoría de las empresas de la muestra (57%) no cuenta con ningún programa específico para la atracción de talento intraemprendedor a la compañía. En el caso de tener un programa de este tipo, son más las empresas que tienen el proceso de selección abierto todo el año (32%) frente a los procesos abiertos con plazos establecidos (11%).

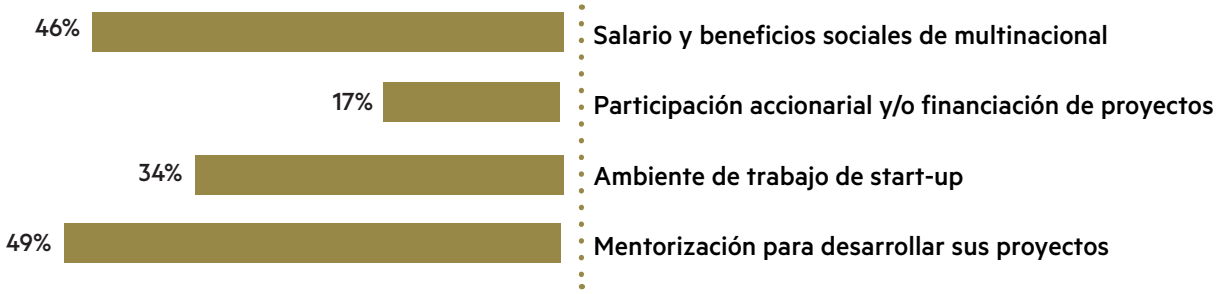


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

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

Una gran parte de las empresas españolas trata de atraer talento intraemprendedor a su compañía mediante una monitorización y asesoramiento para desarrollar sus proyectos de emprendimiento (49%) y los incentivos de un salario y unos beneficios sociales propios de una multinacional (46%).



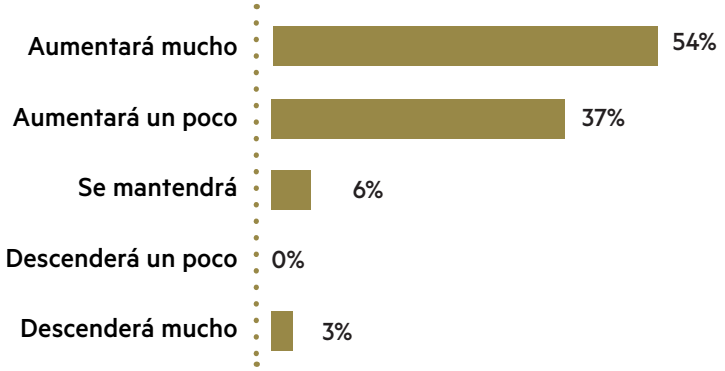
El 71% de las empresas de la muestra no ha contratado a intraemprendedores en el último año para desarrollar los nuevos proyectos de emprendimiento interno. En el 29% restante, las contrataciones son variadas en cuanto a número de empleados.

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

D) Consideraciones sobre el futuro

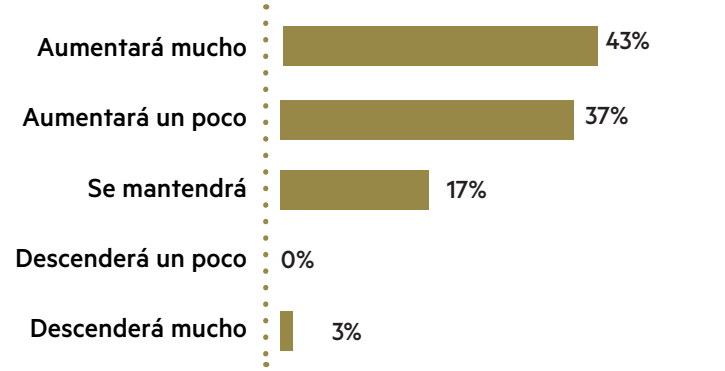
¿Cómo cree que evolucionará su actividad intraemprendedora en los próximos 3 años?

Todas las empresas españolas (91%) coinciden en que su actividad intraemprendedora aumentará en los próximos tres años. Aproximadamente la mitad de las empresas (54%) señala que este crecimiento será elevado.



¿Cómo cree que evolucionará la atracción de talento emprendedor externo a su empresa en los próximos 3 años?

La gran mayoría de las empresas españolas (80%) coincide en que la atracción de talento emprendedor externo a su empresa aumentará en los próximos tres años. En este caso un 17% de las empresas de la muestra incide en que la contratación de talento intraemprendedor permanecerá como hasta ahora aunque la actividad sea más elevada.



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

5.2.3- Financiación y acompañamiento de las nuevas iniciativas

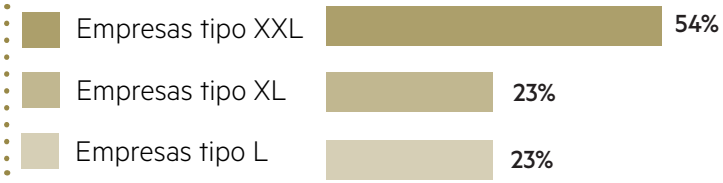
Los aspectos financieros de la actividad intraemprendedora analizados se desglosan en los siguientes puntos:

A) Apoyo financiero
B) Proceso de financiación
C) Acompañamiento a las iniciativas financiadas
D) Conocimiento de programas competidores

A) Apoyo financiero

La puesta a disposición de recursos financieros para los intraemprendedores no es una opción mayoritaria para las empresas de la muestra. Solo un 43% cuenta con mecanismos que prevén este tipo de apoyo para el lanzamiento de nuevas iniciativas y proyectos.

¿Existen mecanismos establecidos para apoyar financieramente a los intraemprendedores?

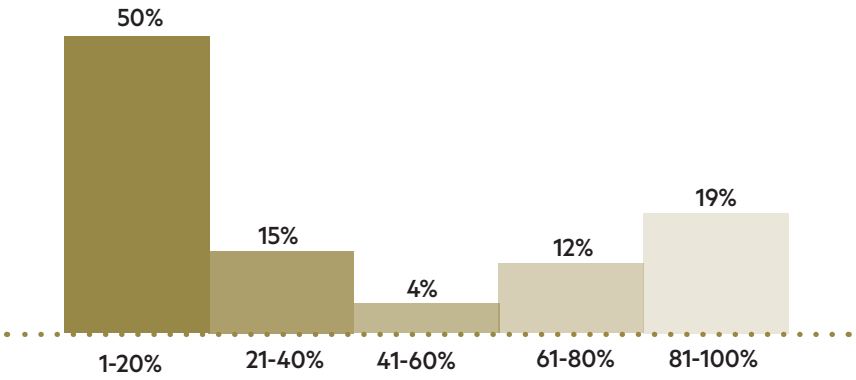


Dentro del grupo de empresas que sí cuentan con mecanismos financieros para impulsar a los intraemprendedores, existen importantes diferencias en relación con el tamaño de la empresa, siendo las empresas tipo XXL (54%) las que apoyan financieramente las nuevas iniciativas.

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

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

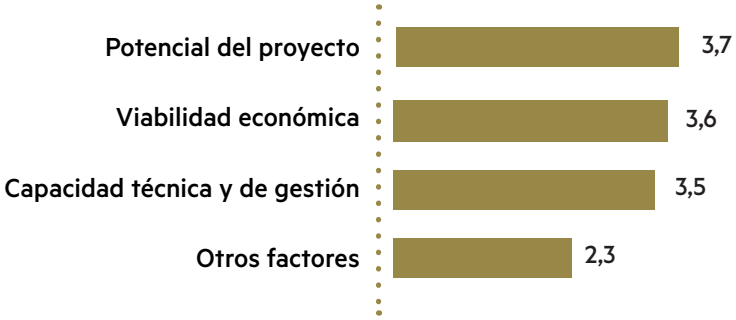
Porcentaje del presupuesto de intraemprendimiento destinado a la inversión en nuevos proyectos o empresas



Un 50% de las empresas españolas invierte menos del 20% del presupuesto dedicado a intraemprendimiento en la financiación de nuevos proyectos y empresas. Tan solo un 19% de empresas dedica a estos proyectos una partida presupuestaria superior al 80%. Estas últimas empresas que dedican grandes esfuerzos económicos en este sentido son sobre todo de las categorizadas como Empresas Tipo XXL.

A) Proceso de financiación

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



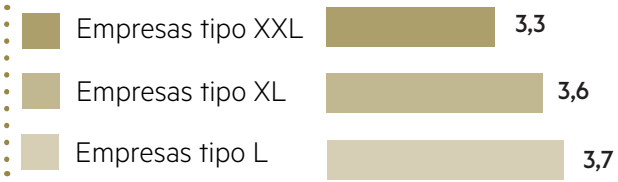
La mayoría de las empresas (59%) tiene un proceso formal que le permite seleccionar las iniciativas de intraemprendimiento que financia

La mayoría de las empresas (59%) tiene un proceso formal que le permite seleccionar las iniciativas de intraemprendimiento que financia. La decisión de financiación tiene en cuenta sobre todo el potencial del proyecto desde un punto de vista técnico y de mercado (valoración media de 3,7), la viabilidad económica y financiera y el potencial de generación de beneficios (valoración media de 3,6) y la capacidad técnica y de gestión del impulsor o impulsores del proyecto (valoración media de 3,5).

La decisión de financiación tiene en cuenta sobre todo el potencial del proyecto desde un punto de vista técnico y de mercado (valoración media de 3,7), la viabilidad económica y financiera y el potencial de generación de beneficios (valoración media de 3,6) y la capacidad técnica y de gestión del impulsor o impulsores del proyecto (valoración media de 3,5).

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

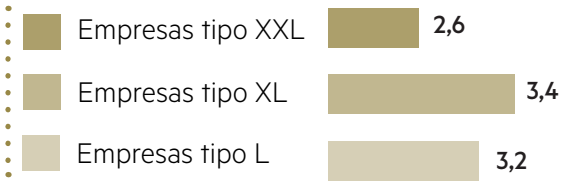
La gran mayoría de las empresas españolas (88%) financia sus proyectos de intraemprendimiento con fondos provenientes totalmente de los presupuestos internos. Este instrumento financiero recibe una valoración muy positiva por parte de todos los tipos de empresa, observando una ligera tendencia positiva a medida que la empresa es más pequeña (valoración de 3,7 de las Empresas Tipo L frente a la valoración de 3,3 del Tipo XXL).



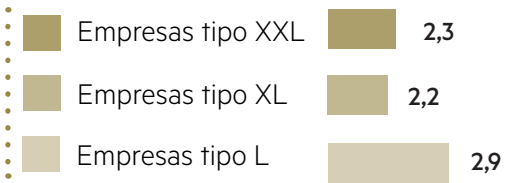
El 88% financia sus proyectos de intraemprendimiento con su presupuesto interno

El 32% de las empresas españolas de la muestra dispone de un CVC. Llama la atención que la valoración de este instrumento en relación con la influencia sobre la actividad intraemprendedora es modesta (valoración entre 2,6 y 3,4) en todos los tipos de empresas según el tamaño.

El 32% de las empresas españolas de la muestra dispone de un CVC



Son muy pocas las empresas españolas de la muestra (21%) que participan en un *Venture Capital* no corporativo. Este instrumento financiero recibe valoraciones más bajas que el CVC. Desglosando por tamaño de la empresa, son las de menor dimensión las que más valoran la incidencia de estos fondos externos sobre las nuevas iniciativas (valoración de 2,9 de las Empresas Tipo L frente a la valoración de 2,3 del Tipo XXL y 2,2 del Tipo XL).



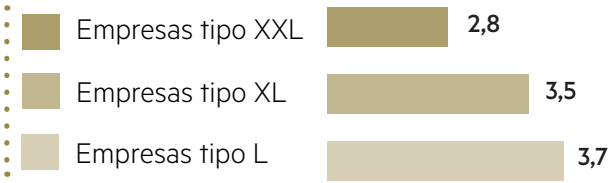
El 21% de las empresas participan en un *Venture Capital* no corporativo

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

C) Acompañamiento a las iniciativas financiadas

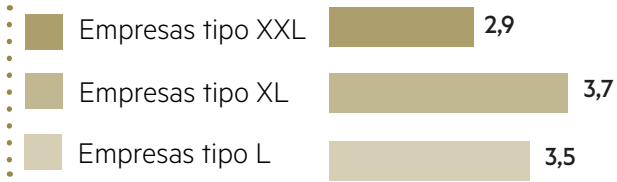
En España no son muchas las empresas que cuentan con Incubadoras para la realización de sus actividades de intraemprendimiento (32%)[10]. En cuanto a la valoración de estas infraestructuras, se percibe una mejor valoración a medida que la empresa es más pequeña (valoración de 3,7 de las Empresas Tipo L frente a 2,8 del Tipo XXL).

El 32% de las empresas españolas cuentan con Incubadoras corporativas



El porcentaje de empresas que cuenta con programas de aceleración para la realización de sus actividades de intraemprendimiento es muy igualado (47%-53%)[11]. Del mismo modo que con los viveros, se percibe una mejor valoración por parte de las Empresas Tipo XL y L (valoración de 3,7 y 3,5 respectivamente) frente a la valoración del Tipo XXL (2,9).

El 53% de las empresas españolas cuenta con programas de aceleración para la realización de sus actividades de intraemprendimiento



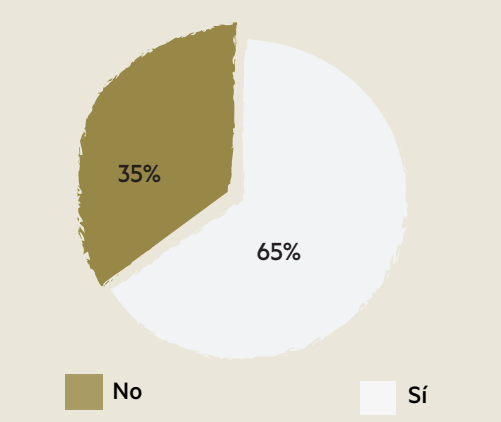
[10]Se entiende por Incubadora aquel lugar físico que cuenta con la infraestructura adecuada y se pone a disposición de los emprendedores por parte de diversos agentes (corporaciones, fundaciones, administraciones públicas, etc.) para que desarrollen sus proyectos de emprendimiento.
[11]Se entiende por Programas de Aceleración aquellos programas en los que una serie de profesionales y expertos en diversas materias presta ayuda, formación, mentoring y seguimiento de los emprendedores y sus proyectos de manera que se mejore la planificación, diseño y ejecución del plan de negocio

Fuente de los gráficos: Elaboración propia

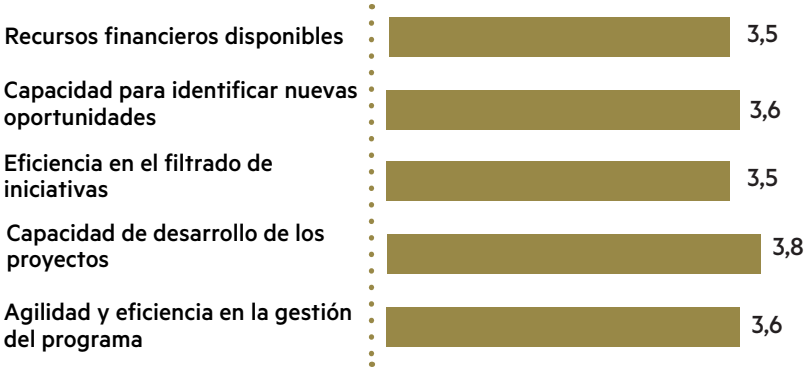
V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

D) Conocimiento de programas competidores

Un 65% de las empresas españolas estudia a la competencia y conoce programas similares de intraemprendimiento que llevan a cabo las empresas de su mismo sector. En los términos analizados, las empresas se valoran entre igual o mejor frente a la competencia (valoración entre 3,5 y 3,8).



En caso afirmativo, ¿cómo se valoran las empresas frente a la competencia? (Valoración de 1 a 5)



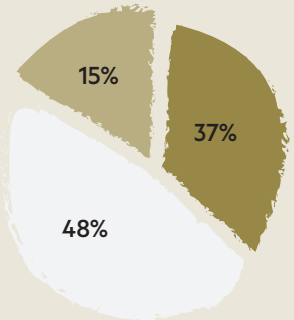
5.2.4- Resultados e impacto de la actividad intraemprendedora

Para determinar el impacto de los proyectos de intraemprendimiento y los resultados que generan para la empresa, se han analizado los siguientes aspectos:

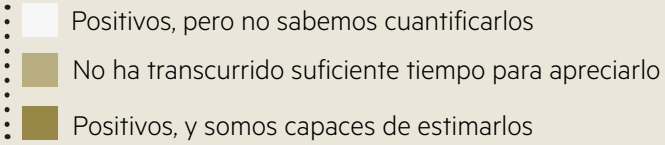
A) Evaluación de la actividad intraemprendedora
B) Impacto en la economía local

A) Evaluación de la actividad intraemprendedora

Las empresas de la muestra coinciden en que el intraemprendimiento tiene efectos positivos sobre el negocio (85%). Sin embargo, algunas de ellas consideran que no ha transcurrido suficiente tiempo para apreciar ese impacto (15%). Ninguna ha señalado que el impacto sea negativo o ni positivo ni negativo.

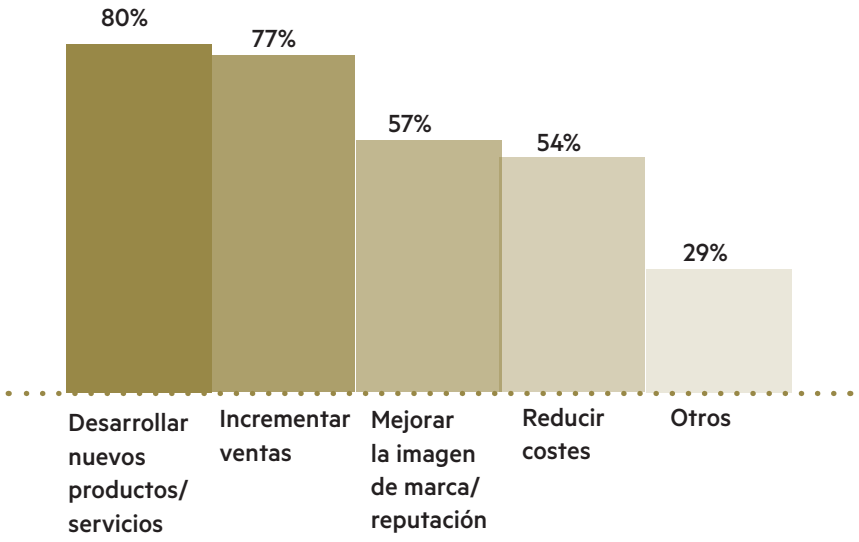


Efectos de la actividad intraemprendedora sobre el negocio



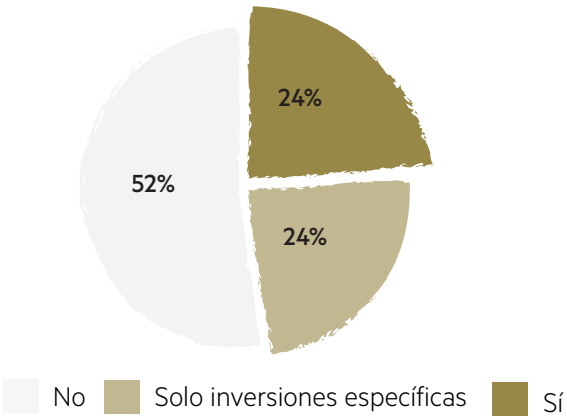
Fuente de los gráficos: Elaboración propia

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

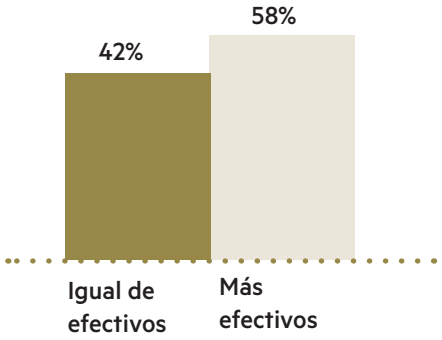


Un 80% de las empresas españolas coincide en que la mayor incidencia positiva de las actividades de intraemprendimiento se muestra en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Un 77% de las empresas considera que dicho impacto también se pone de manifiesto en el incremento de ventas.

