

---

# Intraemprendimiento en el sector público

---

PID\_00265572

Javier Asenjo

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas

---



**Javier Asenjo**

Javier Asenjo, economista y doctor en pedagogía aplicada. Despliega una carrera profesional de más de 20 años en el sector de la formación para empresas y organizaciones. En plena crisis decide lanzar su propia *startup* y participar en diversas iniciativas del ecosistema emprendedor. Actualmente está enfocado en la docencia y la investigación, sin por ello dejar de participar en proyectos intraemprendedores como el Activa FP y la Xarxa Emprenedoria (en colaboración con el Departamento de Educación de la Generalitat de Catalunya).

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Laura Lamolla Kristiansen (2019)

Primera edición: septiembre 2019  
© Javier Asenjo  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realització editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>1. Intraemprendimiento</b> .....	9
1.1. Terminología .....	9
1.1.1. Revisión de definiciones .....	9
1.2. Aproximación conceptual .....	10
1.2.1. Concepto .....	10
1.2.2. Intraemprendimiento frente a innovación .....	10
1.2.3. Intraemprendimiento frente a emprendimiento .....	11
1.2.4. La persona intraemprendedora .....	11
1.2.5. Criterios para la clasificación del intraemprendimiento .....	12
1.3. Contextualización en el sector público .....	13
1.3.1. El Estado innovador .....	14
1.3.2. Valor del intraemprendimiento para el sector público .....	15
1.3.3. Correspondencia terminológica y conceptual entre sector privado y público .....	16
<b>2. Modelos de gestión de la innovación</b> .....	18
2.1. Evolución histórica .....	18
2.2. Propuestas para una gestión estratégica de la innovación .....	20
2.2.1. Sistema integral de gestión de la innovación .....	21
2.2.2. Gestión estratégica de la innovación mediante las personas .....	22
<b>3. Proceso intraemprendedor</b> .....	25
3.1. Inmersión .....	25
3.2. La organización matriz frente al intraemprendimiento .....	26
3.3. Visión global .....	27
3.4. Fase de creación de IntraE .....	29
3.4.1. Primera subfase: preparación .....	29
3.4.2. Segunda subfase: lanzamiento oficial .....	35
3.5. Fase de desarrollo de IntraE .....	35
3.5.1. Tercera subfase: intraemprendimiento .....	35
3.5.2. Cuarta subfase: escalado .....	36
3.6. Superando obstáculos con método y enfoque proactivo .....	37
3.6.1. Barreras al intraemprendimiento y propuestas para superarlas .....	37

<b>4. Ejemplos</b> .....	43
4.1. Sector privado .....	43
4.1.1. General Electric/Fast Works .....	43
4.1.2. Nestlé/Nespresso .....	43
4.1.3. Fundación Jesuitas Educación en Cataluña .....	44
4.1.4. Alphabet .....	44
4.2. Sector público .....	45
4.2.1. Administración Obama .....	45
4.2.2. Horizon 2020 (Europa) .....	47
4.2.3. Web con base de datos de buenas prácticas en el sector público (España) .....	48
4.2.4. Red educativa Activa FP (Cataluña) .....	48
4.2.5. COOB: Juegos Olímpicos de 1992 (Barcelona) .....	49
4.2.6. Datos abiertos (Barcelona) .....	49
<b>Resumen</b> .....	50
<b>Actividades</b> .....	51
<b>Bibliografía</b> .....	52

## Introducción

«Si tomas la pastilla azul, volverás como si no hubiera pasado nada. Si tomas la roja, accederás al conocimiento. Tú decides, pero no hay vuelta atrás.»

Morpheus a Neo, *Matrix* (1999)

Los términos *intraemprendimiento* y su traducción al inglés, *intrapreneurship*, son cada vez más frecuentes. Se refieren a iniciativas emprendedoras disruptivas, desarrolladas en el seno de organizaciones ya consolidadas (en su mayoría, empresas privadas).

¿Qué valor puede aportar al sector público? Puede marcar una diferencia significativa, ya que contribuye a modernizar de manera proactiva y ágil los servicios, a impulsar retos colectivos y a solucionar los denominados problemas perversos. Podemos encontrar interesantes ejemplos en la Administración Obama y en las grandes ciudades, resolviendo retos globales.

No obstante, su aplicación no está exenta de dificultades: resistencias al cambio por parte de la propia Administración, costes de integración, gestión de expectativas, financiación, sostenibilidad, gestión de personas y equipos...

En este contexto se propone la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se fomenta la mentalidad emprendedora entre las personas empleadas en el sector público?
- ¿Cómo se puede crear nuevo valor para nuevos segmentos de población sin perder los logros ya obtenidos y consolidados?
- ¿Cómo se puede desarrollar una cultura que mantenga un equilibrio entre las necesidades existentes y las nuevas fuentes de crecimiento y desarrollo?

Las respuestas tienen que ver con procesos de transformación de las estructuras organizativas, con el objetivo de avanzar hacia métodos de trabajo más eficientes e iterativos.

Se está verificando cada vez más que el intraemprendimiento es una forma organizativa que se adapta bien a contextos de incertidumbre extrema. Debido a que los proyectos que llevan a cabo los emprendimientos internos se entienden mejor como experimentos, deben combinar el rigor científico del área de I+D con el enfoque basado en el cliente del área de comunicación y relaciones

públicas, la disciplina de procesos del área de ingeniería y la gestión por indicadores del área economicofinanciera. Al ser tan transversales, no sorprende que su encaje en el organigrama tradicional no esté exento de dificultades.

El intraemprendimiento siempre ha existido en el sector público, aunque ha sido algo excepcional, no programado, aislado, casi fortuito y residual. Siempre ha dependido de la voluntad individual de dirigentes y personas innovadoras que actuaban por su cuenta. El reto que se plantea para el siglo XXI es que estos procesos sean sistémicos, orgánicos e integrados, lo que permitirá a las organizaciones ser proactivas para afrontar las nuevas complejidades que plantean los entornos VUCA, un acrónimo anglosajón de origen militar que se refiere a *volátiles, inciertos (uncertain, en inglés), complejos y ambiguos*.

## Objetivos

Al finalizar este módulo, los estudiantes deben haber alcanzado los siguientes objetivos:

1. Familiarizarse con el concepto de intraemprendimiento.
2. Reflexionar sobre el valor que puede aportar su aplicación al sector público.
3. Haber observado la evolución de los modelos de gestión y la propuesta de una nueva función organizacional.
4. Realizar una inmersión en la práctica intraemprendedora.
5. Conocer ejemplos en diferentes ámbitos.
6. Disponer de referencias para ahondar en la materia.

Esto permitirá entender dinámicas internas que están desarrollando organizaciones de todo el mundo y, más específicamente, en el sector público, a la hora de afrontar de manera estratégica los retos de una sociedad compleja e incierta.





# 1. Intraemprendimiento

## 1.1. Terminología

La literatura de investigación y divulgación sobre la materia es escasa y está focalizada en el ámbito empresarial anglosajón. Esto se agudiza en lo referido al sector público. Todavía siguen siendo términos relativamente poco utilizados en comparación con *emprendimiento* (en inglés, *entrepreneurship*). No obstante, se observa un auge en el uso del término *intraemprendimiento* (en inglés, *intrapreneurship*). Este hecho se puede verificar al buscarlos como palabras clave, por periodos y áreas geográficas, mediante la herramienta de análisis de tendencias Google Trends.

### 1.1.1. Revisión de definiciones

En el contexto iberoamericano, observamos que *intraemprendimiento* no figura en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), aunque sí sus componentes:

- *intra-*: prefijo que significa ‘dentro de’, ‘en el interior de’.
- *emprendimiento*: ‘acción y efecto de emprender (acometer una obra)’.

Los términos relacionados *intraemprededuría* y *emprededuría* no se consideran adecuados, aunque son frecuentes en la práctica del ámbito emprendedor.

En el contexto anglosajón, el término *intrapreneur* fue usado por primera vez en 1978. Según el diccionario *Merriam-Webster's*, es un ejecutivo de empresa que desarrolla nuevos negocios dentro de una corporación. Está formado por dos elementos: *intra* (*entre*) + *preneur* (en castellano, *emprededor*). El término *intrapreneurship* todavía no figura en dicho diccionario. El *Collins English* lo define como: «persona que, mientras permanece en una gran organización, usa habilidades emprendedoras para desarrollar un nuevo producto o nueva línea de negocio dependiente de esta».

En *OnlineBusinessDictionary* referido a *intrapreneurship*, encontramos que se aplica al estilo de gestión *startup*, caracterizado por la flexibilidad, innovación y asunción de riesgos, dentro de una empresa estable y segura. El objetivo es desarrollar rápidamente productos o hacer factible un nuevo proceso o diseño.

Hervé (2015) define el intraemprendimiento en empresas privadas como: «monetizar una innovación para convertirla en un negocio rentable y sostenible, dentro de un entorno corporativo».

## 1.2. Aproximación conceptual

### 1.2.1. Concepto

El intraemprendimiento es el conjunto de iniciativas emprendedoras disruptivas desarrolladas en el seno de organizaciones ya consolidadas.

Las organizaciones tienen una manera de hacer desarrollada durante años, un legado que se transmite mediante su misión, valores y cultura a lo largo del tiempo. No es fácil de modificar y, cuanto más grande y compleja sea la organización, más lentos serán los cambios. El intraemprendimiento implica cambios disruptivos y tiene múltiples derivadas a todos los niveles: gestión de personas y equipos, de proyectos, de presupuestos y nuevas maneras de relacionarse con los agentes externos a la organización.

### 1.2.2. Intraemprendimiento frente a innovación

Las innovaciones incrementales (progresivas o adyacentes) suponen mejoras en lo que ya se viene haciendo: diferenciación de marca, producto/servicio, procesos, optimización de recursos... La asunción de riesgos es controlada y el resultado previsto consiste en mantener la posición adquirida en un contexto cambiante.

Por su parte, el intraemprendimiento supone asumir elevados riesgos, lanzando nuevos proyectos, nuevos productos y servicios o nuevas líneas de negocio, para generar fuentes originales de ingresos o de satisfacción de necesidades en nuevos mercados (o nuevos segmentos en mercados ya atendidos). El resultado previsto es dar un salto cualitativo, entrar en la senda del crecimiento sostenible, avanzar hacia un océano azul, en terminología de Kim y Mauborgne (2017).

Un caso paradigmático de fracaso es el de Kodak, empresa líder del sector de la fotografía desde 1892 hasta 1996. En 1975, Steve Sasson, ingeniero de su departamento de I+D, inventó la cámara digital y la empresa la patentó. No obstante, no la utilizó e incluso se la licenció a la competencia, con lo que perdió su ventaja competitiva y en 2012 entró en bancarrota.

Es lo que Christensen (2000) denomina el dilema del innovador: si innova, transforma esencialmente su negocio (con todo lo que ello implica), y si no innova, puede desaparecer, como fueron los casos de Kodak, Nokia o RIM/Blackberry.

#### Iniciativas disruptivas

Iniciativas emprendedoras disruptivas se refiere a iniciativas rompedoras, altamente innovadoras y ampliamente superadoras del *statu quo* establecido.

#### Océano azul

Estrategia desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne basada en crear nuevos mercados (o resegmentarlos) para crear y capturar nueva demanda mediante la innovación. Con esta estrategia se consigue convertir a la competencia actual en irrelevante y romper la relación valor-coste.

### 1.2.3. Intraemprendimiento frente a emprendimiento

Hervé (2015) compara el emprendimiento y el intraemprendimiento, como se observa en la tabla siguiente. El intraemprendimiento comparte con el emprendimiento del factor 2 al 5. Difiere en que no tiene la independencia del emprendimiento (factor 1) y en que sí tiene las relaciones con la organización matriz: movilizar su energía y superar sus obstáculos (factores 6 y 7).

