

## **APROVECHAR LA INNOVACIÓN INTRAEMPREDEDORA ANTE LA INNOVACIÓN ABIERTA**

António Augusto Baptista Rodrigues<sup>1</sup> – ISEC LISBOA  
antonio.rodrigues@iseclisboa.pt

### **RESUMEN**

A menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, pero hay diferentes clases de actividad emprendedora. Hay quienes crean empresas y hay quienes las transforman o mejoran.

El “intrapreneurship” hace referencia a las iniciativas de los empleados dentro de una organización para encarar algo nuevo sin que nadie se los pida. Por lo tanto, el “intrapreneur” se focaliza en la innovación y creatividad, y transforma una idea en un negocio rentable operando dentro de un entorno corporativo. Los “intrapreneurs” son “emprendedores internos” que van tras el objetivo de la organización.

La innovación abierta, o también denominada innovación colaborativa, es una estrategia nacida a principios de este siglo y que se basa en la inteligencia colectiva. Mientras que la mayoría de las empresas han venido desarrollando innovación cerrada, contratando a profesionales en sus oficinas con la intención de que les resolvieran todos sus problemas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), con total hermetismo y siempre temiendo la fuga y filtración de conocimiento al exterior, las empresas más innovadoras hoy implican a empleados, clientes, estudiantes y otras empresas en sus procesos de innovación aprovechándose de la inteligencia colectiva. La innovación abierta incluye trabajar también con organismos gubernamentales, organizaciones de networking y universidades.

La actualidad pone de manifiesto la insuficiencia del sistema de innovación tradicional para mantener la competitividad de las organizaciones en el ecosistema actual. Es necesario otro sistema que permita capturar valor de diversas fuentes de innovación situadas tanto dentro como fuera de la organización y esto se hace a través de la apertura de la organización al exterior reconociendo y valorando primero la innovación intraemprededora.

**Palabras claves:** Innovación Intraemprededora, Innovación Abierta, Cultura Organizacional.

### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Doctorado en Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. Docente e investigador en el Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC LISBOA), (Lisboa - Portugal).

It is often thought that entrepreneurship refers only to the creation and start-up of new businesses, but there are different kinds of entrepreneurial activity. There are those who create companies and there are those who transform or improve them.

The "intrapreneurship" refers to the initiatives of employees within an organization to face something new without anyone asking. Therefore, the "intrapreneur" focuses on innovation and creativity, and transforms an idea into a profitable business operating within a corporate environment. The "intrapreneurs" are "internal entrepreneurs" that go after the objective of the organization.

Open innovation, or also called collaborative innovation, is a strategy born at the beginning of this century and based on collective intelligence.

While most companies have been developing closed innovation, hiring professionals in their offices with the intention of solving all their research, development and innovation (R & D & I) problems, with total secrecy and always fearing the leakage and leakage of knowledge abroad, the most innovative companies today involve employees, customers, students and other companies in their innovation processes taking advantage of collective intelligence. Open innovation also includes working with government agencies, networking organizations and universities.

The present highlights the insufficiency of the traditional innovation system to maintain the competitiveness of organizations in the current ecosystem. Another system is necessary to capture value from various sources of innovation located both inside and outside the organization and this is done through the openness of the organization abroad by first recognizing and valuing intra-entrepreneurial innovation.

**Keywords:** Intrapreneurial Innovation, Open Innovation, Organizational Culture.

## 1. La innovación abierta

Durante los últimos 50 años los modelos de innovación han evolucionado desde simples modelos lineales a modelos más complejos, sistémicos e interactivos. Tradicionalmente la innovación ha estado enmarcada sobre todo dentro del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)<sup>2</sup> de las organizaciones, por lo que se establecía una relación directamente proporcional en la que a mayor inversión en I+D se obtenían mayores niveles de innovación. La innovación ha estado tradicionalmente centrada en el sector industrial, tratando la innovación únicamente desde la perspectiva de innovación tecnológica.

Los procesos de innovación de las organizaciones deben ofrecer una respuesta tanto

---

<sup>2</sup>.En el artículo se va usar la abreviatura I+D.

a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad. El mundo ha cambiado, ya no es el mismo que hace unos años donde todo era más o menos estable y predecible. Existen ahora una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma mucho más abierta.

Diversos estudiosos de la innovación abierta tienen diferentes matices de lo que es un sistema de innovación abierto, pero a fin de cuentas innovación abierta significa que las organizaciones pueden hacer uso de recursos externos y de las mejores prácticas para complementar el valor de sus propios activos de innovación, obteniendo mayor retorno de la inversión.