Existencia de mecanismos para medir el retorno de la inversión en intraemprendimiento



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



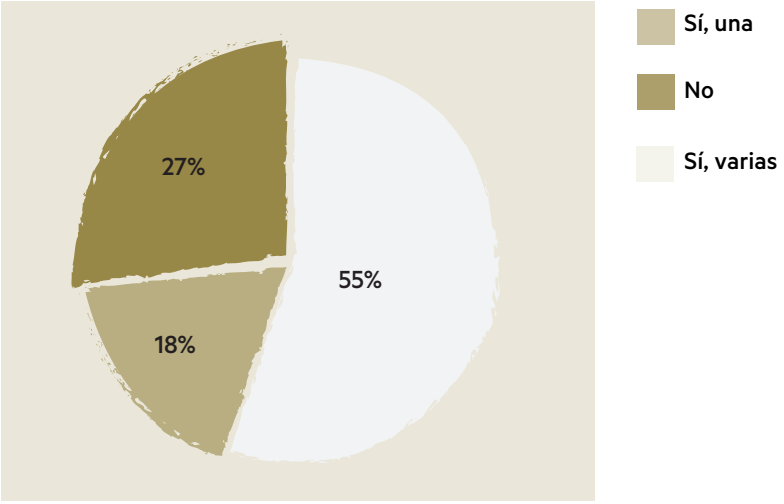
Aproximadamente la mitad de las empresas de la muestra se preocupa por el retorno de la inversión en los proyectos de intraemprendimiento. Un 48% de las mismas mide dicho retorno de manera general o específica. Además, todas las empresas coinciden en que este retorno de la inversión es igual o más efectivo en programas de intraemprendimiento frente a otras estrategias tradicionales.

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

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

Un 73% de las empresas españolas coincide en haber tenido al menos una experiencia destacable de nuevas empresas o líneas de negocio generadas a raíz de los programas de intraemprendimiento. El 27% de las empresas no ha tenido ninguna experiencia destacable.

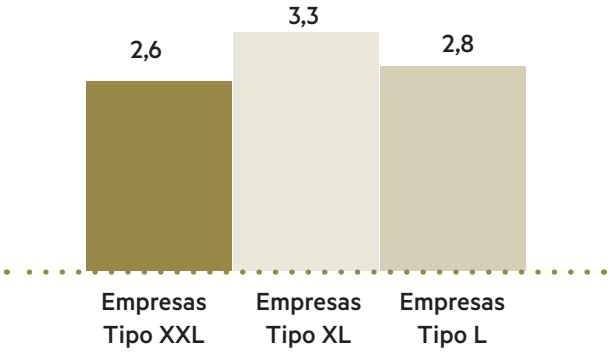
Por sectores, destacan Servicios Profesionales y Telco/Media, donde todas las empresas de la muestra excepto una afirman haber tenido al menos una experiencia destacable; frente a Energía/Utilities, donde el 80% de las empresas afirma lo contrario, esto es, que nunca han tenido una experiencia destacable.



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

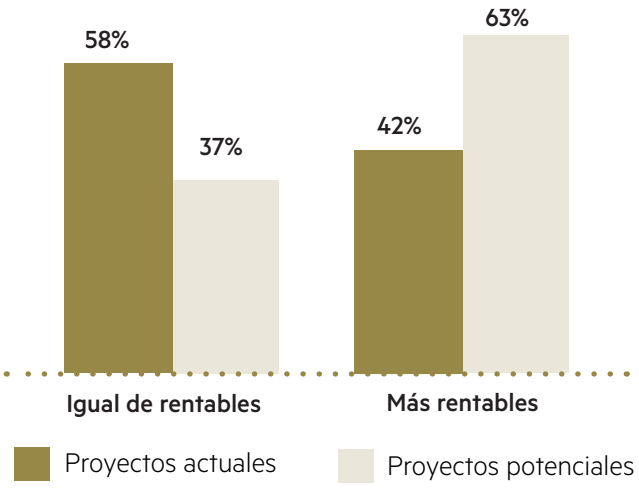
Capacidad de las iniciativas intraemprendedoras para mejorar la cuenta de resultados de la empresa a largo plazo (Valoración de 1 a 5)

No se aprecian diferencias significativas entre las empresas según su tamaño, ya que en todas ellas la valoración media del impacto de las iniciativas emprendedoras en la cuenta de resultados a largo plazo, es baja-media. Sectorialmente, las empresas de Servicios Profesionales destacan con una valoración media de 3,44.



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

El 58% de las empresas sitúa la rentabilidad de los nuevos proyectos al mismo nivel que la media de la empresa y el 42% por encima de esta. Las valoraciones mejoran respecto de los proyectos potenciales, ya que el porcentaje de empresas que considera que serán más rentables asciende a un 63%.

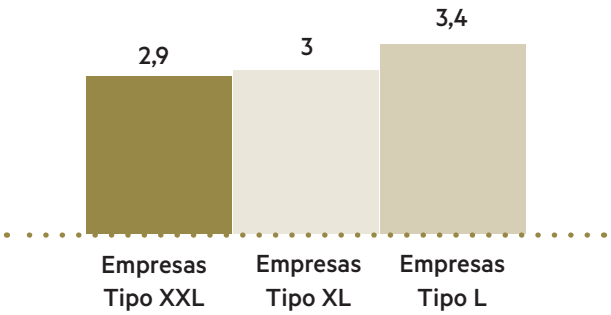


Fuente de los gráficos: Elaboración propia

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

Valoración global del impacto de las iniciativas intraemprendedoras en el seno de la empresa (Valoración de 1 a 5)

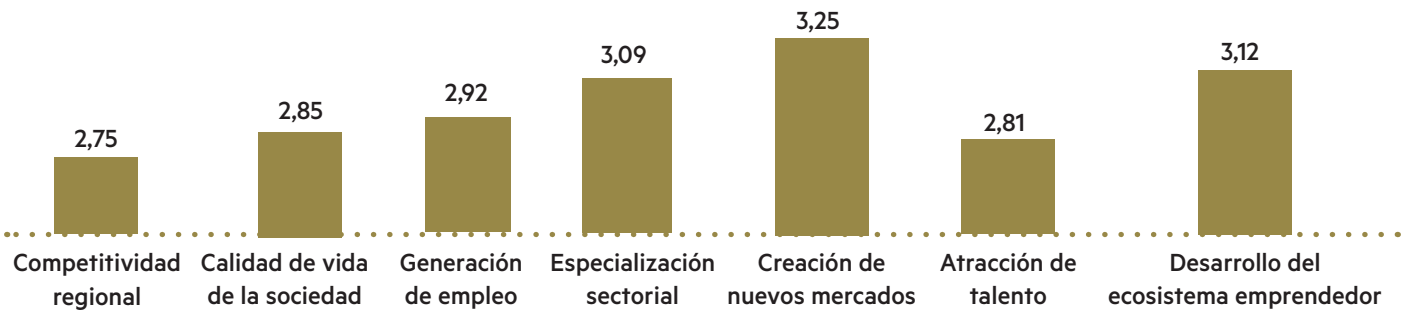
La valoración subjetiva sobre el impacto de las iniciativas intraemprendedoras en el seno de la propia empresa muestra unos resultados que mejoran a medida que la empresa es más pequeña. Se puede observar que, mientras que en las empresas más grandes se valora en un 2,9 este impacto en volumen de empleados y cifra de negocio, en las más pequeñas la valoración llega al 3,4.



B) Impacto en la economía local

Las empresas encuestadas coinciden en sus valoraciones al indicar que las iniciativas intraemprendedoras tienen un impacto positivo elevado (valoraciones medias entre 2,75 y 3,25) en la economía local, destacando la creación de nuevos mercados, el desarrollo de un ecosistema emprendedor y la especialización sectorial.

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



Fuente de los gráficos: Elaboración propia

5.3.- Recapitulación

Los datos reflejados en las páginas precedentes revelan que el emprendimiento corporativo no es en absoluto una realidad desconocida en el contexto de las grandes empresas en España. La gran mayoría de las organizaciones analizadas incorporan fórmulas de intraemprendimiento y, en menor medida, de innovación abierta. A continuación se sintetizan los principales datos.

Ecosistemas de intraemprendimiento:

• Las empresas valoran que sus empleados posean talento emprendedor. En un 89% de las organizaciones encuestadas es una competencia que se tiene en cuenta en los procesos de reclutamiento y en un 80% se han desarrollado programas específicos para identificar este talento en la plantilla.
• El 86% de las empresas tienen programas destinados a fomentar el intraemprendimiento y se suelen centrar en la captación y generación de ideas o la metodología para los proyectos.
• El 67% de las empresas además permite a los empleados dedicar parte de la jornada laboral a proyectos intraemprendedores y el 43%, sobre todo las empresas de tipo XXL, apoya económicamente estas iniciativas.
• El factor de éxito del proyecto intraemprendedor es para un 86% de las empresas el apoyo de la dirección y para un 71% que el impulsor de la idea sea el líder del proyecto.
• La cultura organizacional tiene una valoración más alta y un nivel de apoyo más intenso en las empresas de tipo L frente a las de mayor dimensión.
• Las organizaciones consideran de gran valor e importancia poner a disposición de los intraemprendedores los contactos y el asesoramiento necesarios para facilitar el desarrollo de estos proyectos.

Actividad de impulso al emprendimiento corporativo:

• En la totalidad de las empresas de tipo L, el intraemprendimiento cubre la innovación en productos y procesos, pero las actividades de creación de empresas bajan significativamente con respecto a las organizaciones de mayor tamaño.
• Los proyectos de intraemprendimiento que mayor apoyo tienen en las empresas son los que se vinculan al sector de la organización. Los programas multisectoriales se reducen al 17% de las empresas.
• Las empresas tratan de dar facilidades a los empleados emprendedores. El 54% de las empresas ha fomentado que al menos un emprendedor realice proyectos de intraemprendimiento a jornada completa. No obstante, a pesar de estas facilidades, un 43% de las empresas ha perdido empleados que querían comenzar un proyecto de emprendimiento por su cuenta.
• El 91% de las empresas coincide en que su actividad intraemprendedora aumentará en los próximos tres años y un 80% señala que la atracción de talento intraemprendedor a la compañía también aumentará en este margen de tiempo.
• En el terreno de la innovación abierta sigue habiendo mucho recorrido potencial ya que tan solo un 23% de las empresas participantes manifiesta tener en marcha o participar en este tipo de programas. Adicionalmente, de las que manifiestan estar realizando alguna actividad en este ámbito no hay ninguna Empresa Tipo L, el 75% son Empresas Tipo XXL y el 25% restante Tipo XL.

V.- Emprendimiento corporativo desde la perspectiva de la empresa

Financiación y acompañamiento de nuevas iniciativas:

• La mayoría de las empresas dedica partidas presupuestarias limitadas (inferiores al 20%) a la financiación de proyectos de intraemprendimiento.
• El 59% de la muestra tiene un proceso formal que le permite seleccionar las iniciativas de intraemprendimiento que financia. La decisión de financiación tiene en cuenta, sobre todo, el potencial del proyecto desde un punto de vista técnico y de mercado.
• El 88% utiliza únicamente fondos propios para financiar los proyectos. El 32% dispone de un fondo de CVC y el 21% participa en VC externos.
• Para acompañar los proyectos financiados, el 32% de las empresas cuenta con incubadora y el 47% con programas de aceleración.

Resultados e impacto económico:

• El 85% de las empresas coincide en que el intraemprendimiento tiene un impacto positivo en el negocio, sobre todo a la hora de desarrollar nuevos productos y servicios e incrementar las ventas.
• Un 73% asegura haber tenido al menos una experiencia destacable en programas de intraemprendimiento que ha dado lugar a nuevas líneas de negocio o nuevas empresas.
• El 48% de las empresas del estudio mide el retorno de la inversión en emprendimiento corporativo.
• Las empresas coinciden en sus valoraciones al indicar que las iniciativas intraemprendedoras tienen un impacto positivo elevado en la economía local, destacando la creación de nuevos mercados, el desarrollo de un ecosistema emprendedor y la especialización sectorial.

VI. Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

Los contenidos de este bloque sintetizan los resultados de la parte cualitativa, la cual tiene por objeto enriquecer la información obtenida con la encuesta acerca de las de los diferentes modelos de emprendimiento corporativo puestos en marcha por las empresas, así como ofrecer algunas claves para la implantación exitosa de estos programas a partir de las opiniones de los directivos que los han liderado.

A tal efecto se han organizado entrevistas abiertas y *focus groups* con los responsables del área de emprendimiento corporativo de las empresas 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 destacables como buenas prácticas, los retos para el futuro y el ecosistema del emprendimiento corporativo.

De este modo, este bloque ha servido para constatar que, si bien las empresas de los sectores de industria, energía y telecomunicaciones llevan apostando por la innovación tradicional desde su orígenes -orientada a producto y realizada internamente por el departamento correspondiente-, solo es desde la última década a lo sumo cuando realmente han empezado a dirigir esta actividad también hacia el desarrollo de modelos de negocio disruptivos y a involucrar en ella a emprendedores y *startups*.

En las empresas de los sectores de banca, seguros y servicios profesionales, más tradicionales, la innovación llegó de la mano de la transformación digital (web, aplicaciones, nuevas herramientas de trabajo y de contacto con el cliente, con el que la relación pasa a ser más directa e inmediata, nuevas inquietudes como la ciberseguridad...) y recientemente, y obligados por la crisis económica, han iniciado el proceso de cambio de una innovación centrada en lo tecnológico y digital a otra orientada a modelo de negocio, cultura y personas.

La apuesta por el emprendimiento corporativo se debe, en la mayoría de los casos, a la convicción y el impulso de la alta dirección, que lo marca como un objetivo de la empresa. Es este impulso del equipo directivo lo que favorece la continuidad de estos programas y extiende en la empresa la cultura emprendedora.

En la encuesta realizada a las empresas se destaca que un 24% de estas dispone de programas de emprendimiento corporativo (ya sea intraemprendimiento con empleados, innovación abierta o *corporate venture capital*) desde antes de 2010, un 38% ha puesto en marcha iniciativas de este tipo entre 2010 y 2014, y un 38% se ha iniciado en el emprendimiento corporativo con posterioridad a 2014.

Los objetivos de las empresas a la hora de apostar por el emprendimiento corporativo se pueden resumir en:

- Desarrollo de nuevos modelos de negocio. Aquí se incluirían el desarrollo de nuevos servicios/productos, la innovación en procesos, el desarrollo de nuevos canales de comercialización o la implantación en nuevos mercados.

• Difusión de la cultura de innovación, es decir, que la innovación en la empresa no se limite a algo que únicamente realiza el departamento del mismo nombre, sino que todos los empleados sean conscientes de la necesidad y la importancia de la innovar y el emprender en el desarrollo de su trabajo diario.
• Búsqueda de soluciones a problemas concretos. La realización de concursos de ideas y el lanzamiento de retos, tanto destinados a los empleados como a emprendedores externos, puede ayudar a la empresa a superar algún obstáculo o aportar otros puntos de vista para resolver algún problema específico.
• Detección de talento interno. Porque el talento innovador o emprendedor no está únicamente en los departamentos de innovación. Muchos empleados no tienen relación con la innovación en su día a día, pero tienen interés e ideas para desarrollar su trabajo de manera más efectiva y mejor.
• Observatorio/detección de talento externo y de tecnologías emergentes. Gracias a las iniciativas de innovación abierta las empresas pueden entrar en contacto con emprendedores y *startups* y desarrollar *partnerships* o cualquier otro tipo de relación.
• Fortalecimiento de la Responsabilidad Social Corporativa. Desde las propias empresas con sus departamentos de RSC o a través de sus fundaciones, cada vez hay un mayor apoyo tanto a emprendedores como a programas educativos que fomentan el emprendimiento y la innovación.
• Aunque no sea un objetivo *a priori* de las empresas, muchas han observado una mejora de su imagen de marca debida al desarrollo de iniciativas de apoyo a emprendedores.

Otro aspecto interesante observado en el trabajo de campo realizado para la elaboración de este estudio es el escaso desarrollo de un ecosistema intraemprendedor. Aunque los máximos responsables de innovación y emprendimiento de las grandes empresas se conocen y se relacionan entre sí, no existe demasiada colaboración entre las empresas a la hora de desarrollar proyectos de innovación abierta. Hay casos puntuales de iniciativas conjuntas cuando se trata de empresas de distintos sectores, pero la colaboración es inexistente entre empresas del mismo sector de actividad.

No obstante, las aportaciones más interesantes de este capítulo son las que se refieren a los programas de emprendimiento corporativo que las propias empresas han destacado como referentes dentro y fuera de su organización. En base a ello, se han seleccionado once programas que abarcan las diferentes modalidades de emprendimiento corporativo y que se reseñan en el apartado 1 dedicado a las buenas prácticas.

Por otra parte, las dificultades y barreras más comunes referidas por los responsables de emprendimiento corporativo se recogen en el apartado 2. En el apartado 3 se resumen las recomendaciones que ofrecen los expertos entrevistados para la implantación exitosa de estas estrategias.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

6.1.- Buenas prácticas de emprendimiento corporativo

En el transcurso de las reuniones mantenidas con las empresas participantes en el estudio, se solicitó a sus principales responsables que, de las iniciativas y proyectos que desarrollan en materia de emprendimiento corporativo, destacaran aquella de la que se sintieran más orgullosos. En base a sus respuestas y al creiterio del grupo de expertos de las entidades que han elaborado este estudio, se han seleccionado once casos, que abarcan desde el intraemprendimiento para aprovechar el talento existente en la empresa hasta los programas de innovación abierta para detectar y aprovechar el talento emprendedor externo, que por su enfoque vanguardista, ambición y/o resultados, son susceptibles de ser catalogados como buenas prácticas del emprendimiento corporativo en España.

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

BANKINTER

Nombre del programa Programa Emprendedores
Área Innovación abierta y Capital Riesgo Corporativo
Fecha de lanzamiento 2013
Alcance geográfico España
Departamento responsable Fundación de la Innovación Bankinter en coordinación con Capital Riesgo
Web https://www.fundacionbankinter.org/emprendedores

Objetivos del programa
Apoyar el emprendimiento español colaborando con los principales actores del ecosistema.

Descripción
Bankinter Capital Riesgo invierte en *startups* tecnológicas de alto potencial, constituidas en España o con parte del equipo e instalaciones en nuestro país, pero a la vez con clara vocación internacional, de los sectores de Tecnologías móviles y TIC.
Bankinter no invierte en proyectos, sino en realidades: el momento de entrada en las compañías es cuando ya tienen un primer desarrollo y unas primeras métricas de uso y/o de facturación.
Con la entrada en el capital de la compañía, Bankinter pasa a ser un socio más de la misma, pero no entra en el accionariado de una *startup* de manera individual: es condición *sine qua non* que la ronda sea liderada (económicamente) por un inversor con experiencia. Bankinter invierte de 50.000€ a 200.000€, nunca superando la cantidad que aporte el inversor que lidere la ronda. Las rondas en las que participa normalmente no superan los 500.000€ (la valoración máxima inferior a 3.000.000€ *premoney*).

Impacto
Desde su comienzo, se han presentado al Programa Emprendedores más de 1.500 startups, y Bankinter ha invertido hasta el momento en 24 *startups*.

"En un proceso de intraemprendimiento, el peso de la idea no es tan importante como su ejecución posterior, y pocas empresas se centran en eso. La continuidad de los programas de intraemprendimiento, ver que las ideas se implantan, es lo que motiva a los empleados y fomenta la cultura emprendedora en la empresa". Sergio Martínez-Cava, Director General Fundación de la Innovación Bankinter.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

BBVA

Nombre del programa BBVA Open Talent
Área Innovación abierta
Fecha de lanzamiento 2009
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Área de Nuevos Negocios Digitales
Web http://www.centrodeinnovacionbbva.com/opentalent

Objetivos del programa
Apoyar el desarrollo del ecosistema de *startups* en el sector *fintech* (en sentido amplio, incluyendo aspectos transversales que afectan a la industria financiera).
Aumentar la superficie de contacto entre el banco y el ecosistema para favorecer el desarrollo de relaciones de negocio con *startups* y emprendedores. Relaciones de negocio entendidas también en un sentido amplio: el banco puede identificar talento, colaborar con la *startup*, ser cliente, inversor, adquirirla, etc.