Tabla 1. Comparativa de factores clave entre emprendimiento e intraemprendimiento

N.º	Emprendimiento	Intraemprendimiento
1	Independencia	
2	Innovación	Innovación
3	Estrategia de marketing	Estrategia de marketing
4	Elevada incertidumbre	Elevada incertidumbre
5	Necesidad de asegurar la financiación	Necesidad de asegurar la financiación
6		Movilizar la energía de la matriz
7		Superar obstáculos organizacionales

Fuente: Hervé (2015)

#### El caso Apple

Steve Jobs comenzó en 1976 como un emprendedor «de garaje». Apple fue escalando a gran velocidad y desarrollando prácticas de negocio convencionales. En 1985 su flamante CEO, John Sculley (proveniente de PepsiCo), forzó la expulsión de Jobs de su propia empresa. Este prosiguió innovando externamente en Next. En 1996, Apple, que había entrado en proceso imparable de decrecimiento, decide comprar Next, en una operación de inversión corporativa (*corporate venturing*, en inglés). Así es como Jobs retorna a Apple y a partir de aquí continúa colaborando, esta vez como intraemprendedor. Promovió innovaciones disruptivas (iPod, iTunes, iPad, iPhone...) y con ellas volvió a posicionar a Apple en el crecimiento sostenible a largo plazo.

### 1.2.4. La persona intraemprendedora

Pinchot (1985) definió a la persona intraemprendedora como una trabajadora dentro de una gran empresa, que toma la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto terminado rentable, a través de la asunción de riesgos y la innovación.

Para Richard Branson (conocido emprendedor y empresario británico), es una persona empleada a quien se ha dado libertad y apoyo financiero para crear nuevos productos, servicios y sistemas, que no ha de seguir las rutinas y protocolos habituales de la empresa. Por ejemplo, el grupo Virgin no podría haber crecido y haberse convertido en el grupo de doscientas empresas que es hoy si no fuera por la constante oleada de intraemprendedores que buscaron y desarrollaron oportunidades en ella, a menudo liderando iniciativas a contracorriente.

Para Hervé (2015), es una persona empleada de una corporación que usa habilidades y conceptos emprendedores, combinados con competencias de liderazgo y gestión del cambio, acompañadas de la competencia para movilizar a la organización matriz. Todo ello lo aplica para posicionar innovaciones en el mercado como negocios viables que generen nuevas fuentes de beneficio. La persona intraemprendedora va más allá del liderazgo, al considerar el proyecto como propio, asumiendo una responsabilidad directa y plena. Una adecuada selección de la persona que lidere el proceso intraemprendedor es esencial para el éxito de este. Debe disponer de la mayoría de las características citadas. Las personas que formen parte del equipo pueden disponer de menos características, ya que se pueden especializar por áreas. La clave es tener un equipo muy especializado y a la vez compensado y equilibrado que se coordine ágilmente.

### 1.2.5. Criterios para la clasificación del intraemprendimiento

El intraemprendimiento se puede abordar desde diversos enfoques:

- Según el ámbito geográfico: global (mundial), zonas de influencia (p. ej.: Unión Europea), nacional (p. ej.: España), regional (p. ej.: País Vasco), municipal (p. ej.: Bilbao).
- Según el sector institucional en el que se integra:
  - **Público:** en administraciones públicas. Se pueden aplicar criterios anteriormente citados del ámbito geográfico (p. ej.: Gobierno de España), también los sectoriales (p. ej.: internacionalización) y especificar una organización (p. ej.: ICEX).
  - **Privado:** en empresas privadas. Se puede especificar en sectores económicos (p. ej.: tecnología) y en empresas (p. ej.: Movistar).
  - **Tercer sector:** en organizaciones sociales y sin ánimo de lucro (p. ej.: Oxfam Intermón).
  - **Híbrido:** en el ámbito de las colaboraciones publicoprivadas o entre el sector privado y el tercer sector (o entre el tercer sector y el sector público, p. ej., el partenariado público-privado San Sebastián Turismo.)
- Según la predisposición de la organización matriz hacia el intraemprendimiento:
  - **Contextos obstaculizadores:** no permiten el desarrollo del emprendimiento, lo bloquean y lo penalizan.
  - **Neutros:** no lo obstaculizan, aunque tampoco lo promueven.
  - **Potenciadores:** lo facilitan, favorecen y promueven.
- Según el grado de integración del proyecto en la organización matriz:

- **Aislado:** personas individuales innovando por su cuenta. En la terminología anglosajona se usa el término *silo* para describir que están separadas del resto de la organización. Son como comandos en la terminología militar.
- **Integrado:** incorporado en la estructura del sistema.
- Según el origen del impulso innovador:
  - **Individual:** surgen espontáneamente, de manera voluntaria, por iniciativa personal.
  - **Orgánico:** promovido proactivamente por la organización.
- Según el tipo de innovación que promueven:
  - **Incremental:** se van produciendo mejoras progresivas, poco a poco.
  - **Disruptiva:** se produce una gran mejora, que cambia radicalmente el modelo, creando un océano azul (Kim, 2017).
  - **Estratégica:** promovida intencionalmente por la organización. Facilita plataformas para el desarrollo orgánico de los cambios.

### 1.3. Contextualización en el sector público

Siempre se han producido iniciativas internas para mejorar las administraciones públicas. En algunas ocasiones han sido soluciones parciales (o puntuales) y en otras han sido procesos estructurales de mayor calado. En cualquier caso, casi todas estuvieron orientadas por la denominada innovación incremental, es decir, realizar mejor lo que ya se estaba haciendo (eficiencia).

En el contexto privado, tanto con el emprendedor como con el intraemprendedor, el foco se sitúa en la satisfacción de las personas usuarias/clientas/compradoras que tienen libertad para usar, contratar, comprar y pagar la solución propuesta. Hirshman (1990) constata que, para la ciudadanía, la Administración pública es un sector de actividad, en muchos casos, cautivo. En ocasiones no puede evitar acudir a ella, ya que tiene el monopolio para gestionar numerosas actividades comunitarias. Si el Estado actúa de manera insuficiente, ineficiente o ineficaz, la ciudadanía dispone de poco margen de maniobra. Solo una pequeña parte, con mayor poder adquisitivo, tiene la opción de complementar (o sustituir) dichos servicios en el sector privado. En todos los casos, puede expresar su voz y quejarse activamente, o bien demostrar pasivamente su descontento.

En este sentido, el intraemprendimiento opera desde los siguientes fundamentos: tratar de hacer nuevas cosas (nueva eficacia) o hacer las mismas desde supuestos radicalmente diferentes (nueva eficiencia). El reto es pasar de un

paradigma reactivo a otro proactivo. Además, el intraemprendimiento busca desarrollar un servicio público al alcance de más personas, más ágil, que aporte una mejor experiencia de usabilidad, que mejore la satisfacción ciudadana y que refuerce su confianza en la Administración y en la capacidad de la sociedad para avanzar hacia el bien común.

### 1.3.1. El Estado innovador

Consideremos las aportaciones de Aneesh Chopra (2014), ciudadano americano de origen punjabi (India) que en 2009 fue nombrado por Obama primer director tecnológico del Gobierno americano (*chief technology officer, CTO*).

En enero de 2010 se convoca el Foro para la modernización del gobierno, donde se invita a directores y directoras generales de las cincuenta mayores empresas americanas. Veamos un extracto del discurso de Obama:

«Sé que muchos de ustedes han vivido retos complicados en sus sectores. Y también sé que han podido superarlos, experimentando, innovando y encontrando nuevas maneras más productivas para servir mejor a sus clientes. Estamos aquí hoy porque creo que su Gobierno debería estar haciendo exactamente lo mismo».

Es cierto que una parte importante de la ciudadanía no se siente bien atendida por el Estado. Pero ¿cómo resolverlo? ¿Cómo debe y puede cambiar un gobierno? ¿Cómo puede participar la ciudadanía en dicho cambio? Aparte del eterno debate sobre el tamaño del Estado y su ámbito de actuación, se trata de tener un enfoque más proactivo. Transformar el Estado para desarrollar herramientas innovadoras, un gobierno para el siglo XXI que se comprometa con una sociedad diversa, que promueva la participación y cree una alianza transversal de la sociedad para resolver los problemas globales. Significa promover un Estado innovador, recorriendo caminos menos transitados, usando nuevas herramientas y tecnologías que ayuden a crear más con menos.

Un Estado se convierte en innovador:

- Centrándose en la interconexión publicoprivada, donde el Gobierno abre los datos al público y favorece su uso.
- Convocando al sector privado para adoptar estándares que permitan mayor competencia, especialmente en sectores regulados de la economía.
- Pagando por resultados mediante concursos y retos, en lugar de pagar por promesas mediante procesos de compra.
- Insuflando una mentalidad emprendedora en el Gobierno, atrayendo y reteniendo talento de alto nivel.

### 1.3.2. Valor del intraemprendimiento para el sector público

El intraemprendimiento en el sector público puede marcar la diferencia al contribuir a lograr resultados menos factibles desde las aproximaciones tradicionales:

1) **Impulsar retos colectivos.** Son retos que superan el ámbito temporal de una legislatura política, que influyen en una generación, que cambian la fisonomía de las ciudades, de las personas, de la calidad de vida. Son ilusionantes y necesitan la colaboración y participación de mucha gente, organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Por ejemplo, organizar unos juegos olímpicos, un proyecto de ciudad sostenible, democratizar la tecnología al servicio de las personas, aprovechar recursos naturales de nuevas maneras, hacer crecer la economía sin ampliar las desigualdades...

2) **Modernizar los servicios públicos de manera ágil y proactiva.** Cornella (2010) observa que las organizaciones tradicionales antes eran sólidas y estables, pero que ante los cambios vertiginosos tienden al estancamiento. Para solucionarlo, se están hibridando los modelos, estableciendo nexos y puntos de conexión con las nuevas ideas, que son líquidas e incluso gaseosas.

Por ejemplo, a todos los niveles (tanto públicos como privados) existen problemas de orden tecnológico que tienen un gran efecto sobre la población en su conjunto:

- La unidad de información por unidad de tiempo tiende a infinito:  $i/t \uparrow^\infty$ . Hay un exceso de información («infoxicación») que impide acceder al conocimiento.
- El tiempo dedicado a cada unidad de información tiende a cero:  $t/i \downarrow_0$ . Una situación que se ha relacionado con la cultura de lo instantáneo, lo superficial, lo efímero.

Entonces, se pueden plantear soluciones de inteligencia tecnológica para resolver ambos dilemas.

Por ejemplo, usar tecnología *blockchain* para que una gestión administrativa sea estable, mantenga su integridad y se pueda consultar por cualquier organismo o persona. En este supuesto, una transacción de venta de una propiedad inmobiliaria podía llevar meses de trámites, pero con este sistema puede llevar únicamente horas. Además, las personas pueden estar en lugares diferentes.

3) **Solucionar problemas denominados perversos.** Ante la perspectiva de un mundo cada vez más complejo, incierto y líquido, Cornella (2010) describe los problemas que van a tener que enfrentar las nuevas generaciones y propone dos tipologías esenciales:

#### Lectura complementaria

Sobre el *blockchain* y sus aplicaciones, podéis consultar el siguiente artículo:

«Las otras (múltiples) aplicaciones del “blockchain”», *Cinco Días* (31 de julio de 2018).

**a) Problemas domesticados.** Son problemas simples, bien definidos. Se pueden solucionar con una categoría de conocimiento técnico, aplicando un algoritmo. Tienen un componente individual.

Por ejemplo, la construcción de un puente para salvar un río. Se diseña el puente por parte de una ingeniería (interna o externa) y lo ejecuta una constructora (interna o externa)

**b) Problemas perversos.** Son problemas complejos, rugosos, indefinibles. Se resuelven desde la prueba y error (heurística). Conforme vamos avanzando, nos vamos aproximando a la solución. Requieren soluciones desde múltiples ángulos y por múltiples agentes con conocimientos especializados que se coordinan para buscar un objetivo común. Tienen un componente social.

Por ejemplo, ¿por dónde hacer pasar el AVE por la ciudad de Barcelona? Afecta a la ciudadanía (vecindario, comercios, Administración...), a edificios (Sagrada Familia, bloques de pisos), al presupuesto, a la movilidad, a la convivencia...

Por todo lo anterior, podemos considerar que el intraemprendimiento puede aportar valor al sector público para contribuir a impulsar retos colectivos, modernizar la Administración y solucionar problemas complejos.

### **1.3.3. Correspondencia terminológica y conceptual entre sector privado y público**

El concepto de intraemprendimiento se ha aplicado sobre todo al entorno empresarial privado. Esto implica que un gran número de referencias se refieran a negocio, clientes, mercados, productos, ventas... No siempre se pueden transferir directamente las propuestas de los diversos contextos. Para solucionar esta dificultad, se propone una tabla con el fin de adaptar la terminología. Es lógico que el cambio de términos implique una transformación conceptual, ya que son dos lógicas diferentes. El objetivo del sector público no es optimizar el beneficio económico, sino el social (Andeßner y otros, 2017).