Según el informe de ATKearney<sup>3</sup>, no existe ninguna compañía lo suficientemente grande o innovadora para ser líder en innovación sin colaborar con un conjunto de partners.

En este nuevo entorno, las organizaciones necesitan liderar e interpretar adecuadamente las oportunidades existentes en sus redes de innovación, además de habilidades flexibles para captar las necesidades del cliente, asimilar las nuevas capacidades y ejecutarlas.

El paso de un modelo de innovación cerrado a otro más abierto requiere no solo cambios en el propio proceso de innovación. Los cambios deben ser estructurales, desde la cultura organizacional hasta el modelo de negocio, pasando por las tecnologías, la gestión de la propiedad intelectual etc.

Según un estudio de la consultora ATKearney<sup>4</sup>, las organizaciones más exitosas están comprometidas con la innovación abierta. Son organizaciones que trabajan con una red de partners mucho más extensa y colaboran tanto hacia arriba como hacia abajo en la cadena de valor.

## **1.1. Aspectos que contribuyen a la innovación abierta**

### **1.1.1. Globalización**

En un mundo donde la globalización es ya un hecho y los competidores acechan desde más allá de las fronteras con unas ventajas competitivas difícilmente igualables, las organizaciones necesitan ser excelentes para poder seguir

---

<sup>3</sup>"Innovation Management: Strategies for success and leadership" Joachim Ebert, Sumit Chandra y Andreas Liedtke. ATKearney whitepaper,2008.

<sup>4</sup> "Profitable Growth through Innovation" Matthieu Chanville et al. ATKearney whitepaper,2008.

compitiendo. El mercado es el mundo y los competidores pueden acceder al mercado local de otra organización. La buena noticia, en cambio, es que la cartera de posibles nuevos clientes se ha incrementado. Los clientes pueden estar en cualquier lugar del mundo.

#### 1.1.2. Pérdida de competitividad

Los modelos de I+D del siglo XX están siendo cada vez más marginalizados por la fuerza del mercado. Las altas inversiones no garantizan el éxito comercial en un ecosistema donde los usuarios pueden cambiarse a un producto alternativo de forma sencilla y sin avisar.

Las industrias necesitan por tanto mantener su ventaja competitiva a través de la colaboración con sus aliados naturales (centros tecnológicos, universidades), pero también con sus propios competidores, usuarios y trabajadores.

#### 1.1.3. Usuarios más exigentes

Los usuarios han dejado de ser simples consumidores de productos donde su forma de actuar con respecto al producto era pasiva y han pasado a tener una actitud mucho más activa. Tan activa que podríamos decir que juegan también el rol de productores. Ha aparecido por tanto un nuevo concepto, el de “prosumidor”, para designar a quienes crean bienes, servicios o experiencias para propio uso o disfrute, antes que para venderlos o intercambiarlos.

Don Tapscott<sup>9</sup> profundizó más en este concepto usando la palabra “prosumption” como unión de los conceptos de producción y consumo. Bajo este paradigma, la empresa proporciona a los usuarios un marco de participación y son estos últimos quienes, en última instancia, evolucionan el producto con sus decisiones. Por ello, la función principal de la empresa es evolucionar su creación en la dirección marcada por los consumidores.

#### 1.1.4. Democratización de las tecnologías

La democratización de la tecnología es evidente cuando en los países desarrollados el nivel de adopción de nuevas tecnologías se incrementa rápidamente y en países en vías de desarrollo el nivel de adopción es realmente elevado.

A medida que el acceso a poderosas nuevas tecnologías digitales, electrónicas y de nuevos medios se hace cada vez más fácil gracias a la innovación y a la constante disminución de los precios, la creación de valor, productos y buenos contenidos ya no son más patrimonio exclusivo de las grandes corporaciones o equipos de inversores equipados financieramente. Y si unimos este factor con el de la

globalización y la capacidad de estar en contacto con el mundo a través de Internet obtenemos un gran potencial para la colaboración masiva de gente apasionada que realiza actividades propias de profesionales, pero que lo hacen en su tiempo libre y por tanto sin percibir un salario a cambio.