Descripción
Concurso internacional para *startups* y emprendedores (compañías con una facturación de hasta 1,5 millones de euros anuales y que hayan logrado una financiación menor a 2,5 millones euros) con ideas disruptivas que podrían tener un impacto directo en el sector financiero y en otros campos como el comercio electrónico, la experiencia de usuario o *big data*.
Los emprendedores se inscriben en la web de BBVA Open Talent. Un jurado, compuesto por unas 250 personas (del BBVA y externas), evalúa los proyectos y realiza un filtrado teniendo en cuenta la capacidad para transformar la industria financiera del proyecto, la escalabilidad, el equipo que lo respalda y el modelo de negocio, de modo que de los más de 1.200 proyectos presentados, quedan de 15 a 20 finalistas por región (Europa, LATAM y USA y resto del mundo).
Los finalistas compiten en tres finales regionales. En la edición 2016, se celebraron en Londres, Nueva York y México; el año anterior en Barcelona, Nueva York y México.
Los seis ganadores (dos por región) son premiados con 30.000 euros. En la edición 2016 se concedieron además dos premios especiales: el de Wired Money y el de Inclusión Financiera.
Los ocho proyectos ganadores participan en el Programa de Inmersión e Interacción de BBVA Open Talent: dos semanas no consecutivas (en Madrid y en México), en las que los emprendedores pueden interactuar con ejecutivos del Banco y expertos financieros para recibir asesoramiento y explorar oportunidades de negocio de manera conjunta.

Impacto
En los últimos cinco años, más de 3.250 compañías han pasado por el programa y los ganadores de las pasadas ediciones han acumulado inversiones de más de 116 millones de euros.
En 2016 (la octava edición) se han inscrito más de 1.200 emprendedores de 77 países. Algunos de los ganadores ya están colaborando en proyectos con el banco.

CAF

Nombre del programa CAF Ventures
Área Capital riesgo corporativo
Fecha de lanzamiento 2013
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Desarrollo Corporativo
Web http://www.caf-ventures.com/es/

Objetivos del programa
Expandir las fronteras del grupo CAF mediante la incorporación de negocios/empresas afines (pero diferentes) en el grupo. Con esta finalidad, el programa se ha diseñado para escalar empresas, dotándolas de las ventajas de pertenecer a un gran grupo industrial, manteniendo su dinamismo y autonomía.
Descripción

El programa de CAF Ventures está dirigido a compañías que desarrollan su actividad en las áreas de sistemas de transporte terrestre y sistemas de fabricación avanzada, dos ámbitos relacionados con el negocio principal del Grupo CAF y que cuentan con un gran potencial de crecimiento.
Durante el proceso de selección se analiza en profundidad el encaje y las sinergias generadas entre el grupo CAF y las compañías candidatas para posteriormente definir un plan estratégico conjunto que servirá como base de un marco de relación estable y de largo plazo.
En resumen, las fases del proceso son las siguientes:
1. Valoración de la compañía candidata teniendo en cuenta el alineamiento estratégico de la empresa con el Grupo CAF, la viabilidad, rentabilidad y escalabilidad del proyecto así como la capacidad de gestión del equipo promotor.
2. Negociación y acuerdo que regula la relación a largo plazo y la inversión a efectuar, todo ello con el objeto de proporcionar a la compañía los recursos necesarios para tener un crecimiento acelerado.
3. Programa Inversión corporativa. Durante un periodo de 3 años, con evaluaciones periódicas de los resultados, CAF impulsa las empresas seleccionadas proporcionando el soporte y los recursos previamente acordados, como pueden ser, capital, conocimiento, *networking*, imagen de marca, etc.
4. Consolidación. La compañía sale del programa de aceleración y pasa a funcionar de forma autónoma como una empresa más del Grupo CAF.

Impacto
Desde 2013 han invertido en 3 empresas.

"La innovación es fundamental en una empresa, pero tiene que ir orientada al negocio y al mercado". Jokin Lopetegui, Responsable de CAF Ventures.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

CALIDAD PASCUAL

Nombre del programa Premios Pascual Startup
Área Innovación abierta
Fecha de lanzamiento 2016
Alcance geográfico España
Departamento responsable Área de Innovación Disruptiva y Desarrollo de Negocio
Web https://www.sociosinversores.com/pascualstartup
Colaboradores IBM, Telefónica Open Future_, Ministerio Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, y Socios Inversores.

Objetivos del programa
Apostar por la innovación abierta y colaborativa, reconociendo y apoyando a los emprendedores españoles con ideas de carácter innovador en diversos ámbitos del sector de alimentación y bebidas.

Descripción
Estos galardones premian proyectos disruptivos en tres áreas clave de la industria agroalimentaria: los productos y procesos relacionados con la nutrición y la salud; las innovaciones que faciliten la relación con los clientes a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, y los proyectos que ayuden a la conservación del medioambiente. En un gran evento se realizan las presentaciones de los 9 proyectos finalistas (3 por categoría). Hay un proyecto ganador por cada categoría, que recibe, para arrancar su proyecto:
• Premio de 5.000€ en metálico otorgados por Calidad Pascual.
• Una sesión mensual de *mentoring* con directivos de Calidad Pascual.
• Espacio de trabajo en oficinas de Calidad Pascual o en los centros Crowdworking de Telefónica.
• Acceso a la plataforma de Telefónica Open Future_, con apoyo metodológico y *networking*.
• Móvil de última generación aportado por Telefónica.
• Asesoramiento tecnológico y servicios en la nube, dentro del programa IBM Global Entrepreneur.
• Socios Inversores pone a disposición de los galardonados su Plan Emprendedor para obtener financiación en su web.

Impacto
La primera edición de los Premios Pascual Startup ha tenido gran repercusión, con 252 candidaturas presentadas. El compromiso de Calidad Pascual y sus colaboradores va más allá de los premios: en la actualidad, 24 de los 252 proyectos presentados han recibido apoyo en distintas formas, desde *mentoring* en las áreas de producción, I+D, legal o compras, hasta apoyo comercial y compra de alguno de los productos. Calidad Pascual apuesta por la continuidad de la iniciativa y está abierta a diferentes opciones de colaboración futura con los proyectos emprendedores.

"La innovación debe tener sus procesos y metodología porque ideas hay muchas, pero la dificultad está en hacer de esas ideas un modelo de negocio rentable y sostenible". Álvaro Bernad Danzberger, Director de Innovación Disruptiva y Desarrollo de Negocio.

ENAGAS

Nombre del programa Ingenia Business
Área Intraemprendimiento
Fecha de lanzamiento 2014
Alcance geográfico España
Departamento responsable Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
Web http://www.enagas.es/enagas/es/Comunicacion/NotasPrensa/2016_02_02_Ingenia
Presupuesto 33.000 €

Objetivos del programa
Fomentar una cultura de emprendimiento en la compañía y apostar por la innovación aplicada a la generación de nuevos negocios relacionados con la actividad de Enagás.

Descripción
Ingenia Business es el punto de partida de Enagás Emprende, Programa de Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta de Enagás.
Lo que en origen fue un concurso de ideas, se convierte en 2015 en un programa orientado hacia el intraemprendimiento y la generación de proyectos empresariales impulsados por los empleados.
Los empleados promotores de estos proyectos reciben un premio en metálico y entran en un proceso de incubación empresarial que supone:
• la liberación parcial de sus cometidos ordinarios para poder dedicarse al proyecto;
• *mentoring* por parte del equipo directivo;
• cesión de un espacio de trabajo en el centro de emprendimiento e innovación situado en la nueva sede y denominado Enagás FAB;
• formación especializada adecuada para convertir su idea en proyecto empresarial.
El objetivo último es que el promotor del proyecto lo convierta en una *startup / spin-off* en la que Enagás podrá tomar participaciones sin desplazar en ningún caso al emprendedor de la gestión. Si el proyecto fracasara, el empleado tiene garantías de poder volver a su puesto de trabajo en Enagás al tener una excedencia especial.

Impacto
En la convocatoria 2015 se presentaron 63 proyectos, de los que se seleccionaron 4. En 2016 y tras finalizar el proceso de incubación, se aprobó que 3 de ellos se transformasen en nuevas empresas lideradas por los empleados promotores y que el proyecto restante pasase a ser desarrollado desde la propia Enagás.

"Es necesario hacer un esfuerzo importante de evangelización dentro de la organización para vencer resistencias internas y conseguir la implicación de todos los actores clave". Emilio Martínez Gavira, Coordinador de Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

ENDESA

Nombre del programa Endesa Energy Challenges
Área Innovación abierta
Fecha de lanzamiento 2015
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Área de Innovación y Desarrollo de Negocio
Web www.endesaenergychallenges.com

Objetivos del programa
El objetivo es captar talento mediante retos para buscar soluciones en el mundo energético que permitan transformar el modelo actual.

Descripción
Es una plataforma colaborativa para buscar, junto con emprendedores, productos y servicios energéticos eficientes. Engloba varias iniciativas:
• Endesa Hackathon, para buscar soluciones móviles innovadoras que ayuden a los clientes a optimizar su uso de la energía.
• Endesa Datathon, dirigido a expertos en big data, para desarrollar nuevos productos o servicios basándose en el análisis de los millones de datos anónimos de usuarios procedentes de las lecturas horarias.
• Team A: se ha seleccionado un equipo de 8 jóvenes innovadores (*millennials* y Generación Z) que, participando en talleres creativos, podrán diseñar nuevas estrategias para digitalizar procesos y mejorar el servicio al cliente.
• Energía para emprendedores: Endesa busca soluciones disruptivas en productos y servicios de valor añadido, modelos de negocio y procesos, en diversos ámbitos (generación distribuida, autoconsumo, pequeña renovable, pequeño almacenamiento energético, movilidad eléctrica, eficiencia energética, automatización del hogar, experiencia de cliente, relación digital con el cliente, *big data*), ofreciendo a los emprendedores y *startups* que aporten ideas un modelo de colaboración a medida (dependiendo del estado del proyecto, su alcance, el encaje estratégico en el negocio de Endesa y su potencial de creación de valor).

"En Endesa ha sido fundamental que la innovación haya surgido del negocio y esté orientada al negocio. No sólo se ha planteado para dar resultados hacia el exterior, hacia nuestros clientes, sino que ha sido interna, con la creación de la Escuela de Ventas o el plan digital para los empleados". Juan Antonio Garrigosa de Sigmaringa, Responsable de Innovación.

IBM

Nombre del programa Cognitive Build
Área Intraemprendimiento
Fecha de lanzamiento 2016
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Brand System and Workforce Enablement
Web https://cognitivebuild.bluefundit.com/
Presupuesto Sin determinar

Objetivos del programa

Fomentar la innovación de los empleados de IBM con el objetivo de generar proyectos reales de negocio acerca de la tecnología cognitiva, al mismo tiempo que se incentiva y desarrolla una cultura corporativa basada en el conocimiento, la colaboración y las metodologías ágiles y de design thinking.

Descripción y fases del programa

1) Se invitó a cada empleado de IBM en el mundo a pensar en una idea innovadora de negocio que incluyera capacidades y tecnologías cognitivas. A partir de ahí, debía configurar un equipo, preferiblemente multidisciplinar, que sostuviera el desarrollo de la idea en todas sus fases. En ese primer momento, el equipo presentó su idea en la plataforma, incluyendo un vídeo y otra serie de elementos que sirvieran para explicar brevemente en qué consistía.

2) Se realizó un primer filtrado por parte de un equipo de expertos técnicos y de negocio que determinaron si la idea era realizable en un período determinado de tiempo (un año). Si la idea era aprobada, pasaba a la siguiente fase.

3) En la siguiente fase, todos los empleados de IBM a nivel mundial dispusieron de 2.000 dólares virtuales (equivalentes a servicios o recursos de IBM) para ser invertidos en las ideas que les parecieran mejor. Podían invertir un mínimo de $1 y un máximo de $1.000 por proyecto. Los líderes y miembros de cada equipo podían aprovechar las características sociales y colaborativas de la plataforma para promocionar su idea y recabar el máximo apoyo posible.

4) Tras cumplirse el plazo, se seleccionaron 10 finalistas, teniendo en cuenta las categorías:

- Los que obtuvieran mayor financiación.
- Categoría 1: Crear una app para los clientes que incorporase capacidades cognitivas.
- Categoría 2: Añadir capacidad cognitiva a un producto o servicio ya existente.
- Categoría 3: Transformar un proceso de negocio.
- Categoría adicional: Ideas que pudieran tener un inmediato y fuerte impacto en el core business de IBM.

5) Los finalistas dispusieron entonces de tres semanas para preparar un prototipo de su idea (se les proporcionaron herramientas y recursos, en caso necesario), que presentaron en el evento Outthink Challenge. Se celebró uno global, en el que se presentaron los proyectos finalistas a los ejecutivos de IBM, a la vez que otros eventos locales (en diferentes puntos del mundo e incluso virtuales). La compañía se comprometió a sacar al mercado esos 10 prototipos finalistas y además, sin estar inicialmente previsto, se les otorgó un premio monetario.

6) En España, se decidió seleccionar 3 prototipos que actualmente están siendo estudiados (aunque la inversión será menor) para su posible implantación en el mercado.

Impacto

En la primera edición, celebrada en 2016, el nivel de participación fue muy alto. Se presentaron más de 8.300 ideas, de las cuales 2.700 pasaron a la fase de financiación. En total, se invirtieron más de 290 millones de dólares virtuales para seleccionar a los 50 finalistas globales. España fue el tercer país en participación de empleados, con cerca de un 80% de dólares virtuales invertidos.

"El desarrollo de un programa de emprendeduría corporativa tan ambicioso tiene que estar muy conectado con un esfuerzo importante de toda la compañía en la comunicación, promoción y seguimiento de la iniciativa. Los empleados tienen que conocer toda la transparencia del proceso y entender el desarrollo del mismo. Es importante contar con una herramienta tecnológica atractiva e intuitiva que facilite la participación de todos los empleados, independientemente de su expertise técnico". Elisa Martín Garijo, Directora de Innovación.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

SACYR

Nombre del programa Estrategia de innovación
Área Intraemprendimiento e innovación abierta
Fecha de lanzamiento 2015
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Dirección de Estrategia e Innovación
Web http://www.sacyr.com/es_es/canales/canal-innovacion/estrategia-de-innovacion/default.aspx

Objetivos del programa
Difundir la cultura de la innovación en los empleados para potenciar la competitividad del grupo, explorar nuevos modelos de negocio y establecer alianzas con *startups* externas con tecnologías críticas.

Descripción
En la Estrategia 2015-2020 se sientan las bases para crear un modelo consistente de innovación, que permita desarrollar de manera sistemática nuevas iniciativas con un impacto real en el modelo de negocio de la compañía.
Para dotar de contenido a esta estrategia que comprende tanto la innovación abierta como el intraemprendimiento, Sacyr ha lanzado las siguientes iniciativas:
• iFridays. El último viernes de cada mes se organizan sesiones de fomento de la cultura innovadora en las que participan un centenar de empleados y directivos a través de ponencias y mesas redondas dedicadas a campos como la nanotecnología, emprendimiento, drones, inteligencia artificial, redes sociales o transformación digital. Para ello, se ha buscado la colaboración de entidades punteras en estas áreas: MIT, Fujitsu, DroneX, IBM, Google, 3M, Telefónica, etc.
• Ingenium. Es una plataforma dentro de la intranet desde la que se lanzan retos con el objetivo de animar a los trabajadores a presentar ideas, facilitar iniciativas de negocio transversales entre áreas e identificar empleados y equipos con talento.
• Startups. El objetivo de este programa es establecer alianzas con emprendedores externos, que se pueden concretar en la puesta en común de ideas, la compra de bienes y servicios, desarrollos tecnológicos conjuntos o inclusión en el portfolio de inversiones. Todos los años, la Fundación Sacyr ofrece premios a la innovación que incluyen apoyo financiero, *mentoring*, acceso a profesionales y clientes.
• iLabs. Son talleres de prototipado rápido en los que emprendedores y empleados de Sacyr desarrollan de manera intensiva soluciones tecnológicas susceptibles de ser incorporadas a alguna de las divisiones del Grupo. *Internet of things* antiatropello, *apps* para el seguimiento de obras o nanotecnología para la limpieza de edificios son algunos ejemplos.

"En un mundo cada vez más complejo e interesante, la innovación con los emprendedores como aliados es clave para aportar valor a todos los stakeholders, entre los que están los clientes, los empleados y los accionistas". Diego Rocha, Director de Estrategia e Innovación de Sacyr.

SANTANDER

Nombre del programa RedEmprendia Desafío Millennials
Área Innovación abierta
Fecha de lanzamiento 2014
Alcance geográfico España, Portugal y Latinoamérica
Departamento responsable Santander Universidades
Web https://www.redemprendia.org/es/millennials

Objetivos del programa
Estimular la creatividad y detectar el talento y el espíritu emprendedor de los jóvenes universitarios de España, Portugal y Latinoamérica, apostando por el trabajo en equipo, multidisciplinar y con un enfoque internacional.
Los *millennials* participantes ponen en práctica el conocimiento adquirido en las aulas y ganan experiencia resolviendo casos reales de grandes empresas.

Descripción
Este programa fomenta la innovación abierta entre los jóvenes universitarios de las distintas universidades del Espacio Iberoamericano, mediante la resolución de distintos desafíos o retos propuestos por empresas de referencia internacional, por parte de equipos de estudiantes multidisciplinares y multinacionales.
La inscripción puede ser realizada individualmente (cada candidato presenta su ficha de inscripción y, posteriormente, RedEmprendia forma los grupos de trabajo teniendo en cuenta la información facilitada por los candidatos) o por equipos. Cada equipo está formado por un mínimo de 3 y un máximo de 5 miembros.
En la primera edición se plantearon 4 desafíos. Durante 3 meses los equipos trabajaron en sus propuestas. Finalmente se evaluó cada una de ellas y se seleccionó una propuesta de cada categoría. Los equipos ganadores recibieron sendos premios en metálico.
Los retos presentados fueron los siguientes:
- Santander Universidades (*Apps* no financieras): cómo Santander Universidades puede mejorar su relación de proximidad con los estudiantes universitarios a través de servicios no financieros en modo App que se adapten al estilo de vida del joven universitario.
- Plexus: cómo puede Plexus desarrollar una plataforma con nuevos servicios para estudiantes universitarios empleando nuevas tecnologías y soportes como dispositivos móviles, quioscos multimedia, etc.
- SONAE: cómo puede SONAE-Zippy conquistar el mercado latinoamericano. El reto es definir el posicionamiento de la marca Zippy en los mercados de Brasil, Chile, Colombia, México y Argentina.
- Santander Universidades (Banca online): cómo debe ser la banca online para la generación Millennials, cómo Banco Santander puede mejorar su relación de proximidad con los estudiantes universitarios además de con la puesta en marcha de sus productos financieros habituales.

Impacto
Se ha realizado hasta el momento una edición de este programa, en la que participaron 100 estudiantes, divididos en 25 equipos. Los 100 estudiantes (el 41%, mujeres), pertenecían a 31 universidades distintas de 7 países iberoamericanos.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

TELEFÓNICA

Nombre del programa Telefónica Open Future_
Área Innovación abierta
Fecha de lanzamiento Telefónica Open Future_ consolida desde 2014 todas las iniciativas que ya venía desarrollando Telefónica en materia de innovación abierta.
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Dirección General Comercial Digital (CCDO)
Web https://www.openfuture.org/
Presupuesto La inversión total consolidada en la plataforma es de casi 450 millones

Objetivos del programa
El principal objetivo es detectar, potenciar e integrar el talento y emprendimiento tecnológico en cualquiera de sus fases mediante un modelo integral de gestión de una cartera de opciones mediante la aceleración y conexión con organizaciones, inversores y empresas.

Descripción
Open Future_ es la plataforma global de Telefónica para desarrollar el talento y emprendimiento tecnológico-digital, agrupando en un vector global todas las iniciativas, actividades y proyectos ya existentes en el campo de la innovación abierta. En Telefónica Open Future_ convergen 6 iniciativas propias con un mismo fin: convertir ideas o proyectos en modelos de negocio de éxito.
La principal característica de esta plataforma es su especialización en cada fase del ciclo de vida de un proyecto y, simultáneamente, su carácter integral, con componentes *online* y *offline*, lo que facilita el mejor desarrollo de los proyectos.
• Iniciativas para animar y dar soporte a los emprendedores en su fase inicial:
- Think Big: para detectar y fomentar el talento de los jóvenes con vocación emprendedora en el ámbito social, a través de becas y *mentoring*.
- Talentum Startups: para estudiantes universitarios y recién titulados con vocación emprendedora. Ofrece a los jóvenes emprendedores un espacio, un mentor y los materiales necesarios para poner en marcha sus ideas de negocio durante un periodo de 3 o 6 meses.
• Iniciativas para ayudar a startups en fase de desarrollo (aceleración y escalabilidad):
- Centros de Crowdworking (45 repartidos por el mundo): son áreas de trabajo colaborativo creadas por Telefónica junto con sus *partners* públicos y privados para madurar *startups*. En la actualidad hay 45 espacios de crowdworking en todo el mundo.
- Wayra: red internacional de aceleradoras en Europa y Latinoamérica (11 espacios en 10 países) con el objetivo de financiar, consolidar, escalar e internacionalizar proyectos tecnológicos más maduros.