Por tanto, se trata de dar servicio a las personas para solucionar temas del bien común, basándose en dos ejes principales:

- **Cuantitativo:**
  - Ser eficiente en tiempo: acortar listas de espera, servicios más ágiles.
  - Ser eficiente en costes: optimizar el presupuesto asignado, rentabilizando las aportaciones vía impuestos de la ciudadanía.
  
- **Cualitativo:**
  - Cubrir servicios esenciales que no serían rentables para el sector privado o son estratégicos para el país.
  - Optimizar la satisfacción de las personas usuarias del servicio.
  - Mediante calidad y personalización.



Tabla 2. Propuesta para la correspondencia de conceptos entre el sector privado y el público

<b>Sector privado</b>	<b>Sector público</b>
Clientes	Personas usuarias, contribuyentes, cotizantes...
Mercados	Colectivo poblacional objetivo
Segmentos	Colectivo específico de personas o zona geográfica
Negocio	Servicio público eficiente (en tiempo y coste), que satisface a un número óptimo de personas (cuantitativo), con una adecuada satisfacción (cualitativo)
Comercializar	Democratizar, extender, atender, escalar...

Fuente: elaboración propia

## 2. Modelos de gestión de la innovación

Como hemos visto, el intraemprendimiento es una herramienta para gestionar la innovación disruptiva en el seno de organizaciones ya consolidadas. A continuación y en primer lugar, repasaremos distintos modelos que se han desarrollado en contextos de empresas privadas. En segundo lugar, observaremos dos nuevas aproximaciones para institucionalizar el proceso, que consisten en la creación de una nueva función para la organización: la gestión estratégica de la innovación. En el apartado 3 desarrollaremos una propuesta específica para el sector público.

### 2.1. Evolución histórica

Durante el siglo XX numerosas organizaciones han hecho todo lo posible para promover la innovación disruptiva internamente. En la mayoría de los casos, dicha innovación no ha pasado de ser incremental, los éxitos han sido parciales y efímeros y las iniciativas no han sido sostenibles. Observemos tres aproximaciones, con distintos modelos de gestión, en el contexto de las empresas privadas (Colarelli y otros, 2018):

#### 1) Aproximaciones estructurales

**a) Departamentos de investigación y desarrollo (I+D).** Su función era explorar el estado de la técnica y el arte y desarrollar productos nuevos. Se desarrollaron numerosas patentes. El problema era que la mayoría se archivaban en cajones y armarios y no se llevaban a la práctica. En los años noventa, se les rebautizó como I+D+i. Se añadió la «i» de *innovación*. El matiz era importante, ya que suponía la generación de una nueva fuente de negocio para la empresa, sacando los productos al mercado real. En la mayoría de los casos, se han quedado en innovaciones incrementales y se han visto desbordados por los cambios tecnológicos exponenciales.

**b) Equipos autónomos.** Su filosofía se basaba en los comandos militares: equipos reducidos, ágiles, con presupuesto propio y gran autonomía respecto a la matriz. Sus resultados fueron espectaculares (tanto los éxitos como los fracasos). Veamos algunos ejemplos:

- **Skunk Works:** en 1943, para contrarrestar el desarrollo del avión a reacción Messerschmitt por el ejército alemán, el ejército americano –junto con el fabricante Lockheed Martin– creó un equipo de desarrollo ágil, sin burocracia y enfocado a resultados. Es el nacimiento de los equipos «mofeta» (*skunk*, en inglés). En la Guerra Fría desarrollaron el avión espía pretendidamente indetectable U-2, que en 1989 se integró directamente en el ejército.

- Xerox PARC (Palo Alto Research Center): entre sus éxitos figura la impresión láser, el estándar Ethernet, el moderno ordenador personal, la interfaz gráfica de usuario (GUI), la metáfora de escritorio, la programación orientada a objetos, la computación ubicua, aplicaciones de silicio amorfo (a-Si), el ratón y los semiconductores de muy alta escala de integración.

c) **Business venture groups (BVG)**. Ligadas a los departamentos de I+D, se desarrollaron incubadoras internas de proyectos. Promovieron la cultura emprendedora, el *coaching* y el acceso a inversores internos y externos. Al principio generaron nuevas ideas y oportunidades, aunque no resistieron los cambios de las sucesivas direcciones organizacionales, que frenaron o cortaron la financiación y se cerraron. Veamos varios ejemplos:

- Nokia: llegó a ser el número uno en teléfonos móviles mundial. Cada año desarrollaba miles de patentes, incluida la del teléfono inteligente (*smartphone*). No obstante, se volvió a cumplir el dilema del innovador de Christensen (2000) y perdieron su ventaja competitiva, con lo que se vieron obligados a malvender su división móvil a Microsoft en 2012.
- 3M: empresa originariamente minera en 1902, pivota hacia abrasivos industriales, cintas adhesivas (*scotch*), *post-it* (que inicialmente fue un pegamento fallido), esponjas, cintas de vídeo... Actualmente sigue siendo puntera, aunque se ha quedado rezagada.
- Procter & Gamble: empresa que en 1837 fabricaba velas y jabón, se diversificó enormemente hacia droguería, alimentación y medicamentos. Para promover la innovación se usan redes colaborativas de contactos y también herramientas digitales.

d) **Programas corporativos**. En 2000, IBM responde al reto planteado por su CEO Lou Gerstner (2004) lanzando el programa EBO (Emerging Business Opportunities). Se trataba de oportunidades de negocio, ya que buscaban nuevas fuentes de ingreso y un crecimiento de dos dígitos en unos años. Eran emergentes porque cambiaron las reglas del juego, las tecnologías (p. ej.: Linux) y las soluciones a las necesidades de los clientes. No obstante, hubo que dedicarles muchas atenciones, cuidados y acompañamientos cualificados. Mientas duró fue un éxito. Se iniciaron veinticinco proyectos con excelentes perspectivas de negocio. Sin embargo, debido a temas internos, en 2006 decidieron no continuar y la mayoría de los responsables y operativos fueron absorbidos por la organización.

## 2) Aproximaciones procedimentales

a) **Metodología Stage-gate**. Esta metodología, desarrollada por Robert Cooper (1986), revolucionó las corporaciones al proponer una metodología de gestión de proyectos en cascada mediante fases con compuertas. Al aplicarse a la innovación disruptiva se observó que era necesario aflojar las rigideces del sistema, pero aun así no hay evidencia de que funcionase.

b) **Metodología Lean Startup.** El nombre proviene del método de producción de Toyota. Inicialmente no funcionó en corporaciones, ya que estaba concebido para emprendimientos. No obstante, Eric Ries consiguió transferirla y contextualizarla (sobre todo en empresas).

c) **Espíritu fundacional.** Se ha observado que funciona mientras los fundadores mantienen viva la llama inicial (Google, Apple, Microsoft, Amazon...). Cuando desaparecen, se pierde el espíritu y se vuelve a la innovación incremental. El caso paradigmático es el de Steve Jobs, cuyo despido supuso la vuelta a la innovación incremental y a la crisis, pero con su retorno se volvió a la senda disruptiva y al auge de la compañía.

### 3) Aproximaciones financieras

a) **Acciones fantasmas (*phantomstocks*).** *Startups* internas con incentivos accionariales para los responsables. No obstante, generaron agravios comparativos con la matriz que supusieron su desaparición.

b) **Despegues (*spin-off*).** Son *startups* surgidas de la empresa matriz. Tienen lazos en común, aunque son autónomas. Los equipos intraemprendedores asumen la responsabilidad del proyecto y el riesgo.

c) **Inversión corporativa (*corporate venturing*).** Se trata de innovar mediante compras externas. Supone escanear sistemáticamente el estado de las técnicas, tecnologías, etc., que se están desarrollando en el sector e invertir en empresas y *startups* innovadoras, para controlar su tecnología, propiedad industrial, mercados... En principio, son más caras que el desarrollo interno y en ocasiones presentan costes de integración. Por ello, resulta clave realizar una adecuada auditoría previa, si se están observando algunos éxitos, especialmente combinando las compras externas con el intraemprendimiento (modelo híbrido).

## 2.2. Propuestas para una gestión estratégica de la innovación

En el apartado anterior se ha podido observar que las estructuras efímeras no sobreviven y que las aproximaciones parciales son insuficientes. Parece razonable pensar que, para que sean integrales y sostenibles, deben plantearse soluciones de más amplio espectro, estratégicas y estables; con misiones y objetivos específicos, con roles claros y recursos suficientes.

Si nadie es responsable de una función, aparentemente será de todos y, por tanto, de nadie. Es lo que en numerosas ocasiones ocurre con la innovación. Son varias las voces que llaman a la creación de nuevas funciones para las organizaciones, las denominadas funciones perdidas: la función emprendedora (Ries, 2017), la gestión estratégica de la innovación (Colarelli y otros, 2018), el sistema integral de gestión de la innovación (Trias de Bes y Kotler, 2011) y la función intraemprendedora (Hervé, 2015).

#### Lectura recomendada

La metodología Lean Startup se desarrolla con exhaustividad en el libro de E. Ries (2017). *El camino hacia el Lean Startup*. Madrid: Deusto.

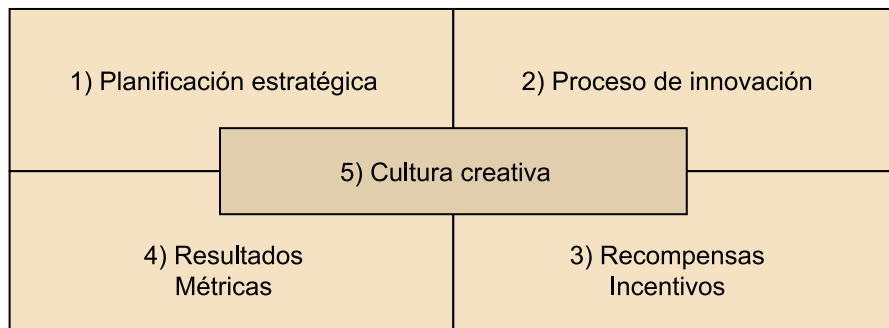
En este sentido, la nueva función de gestión estratégica de la innovación se puede vehicular como:

- 1) Un modelo transversal (manera de trabajar, *know-how*) (véase el subapartado 2.2.1).
- 2) Un departamento propio, un área organizacional autónoma (véase el subapartado 2.2.2).
- 3) Una aproximación híbrida: combina el modelo transversal con la estructura organizacional. Es el que vamos a utilizar para este material en el apartado 3.

### 2.2.1. Sistema integral de gestión de la innovación

Trias de Bes y Kotler (2011) plantean que para transformar una organización en innovadora hay que gestionar cuatro áreas fundamentales. Si el equipo directivo desea que su empresa innove, debe abordar las cuatro por separado. La buena noticia es que las cuatro se complementan entre sí. Además, hay una quinta que es el catalizador de las demás: la cultura creativa. Veamos una visión global en la figura siguiente: las cuatro fases se desarrollan secuencialmente y en ciclos en espiral continua en la que la cultura emprendedora actúa como catalizadora del proceso.

Figura 1. Sistema integral de gestión de la innovación



Fuente: adaptado de Trias de Bes y Kotler (2011).