Según Charles Leadbeater<sup>5</sup>: "va a haber más profesionales-amateurs (pro-am) en diferentes facetas de la vida que van a marcar una importante influencia en la sociedad: socialmente, políticamente y económicamente. Para los pro-ams, el placer no es consumismo pasivo sino activo y participativo"

#### 1.1.5. Un mundo muy rápido

Vivimos en un mundo que se mueve a gran velocidad, el tiempo se ha convertido en un factor fundamental a la hora de desarrollar cualquier actividad.

## 2. La Innovación intraempresarial

En la actualidad, la introducción de constantes cambios tecnológicos junto con la creciente competencia, han creado un nuevo entorno para las organizaciones. La utilización de la creatividad y la innovación permiten a las empresas mantener o ganar una posición reconocida en el mercado. Requieren por lo tanto, de agentes emprendedores con capacidad de gestionar la innovación de manera permanente dentro de la organización. Sin embargo, no siempre las empresas fomentan el espíritu emprendedor ni crean un clima adecuado que permita sacar provecho de las habilidades innovadoras que los empleados puedan tener. Es habitual encontrar la pérdida de empleados con mentalidad emprendedora, los cuales se ven desmotivados por las organizaciones burocráticas, así como una desvalorización de los aportes, sugerencias o proyectos presentados por los agentes de la organización.

Se trata entonces de individuos proactivos y con alta necesidad de realización. Por lo tanto, la apertura hacia nuevas oportunidades es una de las dimensiones de la actividad intrapreneur. Este comportamiento estratégico permite generar nuevos negocios dentro de la misma organización.

En 1992, The American Heritage Dictionary reconoció el uso popular de una nueva palabra, intrapreneur, con el siguiente significado: "Persona dentro de una gran empresa, que asume responsabilidad directa para transformar una idea en un producto final rentable por medio de la innovación y la toma de riesgos en forma asertiva ". El "intrapreneurship" es actualmente conocido como la práctica de un estilo

---

<sup>5</sup> Charles Leadbeater (2004): "The Pro-Am revolution: How enthusiasts are changing our economy and society".

de management corporativo que integra enfoques que implican la toma de riesgos y la innovación, así como también la recompensa y técnicas motivacionales que están más tradicionalmente relacionadas con el mundo de los emprendedores. El término “intrapreneurship” fue usado en los medios de comunicación masivos por primera vez en febrero de 1985 por la revista Time en su artículo “Aquí vienen los Intrapreneurs” y luego el mismo año por otra publicación líder en una cita de Steve Jobs, Presidente de Apple Computer, en una entrevista en el artículo de Newsweek de septiembre de 1985, donde dijo: “El equipo de Macintosh se caracterizaba por lo que hoy se conoce como “intrapreneurship”; sólo unos pocos años antes de que se inventara esta palabra, un grupo de gente iba en esencia de regreso al garage, pero dentro de una gran empresa.”

La necesidad de lograr un comportamiento emprendedor parece sumamente importante en un mundo en constante evolución y competencia creciente, convirtiéndose de esta forma en un bien de alto valor para todo tipo de empresas. Esto se debe a que las organizaciones que han perdido el espíritu emprendedor tarde o temprano se estancan, ya que son superadas por empresas más dinámicas. La inercia y el conformismo pueden ser perjudiciales, por lo que es necesario que se reavive el espíritu emprendedor al interior de la organización y se fomente la aparición de un verdadero empresario interno, con alta proactividad frente a los escenarios nuevos que vive la empresa (Veciana Verges, 1996).

El proceso corporativo, también conocido como venture-management, es la actividad que tiene por objeto generar nuevos negocios para la empresa que la realiza mediante el desarrollo de nuevos proyectos empresariales innovadores en el interior de la misma. Es generado por un emprendedor dentro del marco de una organización, conocido como intrapreneur. Él es la persona que asume responsabilidad personal para la organización a la cual pertenece, por medio de la innovación de conceptos, productos o servicios, ya sea mediante la renovación de las estructuras existentes, la formación de otras nuevas o la creación de nuevos productos o procesos de producción o gestión (Kuatko y Hoegestts, 2001)

Entre las dificultades que presenta el intrapreneurship, algunos autores manifiestan que es un sistema en el que las grandes empresas son las que escogen la idea, la financian, eligen a la persona que la va a realizar y luego se quedan con la propiedad (Shulman et al. 2011). Otros consideran que un emprendedor independiente tiene otra estructura de costos y otra mentalidad. Es agresivo y muy proactivo. Sin embargo, si alguien está pagando un sueldo estable entonces se restringe el incentivo para emprender. Adicionalmente, argumentan que las grandes empresas, generalmente no atraen empleados innovadores porque a ellos no les interesa estar ahí.