• Fondos de inversión que financian e invierten en proyectos y *startups* consolidadas:
-Telefónica Ventures: fondo corporativo de capital riesgo creado en 2007, con inversiones en startups (fundamentalmente de Silicon Valley e Israel) ligadas al *core business* de Telefónica, es decir, al negocio puro de una operadora (sector de las comunicaciones).
- Fondos Amérigo: mayor red de fondos de capital riesgo en España y Latam con co-inversores públicos y privados, en los que Telefónica es un inversor de referencia, para la financiación y aceleración de empresas tecnológicas de alto valor añadido. Se crearon con el objetivo de dinamizar ecosistemas locales en los que hay talento pero donde normalmente no llegaban los fondos de *venture* capital. Estos fondos no están gestionados por Telefónica, sino por un tercero, externo e independiente, experto en cada mercado.

Impacto
El ecosistema Telefónica Open Future en cifras:
- Think Big: 14.000 proyectos sociales financiados para jóvenes entre 16 y 25 años.
- Talentum: más de 800 becas para universitarios.
- Crowdworking: más de 1000 startups aceleradas en los 45 espacios repartidos por el mundo.
- Wayra: más de 600 startups aceleradas.
- Venture capital: hasta hoy se ha comprometido una inversión de 445 millones de euros.
- En total, más de 50.000 proyectos recibidos y analizados, más de 40.000 usuarios activos en la herramienta online: www.online.openfuture.org y más de 100.000 peticiones de información.

"A la hora de emprender es fundamental contar con uno o varios socios que tengan un ecosistema completo (global, financieramente solvente, con capacidad de ayuda en el scale up y con componentes tanto físicos como online-smart-con software) de ayuda al emprendedor, que incluya soluciones tanto para captar talento como para acelerarlo e invertir en ideas innovadoras. Hay que estar atento a todo lo que pasa y, una vez que se detecta una oportunidad, es importante poder invertir rápidamente en ese proyecto a través del instrumento financiero que estratégicamente ayude más al emprendedor". Javier Placer, Consejero Delegado de Telefónica Open Future_.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

VOCENTO

Nombre del programa Vocento Media Lab
Área Innovación abierta
Fecha de lanzamiento 2014
Alcance geográfico Mundial
Departamento responsable Área de Innovación
Web https://medium.com/@VocentoLab ; https://twitter.com/vocentolab?lang=es

Objetivos del programa
• La formación y capacitación de los equipos de redacción, tecnología y comercial en el entorno digital y en tendencias innovadoras en el sector de prensa.
• La experimentación (creando equipos multidisciplinares, trabajando en beta para probar y descartar lo que no funciona, utilizando nuevas metodologías...).
• Que sirva de observatorio de *startups* y del talento externo.
• Que sea un laboratorio de prototipado rápido de producto.
• El objetivo final es convertir la innovación en una cultura dentro de la empresa.

Descripción
Vocento Media Lab es un laboratorio de innovación, formación y experimentación que engloba:
• El impulso de las nuevas narrativas, tecnologías y formatos digitales (como el periodismo de datos, las nuevas tendencias audiovisuales, el desarrollo de audiencias en redes sociales o los nuevos estándares de consumo de noticias optimizados para *mobile*).
• La formación y capacitación de periodistas y otros profesionales de las redacciones.
• Las dinámicas de compartir conocimiento entre las áreas técnicas, editoriales y de negocio de la compañía.
• El fortalecimiento de los lazos con *startups* y talento externo, nacional e internacional, en el ámbito tecnológico.

De momento, entre otros proyectos, han organizado una iniciativa de formación al mes y varios Lab Sessions (dinámicas informales para compartir conocimiento), participado en algún *hackathon*, organizado un evento con *startups*, puesto en marcha una serie de aplicaciones de periodismo-robot con generación y difusión automatizada de contenidos y lanzado un primer producto, el portal de noticias Eslang, destinado a un público *millennial* y usuarios de móvil que lo consumen desde redes sociales. Se trata de realizar pequeños proyectos que permitan introducir poco a poco la innovación digital en las redacciones y en el resto de la compañía, con resultados inmediatos y evolución continua, siguiendo las nuevas filosofías de desarrollo ágil, *design thinking* y *lean startup*.

"En un sector tradicional como el de la prensa escrita, con un frenético ritmo de producción marcado por la actualidad, el ritmo de la innovación no puede pecar de exceso de velocidad. El reto es medir el tempo y, con pequeños proyectos y mucha determinación, conseguir implantar esa transformación cultural de forma progresiva y sostenible". Borja Bergareche, Director de Innovación.

6.2.- Barreras y resistencias internas al emprendimiento corporativo

La puesta en marcha de una estrategia 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.- existe una serie de barreras internas que pueden obstaculizar e incluso malograr los esfuerzos que se hagan en esta dirección.

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 corporativo y pueden agruparse en cuatro grandes ámbitos: estrategia, cultura, procedimientos y estructura (ver tabla VI.1).

Tabla VI.1: Barreras internas más comunes

ESTRATEGIA	CULTURA
-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.	-Aversión al riesgo de quienes han de tomar las decisiones. -Falta de cultura emprendedora entre el personal. -Desconfianza hacia lo externo.
-Procesos decisorios dilatados. -Comunicación inadecuada.	-Rígidas jerarquías. -Procesos de toma de decisiones confusos. -Ausencia de personal especializado.
PROCEDIMIENTOS	**ESTRUCTURA**

Fuente: Elaboración propia y Nesta (2016)

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

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 empresa.

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 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 de 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.

6.3.- 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 ésta 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. La forma en que esta va a entrar en contacto con ellos, atraerlos y entablar alianzas duraderas debe definirse claramente e incluirse en los planes estratégicos que marquen las directrices en el desarrollo futuro de la empresa.

VI.- Buenas prácticas, barreras y recomendaciones

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 alejan 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. Es cierto que la organización siempre puede recurrir a consultoras y asesores externos para que le ayuden en cada paso, pero es importante que también los responsables del área de emprendimiento corporativo tengan criterio suficiente para valorar por sí mismos las soluciones propuestas por estos colaboradores y velen por que se ajusten de la mejor forma posible a los intereses y necesidades de la organización.

6- No ignorar el ecosistema emprendedor local

Existe un gran número de agentes que trabajan para los emprendedores en las principales ciudades del país: VCs, 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 con sus responsabilidades ordinarias 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, es recomendable 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.

VII. Retos y futuras líneas de investigación

VII.- Retos y futuras líneas de investigación

Partiendo del hecho de que el fenómeno del emprendimiento corporativo, entendido como un motor de cambio disruptivo, es relativamente reciente en España, no es de extrañar que sea un campo de investigación relativamente novedoso, en el que hay una literatura todavía escasa que básicamente se ha focalizado en aspectos de detalle, y con una significación estadística limitada. Esto justifica la novedad del presente proyecto de investigación, que, además de responder a los objetivos que lo justifican, también plantea nuevas líneas de trabajo susceptibles de abordarse en el futuro.

Como es bien sabido, este proyecto se ha planteado como una primera aproximación al estudio del emprendimiento corporativo en la gran empresa española. Por tanto, aborda las principales dimensiones del fenómeno y, al tiempo, pretende identificar las áreas más candentes del mismo de cara a la aportación de valor a la empresa promotora de la iniciativa.

Sin embargo, durante su desarrollo se han detectado varias líneas de investigación de interés para el futuro, que caían fuera del alcance del mismo, o se han identificado durante la investigación bibliográfica o el trabajo de campo.

Las principales líneas de investigación detectadas son:

- Ampliar el estudio a otros sectores estratégicos del tejido productivo español, como es el caso de los sectores alimentación y bebidas, inmobiliario, turístico, transporte, etc., bien tomados en conjunto, bien diferenciando los principales subsectores que los configuran. En particular, sería interesante, por un lado, analizar aquéllos considerados maduros (agroindustria, mueble, electrodomésticos, industria transformadora, químico, textil, cuero, calzado, etc.), y, por otro, los regulados o protegidos por la Administración Pública (construcción naval, farmacéutico, energía, hidrocarburos, transporte aéreo, etc.).

- Elaborar un mapa del emprendimiento corporativo en España, identificando los focos de mayor intensidad (en términos geográficos y sectoriales) y las condiciones del entorno que lo justifican. Este proyecto podría ser de interés para las Administraciones Públicas, cara a las políticas de fomento de la competitividad empresarial.

- Analizar los modelos y políticas de emprendimiento corporativo de las Pymes, por su importancia relativa en términos de creación de empleo y contribución al desarrollo económico y del territorio. Este colectivo empresarial necesita realizar importantes transformaciones estructurales para mantener su competitividad y responder a la

dinámica de los mercados, y, por su tamaño y menor acceso a los recursos de todo tipo, incluido el conocimiento y capacidad de gestión, está en franca debilidad para acometer el reto de la transformación de sus modelos de negocio. Un mejor conocimiento de su actitud hacia el emprendimiento corporativo y cómo lo están llevando a cabo aquéllas empresas de éxito puede ser muy beneficioso para orientar sus procesos de transformación estructural.

• Comparar los factores detonantes del emprendimiento corporativo de las grandes empresas y de las Pymes, así como las estrategias que han seguido para desarrollarlo. Este proyecto podría abordarse tras culminar el anterior, y arrojaría conclusiones sobre posibles líneas de interrelación Gran Empresa-PYME y el desarrollo de clusters tecnológicos basados en la cooperación y la innovación abierta.

• Factores de la cultura organizativa que facilitan los procesos de emprendimiento corporativo. En nuestro estudio se ha detectado claramente el impacto que este factor tiene sobre el éxito de un programa de emprendimiento corporativo, pero parece necesario indagar en los factores de contingencia empresariales (tamaño y edad de la empresa, estilo de dirección, tecnologías utilizadas, nivel de descentración de la gestión, etc.) que lo condicionan a fin de anticipar el impacto de dichos programas.

• Modelos de emprendimiento corporativo más utilizados según las tipologías de empresa (sector, tamaño, si es matriz o filial, etc.). El objetivo sería conocer cuáles son las características de la empresa que justifican la implantación de un modelo u otro de emprendimiento corporativo, y que, por tanto, pueden ser un predictor de éxito.

• Relación de los programas de emprendimiento corporativo con sus ecosistemas locales o regionales de referencia, pues un programa sostenible y generador de valor debe estar integrado en su ecosistema, con el que puede intercambiar recursos de todo tipo, al tiempo que contribuye a la prosperidad del mismo. Esto justifica la necesidad de conocer qué intercambios y con qué agentes del entorno se relaciona un programa de emprendimiento corporativo, en particular el del tipo de empresa analizado en este proyecto.

Además, y como cualquier trabajo de investigación puntual, sería de gran interés hacer un nuevo análisis del emprendimiento corporativo dentro de unos años, pues ello permitirá estimar la evolución de este valioso e innovador recurso para la mejora de la competitividad empresarial. Dicho estudio comparativo, en el que, partiendo de la misma muestra inicial de empresas, pueden incorporarse otros aspectos de análisis y otros colectivos empresariales, puede arrojar interesantes conclusiones para la mejora de la gestión empresarial.

*. [Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

[Apéndice]
El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

El objetivo de este apéndice es identificar y resaltar el valor que aporta el *smart money* a los proyectos de emprendimiento corporativo. Este concepto va mucho más allá de la mera aportación de una financiación que es tan necesaria para muchos proyectos emprendedores, tanto si son convencionales como si son promovidos por empresas. Tal es así, que en muchas ocasiones se convierte en una cuestión binaria. Es decir, si se consigue financiación el proyecto sale adelante y, en caso contrario, bien no podrá empezar su actividad, o, en el peor de los casos, se verá obligado a interrumpirla y, eventualmente, abandonarla.

Los emprendedores corporativos pueden necesitar financiación para invertir en activos físicos que permitan realizar su actividad (locales, terrenos, equipamiento, maquinaria, equipos de tecnologías de la información, etc.). También será necesario invertir en activos inmateriales, que pueden ir desde el desarrollo de tareas de I+D+i, hasta la financiación de patentes, o el uso de licencias, entre otras. Finalmente, hay que financiar los gastos corrientes (gastos de personal, alquileres, etc.) hasta que el proyecto genere ingresos recurrentes, y mantener un fondo de maniobra que asegure la estabilidad del proyecto a corto plazo.

Pero, además, todo proyecto emprendedor necesita otros recursos intangibles de gran utilidad para llevarlo a buen término. Sería el caso, entre otros, de experiencia de gestión, capacidad comercial, acceso a contactos, asesoría legal, identificación de socios estratégicos, contacto con clientes potenciales, etc. Estos recursos pueden aportar un inestimable valor añadido al emprendedor corporativo, y son objeto de atención en este capítulo, bajo la denominación de *smart money* o dinero inteligente.

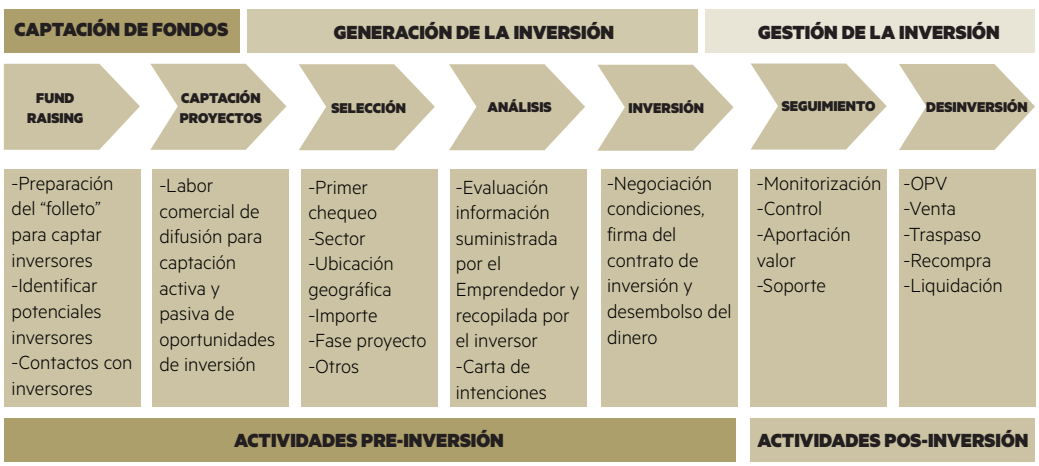
*1.- El concepto de *smart money*

Para entender la importancia de la aportación de valor no monetario del dinero, también conocido como *smart money*, o dinero inteligente, conviene relacionarlo con el funcionamiento de la actividad del *venture capital* (VC en lo sucesivo), que es el ámbito profesional donde se origina.

La finalidad del VC es captar dinero de inversores, gestionarlo, y devolvérselo pasado el periodo de tiempo acordado con una plusvalía superior a la que podrían haber obtenido de haber depositado su dinero en otros productos existentes en el mercado financiero y acorde al mayor riesgo asumido. En el caso de un proyecto de emprendimiento corporativo, este papel lo asumiría la empresa matriz, que aportaría los recursos para sustentar su programa de apoyo a las iniciativas emprendedoras. Así, los gestores de estas iniciativas y su equipo actuarían como responsables de que los recursos fuesen gestionados adecuadamente para alcanzar los objetivos marcados por la empresa.

No es el propósito de este trabajo profundizar en el funcionamiento del VC más allá de una breve descripción de su dinámica (ver Gráfico A.1), en la medida en que facilita la contextualización del *smart money*. La actividad de VC se iniciará con la captación de los fondos de los inversores (*fund raising*). Posteriormente realizarán una labor "comercial" para la captación de oportunidades de inversión (*deal flow*). De entre los proyectos recibidos seleccionarán aquellos que encajen mejor con sus criterios objetivos de inversión (importe, sector, localización, fase del proyecto, etc.). A continuación, someterán a los proyectos elegidos a un proceso de análisis en función de aspectos internos y externos al proyecto (*due diligence*) en base a los objetivos acordados con sus inversores. Si superan este análisis y el criterio del Comité de Evaluación, se procederá a materializar el desembolso de la financiación en el proyecto. A partir de ahí, los profesionales de los VC realizarán una labor de acompañamiento, control y seguimiento hasta culminar con la desinversión, bien porque se dan unas condiciones de mercado que lo aconsejen, o bien porque así se ha pactado en el contrato entre ambas partes.

Gráfico A.1. El proceso de un Venture Capital



Fuente: Elaboración propia

[Apéndice]
El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

Sin embargo, las expectativas del VC para la recuperación del dinero aportado pasan por la necesidad de que el proyecto financiado genere valor. Es decir, el VC requiere una probabilidad razonable de que el proyecto genere resultados positivos, tanto para el dinero aportado como para su prestigio como profesional.

Por ello, y para disminuir su riesgo, el inversor de VC no sólo se conformará con depositar su dinero, sino que a menudo tomará un papel activo en el seguimiento y monitorización del proyecto, prestando su ayuda y consejo en las empresas en las que invierte.

Esta es la característica principal del denominado dinero inteligente o *smart money*, que se refiere al conjunto las actividades no financieras que desempeña el VC, y que van orientadas al incremento del valor de las empresas de su portafolio para maximizar el retorno de su inversión agregada (Reiner, 2013). Aplicando esta función al ámbito del emprendimiento corporativo, los gestores de los programas de emprendimiento corporativo gestionarán la cartera de proyectos de forma que contribuyan de la mejor manera posible a la competitividad y al valor de mercado de la matriz.

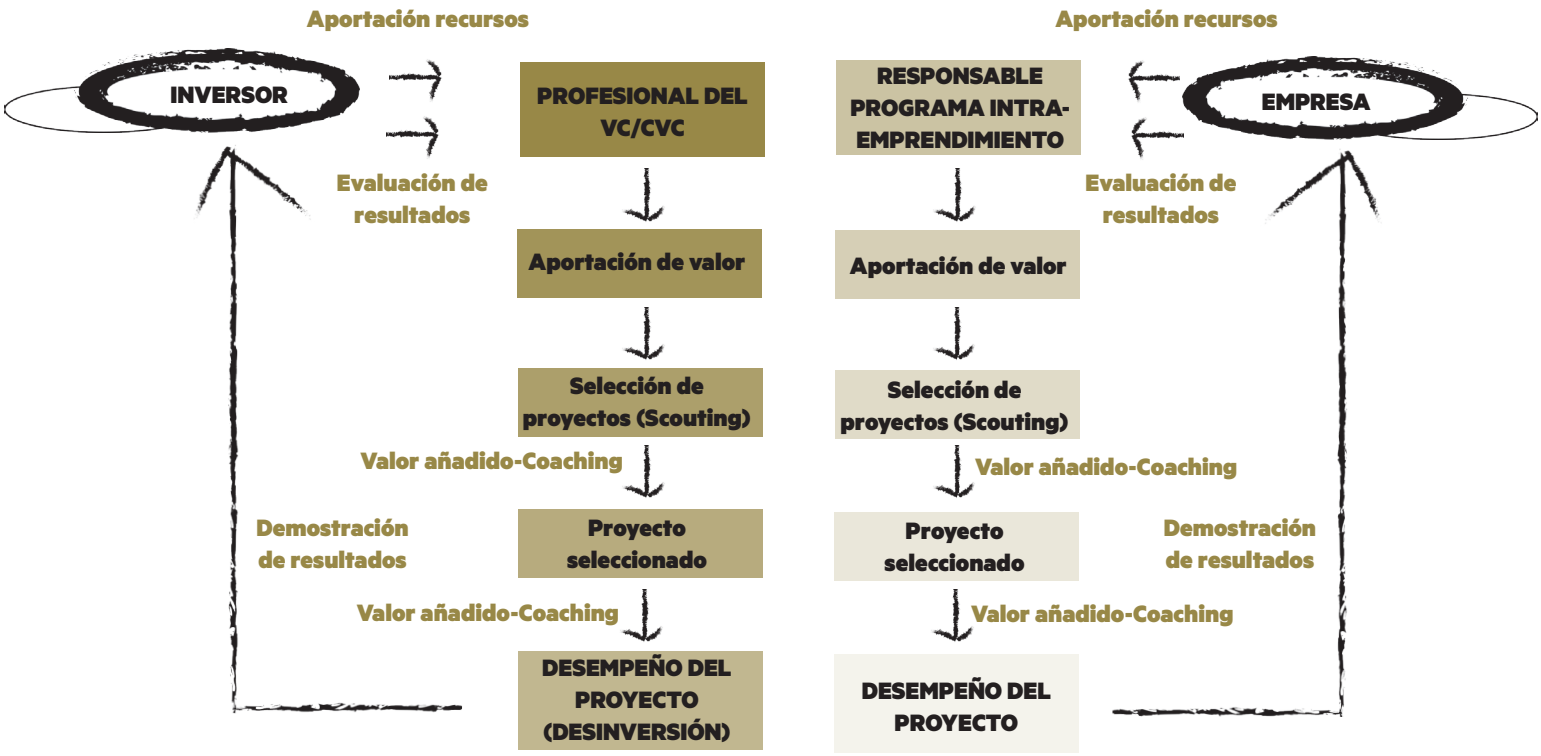
En línea con esto, (Crain 2013), los gestores de los VC son recompensados implícitamente por su desempeño a la hora de conseguir nuevos fondos y, potencialmente, más cuantiosos que podrán aplicar a nuevos proyectos.