### El modelo A-F para la gestión integral de la innovación: roles frente a etapas

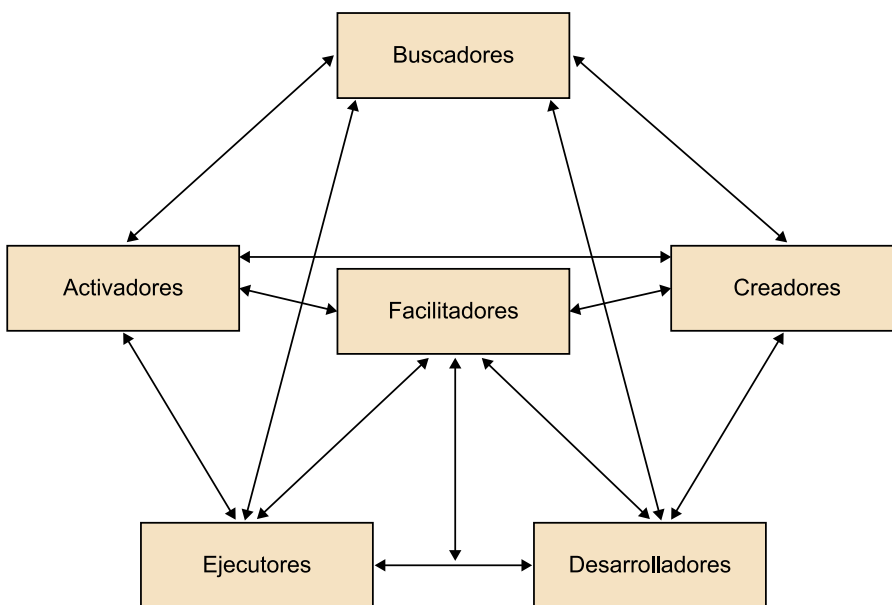
En el enfoque tradicional de la gestión de la innovación disruptiva priman las etapas, que se organizan de manera secuencial. En este nuevo planteamiento, los roles se sitúan primero y el proceso de innovación es una consecuencia de la interacción de esos roles. Por ejemplo, si una empresa quiere innovar, debe definir y asignar estos roles a personas determinadas y después, una vez establecidos los objetivos, los recursos y las fechas límite, dejar que interactúen libremente para configurar su propio proceso.

Tabla 3. Las 6 I de la innovación y los roles del modelo A-F

Roles A-F	Las 6 I de la innovación
Activadores	Iniciar
Buscadores	Investigar
Creadores	Idear
Desarrolladores	Inventar
Ejecutores	Implementar
Facilitadores	Instrumentalizar

Fuente: Trias de Bes y Kotler (2011)

Figura 2. Interacción de roles para la innovación (modelo A-F)



Fuente: Trias de Bes y Kotler (2011).

### 2.2.2. Gestión estratégica de la innovación mediante las personas

Colarelli, Corbett y Peters (2018), tras investigar más de veinte años la innovación disruptiva en grandes empresas privadas americanas, proponen desarrollar una nueva función para gestionar la innovación estratégica, con entidad equiparable a las funciones tradicionales: producción, comercialización, marketing, finanzas, personal, internacionalización...

No obstante, reconocen que es lícito plantearse si es necesaria una nueva estructura *ad hoc* (que puede tener un coste adicional y que puede ser una fuente de nuevas ineficiencias). ¿Por qué va a funcionar esta estructura, si no han funcionado históricamente otras aproximaciones? Se trata de una apuesta para institucionalizar la innovación. Para desarrollar la especialización necesaria, debe haber roles formalizados a múltiples niveles. Con el tiempo, las personas que los ocupen desarrollarán mayores niveles de experiencia. Deben reclutarlas para esos roles, seleccionarlas cuidadosamente, desarrollarlas y promocio-

narlas e incentivarlas adecuadamente. Cuando alguna persona se marche, será sustituida por otra con una experiencia similar, de manera que se mantenga sostenible la función.

Tal como se puede observar en la figura 3 y en la tabla 4, la nueva función de gestión estratégica de la innovación se organiza en cuatro áreas: exploración, incubación, aceleración y liderazgo/soporte. Y en tres niveles: gestión de proyecto (nivel 1), gestión de plataforma, que incluye varios proyectos (nivel 2), y gestión de cartera, que incluye varias plataformas (nivel 3). Las áreas son fundamentalmente consecutivas, pero en el caso del liderazgo y soporte son transversales.

Figura 3. Áreas para la gestión estratégica de la innovación



Fuente: adaptado de Colarelli y otros (2018).

Tabla 4. Roles para la función de gestión estratégica de la innovación por áreas y niveles

Áreas y niveles	Exploración	Incubación	Aceleración	Liderazgo y apoyo
1. Proyecto	Generador de oportunidad	Especialista nuevos programas	Gestión de área funcional	Facilitación
2. Plataforma	Responsable área de oportunidad	Responsable de nuevos programas	Dirección general de programas	Coordinación general
3. Cartera (portfolio)	Dirección	Dirección	Consejo de innovación	CNO ( <i>chief innovation officer</i> )

Fuente: adaptado de Colarelli y otros (2018).

Para organizaciones más pequeñas (por ejemplo, ayuntamientos) se podría adaptar la tabla, reduciendo la segunda fila o la segunda columna. Para microorganizaciones (por ejemplo, empresas públicas de reducidas dimensiones) proponen incluso que pueda estar solo el CNO (*chief innovation officer*) con un apoyo.

Si fuera necesario profundizar, los autores desarrollan tablas detalladas con los catorce roles propuestos, donde se analizan los siguientes factores clave:

- Características de rol: responsabilidades, actividades, métricas de actuación.
- Criterios de selección: características personales, habilidades, especialización, experiencias críticas.



## 3. Proceso intraemprendedor

### 3.1. Inmersión

Para adentrarnos en la esencia práctica del proceso, se propone realizar una inmersión mediante el relato y la visualización de una situación intraemprendedora.

Supongamos que una persona que ocupa un alto cargo de una organización se plantea una estrategia que podría transformarla radicalmente. Tras analizar las capacidades de la organización, advierte que tiene valiosos activos y competencias que pueden movilizarse para ofrecer nuevos servicios u ofrecer los mismos de una manera diferente. Tras debatirlo en el consejo, detectan que hay una persona interna que tiene experiencia intraemprendedora. Se le explica la estrategia comentada y se le pide que, basándose en su experiencia, indique qué se necesita para tener éxito.

El relato comienza con la selección de la persona que lidere el proyecto, que tendrá unas competencias específicas y únicas. Coordinará un equipo pequeño, que jugará con sus propias reglas, sin ninguna interferencia. Lanzará un producto inicial imperfecto. Su objetivo será aprender de la experiencia de las personas usuarias para validar y refinar la oferta, mediante numerosas interacciones. El equipo aprenderá sobre la marcha y modificará su estrategia en tiempo real, de acuerdo con los requisitos de sus nuevos usuarios y población objetivo. No siempre tendrá las respuestas y cometerá algunos errores. El rol de la persona que ocupa el alto cargo será apadrinarlos. También se deberá incorporar a otra persona ejecutiva sénior para que haga de «guardián». Su tarea será proteger al proyecto de la interferencia o resistencia que provenga de la organización, la cual tendrá un fuerte deseo de actuar como freno, cuando las prácticas existentes (operaciones, recursos humanos, tecnología, marketing, etc.) colisionen con las necesidades del proyecto. Mientras todo esto ocurra, no se podrán medir los progresos por los indicadores tradicionales. La evolución se seguirá de acuerdo con indicadores propios del proyecto y diferentes de los de la organización matriz. Los dos primeros años gastarán mucho dinero y esto pondrá nervioso al consejo. La inversión realizada en el proyecto será absolutamente desproporcionada en relación con los beneficios a corto plazo. No será viable durante cinco años. Se deberá combatir la urgencia para acelerar su crecimiento mediante decisiones precipitadas.

¿Cómo podría ser la reacción del alto cargo de la organización matriz? Es probable que pasen por su cabeza diversos pensamientos que pongan en cuestión las creencias y los modelos de gestión que le funcionaron en otras ocasiones;

que le surjan dudas sobre si la organización está preparada para embarcarse en esta estrategia, y que tenga dudas sobre cómo implementar el proceso en la práctica.

### 3.2. La organización matriz frente al intraemprendimiento

No es lo mismo gestionar una organización matriz que un intraemprendimiento. Analizaremos algunas diferencias entre ambas para poder avanzar hacia un sistema que permita compatibilizar su desarrollo conjunto.

#### 1) Estructura diferenciada

a) **La organización matriz:** estructura jerárquica vertical, por departamentos estancos. Las órdenes van de arriba (se decide) hacia abajo (se ejecuta).

b) **El intraemprendimiento:** su estructura es horizontal, todos deciden y ejecutan, siguiendo unas pautas transversales.

2) **Denominación diferenciada.** Govindajaran y otros (2005) propusieron usar *core company* (compañía nuclear) para la organización matriz y *new company* (nueva compañía) para el intraemprendimiento.

#### 3) Objetivos diferenciados

a) La organización matriz busca la eficacia y la eficiencia.

b) El intraemprendimiento busca nueva eficacia (hacer cosas nuevas) y la nueva eficiencia (hacerlas de nuevas maneras, radicalmente distintas).

#### 4) Factores diferenciados

Tabla 5. Comparativa entre el paradigma de la organización tradicional y el intraemprendimiento

Paradigma y factores	Tradicional (la Central)	Disruptivo (IntraE)
Personas	Equipos funcionales estables trabajando a ritmo constante	Trabajo en equipos transversales a un ritmo acelerado
Cultura	Evitar el fracaso, mitigar los riesgos, cumplimiento y predictibilidad	Errores productivos que conducen al aprendizaje significativo y al compromiso con la constante innovación
Procesos	Transferencias funcionales, economías de escala, reducción de la variación	Procesos iterativos, economías de velocidad y experimentaciones científicas
Indicadores	ROI, cuota de mercado, margen	Indicadores de dirección, financiación a medida

Fuente: elaboración propia basada en Ries (2017).

#### Terminología

Por eficiencia terminológica, a partir de ahora usaremos la Central para referirnos a la organización matriz e IntraE para referirnos al intraemprendimiento.

### 3.3. Visión global

El proceso intraemprededor tiene unos ritmos y objetivos diferentes a la Central, aunque esto no significa que no pueda ser estructurado y planificado estratégicamente.

Para Ries (2017), el camino del Lean Startup combina el rigor de la gestión tradicional con la naturaleza altamente iterativa del emprendimiento. Es una nueva disciplina de gestión, un nuevo marco para organizar, evaluar y asignar recursos para el desarrollo organizacional que permite afrontar con agilidad y en condiciones la incertidumbre.

Los principios para el camino hacia el intraemprendimiento son (Ries, 2017):

- La innovación continua: para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo se necesita un sistema que gestione estratégicamente los nuevos retos, aprovechando el talento y la creatividad en toda la organización.
- La *startup* como unidad mínima de trabajo: los proyectos de innovación disruptiva continua son los motores del crecimiento. Su metodología, la investigación científica aplicada a la resolución de necesidades específicas de las personas usuarias. Su objetivo, el aprendizaje validado continuo.
- La función emprendedora (nueva área funcional): para que sea operativo, es necesario institucionalizar un área, con objetivos, roles y recursos.
- La segunda fundación de la empresa: en la organización conviven la matriz, más tradicional, con los intraemprendimientos, disruptivos. La organización se reinventa para adaptarse y mejorar de manera continua.
- Transformación continua (proceso iterativo): solo mediante un artefacto metodológico basado en continuas iteraciones el cambio será sostenible.

Además, Kotter (2006) propone ocho pasos para la gestión del cambio y Hervé (2015) los especifica para el intraemprendimiento.

Tabla 6. Gestión del cambio en IntraE basada en los ocho pasos de Kotter

Pasos	Acciones para gestionar el cambio
1. Crear un sentido de urgencia	Asegurarse el apoyo del CEO y del <i>sponsor</i> . Nombrar al intraemprededor. Desarrollar un <i>elevator pitch</i> ('discurso del ascensor') y presentarlo a los departamentos de la Central.
2. Construir una coalición guía	Identificar al <i>sponsor</i> , al guardián y al emprendedor. Obtener el visto bueno de los ejecutivos de la Central.

Fuente: Hervé (2015), basado en Kotter (2006).

<b>Pasos</b>	<b>Acciones para gestionar el cambio</b>
3. Definir una visión estratégica y actividades de apoyo	Definir y comunicar frecuentemente la visión de IntraE y las diferencias primarias de necesidades con la Central. Desarrollar y lanzar una estrategia de comunicación interna.
4. Alistar un equipo voluntario	Identificar el mayor número de aliados posible.
5. Facilitar la acción, eliminando las barreras	Hacer pedagogía con la Central. Ejecutar la estrategia de movilización de fuerzas corporativas. Establecer los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo).
6. Generar ganancias a corto plazo	Subrayar los éxitos y celebrarlos a menudo.
7. Sostener la aceleración	Comunicar y celebrar la consecución de los hitos. Ejecutar la estrategia de comunicación interna. Acelerar la estrategia de movilización de fuerzas corporativas.
8. Institucionalizar el cambio	Institucionalizar los sistemas y procesos desarrollados o adaptados por IntraE.