Nos encontramos en un entorno que cada vez exige más altos niveles de competitividad, lo que requiere de una gran estrategia de innovación, definida dentro de un gran concepto que incluya toda la organización y su entorno. Una innovación útil para la empresa, que sea operable, que dé resultados. Para ello debe existir una cultura de mejora continua que acepte los errores y los avances pequeños así como los grandes. Una cultura de investigación y de continuo apareamiento entre fuentes y oportunidades ha de tener entonces una gestión proactiva hacia la continua búsqueda de oportunidades y ser sensible a los futuros retos y exigencias del mercado.

La innovación es iniciada por cierto tipo de persona dentro de la organización, que Pinchot definió como intraempresarial. Cuando estas personas inician compañías nuevas los llamamos empresarios independientes, dentro de las organizaciones grandes los llamamos empresarios internos; este término nació de la falta de innovación dentro de las empresas; según Lombriser, el concepto de intraempresarial ha surgido recientemente como respuesta a la carencia de innovación y competitividad de las grandes corporaciones. Para Peter Drucker la innovación es la función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya existente o en una institución pública como en un negocio nuevo, montado por una sola persona en la cocina de su casa.

Todo lo anterior implica la necesidad de lograr una apertura mental y cultural en las organizaciones, incluyendo una revisión minuciosa de los supuestos sobre los que descansa la gestión del aprendizaje, la creatividad y la innovación, así los intraempresariales que aprendieron en el programa se convierten en facilitadores de las etapas requeridas para la innovación con base en emprendedores internos.

Desde principios de la última década del siglo XX, la expresión “aprendizaje organizacional”<sup>6</sup> y, últimamente, las teorías sobre la “Gestión del conocimiento”, conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, en negocios y en administración.

La gran mayoría de los autores en este controversial tema parecen coincidir en tres principios básicos:

- En todas las organizaciones, por el hecho de ser sociales, existen las prácticas de aprendizaje organizacional, total o parcialmente.
- El fenómeno del aprendizaje se realiza de manera única en cuanto a velocidad, contenido y alcance en cada organización.

---

<sup>6</sup> Concepto que apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelotti (1965).

- Las organizaciones que procuran facilitar, en lugar de bloquear o controlar en exceso las prácticas del aprendizaje entre sus colaboradores, tienen mayor oportunidad de alcanzar sus metas.

La teoría basada en el conocimiento se define como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos.

Teniendo en cuenta lo planteado en la teoría de los recursos y las capacidades, el conocimiento se nos presenta como un recurso estratégico básico que podemos localizar fundamentalmente en las personas (inteligencia humana), en la organización (valores, cultura, estilos de dirección, métodos de trabajo) y en el mercado o entorno que rodea a la organización (clientes, proveedores, distribuidores).

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta; es un concepto dinámico o de flujo.

### **3. La Innovación intraemprendedora ante la Innovación abierta**

Si por un lado la innovación abierta permite a las organizaciones reducir los costes en los procesos de innovación provocando la aceleración de la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios incrementando así los beneficios y la cuota de mercado y aumentando la creatividad de la propia organización.

Por otro lado, es preciso cultivar una cultura de innovación e intrapreneurship que pueda producir nuevas ideas y nuevos emprendimientos. Sin embargo, la estrategia necesaria para desarrollar este tipo de cultura no puede ser completamente orgánica. Debe diseñarse cuidadosamente y administrarse de forma activa. Esto implica la implementación de sistemas y programas que alienten e incentiven a los empleados a elaborar ideas, colaborar, experimentar e incluso soñar, y luego garantizar que pueden compartir el beneficio en caso de implementarse o comercializarse su idea.

No se trata de valorar una más en detrimento de otra, ambas pueden coexistir, pero en términos de valorización de los colaboradores y en una óptica de retención del talento aprovechar primero las capacidades de los colaboradores inspirando a las personas a pensar más allá de su puesto inmediato, incentivándolas a asumir riesgos dentro de un marco predefinido y permitiéndoles participar en cualquier ganancia económica como resultado de su trabajo.