Este mismo principio se aplicaría a la gestión del VC corporativo dedicado a la selección y promoción de proyectos internos y externos para incorporarlos al portafolio de negocios de la matriz.

Es decir, el programa de emprendimiento corporativo orientará sus esfuerzos a generar un *deal flow* de calidad que le permita tener el mayor número de opciones para incrementar la probabilidad de seleccionar los mejores proyectos. Haber realizado desinversiones exitosas no solo tendrá un efecto positivo sobre el gestor del programa para captar nuevos fondos con los que abordar nuevas inversiones (mejor *fund raising*), sino que también tendrá un efecto llamada sobre los proyectos de calidad existentes en el mercado. Los mejores proyectos tenderán a buscar la financiación del programa de emprendimiento corporativo, e incluso otros VC serán más proclives a participar como coinversores en los programas de emprendimiento corporativo que acumulen un mejor histórico (*track record*). En definitiva, un mejor *deal flow*.

Una vez realizada la inversión, se convierten en accionistas apostando por el proyecto. Los objetivos del emprendedor y del profesional del VC tenderán a converger. Decimos converger porque pueden existir comportamientos irracionales, marcados por la teoría de la asimetría de la información y los comportamientos oportunistas, cuestión que no abordaremos en este documento.

Gráfico A.2. La dinámica del smart money: similitudes de los profesionales del VC y de los programas de emprendimiento corporativo



Fuente: Elaboración propia

El objetivo común del VC y del emprendedor es el buen fin del proyecto, de la misma manera que lo será en el caso del intraemprendedor y de los responsables de los programas de emprendimiento corporativo que lo alberguen (ver Gráfico II.2). Ambos, el profesional del VC y el del programa de emprendimiento corporativo, tendrán una participación activa para aportar su conocimiento y *expertise* al proyecto, es decir, no sólo proporcionarán recursos financieros, sino que también incorporan una serie de recursos tangibles e intangibles que incrementan las probabilidades de éxito del proyecto, mejorando su valor añadido. Esto se hará tanto en la fase de selección (*scouting*), para únicamente destinar recursos a los mejores proyectos entre aquellos que encajen con los objetivos del programa. Posteriormente, y sólo para los proyectos elegidos, se realizarán tareas de *coaching* para alcanzar su mejor desempeño y obtener el máximo "retorno" sobre los recursos aportados bien por los inversores o bien por la empresa.

[Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

*.1.1- El proceso de aportación del valor añadido del *smart money*

En el proceso de aportación de valor participarán dos tipos de agentes: los intraemprendedores y los emprendedores externos captados mediante un programa de innovación abierta (agente receptor), y los responsables de los programas de emprendimiento corporativo y su equipo (agente emisor).

El interés de los gestores y de los empleados del programa de emprendimiento corporativo será realizar su trabajo de la mejor manera posible para maximizar los retornos del programa, contribuyendo al interés general de la matriz (y puede que también a su propia promoción profesional dentro de la empresa matriz).

Por su parte, los emprendedores son quienes han generado la idea, la ponen en marcha y la desarrollan utilizando la financiación y los recursos proporcionados por el programa. Su objetivo será la generación de valor con su proyecto, obteniendo retornos económicos, satisfacciones personales y su reconocimiento social, profesional y personal.

En el terreno económico y competitivo, el principal objetivo de los programas de emprendimiento corporativo es maximizar sus ganancias y minimizar sus pérdidas, para lo cual, sin necesidad de participar en el día a día del nuevo proyecto, los gestores del programa utilizarán sus experiencias, sus contactos profesionales y las estrategias oportunas de financiación.

Los programas de emprendimiento corporativo pueden aportar valor en dos fases diferenciadas (ver Gráfico A.2):

• **Explorador** u ojeador (*scout*) durante el proceso de búsqueda y selección de proyectos intraemprendedores y de innovación abierta, en función de su percepción del potencial futuro y su alineación con la estrategia de la matriz, y,

• **Mentor** (*coach*), prestando la ayuda necesaria para llegar a conseguir el éxito en la puesta en marcha de la nueva compañía.

En este punto conviene aclarar algunas cuestiones. El *smart money* no aporta siempre el mismo valor ni con la misma intensidad, ya que depende de múltiples factores como el grado de desarrollo o el tipo de proyecto. Incluso está influenciado por factores externos (macroeconomía, sector, normativa, etc.) y, por supuesto, por el propio receptor (emprendedor), tanto por sus competencias técnicas, su receptividad y disposición a aceptar "el valor añadido" del programa de emprendimiento corporativo, como de las propias necesidades del emprendedor en función de su experiencia y cualidades de gestión. Además, también entran en juego factores propios de la empresa matriz, tales como su estrategia corporativa y su política de innovación, su estilo de dirección, la disponibilidad de recursos, su relación con el entorno, etc.

Conviene hacer una reflexión final sobre el valor diferencial del *smart money* o dinero inteligente. Así, en una situación ideal en la que existiese suficiente financiación en el mercado, la aportación financiera a un proyecto emprendedor en sí misma dejaría de ser un valor diferencial. Sin embargo, si el dinero viniese acompañado de otra serie de elementos cualitativos que aportasen valor añadido (*smart money*), sí sería diferencial, y los proyectos de innovación abierta e, incluso, los promovidos por intraemprendedores disconformes con la estrategia de emprendimiento corporativo de su empresa matriz, preferirían incorporarse a aquéllos. Esto implica que los programas de emprendimiento corporativo con una eficaz oferta de servicios de *smart money* serán tractores de los mejores proyectos.

En el epígrafe siguiente se aborda el catálogo de servicios deseables en una plataforma de emprendimiento corporativo.

*.2.-El *smart money* en el ámbito del emprendimiento corporativo

Como se ha mencionado anteriormente, las iniciativas de emprendimiento corporativo pueden surgir de manera espontánea, o bien fruto de algún programa más o menos estructurado promovido por la propia empresa para alcanzar determinados objetivos, todo ello orientado a mejorar la competitividad de la empresa, medida mediante indicadores económicos y no económicos.

Por tanto, desde el punto de vista económico y estratégico, el apoyo a un determinado intraemprendedor y su proyecto no implica únicamente una inversión de recursos, sino que también entra en juego la reputación y el futuro de la propia empresa que lo ampara, ya que la competencia u otros agentes del mercado podrían identificar este tipo de señales en clave del impacto que una política acertada o errónea de apoyo a determinados proyectos y/o intraemprendedores pueda tener en el futuro de la empresa. Obviamente, también ha de considerarse el coste de oportunidad de los recursos comprometidos en el programa de emprendimiento corporativo.

Todo programa de emprendimiento corporativo institucionalizado conlleva la dotación de recursos muy diversos (desde espacios físicos e infraestructuras tecnológicas, materiales y otros medios fungibles, el equipo humano vinculado a cada proyecto y los profesionales a cargo del programa en su conjunto, hasta los propios recursos económicos que eventualmente se inviertan en el mismo) que, además de tener un posible uso alternativo en el modelo de negocio habitual de la compañía, también tienen un coste financiero que rentabilizar.

Por todo ello, la corporación, para alcanzar los objetivos previstos en su apuesta por su programa de emprendimiento corporativo, deberá situar al frente a una persona responsable de detectar, canalizar y apoyar las iniciativas que gestione.

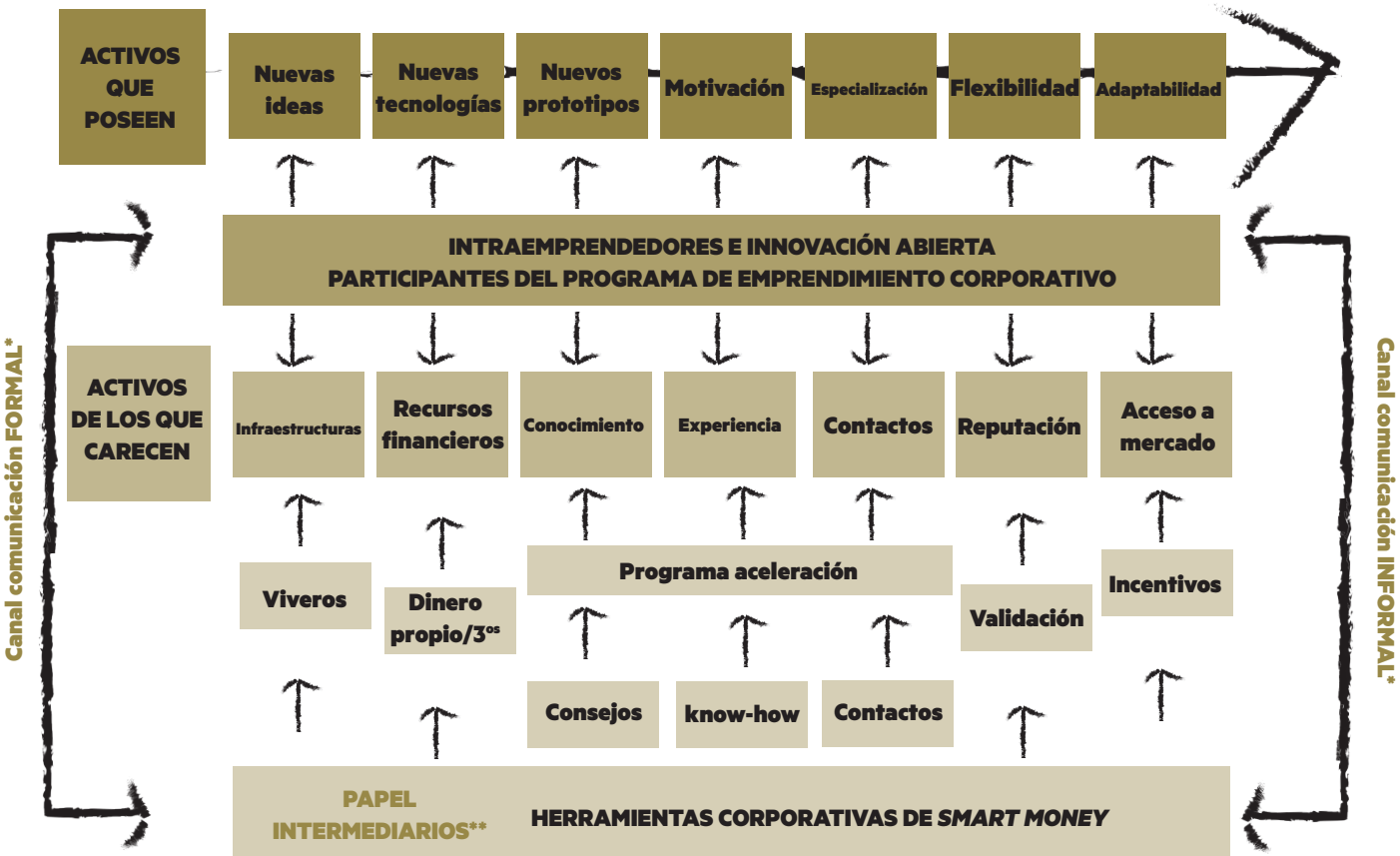
A partir de ese momento esa persona pasará a ser evaluada directamente por los resultados obtenidos por el programa de emprendimiento corporativo del que la corporación le ha nombrado responsable. Es decir, el futuro profesional de esa persona dependerá del éxito del programa y de los proyectos que en él se acometan.

De ello se puede inferir que tanto el ejecutivo responsable del programa como cada uno de los intraemprendedores y los líderes de los proyectos de innovación abierta incorporados al mismo tendrán un objetivo común: la evolución satisfactoria de sus respectivos proyectos, el global y los individuales.

[Apéndice]
El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

El gráfico siguiente se ha elaborado a partir de la revisión bibliográfica realizada para este estudio. En él, y en la línea de lo apuntado el primer capítulo de este informe, se puede apreciar cómo, de forma similar a los proyectos de emprendimiento convencionales, los proyectos de emprendimiento corporativo surgen con una serie de atributos (ideas, tecnología disruptiva, motivación, etc.) pero sin recursos clave.

Gráfico A.3.: Mapa de recursos necesarios para promover un proyecto de emprendimiento corporativo



*Permiten romper barreras organizacionales y establecer conexiones

**Identifican necesidades para actuar como proveedor o facilitador de recursos (origen interno o externo a la organización)

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, a los proyectos participantes de un programa de emprendimiento corporativo también les conviene entrar en un ecosistema "protector" que les facilite el acceso a aquellos recursos de los que carecen, fundamentalmente infraestructuras, recursos financieros, conocimiento especializado, experiencia, contactos, etc. Sin embargo, las reglas del juego de un ecosistema corporativo presentan diferencias singulares por la necesidad de presentar algo más que resultados financieros, pues se trata de conseguir una alineación entre los resultados del programa de emprendimiento corporativo y la estrategia corporativa de la matriz, como se verá más adelante.

Así, las empresas que han desarrollado proyectos de emprendimiento corporativo exitosos tenderán a generar un "efecto llamada", tanto para que otros empleados den el paso para abordar su proyecto, como entre la comunidad emprendedora, contribuyendo así al desarrollo de un modelo de innovación abierta que aportará nuevos potenciales de competitividad y crecimiento.

En los próximos tres apartados se abordan, de forma sucinta, las distintas herramientas que pueden tener a su disposición las empresas para aportar valor a sus proyectos de emprendimiento corporativo.

*.2.1- Instrumentos económicos de *smart money* para el emprendimiento corporativo

En este punto se hace referencia a aquellas herramientas "formales" que pueden utilizar las empresas para aportar recursos financieros a los proyectos de emprendimiento corporativo sin acudir a fórmulas convencionales, como el capital social o la deuda. La principal característica de estos instrumentos es que no conllevan necesariamente la entrada de dinero en el proyecto de emprendimiento corporativo, sino que, al acceder a ellos por participar en el programa de emprendimiento corporativo, no tendrán que destinar recursos para obtener lo que estas herramientas les proporcionan. Es decir, acceden a estos recursos sin coste, o a un coste inferior al de mercado, disminuyendo por tanto sus necesidades globales de financiación, por lo que pueden aplicar esos recursos económicos a otros fines.

Estos recursos se pueden agrupar en las siguientes categorías:

• **Infraestructuras físicas e instalaciones especializadas** en las tecnologías, recursos y servicios de apoyo que precisan determinados perfiles de proyecto. Entre ellos destacan:

o Viveros o incubadoras: espacios físicos que cuentan con infraestructura y equipamiento especializados y que son puestos a disposición de los emprendedores por parte de diversos agentes (corporaciones, fundaciones, administraciones públicas, etc.) para que desarrollen su proyecto de emprendimiento durante un tiempo determinado. El acceso a estas instalaciones reduce las necesidades de financiación del proyecto con respecto a un escenario en el que el emprendedor no contase con este apoyo, lo que supone una ayuda directa significativa. Esto se complementa con otras economías y sinergias de tiempo y relacionales con otros equipos emprendedores. Esta sería la infraestructura básica de un ecosistema de emprendimiento corporativo.

[Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

o Programas de aceleración: en los que una serie de profesionales y expertos en diversas materias prestan ayuda, formación, la focalización en el mercado, definición de necesidades, el prototipado de productos y servicios, *mentoring* y seguimiento a los emprendedores y a sus proyectos de manera que se mejore la planificación, el diseño y la ejecución del plan de negocio. Según Cohen (2013), estos programas aceleran y mejoran el proceso de aprendizaje, minimizando sus costes de coordinación. Esta es una de las infraestructuras más específicas de los programas de emprendimiento corporativo, pues facilita la interacción entre los intraemprendedores, los emprendedores participantes del programa de innovación abierta de la compañía, y los técnicos, comerciales y expertos de ésta que ofrecen asistencia técnica. Es una práctica, por ejemplo, de algunas empresas del sector financiero en el ámbito *fintech*.

Tanto las aceleradoras (Amezcua, 2010) como los viveros, debido a los limitados recursos de los que disponen, serán muy restrictivos con el número de proyectos que sean admitidos, siendo necesario superar un proceso de selección en el que se evalúan no solamente las capacidades del equipo promotor y la originalidad y viabilidad de la idea de negocio, sino la alineación de ésta con la estrategia corporativa de la empresa matriz. Además, y en línea con lo descrito al abordar las aportaciones de valor que el VC puede realizar a un proyecto emprendedor, en los programas de emprendimiento corporativo estas aportaciones tendrán un elevado contenido de especialización tecnológica y de negocio, por lo que su impacto puede ser superior al de una operación convencional de VC.

Como consecuencia de lo anterior, la valoración económica de estos servicios puede ser un elemento de negociación durante el *deal flow*, hasta ajustar las proporciones de participación del emprendedor y la empresa matriz en la propiedad de la nueva compañía, y las fórmulas alternativas más apropiadas (préstamos, préstamos participativos, etc.).

• **Recursos financieros** que suplan las carencias del equipo promotor, pues uno de los elementos diferenciales para el éxito del proyecto es disponer de la financiación necesaria. Para abordar este punto se pueden identificar dos enfoques principales para aplicar sus recursos financieros a la actividad de emprendimiento corporativo:

o Enfoque de proyecto de I+D, en el que la compañía dotaría un presupuesto global que asignaría a diferentes proyectos y líneas de investigación de su interés, esperando un resultado más o menos incierto, y sobre el que se emprenderían acciones posteriores cara a su explotación. Se trata, por tanto, de un enfoque de gasto o de "subvención", antes que de inversión. Este es el enfoque tradicional de la I+D, y tanto puede aplicarse a propuestas internas (el propio departamento de I+D, o de gestores de proyectos corporativos), o externas (por ejemplo, un contrato con un departamento universitario). Este modelo es precursor de una estrategia de emprendimiento corporativo formal en el que se situarían los modelos de emprendimiento corporativo. Sería el entorno en el que se encontrarían los "campeones" o intraemprendedores espontáneos que se mencionaban en el Capítulo II.

o Enfoque de proyecto empresarial, por el que la empresa dota unos recursos financieros, con un tratamiento contable similar al de un fondo de inversión, que se utiliza para invertir en proyectos internos y externos alineados con las líneas estratégicas de la empresa, y con unos objetivos claros de rentabilidad y competitividad empresarial. En la medida en que se trata de un enfoque claramente financiero, la empresa puede adoptar la configuración más apropiada para sus intereses, llegando a operar como un VC, y es el más apropiado para desarrollar un programa de emprendimiento corporativo ambicioso.

A los efectos de este informe se desarrollará el segundo enfoque, por ser más propio de su objeto. Esto significa que la empresa decide canalizar los fondos para apoyar los proyectos de emprendimiento corporativo mediante una entidad diferenciada que responda a la filosofía de un VC.

Además de las diferentes formas de captación de recursos financieros directos, la empresa promotora del programa de emprendimiento corporativo y el equipo emprendedor pueden llegar a acuerdos bilaterales en los que se aborden cuestiones económicas de interés para ambos. Esto se puede reflejar en un "pacto de socios", con el correspondiente efecto legal. Sin embargo, puede haber diferencias en el contenido dependiendo de la relación previa que el emprendedor tenga con la empresa.

Si el emprendedor se incorpora al programa de emprendimiento corporativo por el canal de la innovación abierta y ha constituido la empresa antes, entonces la relación será de "empresa-empresa", con el correspondiente intercambio de un paquete de acciones y un pacto de socios que regule las relaciones entre ambas partes. En este caso el emprendedor tendrá unas condiciones económicas ajustadas a la relación que tenga con su propia empresa, normalmente un contrato laboral o de servicios profesionales, que puede estar vinculado al contenido del pacto de socios.

Por el contrario, si el emprendedor es empleado (intraemprendedor) de la empresa promotora del programa de emprendimiento corporativo, la situación puede ser más compleja. Puede ocurrir que el emprendedor mantenga ese estatus durante las primeras fases del proyecto, en cuyo caso mantendría su vínculo laboral, pudiéndose aplicar determinadas condiciones económicas relacionadas con la evolución del mismo. Así, las expectativas de retorno económico para el emprendedor vendrán condicionadas por las mejoras que éste aporte a su cifra de ventas, los márgenes, la cuota de mercado, el beneficio, etc. En definitiva, indicadores de actividad propias de cualquier programa de incentivos empresariales.