Fuente: Hervé (2015), basado en Kotter (2006).

El intraemprendimiento es un proyecto que desarrolla una iniciativa emprendedora disruptiva y se coordina mediante una metodología propia con la Central. Además, utiliza el enfoque de roles personales, como en los subapartados 2.2.1 y 2.2.2 de gestión estratégica de la innovación.

En la siguiente tabla, podemos observar una visión global del proceso que consta de dos fases: creación y desarrollo. Toda fase tiene dos subfases: la primera, preparación y lanzamiento oficial y, la segunda, escalado. La propuesta de fases y subfases para el emprendimiento que a continuación se va a desarrollar en detalle se basa en una reordenación y simplificación de la propuesta de Hervé (2015), contextualizándola en el sector público.

Tabla 7. Fases y subfases del intraemprendimiento

<b>Fases</b>	<b>Subfases (intraemprendimiento)</b>
Creación	<b>1) Preparación</b> a) Selección de la persona que lidere el intraemprendimiento b) Selección de las personas del equipo c) Asegurarse la coordinación con la matriz d) Planificación estratégica e) Lanzamiento oficioso <b>2) Lanzamiento oficial</b>
Desarrollo	<b>3) Intraemprendimiento</b> <b>4) Escalado</b>

Fuente: elaboración propia basada, en parte, en Hervé (2015).

### 3.4. Fase de creación de IntraE

#### 3.4.1. Primera subfase: preparación

##### a) Selección de la persona que lidere el intraemprendimiento

- Momento de realización
  - Cuanto antes, mejor. Ya que se necesita que desarrolle un aprendizaje significativo y sentido de propiedad del proyecto.
  - No obstante, es importante no precipitarse. Se suele decir que hay que contratar lento. Es mejor fichar a un intraemprendedor de nivel A, con una idea de nivel B, que al revés. Este aspecto suele ser clave, ya que muchas veces, por presiones de tiempo, se prefiere contratar una opción secundaria y eso se puede pagar caro después.
- Características de las personas intraempreendedoras
  - Una adecuada selección de la persona que lidere el proceso es esencial para éxito del proyecto. Debe disponer de la mayoría de las características citadas en la tabla 8. Es relevante que tenga experiencia previa en proyectos de características similares y que haya destacado en ellos, tanto si han funcionado como si no.

Tabla 8. Dieciocho características para seleccionar a personas intraempreendedoras

Características de personas emprendedoras	Características de personas intraempreendedoras
• asume riesgos	• agente de cambio
• centrada en los clientes	• líder corporativo
• creativa e innovadora	• movilizadora
• apasionada	• protectora
• perseverante	• gestora de las expectativas
• autodisciplinada	• emocionalmente inteligente
• confía en sí misma	• jugadora de equipo
• experta negociadora	
• decisiva	
• inspiradora	

## b) Selección de las personas del equipo

Las personas que formen parte del equipo intraemprendedor pueden disponer de menos características, ya que serán especialistas. La clave es tener un equipo compensado y equilibrado que se coordine ágilmente.

Algunos perfiles que se pueden encontrar son los siguientes:

- **Innovador:** especialista en ingeniería, programación, diseño. Dirige la innovación, desarrolla el prototipo. Incluso investiga el mercado para solucionar temas técnicos. Persona apasionada y dedicada.
- **Desarrollador de producto:** ha visto el prototipo o una demo de la innovación y es capaz de convertirla en un producto. Quizá se atrevió a hacerlo incluso por su cuenta y riesgo. Conoce los productos de la competencia y sabe cómo escalar la producción, los costes y los precios. Es una persona motivada y comprometida.
- **Desarrollador de negocio:** se le pidió analizar la idea innovadora y asesorar sobre el mercado potencial. Se convenció progresivamente de que la innovación funcionaría al hacer pruebas de mercado y demos para clientes. Ha elaborado estudios de mercado y simulaciones.
- **Optimizador de procesos:** excelente en la eficiencia, encontrando nuevas maneras de mejorar los costes y simplificar operaciones. Es una persona emprendedora con reputación sólida y adepta al cambio.
- **Profesional de alto rendimiento:** se caracteriza por ser excelente en su disciplina, así como por sus notables habilidades comerciales y de negociación. Como punto débil tiene el liderazgo de equipos.
- **Jugador político:** su objetivo es ganar influencia y control sobre el proyecto. Cuenta con el apoyo de algunos miembros de la dirección.

Todos estos perfiles, excepto los dos últimos, podrían ser interesantes candidatos a liderar el intraemprendimiento, siempre y cuando dispongan de la mayoría de las características de la tabla 9.

Para seleccionar personal intraemprendedor para el sector público, se puede optar por tres tipos de aproximaciones:

Tabla 9. Opciones para la selección del personal intraemprendedor en el sector público

Origen personal	Ventajas	Inconvenientes
Público	Más económico. Conoce mejor el contexto.	Menor experiencia en entornos de incertidumbre extrema.

Origen personal	Ventajas	Inconvenientes
Privado	Más costoso. Menor conocimiento del contexto.	Posible mayor experiencia en entornos de incertidumbre extrema.
Mixto/híbrido	Coste equilibrado. Suficiente conocimiento del contexto.	Suficiente experiencia en entornos de incertidumbre extrema.

Fuente: elaboración propia

### c) Asegurarse la coordinación con la organización matriz

- Asignación de roles de las personas de referencia clave:
  - **Sponsor o padrino/madrina.** Es la principal persona valedora y aliada. Es una persona sénior que ocupa un cargo directivo de primer nivel. Probablemente es la primera persona que decidió sobre la necesidad de desarrollar el intraemprendimiento. Juega un papel esencial para asegurar que la matriz acepte al proyecto y que funcione la interconexión entre ambas. Es de vital importancia mantener una comunicación fluida y transparente con ella. Asimismo, se ha de contar con ella al celebrar los éxitos. Es responsable de IntraE a nivel de la matriz, lo que significa aprobar y asignar presupuestos, buscar alianzas y otros apoyos, liberar la agenda de la persona líder y monitorizar el progreso. En el contexto del sector público, se trata de una persona que ocupa un cargo político del máximo rango en el organigrama, con autoridad moral y poder orgánico.
  - **Guardián.** Es también una persona sénior de la alta dirección. Su misión es proteger al intraemprendimiento de todas las interferencias negativas que la Central despliegue contra IntraE, como, por ejemplo, proteger a IntraE de la ayuda no solicitada. Interviene en la resolución de conflictos con la Central además de vigilar la existencia de indicios de fracaso y adoptar un rol de coordinador con las alianzas de IntraE. En el contexto del sector público, se trata de una persona que ocupa un cargo técnico del máximo rango en el organigrama, con autoridad moral y poder orgánico.
- Precondiciones necesarias para el éxito: ¿están preparadas la Central e IntraE para el proceso intraemprendedor?
  - IntraE tiene capacidad y voluntad para desarrollar una idea que suponga una innovación disruptiva y que pueda convertirse en un servicio de alto valor añadido para el segmento objetivo.
  - Capacidad, compromiso y autoridad de las personas clave de la Central e IntraE.
  - Experiencia y competencia de las personas y equipos para gestionar el proceso.

- Unas reglas de juego claras, tanto para la Central como para IntraE y sobre todo para sus interconexiones.

#### d) Planificación estratégica

Es conveniente tener una hoja de ruta que oriente sobre los pasos que se deben seguir. La planificación estratégica es un proceso secuencial e iterativo que ayuda a tener una visión global que, además, puede contribuir a generar confianza en la Central. En este apartado seguiremos la propuesta de Hervé (2015), adaptándola al sector público.

Figura 4. Planificación estratégica: hoja de ruta intraemprendedora



Fuente: adaptado de Hervé (2015).

#### Ejemplo de planificación estratégica: United States Digital Services

Ejemplificaremos la planificación estratégica para el programa United States Digital Service (USDS), desarrollado durante la era Obama (Chopra, 2014).

##### 1) Fijando el destino

- Declaración de misión: «Ofrecer mejores servicios públicos al pueblo americano, mediante tecnología y diseño».
- Propósito estratégico: «Convertir USDS en el referente mundial de agencia pública centrada en servicios digitales a la ciudadanía».
- Objetivos a largo plazo (entre 3 y 5 años)
  - Transformar críticamente los servicios digitales disponibles para el público.
  - Expandir el uso de las plataformas comunes, servicios y herramientas.
  - Repensar cómo compra el Gobierno los servicios digitales.
  - Atraer talento de alto nivel al servicio público.

##### 2) Estableciendo el itinerario

- Declaración estratégica:



- Se reclutarán especialistas de alto nivel en tecnología del sector privado, tercer sector y otras áreas del sector público para resolver problemas críticos de manera inteligente y ágil.
  - Se diseñarán las soluciones teniendo en el centro a las personas usuarias, para facilitarles los trámites, que disfruten de una experiencia satisfactoria y lo recomienden en su entorno cercano.
  - Los productos se desarrollarán usando las mejores prácticas, haciendo lo posible para acortar los plazos, ajustar los costes y escalar los servicios, desde un enfoque iterativo de mejora continua.
  - Se aportarán buenas prácticas y nuevos enfoques. Resolución de problemas críticos reales de manera inteligente y ágil.
  - Se desplegarán pequeños equipos proactivos y multidisciplinares, que trabajarán codo a codo con el funcionariado para ayudarlo a que se empodere y asuma los nuevos retos de manera interdependiente.
- Valores que guían el proyecto:
    - Contratar y empoderar a grandes personas.
    - Encontrar la verdad. Decir la verdad.
    - Optimizar para lograr resultados, no de cara a la galería.
    - Ir a donde están los problemas.
    - Crear valor ágilmente.
    - Diseñar con las personas usuarias, no para ellas.

### 3) Fijando los objetivos estratégicos

- A largo plazo (en los próximos 3-5 años):
  - OLP1. Transformación crítica servicios digitales disponibles al público.
- A corto plazo (en los próximos 12-24 meses):
  - OCP1. Modernizando el sistema de inmigración.
  - OCP 1.1. Modernizando el servicio de nacionalización.

### 4) Especificando las actividades clave

#### a) AC1.1. Desarrollo del software ELIS

Para el registro digital automático de aspirantes a la nacionalización, con el modelo N-400 y sus documentos adjuntos. Finalizar el producto mínimo viable (PMV) a los seis meses. Iterar constantemente para validación durante seis meses. Veamos los roles: responsable: *product manager*; ejecutor: equipo ELIS; consultado: especialistas en software de registro y altos funcionarios del Departamento de Inmigración; informado: equipo administrativo del Departamento de Inmigración.

### 5) Definiendo las medidas de éxito (MDE)

- Indicar hitos de finalización y acciones realizadas para el cierre.
  - Prototipo finalizado a los seis meses, listo para validación iterativa durante otros seis meses. Realización de un seguimiento semanal de las mejoras, mediante presentación de diapositivas presentada en reunión de equipo.
  - Datos reales de impacto: 975 k aspirantes; 50 % de flujo de trabajo completado digitalmente; 100 % de solicitudes mediante N-400, procesadas por ELIS desde octubre 2017.
- Realizar reuniones periódicas de seguimiento a dos niveles:
  - Equipo directivo: intraemprendedor, *sponsor* y guardián. Flexible.
  - Equipo operativo: también periodicidad flexible.

### 6) Iterando frecuentemente

- Probar la web constantemente, prestando mucha atención al *feedback* inmediato de las personas usuarias, mediante chats, correos, líneas de atención telefónica, seguimiento personalizado, etc.

### e) Lanzamiento oficioso

IntraE necesita un periodo de tiempo para salir a validar sus hipótesis, aprender y mejorar su eficiencia, análogo al que tienen las *startups* emprendedoras. Se verificará el mercado, se refinarán las asunciones y se adquirirá una valiosa experiencia que hará aumentar el sentido de propiedad y compromiso del equipo. No es un periodo de prueba y error. Solo se hará si hay un adecuado nivel de certidumbre de que la iniciativa llegue al lanzamiento formal.

Durante este tiempo, como no se ha hecho público el lanzamiento formal, IntraE tiene un margen de tiempo para desarrollarse, sin levantar suspicacias, ni interferencias de la organización.