No es suficiente para las compañías simplemente alentar a los empleados a innovar internamente. Deben implementar programas y procesos que brinden a los trabajadores los medios, la motivación y la oportunidad necesaria para hacerlo. Sin embargo, más allá de esto, inculcar una mentalidad de intrapreneur exige que las personas en todos los niveles de una organización reflexionen acerca del objetivo del trabajo y los parámetros del lugar de trabajo. Hace décadas, hubiese sido impensable para un empleado dedicar más tiempo al desarrollo de una nueva idea que a cumplir con su función principal. Sin embargo, en el entorno actual, esa nueva idea puede terminar generando muchísimo más valor que el producto del trabajo diario del empleado.

Los programas de emprendimiento corporativo no pueden ser instalados de una vez y para siempre, sino que requieren ser evaluados y reformulados promoviendo las vinculaciones con el ambiente externo. Si los resultados no fueren satisfactorios entonces la empresa puede en una óptica de innovación abierta trabajar con su red de partners que colaboran tanto hacía arriba como hacia abajo en la cadena de valor.

En suma en los procesos de innovación abierta es clave la tarea de incorporar y/o mezclar el conocimiento externo con el existente internamente en la organización.

#### **4. Conclusiones**

Las empresas apuestan por innovar en sus diversas unidades de negocio para ser capaces de satisfacer estas necesidades. Una de las tendencias para innovar y emprender dentro de la misma empresa es apostar por una estrategia de intrapreneurship.

Los intraemprendedores tienen una visión creativa e innovadora como cualquier emprendedor, la diferencia radica en que aplican sus propuestas en la compañía donde laboran.

Uno de los grandes tabús en el ámbito de intrapreneurship es, cómo llevarlo a cabo en la práctica? Muchas de las grandes compañías ya se están abriendo a este nuevo concepto, que rompe con lo establecido, para cambiar y ser más flexibles al darle la oportunidad a sus trabajadores de ser proactivos simulando una start up dentro de la compañía.

De acuerdo con Victoria Balboa<sup>7</sup>, “Los emprendedores internos pueden retomar proyectos ya existentes e impulsarlos. Hay muchos casos donde un colaborador, al darse cuenta del potencial en un producto o servicio que no necesariamente es de su área, lo adopta, le da la vuelta y lo convierte en un éxito”.

---

<sup>7</sup> Head of Marketing Communications & PR de Edenred México.

Es por ello que al aplicar este concepto puede motivar a las compañías a buscar nuevos proyectos y prestar atención a su futuro con nuevos productos y/o servicios.

a. La posibilidad de disponer los recursos necesarios para la realización de nuevos proyectos, favorece a la motivación de los empleados para iniciar acciones emprendedoras.

b. El compromiso permanente por parte de la alta gerencia hacia una cultura emprendedora es vital para el desarrollo de los emprendedores corporativos.

En sintonía con una estrategia de capital de riesgo corporativo o en lugar de ella, las compañías deben mirar hacia adentro en busca de innovación. Los empleados demuestran ser intrapreneurs listos y capaces que requieren los medios, la motivación y la oportunidad necesarios para desarrollar sus ideas. No todas las compañías deben invertir en startups para garantizar el crecimiento en los mercados en constante cambio. Las empresas con visión de futuro invertirán en las ideas y el talento nativo de sus organizaciones para desplegar una cultura de startup que las ayude a crecer internamente.

En primer lugar, se debe innovar de dentro hacia fuera, con el fin de dar valor a todas aquellas ideas e innovaciones propias ofreciéndolas al mercado. En segundo lugar, innovar de fuera hacia dentro, es decir, permitir el acceso de conocimiento externo que esté en la línea del modelo de negocio de la empresa.

Por tanto, podemos decir que la innovación abierta se sustenta en el diálogo entre los stakeholders internos y externos. Actualmente no es posible innovar sin la colaboración entre los diferentes participantes de una empresa como son: los propios empleados, los clientes, los proveedores, etc. Como consecuencia de ello los límites empresariales se diluyen, permitiendo la integración de los recursos internos con otros procedentes de otras empresas que aportarán mayor valor.

### **Referencias bibliográficas**

Castrillón, M.G. (2014). Cómo impulsar la innovación intraemprendedora. Universidad Empresa.Colombia.

Fernández,V.C.(2011). Innovación y el espíritu emprendedor.EOI.

Kuatko, D. y Hoegestts, R. (1992). Entrepreneurship a Contemporary aproach, second edition, USA, Driden Press.

Shulman, J. M., Cox, R. A. & Stallkamp, T. T. (2011). The strategic entrepreneurial growth model. Competitiveness Review: An International Business Journal, 21(1), 29-46.

Veciana Verges, J. (1996). Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos Innovadores. *Economía Industrial*, 310, España.