Sin embargo, en el momento en que el proyecto sale de la compañía mediante un acuerdo bilateral, los retornos del emprendedor se verán condicionados por el tipo de relación que mantenga la empresa originaria del proyecto con la nueva empresa. Y esto abre otras opciones de financiación para el proyecto del emprendedor.

Si la empresa y el intraemprendedor deciden que la mejor opción es sacar el proyecto de la empresa para desarrollarlo en una nueva sociedad, se abren otras opciones de financiación, de las que comentaremos algunas.

Lo primero que hay que decidir es el estatus de ambas partes en cuanto a la propiedad/control de la nueva empresa. Es muy probable que el intraemprendedor pase a ser socio-fundador de la nueva empresa, pudiendo incorporar o no al accionariado a la empresa matriz y a parte del equipo humano original del proyecto.

En estas circunstancias se plantea la cuestión de cómo valorar la aportación que el equipo emprendedor realiza al capital de la nueva empresa, más allá del mero desembolso monetario. Es el terreno de la valoración de los intangibles que ambas partes aportan a la sociedad, así como otros recursos monetizables tales como *bonus*, anticipos de nómina, bajas incentivadas, excedencias, beneficios no salariales, etc. Todo ello engrosa los recursos propios de la nueva empresa de cara a futuras operaciones de captación de fondos.

A partir de aquí la situación legal y económica del nuevo emprendedor, antes intraemprendedor, pasa a ser la misma que la del emprendedor independiente que se incorpora a un programa de emprendimiento corporativo.

En ambos casos, la empresa matriz, con independencia de una posible operación de CVC, y en línea con el enfoque de *smart money*, puede aportar deuda a la nueva empresa en condiciones preferentes, o prestando servicios facturables por el uso de servicios e infraestructuras.

Únicamente en el caso de que el proyecto intraemprendedor salga de la empresa matriz para constituir una nueva empresa podrá optar a la financiación alternativa disponible en el mercado para las *startups*. Se trata de los instrumentos de *crowdfunding*, *business angels* o capital riesgo habituales en el mercado de capitales para las *startups*. Los proveedores de estos recursos van a encontrarse más cómodos financiando e invirtiendo en la nueva empresa que es la que para ellos tiene interés, y no en el conjunto de la compañía matriz.

[Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

*.2.2- Instrumentos de conocimiento de *smart money* para el emprendimiento corporativo

Para poder sacar adelante su proyecto, los emprendedores deberán aprender sobre cuestiones muy diversas que ellos no dominan, como por ejemplo identificar a su cliente, el tamaño de mercado y cómo llegar a él, cómo proteger su conocimiento con una patente, seleccionar un proveedor, etc. Podrían adquirir ese conocimiento por sí mismos, cometiendo sus propios errores y aprendiendo de ellos. Este sería un proceso más largo y más costoso que si pudieran relacionarse con otras personas que tuviesen ese *expertise* para acelerar el proceso de aprendizaje y evitar caer en los mismos errores.

Por tanto, un programa solvente de emprendimiento corporativo deberá incorporar instrumentos que cierren esta brecha de conocimiento y experiencia de emprendedores que, bien por la deformación profesional de trabajar como especialistas en una gran corporación, o bien por ser emprendedores noveles, incrementan sus riesgos de fracaso, con el consiguiente coste financiero, psicológico, y de oportunidad para todas las partes. Es responsabilidad del gestor del programa desarrollar los instrumentos necesarios para ello.

Este reto no resulta novedoso, pues ya se abordó anteriormente al describir las aportaciones que el VC puede realizar a un proyecto en el que decida invertir (véase Gráfico A.3). Sin embargo, y dado que un programa de emprendimiento corporativo es mucho más ambicioso en cuanto a alcance y complejidad que la gestión de la cartera de un VC, a continuación se amplían los servicios de valor añadido basados en el conocimiento que una plataforma de emprendimiento corporativo podría aportar a un proyecto emprendedor, tanto de origen interno como de innovación abierta. Estos instrumentos de *smart money* basados en el conocimiento se pueden clasificar[12] en 5 grupos:

Contactos

Según Bourdieu (1986) el capital social es la suma de los recursos actuales y potenciales arraigados y disponibles a través de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social. Por tanto, incidirá en los beneficios potenciales vinculados a los recursos de la red. Estas redes proporcionan valor a los agentes que se encuentran en ellas, permitiéndoles aprovechar los recursos. Para Rodrigo-Alarcón, et al. (2014), el capital social constituye una ventaja competitiva, y, además, la interacción social favorecerá la movilidad del conocimiento y el aprendizaje mutuo, mejorando el intercambio y la combinación de recursos y ayudando a reducir la incertidumbre.

Según Kanemori (2008), un rico *networking* con el que poder comunicarse juega un papel fundamental ayudando a las compañías a un rápido aprendizaje y a encontrar los recursos adecuados, ya que actualmente nadie dispone de tiempo y recursos para emplear el método de trabajo de prueba y error.

Trasladando esta casuística al emprendimiento corporativo, hay que valorar si el responsable del programa de emprendimiento corporativo moverá tanto a su equipo como al resto de personas de la organización matriz para poner a disposición del emprendedor unos contactos que aporten valor a su proyecto y que, por tanto, incrementen sus probabilidades de éxito. En concreto, hay que considerar los contactos con:

1. Proveedores: contactos tanto con personas dentro de la organización como fuera de ella que puedan actuar como proveedores de servicios y tecnologías esenciales.

[12]*Los instrumentos definidos en este apartado fueron identificados y utilizados en la encuesta realizada en el trabajo de Ruano y Rodríguez Osés (2013) a emprendedores que habían conseguido financiación en los años 2011 y 2012 y a los profesionales de los VC que habían participado en esas operaciones de inversión.*

2. Profesionales que se puedan llegar a incorporar al proyecto de emprendimiento corporativo. Una de las tareas principales que debe desarrollar todo emprendedor es rodearse de un equipo competente. Por tanto, el que se le faciliten contactos con profesionales con un perfil adecuado y que puedan llegar a sumarse a su proyecto supondrá una vía muy interesante para reforzar el equipo de trabajo.
3. Clientes potenciales: tanto con personas y áreas de la organización matriz como fuera de ella, que puedan actuar como clientes y consumidores de los productos y servicios que están desarrollando. Esto es particularmente importante en los modelos de innovación abierta, en los que las relaciones comerciales pueden fluir en cualquier dirección.
4. Nuevas fuentes de financiación o futuros inversores: ya que las necesidades de financiación de los proyectos se mantendrán vivas a lo largo del tiempo, poder tener acceso a personas que supongan canales tanto internos como externos a la empresa para financiar su proyecto será un factor diferencial.

Consejos

Cravalho (2007) analiza cómo el camino para el éxito de las nuevas empresas de alta tecnología es largo, arduo y lleno de obstáculos impredecibles que el equipo fundador debe saber afrontar. Raras veces el típico equipo promotor cuenta con los recursos básicos para sobrevivir a este viaje. Es frecuente que no cuente con los recursos humanos necesarios para llevar sus soluciones innovadoras al mercado en el tiempo deseado, y para tomar decisiones complejas que determinen el destino de la compañía. Por tanto, los asesores externos que proporcionen consejos son potencialmente valiosos recursos para el equipo emprendedor. Si se identifican y se utilizan apropiadamente, los consejeros externos pueden ayudar al equipo fundador a recorrer el camino con información de mayor calidad permitiendo al equipo tomar mejores decisiones.

En el caso del emprendimiento corporativo el programa ha de ser capaz de ofrecer consejos especializados en al menos cinco áreas de la gestión empresarial:

1. Organización interna y/o procesos: Una vez que los emprendedores han comenzado su proyecto, la organización de las actividades es crucial para optimizar el empleo de los recursos.
2. Estratégicos (de negocio): Consejos tácticos y estratégicos que ayuden a encontrar y mantener la ventaja competitiva que sustente la viabilidad del proyecto.
3. Marketing/comerciales: Dentro de este amplio grupo se engloban aquellos que tienen que ver con aspectos que mejoren la comercialización del producto, su llegada al mercado y la comercialización.
4. Financieros: Contar con consejos en aspectos financieros hará que dispongan del conocimiento para poder medir mejor los aspectos económicos relacionados con los costes, los flujos de caja para evaluar la evolución de sus recursos disponibles, la evaluación de rentabilidades de las inversiones a acometer, etc.
5. Legales y/o fiscales: Hacen referencia a temas tan amplios como patentes, propiedad intelectual, implicaciones fiscales, marco normativo, regulación, etc.

Experiencia y cualificación del responsable del programa de emprendimiento corporativo y su equipo

En este apartado hacemos referencia a los instrumentos asociados intrínsecamente a las características humanas y profesionales del responsable del programa de emprendimiento corporativo y su equipo. Se espera que a mayor grado de capacitación y experiencia le corresponderá una mayor capacidad potencial para aportar valor al emprendedor y a su proyecto durante su relación con el programa de emprendimiento corporativo. En este terreno se pueden destacar cinco dimensiones:

[Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

1. Participación activa en las reuniones de seguimiento del proyecto emprendedor: si los miembros del programa de emprendimiento corporativo adoptan una actitud proactiva buscando reunirse con el emprendedor, y además saben cómo gestionar esas reuniones de la manera más adecuada para analizar los aspectos en los que tienen carencias, las posibilidades de que estos aporten un valor diferencial y significativo al proyecto se incrementan exponencialmente.

2. Conocimiento del sector: una persona que cuente con experiencia previa del sector específico en el que se desarrollará el proyecto emprendedor tendrá más capacidad para aportar valor. Por tanto, si dentro del equipo del programa se encuentran personas con conocimiento de los sectores en los que se encuadran los proyectos de emprendimiento corporativo que alberguen, tendrán una mayor capacidad de influir con argumentos mejor orientados y de más peso.

3. Disponer de un equipo multidisciplinar: la aportación de valor del programa de emprendimiento corporativo será mayor si el equipo está formado por profesionales que provengan de diversas disciplinas (economistas, ingenieros, investigadores, abogados, etc.) y con distintas experiencias previas (gestores, emprendedores, empresarios, coach, etc.). El emprendedor, en su interactuación con el programa de emprendimiento corporativo, podrá obtener valor procedente de ópticas muy diversas.

4. Experiencia previa en realizar inversiones: Que el proyecto emprendedor disponga de los recursos financieros adecuados es un elemento binario de cara al futuro de los proyectos de emprendimiento. Así, si el proyecto cuenta con recursos financieros podrá desarrollarse más fácilmente que si no los tiene, pues incluso no podrá iniciar su andadura, lo hará pasando penalidades o bien terminará cesando su actividad. Por tanto, tener dentro del programa de emprendimiento corporativo profesionales que tengan experiencia en la captación de recursos financieros y la gestión de ese proceso será un valor adicional para el emprendedor.

5. Acceder a otros financiadores de manera simultánea (coinversión-sindicación-cofinanciación): En el mercado son habituales las operaciones de coinversión en el que una *startup* recibe en una operación conjunta financiación procedente de más de una fuente, sea pública o privada. En el caso de los programas de emprendimiento corporativo se referiría a su capacidad para incorporar al programa recursos financieros de otras procedencias que se sumasen a los que la empresa matriz pueda aportar, y además el valor de la gestión incrementaría si consiguiesen que esa financiación viniese acompañada de su correspondiente *smart money*, que se sumara y complementara al ya disponible dentro del propio programa y su entorno.

Incentivos-motivación-control

La motivación es uno de los principales ingredientes para incrementar las posibilidades de éxito en cualquiera de las actividades que desarrollamos, y los proyectos de emprendimiento corporativo no son una excepción. Por tanto, otra cuestión que deben manejar los profesionales de los programas de emprendimiento corporativo son aquellas herramientas a su alcance que, además de permitir el control del proyecto, sirvan para incentivar e incrementar la motivación del emprendedor y su equipo:

1. Incentivos financieros para recompensar al emprendedor: son aquellos orientados a que el emprendedor y su equipo vayan incrementando su porcentaje de participación en la sociedad, o que el resto de inversores vayan reconociendo un valor superior a la sociedad a medida que se vayan cumpliendo sucesivos objetivos que repercutan en un mayor valor para el conjunto del proyecto y, por tanto, para la totalidad de los accionistas. El pacto entre socios es el instrumento más utilizado para reflejar los hitos a alcanzar y las consecuencias derivadas de lograrlos.

2. Aportación de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto de emprendimiento por fases: uno de los instrumentos que emplean los VC es liberar la financiación comprometida para la *startup* en sucesivas fases, en función de que el emprendedor y su proyecto vayan alcanzando diversos hitos previamente pactados. Parece lógico pensar que la motivación para alcanzar esos hitos será mayor frente a un escenario en el que contase con todos los

recursos desde el momento inicial. Aplicando esta práctica al emprendimiento corporativo, el emprendedor y los responsables del programa de emprendimiento corporativo pactarían unos hitos que deberían alcanzar para la liberación de nuevos recursos, lo que además de motivar serviría también para controlar la evolución del proyecto y valorar el volumen de recursos aportados al proyecto.

3. Posibilidad de llegar a sustituir al emprendedor y su equipo al frente del proyecto: En una *startup* que tiene como socios al emprendedor y a otros socios inversores, el objetivo principal será cumplir los objetivos marcados en su plan de negocio de manera exitosa, lo que permitirá que se incremente su valor y, por tanto, el valor de las acciones de todos los socios, incluidas las del propio emprendedor. Por tanto, en el momento en que el emprendedor, por diversos motivos, deje de ser la persona más idónea para estar al frente de la empresa y desempeñar el papel de CEO, el socio inversor, sea el financiador principal o el gestor del programa de emprendimiento corporativo, tendría la capacidad para sustituirlo tanto a él como a otros miembros de su equipo por otras personas más adecuadas para la empresa y para seguir generando valor para todos los accionistas.

Siendo realistas, este tipo de medidas suelen ser rechazadas por el equipo emprendedor, que es reacio a la pérdida de control sobre el proyecto que ha promovido y al que ha aportado un capital intelectual y un esfuerzo personal intangible y difícil de poner en valor por sus carencias para identificarlo, cuantificarlo, y defenderlo en una negociación. Esto implica la necesidad de establecer una relación de máxima confianza entre el emprendedor y los gestores del programa de emprendimiento corporativo, como se contempla en el siguiente grupo de recomendaciones.

Relación entre el emprendedor y el programa de emprendimiento corporativo

Para que fluya la aportación de valor, *smart money*, desde el emisor (programa de emprendimiento corporativo) al receptor (el emprendedor y su equipo) debe existir un canal de comunicación que lo permita. Si la comunicación es buena y existe receptividad, el receptor estará en disposición de aprovechar mejor ese valor, y el emisor más motivado para aportar nuevo valor. Para posibilitar la comunicación entre el equipo emprendedor y el equipo gestor-directivo del programa de emprendimiento corporativo conviene diferenciar dos tipos de canales, el formal y el informal que tienen unos cometidos diferenciados:

1. Canal de comunicación formal: El canal formal de comunicación de las empresas con sus accionistas son las Juntas de Accionistas, los Consejos de Administración y los instrumentos de gobierno que determinen aquellos en el ejercicio de sus funciones. En este terreno es recomendable aplicar políticas de transparencia y buen gobierno para crear una dinámica de relación que facilite el flujo del *smart money* entre ambas partes en el canal informal, que es el de uso cotidiano.

2. Canal de comunicación informal: Es muy interesante cuando se consigue establecer una buena relación entre receptor y emisor que permita la apertura de otros canales de comunicación complementarios a los Consejos y Juntas. Estos podrían ser reuniones de trabajo, correos electrónicos o conversaciones telefónicas que permitan una interactuación entre ambos agentes prácticamente en cualquier momento, sin tener que esperar a que se lleve a cabo la reunión después de una convocatoria oficial y de la demora en el tiempo que esto supone debido a los procedimientos legales establecidos.

Este catálogo de instrumentos de relación y apoyo entre el programa de emprendimiento corporativo y el equipo emprendedor constituyen la columna vertebral del *smart money*. Su diseño, operativa y contenidos son decisivos para la configuración de un ecosistema emprendedor corporativo exitoso.

[Apéndice]
El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

*.3.-El *venture capital*: tipología y actividad en España

En el cuerpo de este informe ya se ha abordado cuáles eran las principales características de un VC, por lo que aquí se ampliará el contenido ya citado resumiendo los diferentes tipos de VC y un breve resumen de su actividad en España.

La literatura distingue entre dos grupos principales: VC independientes y VC corporativos, y además podríamos incluir un tercer tipo, que serían los VC públicos. Lo cierto es que en un determinado proyecto podría haber aportación de fondos públicos tanto en los VC independientes como en los corporativos.

PRIVADOS		MIXTOS	PÚBLICOS
CORPORATIVOS	INDEPENDIENTES		

Fuente: Elaboración propia

Si el origen de los recursos económicos que van a ser invertidos por el VC provienen en un porcentaje muy elevado o incluso en su totalidad de una entidad u organismo público, se denominan VC Públicos. Si, por el contrario, el cien por cien de los fondos o un porcentaje significativo proviene de entidades privadas (entidades financieras, *family offices*, fundaciones, empresas, etc.) será un VC Privado. Se trata de VC Mixtos cuando se combina el origen (tanto públicos como privados) de los fondos en el VC, como se muestra en el Cuadro A.3.

En los capital riesgo corporativos (*corporate venture capital,* CVC en lo sucesivo) el cien por cien de los fondos, o un porcentaje cercano al cien por cien, es aportado por una única corporación empresarial que marcará los objetivos estratégicos de las inversiones. Además, por norma general, sus gestores formarán directamente parte de la plantilla de la organización, o bien habrán sido contratados específicamente por la corporación empresarial para desarrollar esta tarea.

Según Cumming y Macintosh (2006) y Brander, et al. (2009) la estrategia habitual de los distintos tipos de VC difiere en función del origen de los fondos, como se resume en el Cuadro A.4.

Gráfico A.4. Principales diferencias entre VC y CVC

CARACTERÍSTICAS	VC	CVC
Gestión-Organización	De manera independiente por inversiones y gestores	Como filiales de las corporaciones matrices
Objetivos de inversión	Financieros como primer objetivo	Principalmente estratégicos
Origen de los fondos	Inversores externos	Corporación matriz

Fuente: Elaboración propia

Vrande, et al. (2011) definen los CVC como aquellos promovidos por grandes corporaciones industriales. En este caso el cien por cien de los fondos económicos son aportados por la empresa que ha lanzado el vehículo de inversión. Pueden ser gestionados dentro de la propia estructura de la empresa, o bien por un equipo independiente de la propia organización. Habitualmente realizarán inversiones en el capital de empresas con tecnología relacionada con el propio ámbito de actuación de la gran empresa, aunque también pueden hacerlo en tecnologías no relacionadas. Su objetivo de inversión puede ser puramente financiero obteniendo los beneficios con el retorno de la inversión, aunque lo más frecuente es que su fin sea estratégico para poder acceder a distintas tecnologías u otros ámbitos del negocio en propiedad de la empresa invertida.

Esto significa que los CVC desempeñan un papel fundamental en los modelos de innovación abierta y en el diseño y maduración de proyectos dentro de un programa de emprendimiento corporativo alineado con la estrategia de la empresa matriz.

Ivanov y Xie (2009) explican cómo los CVC están generalmente muy relacionados con grandes y asentadas corporaciones industriales y tecnológicas. Este punto de partida les permite hacer uso de los recursos de sus matrices para apoyar el crecimiento y la maduración de las compañías que componen su cartera de participadas. Por ejemplo, los CVC pueden proporcionar a las empresas un rápido acceso a los mercados, asistencia técnica y una adaptación del producto a través de las divisiones de marketing, distribución e investigación de sus compañías matrices. Los CVC también pueden obtener de las unidades operativas del grupo corporativo al que pertenecen conocimiento interno acerca de la industria y el mercado del producto, y esta información puede ser usada para un mejor posicionamiento de los proyectos del emprendedor en el desarrollo del producto y frente a la competencia. Además, la presencia del CVC y, siendo más precisos, la asociación con su corporación matriz, pueden prestar credibilidad a los proyectos de los emprendedores tanto en el mercado donde se enfoca su producto como en el mercado de capitales.