La metodología que se usa es el Lean Startup (Ries, 2017). Se desarrolla una solución básica, que se suele denominar producto mínimo viable (PMV). Se presenta ante un grupo de personas vanguardistas para que lo prueben. Este grupo está motivado a probar el servicio, y por tanto, que son más tolerantes ante errores o defectos del PMV. Con ello se obtiene *feedback* y se puede aprender significativamente, de manera ágil y relativamente barata. Con lo aprendido se van realizando iteraciones (también denominados pivotes) del servicio, para mejorarlo en agilidad, coste, diseño, escalabilidad o la característica que se decida priorizar en cada caso. El objetivo es el aprendizaje validado.

Se desarrolla una inercia en la relación con las personas usuarias. Se genera una dinámica que hace que se vaya aumentando progresivamente el número. De las vanguardistas se pasa a los primeros usuarios tempranos.

Dado que los recursos son escasos, muchas tareas que se deben realizar están pendientes, algunas en curso y unas pocas finalizadas.

Esta fase puede durar semanas o meses. Dependerá de la experiencia de la persona intraemprendedora y de su equipo. También dependerá de las dinámicas y del conocimiento del sector y segmento objetivo.

Es un buen momento para celebrar las primeras victorias parciales e incluir en ellas a los aliados (*sponsors*, guardianes y otros).

### 3.4.2. Segunda subfase: lanzamiento oficial

¿Cuándo es el momento? No hay un tiempo estipulado o ideal para hacerlo. Normalmente, el intraemprendedor y el *sponsor* deciden que ya se está listo para ir a por un grupo más amplio de personas usuarias y que el lanzamiento formal le dará un empujón definitivo para despegar. Al mismo tiempo, ambos se sienten preparados para afrontar los riesgos que se les vienen encima.

En esta etapa se desarrolla y lanza una estrategia de comunicación que viene precedida por la aceptación interna de toda la dirección de la Central. Es una tarea que la llevan a cabo el *sponsor* y el guardián. A partir de este momento, IntraE está expuesta al escrutinio público de toda la organización matriz.

Se recomienda comenzar con un evento interno donde se explicará:

- La contribución esperada de IntraE a la estrategia de la Central.
- Los objetivos de la IntraE.
- Los roles de todos los agentes para apoyar a la IntraE.

Como ventaja, IntraE tiene acceso a todos los recursos necesarios de la Central: tangibles (financiación, instalaciones, especialistas...) e intangibles (red de contactos, prestigio de marca...).

No obstante, si no se ha realizado adecuadamente el lanzamiento formal en tiempo y forma, IntraE puede tener serias dificultades. Hay tres elementos que pueden afectar a la hora de evaluar la respuesta de la Central ante IntraE:

- Las expectativas de la Central: en cuanto al tiempo y a los resultados. ¿Durante cuánto tiempo estará disponible a esperar?
- La materialización real de resultados de IntraE para la Central. ¿Serán suficientes?
- Las similitudes de IntraE con la Central. ¿Se solaparán las actividades y los segmentos objetivo?

### 3.5. Fase de desarrollo de IntraE

#### 3.5.1. Tercera subfase: intraemprendimiento

A partir de aquí, IntraE dispondrá de más recursos y tiene que crecer y escalar lo más ágilmente posible. Las expectativas son elevadas, y la exposición pública, también.

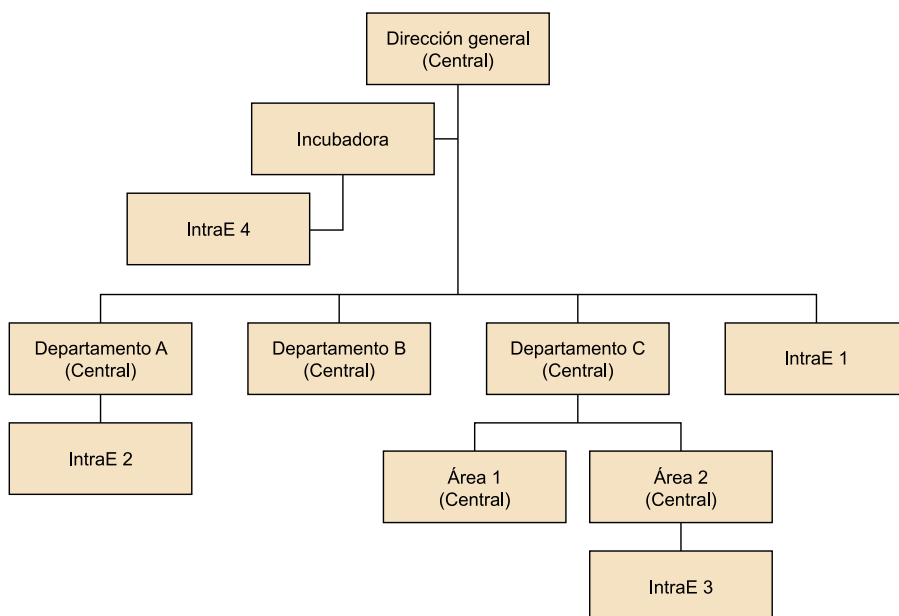
¿Cómo se posiciona orgánicamente IntraE en la Central? Hay que tener en cuenta que, tal como señala Galbraith (2014), el organigrama condiciona quién y cómo se decide y que en IntraE es el *sponsor* el máximo responsable.

Al establecer IntraE como un área separada, la Central está decidiendo descentralizar. Esto le da más flexibilidad y le permite tomar decisiones más ágiles. No obstante, es probable que surjan duplicidades y solapamientos.

Hay cuatro opciones estructurales básicas para IntraE (figura 6):

- **IntraE 1:** representa un intraemprendimiento con un segmento poblacional sustancialmente diferente al de la matriz. Podría reportar directamente a la dirección general de la Central o dirección departamental.
- **IntraE 2 y 3:** si los segmentos poblacionales son similares a la Central. Deberán movilizar numerosos recursos y fuerzas de la matriz. Dependerán de las direcciones de división y áreas funcionales relacionadas.
- **IntraE 4:** está en una posición de *staff* y fuera de la organización lineal, lo que contribuye a mantener su autonomía e independencia.

Figura 5. Posibles estructuras de IntraE en el organigrama de la Central



Fuente: adaptado de Hervé (2015).

### 3.5.2. Cuarta subfase: escalado

En esta fase, IntraE se convierte en una entidad autofinanciable y autosostenible que aporta enorme valor a la organización matriz, objetivo que se buscaba desde el principio.

Cuanto más crezca IntraE, mayores recursos irá necesitando de la Central: legales, contratos, compras y personal. Entonces la pregunta que se plantea es: ¿debería gestionar dichos temas la propia IntraE?

Es recomendable que IntraE tenga autonomía, aunque con un sistema de reportes que mantenga a la Central informada de las actividades, decisiones clave y procesos. Ello no implica que se obstruya la capacidad de IntraE de evolucionar y aprender. Para ello, siguen siendo clave las figuras del *sponsor* y guardián.

### **3.6. Superando obstáculos con método y enfoque proactivo**

Cuando las organizaciones adquieren ciertas dimensiones, comienzan a morir poco a poco, desde el interior. Además, dejan de innovar. Las personas más creativas deciden marcharse. Se convierten en organizaciones anquilosadas, burocráticas, en el peor sentido del término. Igualmente, al implantar los nuevos enfoques, el contexto es el tradicional, con lo que surgen fricciones, detractores, oposición al cambio y conflictos. La influencia del ciclo político hace que no prospere la visión a largo plazo. Debido a la presión cortoplacista, las organizaciones se vuelven conservadoras y temerosas del cambio, potenciando los procesos que maximicen el resultado trimestral o anual. Lo cual significa que continuarán haciendo lo mismo, al margen de que lo que hagan funcione o no. Asimismo, se exige previsibilidad a corto plazo, sin aceptar una rendición de cuentas para proyectos más extensos (Ries, 2017).

Como ya vimos en apartados anteriores, el intraemprendimiento tiene elementos comunes al emprendimiento, pero va más allá. Se encuentra con obstáculos adicionales, que provienen de dentro, internos. La organización matriz es el contexto en el que se desarrolla. Le aporta recursos tangibles (económicos, infraestructuras...) e intangibles (redes de contactos, marca, *know-how*...). No obstante, necesita controlarlo. Es un impulso forjado durante muchos años, que se ve incrementado por los escenarios de incertidumbre extrema. Vela por la supervivencia de la organización, que despliega su sistema inmunitario al detectar posibles riesgos. Es decir, el intraemprendimiento debe sobrevivir al sistema inmunitario de defensa de la Central y, al mismo tiempo, sobrevivir a las dificultades propias de un emprendimiento, la incertidumbre extrema.

#### **3.6.1. Barreras al intraemprendimiento y propuestas para superarlas**

Como hemos visto a lo largo del módulo, el intraemprendimiento no está exento de dificultades. A continuación, se detallan tres tipos de barreras, así como algunas propuestas para poder superarlas.

##### **1) Barreras a la carrera profesional en innovación**

a) Veamos algunos riesgos a los que se exponen las personas interesadas (Collarelli y otros, 2018):

- El fracaso del proyecto

- Si el proyecto no cumple las expectativas, su equipo puede sufrir presiones de todo tipo (entre otras, la amenaza de despido), que les puede llevar a tomar decisiones inconvenientes. Las culturas que penalizan el fracaso hacen que las personas no arriesguen; si arriesgan y pierden, son penalizadas.
- Aproximación de proyecto: si se toman las decisiones únicamente en función del proyecto, fallar puede suponer ser despedido.
- No predictibilidad
  - Los resultados son difícilmente predecibles y las organizaciones no están preparadas para solucionarlo. Además, se tiende a responsabilizar a las personas por no ser capaces de lograrlo.
- No escalado
  - En la promoción de carrera se suele premiar a los proyectos de mayor volumen y que tengan mayor alcance. Por tanto, los proyectos pequeños con alto riesgo son menos atractivos para las personas con talento.
- Descuento en el reconocimiento
  - Las personas que comienzan no se llevan el mérito y en cambio las que acaban sí. Por ello es recomendable comenzar y finalizar el proyecto.
- Atrofia de la carrera
  - En muchas organizaciones, los equipos innovadores son campos de pruebas para validar a jóvenes talentos o contextos menos regulados a los que se asignan las personas previamente al despido o la jubilación.
  - Además, cuando una persona abandona su puesto seguro en la Central, inmediatamente es reemplazada por otra, de manera que pierde su cargo y no puede volver a su lugar seguro original.

**b) Propuestas para superar las barreras a la carrera profesional:**

- Crear una nueva función para la gestión estratégica de la innovación, con roles legítimos, claramente definidos y estables (tal como se propuso en el subapartado 2.2).
- Seleccionar a las personas más adecuadas para cada puesto, independientemente de la edad y la experiencia previa.
- El equipo directivo del emprendimiento: el *sponsor*, el guardián y la persona intraemprendedora deben proteger incondicionalmente las actuaciones competentes del equipo intraemprendedor.

- Evaluar los éxitos o fracasos con perspectiva de cartera, no de proyecto. Por ejemplo, una persona podría tener tres éxitos de cinco proyectos. Adecuar las medidas de actuación a los retos.
- Reconocer y recompensar adecuadamente tanto a las personas iniciadoras como a las finalizadoras.
- Participar y aportar valor en un IntraE debería ser un mérito organizacional relevante a la hora de progresar en otro IntraE o de volver a la Central.

## 2) Dificultades en la relación entre la Central e IntraE

### a) Posibles trampas internas

- Interferencia de terceras partes en el IntraE
  - Puede ocurrir que los líderes de la Central interfieran por diversos motivos: quieren controlar algún aspecto de IntraE, quieren proteger a sus equipos de cambios o cargas extras, no están de acuerdo con el lanzamiento de IntraE o no consideran que deba tener un trato diferencial o por motivos personales u otros.
- Funciones duplicadas
  - En ocasiones, IntraE duplica cargos o funciones que ya existen en la Central, y esto genera roces.

#### **Ejemplo**

Se crea un cargo con una denominación igual o similar a la de la Central (p. ej.: dirección de marketing o de desarrollo de producto); IntraE decide ejecutar parcialmente una función que ya existe en la Central y, para complicar las cosas, necesita el apoyo de parte del equipo de la Central; una parte de un equipo de la Central colabora con IntraE y depende para ello de la persona intraemprendedora, con lo que surgen fricciones competenciales; IntraE duplica funciones, ya que la dirección funcional de la Central no es colaborativa y pone continuas trabas burocráticas o de otro tipo.