Álvarez y Barney (2001) analizaron la relación entre el CVC y el emprendedor, viendo que esa alianza puede generar valor económico para ambas partes, aunque existe la amenaza para el emprendedor de que finalmente en el largo plazo se apropiará de ese valor la empresa matriz del CVC. La mayor creación de valor se produce cuando existen recursos complementarios entre el emprendedor y la corporación del CVC. Especialmente en empresas tecnológicas el mayor valor vendrá de la gestión de la I+D y su experiencia en su campo tecnológico especifico, además de su credibilidad en llevar esa tecnología al mercado. Estos autores indican cómo los CVC tienen mejor experiencia y aportan valor en actividades de comercialización, en atraer clientes extranjeros, en la focalización en actividades que generen ingresos, en la creación de canales de comercialización, en el soporte tecnológico de la empresa matriz y en la "certificación" de sus productos desde un actor que ya está en el mercado.

Por tanto, una vez que la empresa ha decidido canalizar los recursos económicos que va a poner a disposición de los proyectos de emprendimiento corporativo a través de un vehículo de VC, lo puede hacer de dos formas:

1. En un **VC Corporativo**: la empresa crea un VC propio en el que es el principal aportante de fondos, y, además lo gestiona definiendo sus criterios de inversión y tomando las decisiones acerca de a qué proyectos apoyar y aportar su dinero.
2. En un **VC Independiente**: la empresa invierte el dinero que ha decidido destinar a este fin dentro de un VC independiente, donde participan otros inversores y las decisiones de inversión se adoptan bajo los criterios definidos por dicho VC, cumpliendo los requisitos del contrato que vincula a ambas entidades.

La opción elegida dependerá de diferentes factores, entre los que cabe destacar el volumen de inversión a manejar, la experiencia que tenga la matriz en la gestión de VC, la capacidad de movilizar recursos financieros externos que incorporar al fondo de inversión y de obtener así una rentabilidad adicional, el potencial de crecimiento del programa de emprendimiento corporativo, etc.

[Apéndice] El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

Hasta aquí se ha tomado la perspectiva de la empresa matriz que promueve un programa de emprendimiento corporativo para el que aporta sus propios recursos para la financiación de los proyectos que promueve. Sin embargo, existen otros canales de financiación alternativos, incluso imaginativos, que permitirán captar recursos para el desarrollo del proyecto emprendedor.

En el Gráfico A.5 se muestra el recorrido que sigue un intraemprendedor para financiar su proyecto, que difiere mucho del de un emprendedor independiente que se incorpora a un programa de emprendimiento corporativo, y que puede tener compromisos previos con otros financiadores. El intraemprendedor comienza su camino cuando tiene una idea o detecta una oportunidad y decide ejecutarla en forma de un proyecto de emprendimiento corporativo y la propone a la empresa en que trabaja con la expectativa de que le aporte los recursos necesarios para desarrollarla. Tanto la empresa como el intraemprendedor deberán ir haciendo sucesivos análisis de la viabilidad del proyecto de intraemprendimiento. Si el proyecto no es viable, supondrá un fracaso, el abandono del proyecto y la pérdida de los recursos aportados. La empresa, además de hacer un seguimiento del proyecto para evaluar la conveniencia de aportar más recursos y su coste de oportunidad, llegado el momento decidirá si el mercado del proyecto se encuentra dentro de la propia empresa o fuera. Eventualmente, el proyecto podría salir de la empresa matriz para constituir una nueva empresa, en forma de *spin-off* o *spin-out*.

Gráfico A.5. Itinerario de los proyectos de emprendimiento corporativo hasta llegar al mercado

Fuente: Elaboración propia

Existen fuentes de financiación accesibles a un proyecto de emprendimiento corporativo, aunque forme parte de una empresa. Sin embargo, otras solo serán posibles si el proyecto sale de la empresa para formar una nueva con entidad propia.

Aunque España está por detrás de otros países[13] en el impulso a la iniciativa emprendedora y en el desarrollo de instrumentos financieros especializados en los diferentes estadios de desarrollo de un proyecto y adaptados a distintos perfiles de ámbito de actividad y de equipo promotor, se aprecia una paulatina mejora en la actividad de este sector[14].

En los distintos niveles de la Administración (local, regional, estatal y supranacional) existen diversos programas para acceder a un tipo de financiación a fondo perdido, subvenciones, y otros instrumentos de financiación más especializados gestionados por la propia Administración, o en colaboración con entidades privadas. Existen muy diversos tipos de subvenciones, en función de su finalidad (a la contratación de personal, la inversión en inmovilizado material o inmaterial, a proyectos de I+D, etc.), de las cuantías, de los sectores económicos, de la ubicación geográfica, etc. Por ello conviene informarse de la casuística específica en la que podría encajar el proyecto emprendedor, tanto si se desarrolla dentro de la empresa matriz como cuando sale de ésta para dar lugar a una nueva empresa.

Aunque no es el objeto de este informe profundizar en este punto, a nivel europeo los programas de apoyo más conocidos son FEDER, Horizon 2020 y el Fondo Europeo de Inversiones. Dentro del ámbito nacional se pueden mencionar las distintas líneas gestionados por CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial), como las ayudas NEOTEC, NEOTEC Capital Riesgo, o el Programa INNVIERTE entre otros. En todas las Comunidades Autónomas existen diversas oficinas que gestionan subvenciones mediante sus Agencias de Desarrollo Económico.

Por otro lado, la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) utiliza como herramienta para apoyar proyectos innovadores el formato de préstamo participativo. Entre sus requisitos establece algunas limitaciones (un máximo número de empleados, facturación, etc.) que impide a las grandes corporaciones acceder a esta figura. En realidad, están diseñados para empresas de reciente creación (*startups, spin-off, spin-out*). Los préstamos participativos son utilizados por otras entidades financieras y constituyen un instrumento puente entre un préstamo tradicional y una inversión de capital riesgo, lo que los hace muy atractivos para los proyectos de emprendimiento.

El capital riesgo es otra fuente de financiación muy especializada en proyectos emprendedores innovadores y con una trayectoria de éxito razonablemente contrastada.

[13]En este terreno es conveniente destacar las iniciativas pioneras y exitosas del Programa YOZMA de Israel (http://www.yozma.com), el Programa Small Business Innovation Research del gobierno norteamericano (https://www.sbir.gov) y el Programa CORFO del gobierno chileno (http://www.corfo.cl/inicio), todos ellos caracterizados, con los obvios matices locales, por ser apuestas decididas para incentivar la iniciativa emprendedora, la innovación y la transferencia del conocimiento en todos los ámbitos mediante la colaboración público-privada, incentivando la entrada de capital internacional, y orientados a desarrollar un ecosistema emprendedor innovador, competitivo a nivel internacional y generador de empleo.
También puede consultarse la obra de Ortega Cachón (2012): "Políticas públicas para los emprendedores", EuroEditions.
[14]Puede obtenerse información más detallada en la Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión (http://www.ascri.org).

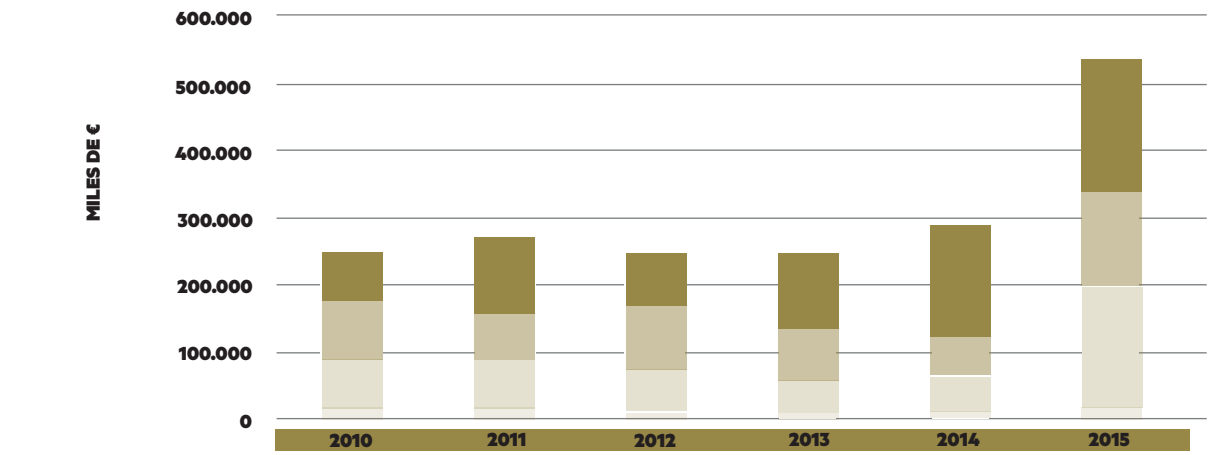
[Apéndice]
El valor añadido del *smart money* a la financiación del emprendimiento corporativo

Las aportaciones suelen ser de una cuantía elevada, y están gestionadas por entidades públicas (como es el caso de la línea FONDICO del Instituto de Crédito Oficial) o privadas. Su tramitación suele ser compleja, y requiere una elevada capacitación por parte del equipo emprendedor.

Sólo con fines meramente enunciativos, se deben mencionar otras fuentes de financiación de arranque, como es el *crowdfunding* o inversión colaborativa; el capital semilla o *seed capital*, especializado en la inversión temprana de proyectos emprendedores, y los *business angels*. Los aportantes de este tipo de financiación suelen ser desde particulares, a fondos de inversión o entidades de previsión social, a inversores privados independientes y *family offices*. En general, las aportaciones son de importes significativamente inferiores al capital riesgo y el VC.

Como puede deducirse del análisis del Gráfico A.6, la actividad del VC en nuestro país es relativamente modesta, todavía condicionada por la inestabilidad reciente de la economía española, aunque mostrando una decidida tendencia al crecimiento.

Gráfico A.6. Evolución del VC en España

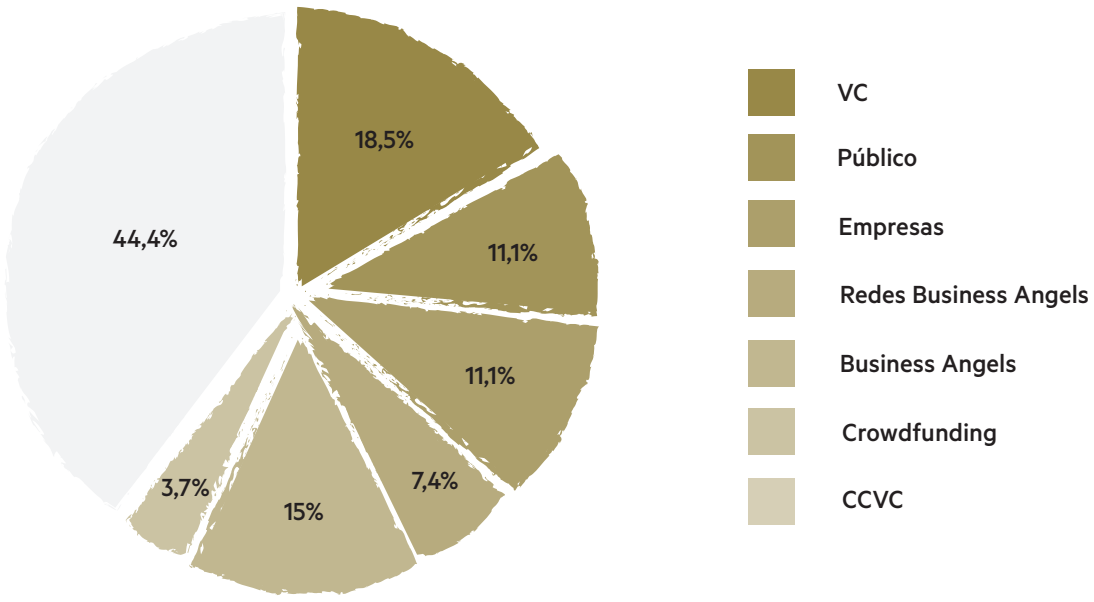


	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Large Stage Venture	69.695	116.572	25.043	56.854	167.487	196.337
Otras etapas iniciales	87.538	71.869	95.813	72.757	53.127	138.692
Startup (Arranque)	67.880	66.592	63.020	53.262	53.695	181.516
Semilla (Seed)	19.763	18.946	13.229	8.578	12.830	17.586

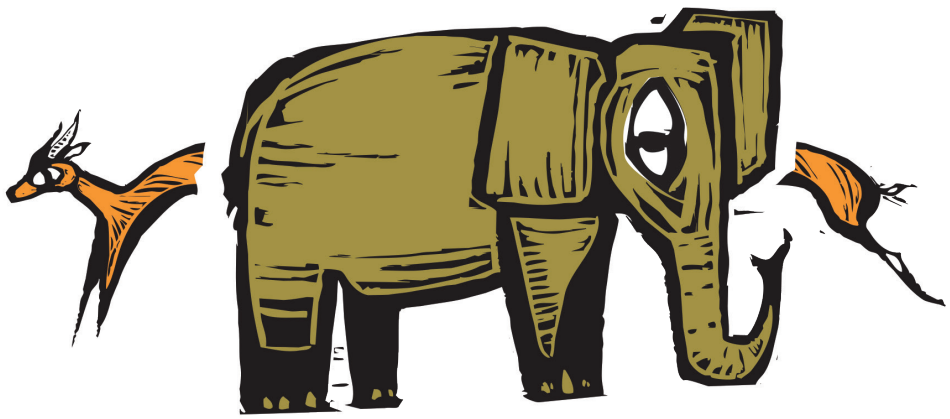
Fuente: Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión (ASCRI)

De esta actividad global, la vinculada al CVC es apenas un 3,7%, y las empresas hicieron inversiones directas adicionales por un 11,1% del total (ver Gráfico A.7), lo que se puede interpretar como una actividad emergente, dado el auge de empresas tecnológicas y fintech en España.

Gráfico A.7. Distribución de la inversión en VC por categorías



Fuente: Venture Watch



**. Metodología y ficha técnica

Metodología y ficha técnica

En la elaboración del Capítulo IV 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 V 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 el Capítulo 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

***. Bibliografía

Bibliografía

Abdou, K.K. (2006). The role of Venture Capitalists in monitoring portfolio companies. University of New Orleans.

Admati, A. y Pfleiderer, P. (1994). Robust financial contracting and the role of venture capitalists. The Journal of Finance, vol. 49, pp. 371–402.

Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. Administrative Science Quarterly, 45 (3), 425-455.

AIFI (Italian Private Equity and Venture Capital Association) and PriceWaterhouseCoopers (2006). The Economic Impact of Private Equity and Venture Capital in Italy. Associazione Italiana del Private Equity e Venture Capital, Milan.

Alemany L. y Martí J. (2007). Productivity growth in Spanish venture backed firms, en Gregoriou, G.; Kooli, M. y Kraeuss, R. Venture Capital in Europe, Ed. Elsevier Finance, London.

Alemany, L. (2004). Impacto de las inversiones de capital riesgo en España: un análisis empírico regional. Tesis doctoral, Departamento de Economía y Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

Alemany, L. y Martí, J. (2005). Unbiased Estimation of Economic Impact of Venture Capital Backed Firms. European Finance Association 2005 Moscow Meetings Paper SSRN ID 673341: 33.

Alrumaithi, E., Guerrero, M., and Peña, I. (2015). The Role of Employee's Human Capital and the Work Environment on the Creation of Organizational Spin-Offs: Evidence from Spain. In Entrepreneurship, Human Capital, and Regional Development (pp. 59-74). Springer International Publishing.

Alvarez, S. y Barney, J. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. Academy of Management Executive, 15(1), pp. 139 -148.

Amezcua, A.S. (2010). Boon or boondoggle? Business incubator as entrepreneurship policy. Syracuse University.

Amit, R.; Brander J. y Zott C. (1998. Why do Venture Capital Firms exist? Theory and Canadian evidence. Journal of Business Venturing, vol. 13, pp. 441-446.

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing, 16(5), 495-527.

Antoncic, B., and Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development, 10 (1), 7–24.

Arque-Castells, P. (2012). How Venture Capitalist spur invention in Spain: evidence from patent trajectories. Research policy, vol. 41, pp. 897-912.

Arque-Castells, P. (2012). Venture Capital and innovation at the firm level. Documento de Trabajo del IEB, Universidad de Barcelona.

Barry, C.B., (1994). New directions in research on Venture Capital finance. Financial Management, vol. 23, nº 3, pp. 3–15.

Barthel, D.; Martí Pellón, J. y Alférez, A. (2012). ASCRI Informe 2012 Impacto Económico y Social del Capital Riesgo. Ed. Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo. Madrid.

Bascha, A. y Walz, U. (2001). Convertible securities and optimal exit decisions in Venture Capital finance. Journal of corporate finance, vol. 7, pp. 285-306.

Baum, J. A. C. y Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. Journal of Business Venturing, vol. 19, pp. 411-436.

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

Belda, E.; Llaudet, Ó.; Marta, P.; Martinelli, A.; Mazón, F.; Mestre, I.; Palau, E.; Ramos, R.; Schmidt, I., y Torras, J. (2015). AED Informe 2015 Emprendimiento corporativo: Innova y crece con el potencial de tus empleados. Subcomisión sobre Emprendimiento Corporativo de la Asociación Española de Directivos.

Benavides, M. y Mohedano, A. (2011). Corporate entrepreneurship through joint venture. International Entrepreneurship and Management Journal. DOI 10.1007/s11365-011-0203-2.

Bender, M. (2010). Spatial Proximity in Venture Capital Financing - A Theoretical and Empirical Analysis of Germany. Center for Entrepreneurial and Financial Studies. München, Technische Universität München.

Birch, D. L. (1979). The job generation process. MIT program on neighborhood and regional change.

Black, B.S. y Gilson, R.J. (1998). Venture Capital and the structure of capital markets: banks versus stock markets. Journal of financial economics, vol. 47, pp. 243-277.

Bibliografía

Böhner, I. (2007). Network, network position and the deal flow of Venture Capital firms. Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften genehmigte Dissertation

Bojica, A. M., and Fuentes, M. D. M. F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. Journal of World Business, 47(3), 397-408.

Bojica, A. M., Arroyo, M. R., and Fuentes, M. D. M. F. (2012). La adquisición de conocimiento a través de relaciones interorganizativas y la orientación emprendedora: el papel mediador del capital social de segundo orden. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15(3), 141-153.

Bojica, A. M., Fuentes, M. D. M., and Gómez-Gras, J. M. (2011). Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition. Journal of Management & Organization, 17(03), 326-343.

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.

Bottazzi, L. y Da Rin, M. (2002). Venture Capital in Europe and the financing of innovative companies. Economic Policy, vol. 34, pp. 229-269.

Bottazzi, L. y Da Rin, M. (2005). Financing Entrepreneurial Firms in Europe: Facts, Issues, and Research Agenda. In V. Kanniainen & C. Keuschnigg (Eds.), Venture capital, entrepreneurship, and public policy (pp. 3-32). Cambridge, Mass. MIT Press.

Bottazzi, L., Da Rin, M. y Hellmann, T. (2008). Who are the active investors? Evidence from venture capital. Journal of Financial Economics, vol. 89 (3), pp. 488–512.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Handbook of theory and research or the sociology or education, pp. 241-258

Braly, A.R. (2011). The impact of angel investors on founders of new ventures in the medical technology industry. Massachusetts Institute of Technology, Harvard Business Scholl, Harvard University, Boston.

Brander, J.A.; Egan, E. y T. Hellmann, (2009). Government Sponsored versus Private Venture Capital: Canadian Evidence, en Lerner, J. y Shoar, A. (eds.) International Differences in Entrepreneurship, University of Chicago Press.

Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the major diversified firm. Administrative Science Quarterly, 28(2), pp. 223-244.

Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. Management Science, 29(12), 1349-1364.

Bustos, E. (2013). La financiación de la pyme: préstamo participativo vs. capital riesgo. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid 2013.

Bygrave, W.D. (1989). Theory building in entrepreneurship paradigm: A philosophical look. Entrepreneurship Theory and practice, vol. 14, nº1, pp.7-27.

Bygrave, W.D. y Timmons, J.A. (1992). Venture and Risk Capital: Practice and Performance, Promises and Policy. Boston, MA: Harvard Business School.

Casamatta, C. (2003). Financing and advising: optimal financial contracts with Venture Capitalists. The Journal of Finance, vol. 58, pp. 2059–2086.

Celikyurt, U. (2009). Venture capitalist in mature public firms. Requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Kenan-Flagler Business School (Finance) University of North Carolina.

Chemmanur, T.; Krishnan, K. y Nandy, D. (2011). How does Venture Capital financing improve efficiency in private firms? A look beneath the surface. The Review of Financial Studies. Advance Access published.

Chesbrough H. (2002). Making sense of Corporate Venture Capital. Harvard Business School Publishing Corporation.

Chesbrough, H. (2015). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. BBVA. OpenMind.

Coduras, A., Guerrero, M., y Peña, I. (2011). Emprendimiento corporativo en España. Informe elaborado para la Dirección General de Política de la Pyme. GEM España: Fundación Xavier de Salas.

Cohen, S.L. (2013). How to accelerate learning entrepreneurial ventures participating in accelerator programs. University of North Carolina at Chapel Hill.

Covin, J. and Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. Entrepreneurship: Theory & Practice, 23(3), 47-63.

Bibliografía

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior', Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), 7-25.

Crain, N.G. (2013. Venture Capital and career concerns. The University of Austin, Texas.

Cravalho, N. (2007). The dynamics of forming a technology based start-up: How founders use external advice to improve their firm's chance of succeeding. Master of Science in Engineering and Management en el Massachusetts Institute of Technology.

Cumming, D. y Johan, S. (2007). Advice and Monitoring in Venture Financing, Financial Markets and Portfolio Management. Springer; Swiss Society for Financial Market Research, vol. 21(1), pages 3-43, March.

Cumming, D.J., y J. MacIntosh, (2006). Crowding Out Private Equity: Canadian Evidence. Journal of Business Venturing 21, 569-609.

Da Rin, M.; Hellmann, T.F. y Puri, M. (2011). A survey of venture capital research. National Bureau of Economic Research.

Davila, A.; Foster, G. y Gupta, M. (2003). Venture Capital financing and the growth of startup firms. Journal of Business Venturing nº6, vol. 18, pp. 689-708.

Drucker, P. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge.

Dushnitsky, G. y Lenox, M. J. (2005). When do incumbents learn from entrepreneurial ventures? Corporate venture capital and investing firm innovation rates. Research Policy, 34(5), 615-639.

Engel, D. (2002). The Impact of Venture Capital on Firm Growth: An Empirical Investigation. ZEW, Discussion Paper No. 02. Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim.

Entrialgo, M., Fernández, E. y Vázquez, C.J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs. Technovation, 20, 427–436.

Farinós, J., Herrero, B. and Latorre, M. (2011). Corporate entrepreneurship and acquisitions: creating firm wealth. DOI 10.1007/s11365-011-0201-4.

Ferrer, M.A. (2011). Effects of venture capital and private equity on investment-cash flow sensitivity of Spanish firms. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

Fingerle, C. H. (2005). Smart Money - Influence of Venture Capitalists on High Potential Companies. München, Verlag Wissenschaft & Praxis.

Fried, V.H. y Hisrich, R.D. (1995). The Venture Capitalist: A relationship investor. California Management Review, vol. 37(2), pp. 101-113.

Fulghieri, P. y Sevilir, M. (2005). Size and Focus of Venture Capitalist portfolio. University of North Carolina, March.

Gartner, W. B., and Shane, S. A. (1995). Measuring entrepreneurship over time. Journal of Business Venturing, 10(4), 283-301.

George, G., Wiklund, J. y Zahra, S. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. Journal of Management, 31, 210–233.

Gera, A. (2009). Do investor capabilities influence the interpretation of entrepreneur signals? Theory and testing in the private equity setting. University of Maryland.

Giat, Y. (2005). Venture Capital Financing with Staged Investment, Agency Conflicts and Asymmetric Beliefs. Thesis at School of Industrial and System Engineering Georgia Institute of Technology.

Gifford, S. (1997). Limited attention and the role of the venture capitalist. Journal of Business Venturing, 12 (6), pp. 459-482.

Gilson, R. (2003). Engineering a Venture Capital Market: Lessons from the American Experience. Stanford Law Review, 55(4): 1067-1103.

Gompers, P. A. (1995). Optimal Investment, monitoring and the staging of Venture Capital. The journal of finance, vol. L, nº 5, 1461-1489.

Gompers, P. A. (1996). Grandstanding in the venture capital industry. Journal of Financial Economics, 42(1), 133-156.

Gompers, P. A. y Lerner, J. (1998). What drives venture capital fundraising? Brooking Papers on Economic Activity, Microeconomics, 149-192.

Gompers, P. A. y Lerner, J. (2000). The determinants of corporate Venture Capital success. Concentrated Corporate Ownership, Ed. University of Chicago Press.

Bibliografía

Gompers, P. A. y Lerner, J. (2001). The money of invention: How venture capital creates new wealth. Boston: Harvard Business School Press.

Gompers, P. A. y Lerner, J. (2001). The Venture Capital revolution. Journal of economic perspectives, vol. 15, nº 2, pp. 145-168.

Gompers, P. A. y Lerner, J. (2002). The Venture Capital Cycle. MIT Press, Cambridge, MA.

Gompers, P., & Lerner, J. (2000). The determinants of corporate venture capital success: Organizational structure, incentives, and complementarities. In Concentrated corporate ownership (pp. 17-54). University of Chicago Press.

Gorman, M. y Sahlman, W.A. (1989). What do Venture Capitalists do? Journal of Business Venturing, vol. 4(4), pp. 231-247.

Guerrero, M., & 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.

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.

Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship, Strategic Management Journal, 11(5), 5.

Hellmann, T. (1998). The allocation of control rights in Venture Capital resources. RAND Journal of economics, vol. 29, nº1, pp. 57-76.

Hellmann, T. y Puri, M. (2000). The interaction between product market and financing strategy: The role of Venture Capital. The review of financial studies, vol. 13, nº4, pp. 959-984.

Hellmann, T. y Puri, M. (2002). Venture Capital and the professionalization of start-up firms: empirical evidence. The Journal of Finance, vol. 57, pp. 169–197.

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.

Hochberg, Y.V., (2008). Venture Capital and Corporate Governance in the Newly Public Firm. Working paper, Northwestern University.

Hopp, C. (2008). Empirical evidence on governance mechanisms, syndication activities and partner selection strategies in venture capital financing. Universitat Konstanz.

Hornsby, J., Peña-Legazkue, I., and Guerrero, M. (2013). The Role of Corporate Entrepreneurship in the Current Organizational and Economic Landscape. International Entrepreneurship and Management Journal, 9(3), 295-305.

Hsu, D. (2000). Do Venture Capitalists Affect Commercialization Strategies at Start-Ups? MIT Sloan School of Management Industrial Performance Center Working Paper 00-009, 2000

Hsu, D. H. (2006). Venture Capitalists and Cooperative Start-Up Commercialization Strategy. Management Science; 52(2), 204 - 219.

Hsu, H.C.S. (2007). Essays on Venture Capital and Initial Public Offerings. University of North Carolina at Chapel Hill.

Hung, K. P., & Chiang, Y. H. (2010). Open innovation proclivity, entrepreneurial orientation, and perceived firm performance. International Journal of Technology Management, 52(3/4), 257-274.

Huyghebaert, N. y O´Donohoe S. (2007). Does the value of Venture Capital vary over the investee life cycle? Evidence from Irish investees, en Gregoriou, G.; Kooli, M. y Kraeuss, R. Venture Capital in Europe. Ed. Elsevier Finance, London.

Ireland, R., Covin, J., and Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 19–46.

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.

Ivanov, V. y Xie F. (2009). Do Corporate Venture Capitalists add value to Startup firms? Evidence from IPOs and acquisitions of VC-Backed Companies. Seminar Corporate Entrepreneurship Conference at Harvard Business School, august 2008.

Jennings, D.F. and Lumpkin, J.R. (1989). Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. Journal of Management, 15(3), 485-503.

Bibliografía

Kacperczyk, A. J. (2012). Opportunity structures in established firms entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds. Administrative Science Quarterly 57(3), pp 484-521.

Kanemori, S.M.L. (2008). Technology start-up companies in Hawai: common resources of those who have attained viability. Thesis University of Hawai.

Kanniainen, V. y Keuschnigg C. (2003). The optimal portfolio of start-up firms in Venture Capital finance. Journal or Corporate Finance, vol. 9, pp. 521-534.

Kaplan, S. N. y Lerner, J. (2010). It ain't broke: the past, present, and future of Venture Capital. Journal of Applied Corporate Finance, vol. 22 (2), pp. 36-47.

Kaplan, S. y Strömberg, P. (2001). Venture Capitalists as Principals: Contracting, Screening, and Monitoring. American Economic Review, vol. 91, pp. 426-430.

Kaplan, S. y Strömberg, P. (2003). Financial Contracting Theory Meets the Real World: An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts. Review of Economic Studies, 70, 281-315.

Klingler-Vidra, R. (2014). All politics is local: sources of variance in the diffusion of venture capital policies. The London School of Economics and Political Science.

Kobayashi, J.S. (2011). Three Essays on Venture Capital Finance. University of Ottawa.

Kortum S. y Lerner J. (2000). Assessing the contribution of Venture Capital to innovation. RAND Journal of Economics, vol. 31, nº4, pp. 674-692.

Kuratko DF, and Audretsch DB. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 9(3), pp. 1-13.

Lee, C.; Lee, K. y Pennings, J. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. Strategic Management Journal, 22(6/7), pp.615- 640.

Lerner, J. (1995). Venture Capitalists and the oversight of private firms. Journal of Finance,nº1, pp.301-318.

Lindsey, L. (2008). Blurring firm boundaries: the role of Venture Capital in strategic alliances. The Journal of Finance, vol. 63, pp. 1137–1168.

López, F. and Martín, N. (2008). Antecedents of corporate spin-offs in Spain: A resource-based approach. Research Policy, 37, 1047–1056.

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review,21(1), 135-172.

MacMillan, I. C.; Kulow, D. M. y Khoylian, R. (1989). Venture Capitalists involvement in their investments: extent and performance. Journal of Business Venturing, nº 4, pp. 27-47.

Manigart, S., Wright, M., Robbie, K, Desbrières, P. y K. De Waele, (1999). Venture Capitalists' Appraisal of Investment Projects: An Empirical European Study, Entrepreneurship: Theory and Practice 21 (4), 29-43.

Martí Pellón, J.; Salas, M. y Alférez, A. ASCRI Informe 2011 Impacto Económico y Social del Capital Riesgo. Ed. Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo. Madrid.

Maula, M; Autio, E. y Murray, G. (2005). Corporate Venture Capitalists and independent Venture Capitalists: what do they do, who do they know and should entrepreneurs care. Venture Capital, vol. 7, nº 1; pp. 3-21.

McFadzean, E., O'Loughlin, A., and Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. European journal of innovation management, 8(3), 350-372.

Megginson, W.L. y Weiss, K.A. (1991). Venture Capitalist certification in initial public offerings. Journal of Finance, vol. 56, pp. 879–903.

Metrick A. y Yasuda, A. (2011). Venture capital and other private equity: a survey. European Financial Management, 17 (4), pp. 619-654.

Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(3), 21–40.

Moreno, A. and Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. Entrepreneurship: Theory & Practice, 32(3), 507-528.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., and Covin, J. G. (2010). Corporate entrepreneurship & innovation. Cengage Learning.

Morris, M., Kuratko, D.F. and Covin, J. (2008). Corporate Entrepreneurship and Innovation, South-Western/Thompson., Mason.

Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. Research Policy, 38(1), 58-76.

Bibliografía

Nesta (National Endowment for Science Technology and the Arts) (2016). Scaling Together. Overcoming Barriers in Corporate-Startup Collaboration.

Oehler, A.; Pukthuanthong, K.; Rummer, M. y Walker, T. (2007). Venture Capital in Europe: Closing the gap to the U.S., en Gregoriou, G.; Kooli, M. y Kraeuss, R. Venture Capital in Europe. Ed. Elsevier Finance, London.

Ortega Cachón, I. (2012). Políticas Públicas para los emprendedores. Euroeditions, Madrid.

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

Park, H.D. y Steensma, K. (2012): When does corporate Venture Capital add value for new ventures? Strategic Management Journal, vol. 33. Pp. 1-22.

Parker, S. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? Journal of Business Venturing, 26, 19–34.

Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, JL. (2015). Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2014. Editorial de la Universidad de Cantabria.

Pinchot, G. (1985). Intrapreneurship. New York: Harper & Row.

Ramón Pintado, T. y García Pérez de Lema, D. (2004): El Plan de Negocio en la toma de decisiones del capital riesgo en España. Harvard Deusto, Finanzas y Contabilidad 158, 60-66.

Ramon, M.C. (2011). Análisis de la actuación del gestor de capital riesgo en la toma de decisiones de la participación financiera. Universidad Politécnica de Cartagena.

Reiner, U.H. (2013). Determinants of Venture Capital Performance: empirical evidence. Technische Universität München

Repullo, R. y Suarez, J. (2004). Venture Capital Finance: a security design approach. Review of Finance 8, 75-108.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., ... and Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998–2003. Small business economics, 24(3), 205-231.

Robinson, R. B. (1987). Emerging strategies in the venture capital industry. Journal of Business Venturing, 2(1): 53-77.

Rodrigo-Alarcón, J.; Parra-Requena, G. y García-Villaverde, P.M. (2014). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 20, pp.131-139.

Rojo, A., Gálvez, M.M., y J. Alonso, (2010). La valoración por las Sociedades de Capital Riesgo en la práctica. Revista Española de Capital Riesgo 3, 3-15.

Romero-Martínez, A., Fernández-Rodríguez, Z. and Vázquez-Inchausti, E. (2010). Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. Journal of World Business, 45, 2–8.

Rosenbusch, N.; Brinckmann, J. y Müller, V. (2012). Does acquiring Venture Capital pay off for funded firms? A meta-analysis on the relationship between Venture Capital investment and funded firm financial performance. Journal of business venturing, article in press.

Ruano, L.A. y Rodríguez Osés, J. E. (2013). Smart Money en el Mercado financiero español. Trabajo fin de estudios en el Master Universitario de investigación en Economía de la empresa por la Universidad de La Rioja.

Ruhnka, J., y Young, J. (1997). A Venture Capital Model of the Development Process for New Ventures. Journal of Business Venturing 12, 167–184.

Sahlman, W.A. (1990). The structure and governance of Venture Capital organizations. Journal of Financial Economics, vol. 27, pp. 473-521.

Sainz, J. (2016). Medición del emprendimiento. Círculo de Empresarios.

Santos, A. B. (2015). Open Innovation research: trends and influences–a bibliometric analysis. Journal of Innovation Management, 3(2), 131-165.

Sawhney, M., Wolcott, R. C. y Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review, April 2006

Scarlata, M.R.G. (2011). Inside the philanthropic venture capital investment model: an exploratory comparative study. Tesis doctoral Universidad Ramon Llull.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Encyclopedia of entrepreneurship, Kent C., Secton D., Vesper K (eds). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Schumpeter, J. A. (1951). Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism. Transaction Publishers.

Shane, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Bibliografía

Sharma, P. and Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Theory & Practice, 23(3), 11-27.

Shepherd, D.; Amstrong, M.J. y Levesque, M. (2005). Allocation of attention within Venture Capital firms. European Journal of Operational Research, vol. 163, pp. 545-564.

Sorensen, M. (2007). How smart is smart money? A two sided matching model of Venture Capital. The journal of finance, vol. LXII, nº 6, pp. 2725-2762.

Sorenson, O. y Stuart, T. (2001). Syndication Networks and the spatial distribution of Venture Capital investments. AJS University of Chicago, Vol. 106, nº 2001.

Stuart, T. E.; Hoang, H. y Hybels, R.C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. Administrative Science Quarterly, 44(2), pp.315-349.

Sum, X. (2007). More than just money: The impact of traditional and corporate venture capital firms on portfolio company performance. Tesis the Ohio State University.

Sun, X. (2007). More than Just Money: The Impact of Traditional and Corporate Venture Capital Firms on Portfolio Company Performance. The Ohio State University.

Timmons, J. y Bygrave, W. (1986). Venture capital's role in financing innovation for economic growth. Journal of Business Venturing, 1 (2), pp. 161-176.

Toschi, L. (2009): Corporate Venture Capital: How established firms use external resources to create new competencies, Scuola di Dottorato in Scienze Economiche e Statistiche Università di Bologna.

Trujillo, M. y Guzman, Al. (2008). Venture Capital: Theoretichal construction, the role of new endeavors and the future agenda research. Rev.fac.cienc.econ., vol. XVI, nº 1, pp. 71-84.

Turró, A., López, L., and Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. European Journal of International Management 2, 7(3), 315-332.

Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: the moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. Technological Forecasting and Social Change, 88, 360-369.

Tyebjee, T. T., Bruno, A. V. (1984). A Model of Venture Capitalist Investment Activity. Management Science, Vol. 30, No. 9, 1984, Pages 1051-1066

Tyebjee, T. T., Bruno, A. V. (1984). The environment for entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship, pp.288-315, Englewood Cliffs.

Tykvová, T. (2007). What do economists tell us about Venture Capital contracts? Journal of Economic Surveys, 21(1): 65–89.

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

Van der Vrande, V.; Vanhaverbeke, W. y Duysters, G. (2011). Additivity and complementarity in external technology sourcing: The added value of corporate Venture Capital investments. IEEE Transactions on engineering management, vol. 58, nº 3, pp. 483-496

Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. International Small Business Journal, 34(1), 3-15.

Watkins, A.J. (2013). Collaborative Venture Capital activity in the London Metropolitan Region: entrepreneurial capacity building through corporate partnering? The London School of Economics and Political Science.

Wennekers, A.R.M., Hessels, S.J.A., Hartog, C.M. (2008). Global Entrepreneurship Monitor Report Netherlands.

Wennekers, S., van Stel, A., Thurik, R., and Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. Small Business Economics, 24(3), pp. 293-309.

Williams, A. (2013). A study on the art and science of pitching new businesses. Sloan School of management at The Massachusetts Institute of Technology

Wolcott, R. and Lippitz, M.(2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, Fall 2007.

Wolcott, R. and Lippitz, M. (2010). Grow from Within. Mastering Corportate Entrepreneurship and Innovation.

Wolfson A. M. (2010). Technological Innovation, Venture Formation and Resource Allocation: The Impact of Economic Downturn on Life Sciences Venture Capital and Start-Ups. Massachusetts Institute of Technology.

Bibliografía

World Economic Forum and Global Entrepreneurship Monitor (2016). Europe's Hidden Entrepreneurs. Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe.

Wright, M. y Robbie, K. (1998). Venture Capital and Private Equity: A review and synthesis. Journal of Business Finance & Accounting, 25(5/6): 521–570.

Zacharakis, A. L., y Meyer, G. D. (2000). The potential of actuarial decision models: can they improve the venture capital investment decision? Journal of Business Venturing, 15(4), 323-346.

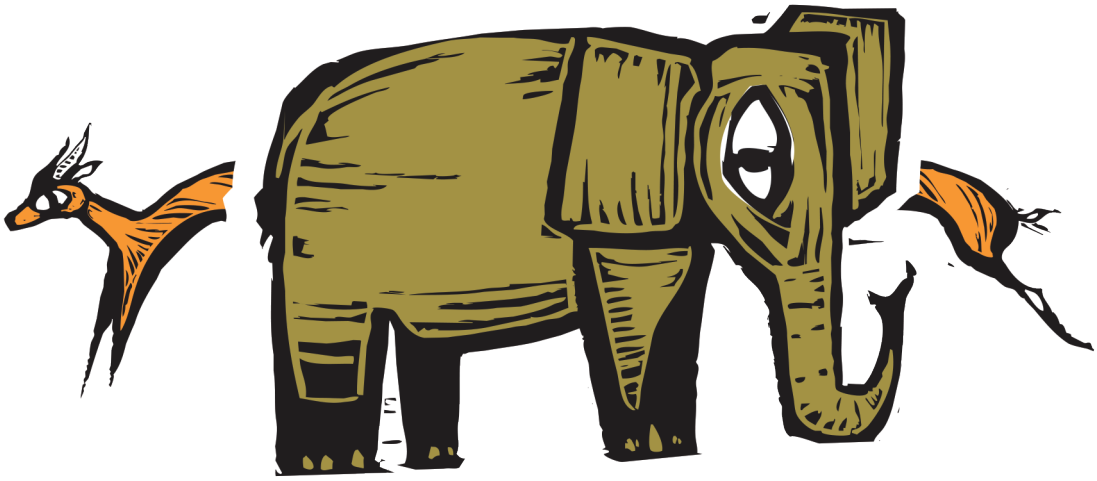
Zahra, S., Filatotchev, I. and Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. Journal of Business Venturing 24, 248–260.

Zahra, S., Neubaum, D. y Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs' international knowledge-based resources. Small Business Economics, 29, 309–327.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing, 6(4), 259-286.

Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. Journal of Business Venturing, 8(4), 319-341.

Zider, B. (1998). How Venture Capital Works. Harvard Business Review, pp.131-139.



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

@emprendecise