- Asunciones inadecuadas
  - En ocasiones, algún área funcional de la Central asume, sin autorización, que tiene potestad sobre parte de las actividades y recursos de IntraE.

#### **Ejemplo**

IntraE comienza en un espacio físico para la fase de preparación, que está asignado a un departamento de la Central. Luego decide cambiar de ubicación a partir del lanzamiento formal y esto genera conflictos.

- Bajar demasiado en el organigrama de la Central
  - El *sponsor* podría tener la tentación de usar el diseño organizacional de IntraE 2 y 3. Aparentemente, le podría dar menos trabajo, aunque también podría ser fuente de conflictos de competencia y duplicaciones.

- Un trato diferenciado no significa estar aislado
  - En ocasiones, es adecuado que IntraE se aisle de la Central, aunque no siempre. Si lo hace en la fase final, duplicará funciones, habrá incurrido en gastos más rápido, no aprovechará los recursos de la Central y perderá tracción.

#### b) Estrategias para superar las posibles trampas internas

- Tener una autoridad clara para tomar decisiones críticas. La dirección intraempresarial (*sponsor*, persona intraempresarial y guardián) debe estar en el centro de las decisiones fundamentales de IntraE. Deben tener autoridad y poder suficiente para hacerlo con claridad. Si fuera necesario, pueden pedir consejo y asesoramiento a personas del equipo directivo o a especialistas en algún área específica.
- Establecer un diseño organizacional claro. La dirección intraempresarial debe analizar y leer adecuadamente el organigrama de la Central y el encaje de IntraE y definir en consecuencia los cargos, los roles, las funciones y las interconexiones entre ambas organizaciones, para prevenir fricciones y facilitar la coordinación.
- Evitar conflictos estériles y maniobras internas de bloqueo y sabotaje. El guardián se encargará de proteger a IntraE mediante el establecimiento de una red de alianzas estables y negociaciones productivas. El *sponsor* entrará cuando sea necesario para facilitar el proceso.
- Situar a IntraE lo más arriba posible en el organigrama. Usar los diseños organizacionales IntraE 1 y 2 (véase el subapartado 3.5). Este hecho envía una clara señal a la Central de que su éxito es crítico. Mucha gente se adaptará, lo que reducirá la resistencia del sistema inmunitario de la Central y generará menos incidencias para el guardián y el *sponsor*.
- Aplicar un aislamiento controlado hasta el lanzamiento formal. Al principio puede ser beneficioso, en la fase de preparación. Después, debe integrarse adecuadamente en la Central para aprovechar sus recursos. IntraE tiene un estatus diferenciado porque es de gran utilidad para la estrategia de la Central.
- Movilizar adecuadamente la Central
  - Los multiplicadores de fuerzas de la Central (MFC) son recursos que permiten la aceleración de la IntraE (marca, ...) y que le dan una ventaja competitiva diferencial significativa que supone optimización de tiempos y escalabilidad.
  - Se identificarán en la fase inicial, se probarán en el lanzamiento oficial y se aprovecharán al máximo a partir del oficial.



- Los MFC pueden ser: marca, base de personas usuarias, canales de distribución, marketing, comunicación, servicios a usuario, operaciones, producción, tecnología, equipos, legislación, compras, red de contactos, capacidad de gestión, liderazgo...

### 3) Dificultades en la medición del progreso de IntraE

a) Los indicadores clásicos (dotación presupuestaria, fechas límite para los hitos o el proyecto, etc.) no sirven para los proyectos de la Central.

b) Propuesta de indicadores para IntraE según las etapas temporales (tabla 10).

Tabla 10. Adaptación de indicadores a las etapas de crecimiento del intraemprendimiento

De 0 a 24 meses (infancia)	Del 3.º al 5.º año (primera adolescencia)	Del 6.º al 8.º año (adolescencia tardía y primera madurez)
Validar el producto mínimo viable.	Refinar y estandarizar el producto o servicio.	Mejorar continuamente el producto o servicio.
Situar el nuevo producto o servicio entre los usuarios vanguardistas.	Promover el interés de las personas usuarias, monitorizar su retención y abandonos, mejorar la tasa de fidelización.	Desarrollar programas de satisfacción y retención de personas usuarias, pivotar hacia un grupo poblacional más amplio, aumentar la cobertura y el porcentaje de uso.
Usar el presupuesto eficientemente.	Mejorar la presupuestación y la precisión de las previsiones.	Mantener la precisión de las previsiones, monitorizar específicamente los costes.
Construir la infraestructura de IntraE.	Demstrar progresos hacia la sostenibilidad.	Llegar a la sostenibilidad y generar ahorros.
Verificar las fuerzas movilizables de la organización matriz.	Asegurar el éxito del apoyo de la organización matriz.	Escalar el negocio.
Desarrollar canales de distribución y alianzas estratégicas.	Añadir canales de distribución y usar las alianzas estratégicas eficazmente.	Asegurar que los canales de distribución se acompañan con el escalado.
Validar frecuentemente el modelo y la estrategia.	Demstrar progresos hacia la materialidad.	Monitorizar KPI.
Aprender y estar dispuesto a pivotar.	Aprender y estar dispuesto a pivotar.	Aprender y estar dispuesto a pivotar.

Fuente: Hervé (2015).

El proceso intraemprendedor es al mismo tiempo complejo y delicado. Por un lado, intervienen numerosos agentes que tienen diferentes lógicas: la IntraE quiere progresar y aprender con rapidez y la central aspira a mantener el *statu quo*. Para conjugarlo adecuadamente, se necesita establecer equilibrios que permitan que la central acepte e integre al nuevo proyecto, cuya misión es avanzar a toda costa. A la hora de planificarlo y ejecutarlo es importante diferenciar la fase de creación de la fase de desarrollo de la IntraE. Los agentes

impulsores (intraemprendedor, padrino y guardián), deben tener muy claros sus roles, funciones y limitaciones e ir acompasándolos y adaptándolos al contexto de la organización matriz, con decisión y diplomacia al mismo tiempo.

## 4. Ejemplos

### 4.1. Sector privado

#### 4.1.1. General Electric/Fast Works

Eric Ries (2017) es emprendedor en Silicon Valley y creador del método Lean Startup. En 2012 comenzó a colaborar con la empresa más longeva y diversificada del mundo, General Electric. Su capitalización bursátil es aproximadamente de 220.470 millones de dólares. El objetivo estratégico era ayudar a la compañía a reinventarse, ponerse en la senda del crecimiento y de la adaptabilidad a largo plazo, usando metodologías emprendedoras. El objetivo específico era lanzar el motor de la Serie X en meses en lugar de en años. Para ello se lanzó al mercado un prototipo más simple (producto mínimo viable) y se probó con clientes reales, para aprender de la experiencia. Después se realizaron iteraciones (pivotes).

A partir del éxito de esta experiencia se diseñó el programa intraemprendedor denominado Fast Works (es decir, 'trabajos rápidos'). Todos los consejeros delegados y altos directivos han recibido formación sobre métodos emprendedores de trabajo. Las áreas funcionales internas han sido reformadas para facilitar (en vez de obstaculizar) la innovación. Ha supuesto un cambio cultural y de gestión ágil y disruptiva, no exenta de dificultades y retos, para afrontar la incertidumbre.

#### 4.1.2. Nestlé/Nespresso

Hace 150 años, el farmacéutico alemán Henri Nestlé dio con la fórmula de su «harina lacteada», un producto creado para salvar de la desnutrición a los niños suizos que pasaban hambre en esos tiempos de miseria. La empresa crece con sede en Suiza y se convierte en la mayor multinacional agroalimentaria del mundo. En 1938 desarrolló un producto innovador, el café soluble, que con la marca Nescafé se convierte en el producto principal de Nestlé.

En 1976 Eric Favré, ingeniero de I+D de la empresa, desarrolló las primeras cápsulas de café. En previsión de que la propia compañía fuera la enemiga de la innovación, en 1986 se creó otra empresa diferente y separada: Nespresso, S. A., dirigida por él y dependiente directamente de la dirección general del grupo. En 1991 no terminaba de funcionar el intraemprendimiento y Favré abandonó la empresa.

En 2000 se reactiva el proyecto tecnológico, de la mano del catalán Lluís Cantarell como intraemprendedor. Depende directamente de la Dirección General y se realiza un proceso de experimentación iterativa. Después de probar varios segmentos objetivos (empresas, particulares y locales), se llega a un segmento de consumidores selectos que están dispuestos a pagar más por un producto de más calidad y diseño en *boutiques* exclusivas y en línea. En 2006, con la incorporación como embajador de la marca del actor George Clooney, se dispararon las ventas y se alcanzaron los seis mil millones de dólares anuales.

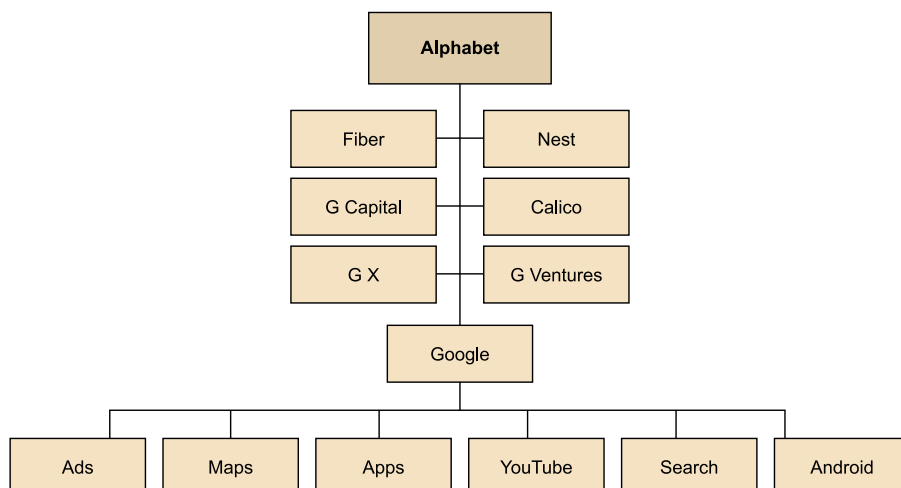
#### 4.1.3. Fundación Jesuitas Educación en Cataluña

En el marco de la iniciativa europea para la innovación Horizonte 2020, se financió un proyecto de transformación educativa disruptiva. Los ocho colegios participantes pertenecientes a los jesuitas educan a 13.500 alumnos y alumnas y poseen unos 1.350 docentes. Xavier Aragay (2018), que también fue fundador y director-gerente de la UOC, lideró el proyecto citado desde 2009 hasta 2017, con un equipo de ocho personas con diferentes perfiles: economía, pedagogía, periodismo, ingeniería y filosofía. Plantearon una transformación disruptiva de la educación, empezando desde abajo hacia arriba. Se implicó al profesorado, al alumnado, a las familias y a los equipos directivos. Se usó un enfoque de pensamiento de diseño (*design thinking*) y metodologías emprendedoras.

#### 4.1.4. Alphabet

Los intraemprendimientos de Google que han despegado en forma de *spin-off* están en la parte de arriba del organigrama: Nest (productos inteligentes para el hogar); Fiber (internet de alta velocidad); Calico (lucha contra las enfermedades de la vejez); G Capital (inversión en tendencias tecnológicas a largo plazo); G<sup>X</sup> (trabajando en grandes avances), y G Ventures (financiación para *startups*).

Figura 7. Organigrama de Alphabet con los intraemprendimientos



## 4.2. Sector público

### 4.2.1. Administración Obama

Revisemos el memorándum para el presidente (Chopra, 2012) con los proyectos llevados a cabo en su mandato. «Caja de herramientas de innovación abierta»:

#### 1) Abriendo los datos públicos para la sociedad

a) *Open data* sectorial para desarrollo de soluciones: catálogo web, basado en bases de datos gubernamentales que, cuando se lancen en formatos compatibles para ordenador, podrán ayudar a medir los resultados de un sector. El objetivo es catalizar los movimientos de base para la promoción de datos de alto valor, retos, concursos y políticas relevantes. Health Data Initiative (Iniciativa de datos de salud): web con datos abiertos para que investigadores, emprendedores, funcionarios y políticos puedan aplicarlos en el desarrollo de una sanidad mejor para todos.

b) Divulgación inteligente: una aproximación regulatoria que promueve que la divulgación industrial se realice en formatos compatibles para ordenador, simplificando la reutilización para el sector privado. El objetivo es promover la reutilización de la información divulgada para alimentar aplicaciones y otros productos y servicios. College Scorecard: web que compara universidades en cuanto al coste, tasa de graduación y salario promedio de las personas graduadas. Aporta datos para que las personas aspirantes puedan tomar su decisión en condiciones más transparentes.

c) Descargas seguras de datos personales: metodología de organismos para poner a disposición de las personas los datos mediante un acceso seguro, puntual, compatible y amigable. El objetivo es escalar un método simple y rentable para liberar los datos personales que pueda ser el embrión de nuevos productos y servicios que incluyan una característica de carga de archivos. Blue button: web que permite a los veteranos militares descargar de manera segura, rápida y amigable sus datos personales de salud para facilitar su uso en los trámites médicos y administrativos.

d) Cuadro de mando de proyectos de infraestructuras. 21st Century Infrastructure Permitting Dashboard: web que aporta transparencia a las decisiones que afectan a proyectos de infraestructuras: objetivos, plazos de entrega, casos críticos, resultados, inspecciones, etc.

e) Compartir buenas prácticas en contratación pública. «Whatworks» clearing-house: catálogo web de proyectos de contratación pública que incluye por ejemplo análisis coste-beneficio, estudios de evaluación y otros datos para ayu-

dar a los reguladores a todos los niveles del Gobierno a la hora de evaluar proyectos clave, con énfasis en la aceleración de lo que funciona y minimización de las duplicidades.

## **2) Lanzando concursos, retos y competiciones**

a) Eventos para promover la innovación abierta con el sector privado. Apps for heroes, Energy efficiency & renewable energy Office

b) Fondos de innovación por etapas. International Data and Economic Analysis (IDEA) from USAID: convocatoria abierta para alianzas entre el sector privado, emprendedores, ONG y academias para proponer soluciones escalables para resolver problemas globales de desarrollo. La financiación se facilita al lograr objetivos: prueba de concepto, test/validación, replicación y escalado. El objetivo es maximizar la inversión del contribuyente, «fallando rápido», escalando solo con evidencias.

c) Premios de incentivo. Uncooperative vehicle stopping challenge: reto para encontrar maneras de parar vehículos que no se detengan ante un requerimiento de la autoridad, con el menor daño posible. Se abre al público en general y a las empresas, y se ofrecen recompensas monetarias y no monetarias. El objetivo es incrementar el número de diferentes mentes focalizadas en solucionar un problema y pagar solo por resultados.

d) Plataforma de desarrolladores para el Gobierno. Oserhra: plataforma de pruebas para aplicaciones de código abierto, desarrolladas por personas u organizaciones que puedan ser usadas por el Gobierno. El objetivo es simplificar las compras, expandir la participación y optimizar el dinero del contribuyente pagando por resultados.

## **3) Atrayendo talento de alto nivel a la intersección entre política y tecnología**

a) Reclutamiento flexible de talento de primer nivel. ARPA-e Program Directors: reclutamiento de especialistas de primer nivel para iniciar actividades que definan problemas fronterizos y estrechen los objetivos entre los innovadores y emprendedores. El objetivo es autorizar contrataciones fuera de los canales tradicionales.

b) Programas de residencia para emprendedores e innovadores. Entrepreneur-in-residence program: reclutamiento temporal de emprendedores e innovadores de primer nivel para colaborar con departamentos gubernamentales. El objetivo es generar cambios transformacionales.

c) Equipos gubernamentales Lean Startup. Equipos empoderados para usar la metodología citada y dar soluciones a retos gubernamentales y sociales. Validan hipótesis con prototipos MVP y continuas iteraciones. El objetivo es «fallar rápido» y obtener aprendizaje validado. Know before you owe: web de la Agencia Federal cuyo objetivo es lograr que los productos financieros sean más justos y transparentes para la ciudadanía.

d) Programa presidencial de becas para innovación. Presidential innovation fellows Program: la Administración Obama ofreció a partir de 2012 generosas becas para reclutar talento de primer nivel para resolver tecnológicamente retos de la Administración pública. También se pueden encontrar referencias en Ries (2017)

#### 4) Democratizando servicios públicos mediante tecnología

a) Healthcare.gov / Cuidadodesalud.gov.es: web para que la ciudadanía se inscriba en el servicio de cobertura para la salud y pueda solicitar las ayudas relacionadas con esta.

b) The United States Digital Service: usando diseño y tecnología para ofrecer mejores servicios a las personas de América. Equipos de desarrolladores públicos colaborando con funcionarios, trabajando para mejorar los servicios a la ciudadanía:

- Salud
  - Modernizando el sistema de pago de Medicare
  - Modernizando los datos de acceso a la salud mediante API
- Inmigración
  - Modernizando el sistema de nacionalización (véase el apartado 3.4)

#### 4.2.2. Horizon 2020 (Europa)

Programa marco para la promoción de la investigación e innovación en Europa. Se inicia en 2014. Veamos algunos de los principales datos relativos al periodo 2014-2016 (European Commission, 2019):

- Subvenciones concedidas: 24,8 billones de euros.
- 13.903 solicitudes aprobadas (12,9 % de las presentadas).
- España ha obtenido el 10,6 % de las solicitudes aceptadas (3.º país).
- Tipo de organizaciones solicitantes: centros de Educación Secundaria y Superior (1.494), empresas privadas (11.768), centros de investigación (2.147) y administraciones públicas (1.490).
- Dotación por perfiles de programas: ciencia excelente (37 %), liderazgo industrial (20 %), cambios sociales (37 %), otros (6 %).

#### Lectura recomendada

Recientemente, Chopra ha compartido más experiencias intraemprendedoras de su etapa como CTO gubernamental en su libro *Estado innovador: cómo las tecnologías pueden cambiar el gobierno* (2019).

Estos fondos han permitido financiar, en su mayor parte, iniciativas intraempresariales.

**Ved también**

Vimos un ejemplo en el sector educativo privado en el subapartado 4.1.3.

#### **4.2.3. Web con base de datos de buenas prácticas en el sector público (España)**

El Club de la Innovación (2019) es una iniciativa privada que recoge experiencias innovadoras en el seno de la Administración pública española. Son más de ochocientos proyectos de las administraciones central, autonómica y municipal. Se pueden consultar las fichas y contactar con las personas clave.

#### **4.2.4. Red educativa Activa FP (Cataluña)**

En 2017, el Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña (2019) inició el programa Activa FP. El objetivo es promover las metodologías de aprendizaje activas en la formación profesional: proyectos, resolución de retos empresariales, trabajo colaborativo intercentros e interpaíses... Para impulsar esta iniciativa intraempresarial desarrolla las siguientes medidas:

- Marco normativo estable: Resolución/ENS/1359/2018
- Apoyos institucionales: el *sponsor* y guardián es el coordinador general de inspección, que protege al programa ante los equipos inspectores y el departamento.
- Equipos intraempresariales:
  - Núcleo: tres personas con dedicación exclusiva
  - Centros: un responsable por cada uno de los diecisiete centros de la Red 1. En cada centro se nombra un equipo impulsor con una persona de cada departamento. Cada departamento puede desplegar su actividad mediante docentes voluntarios adicionales.
- Proceso de implementación
  - Asignación del equipo nuclear
  - Diseño del plan estratégico
  - Convocatoria centros Red 1 y asignación de responsable de centro
  - Diseño del plan de formación docente
  - Primeras actuaciones específicas Red 1
- Ampliación de la red de centros
  - Convocatoria centros Red 2 (12 más)



#### 4.2.5. COOB: Juegos Olímpicos de 1992 (Barcelona)

En Mauri (1999) podemos leer que el embrión de la candidatura se gesta en 1980, cuando se reúnen el que sería el nuevo presidente del Comité Olímpico Internacional (que actuó inicialmente de *sponsor* internacional) y el entonces alcalde de Barcelona. En 1986, el presidente del COI abrió el sobre con la ciudad elegida: «a la ville de... Barcelona». En 1987, se constituyó el equipo intraemprendedor, el Comité Organizador Olímpico de Barcelona (COOB). El modelo de gestión era necesariamente mixto/híbrido, con la participación de la empresa privada y las administraciones públicas (Gobierno, Administración central, Generalitat de Cataluña y Ayuntamiento de Barcelona). El motor era el Ayuntamiento, ya que supuso una modernización de la ciudad. No obstante, fue necesaria una intensa negociación entre las partes para lograr el éxito. El coste del proyecto fue, aproximadamente, de 1.382 millones de euros. Se nombró un consejero delegado (intraemprendedor) y el propio alcalde sería el presidente (*sponsor*). Se constituyeron tres empresas, que se agruparon en un *holding*. Empezó con un equipo pequeño, que aumentó hasta 1.078 personas y 5.956 en los seis meses previos. Un momento importante fue la inauguración del Estadio Olímpico el 8 de septiembre de 1989, que resultó un fiasco. Casi todo salió mal y se retransmitió a medio mundo. No obstante, este grave inconveniente hizo que se pudiera aprender y se tomaran medidas para que finalmente los juegos fueran un gran éxito a nivel mundial.

#### 4.2.6. Datos abiertos (Barcelona)

La apertura de información (*open data*) del sector público es un movimiento impulsado por las administraciones públicas con el principal objetivo de aprovechar al máximo los recursos públicos disponibles, exponiendo la información generada o custodiada por organismos públicos, y permitiendo su acceso y reutilización para el bien común y para el beneficio de personas y entidades interesadas. Esta información pública, de gran valor potencial, puede ser relativa a cualquier tema y de cualquier tipo –documentos pictográficos, datos estadísticos, resultados de estudios o análisis, información sobre los servicios públicos, etc.–. Empresas, investigadores y otras instituciones públicas o la ciudadanía en general pueden hacer uso de los recursos de información con cualquier finalidad, maximizando las posibilidades económicas y sociales que ofrece este proyecto: fomento de la transparencia en la gestión, mejora de los servicios a la ciudadanía, generación de actividades de negocio e impacto social en busca de la eficiencia en la gobernanza (Ayuntamiento de Barcelona, 2019).

## Resumen

El intraemprendimiento es un concepto en auge que se refiere al conjunto de iniciativas emprendedoras, desarrolladas en el seno de organizaciones ya consolidadas. También es recomendable el desarrollo de una nueva función organizacional: la gestión estratégica de la innovación. Su aplicación al sector público es posible y deseable; no obstante, no está exenta de dificultades. Se necesita la colaboración proactiva de tres agentes: la dirección de la organización (que protegerá y apoyará incondicionalmente el proyecto), el equipo intraemprendedor (multidisciplinar, motivado, inteligente, ágil, incansable y orientado al aprendizaje continuo) y grupos específicos de ciudadanos (que participen usando las soluciones propuestas, generando *feedback* y apoyando las iniciativas). Los resultados previstos son ilusionantes: avanzar en la solución de problemas complicados, desarrollar retos colectivos o modernizar los servicios públicos para mejorar la vida de todas las personas.

## **Actividades**

1. Explorad los dilemas a los que nos enfrentamos en nuestro contexto: problemas perversos, retos colectivos y adaptaciones rápidas e inteligentes a las necesidades de la ciudadanía ante las nuevas complejidades.
2. Analizad los ejemplos propuestos relativos a la Administración Obama y valorad su posible viabilidad para transferirlos a nuestro contexto.
3. Plantead una iniciativa intraemprendedora específica a la Administración pública y diseñad esquemáticamente su implementación: equipo, factores críticos de éxito, fases.

## Bibliografía

- Alphabet** (2019). Web corporativa [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de abril de 2019]. <https://abc.xyz/>
- Andeßner, R.; Greiling, D.; Vogel R.** (2017). *Public Sector Management in a Globalized World*. Wiesbaden: Springer.
- Aragay, X.** (2018). *Reimaginando la educación*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Ayuntamiento de Barcelona** (2019). Open data [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de abril de 2019] <https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/es/>
- Bauman, Z.** (2000). *La modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo Cultura Argentina.
- Club de Innovación** (2019). Buenas prácticas en las A.A.P.P. españolas [en línea]. [Fecha de consulta: 8 de marzo de 2019]. <https://www.clubdeinnovacion.es/categoria/buenas-practicas/>
- Chesbrough, H.** (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Chopra, Aneesh P.** (2012). *Memorandum for the NSTC Committee* [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2019]. <https://bit.ly/2JWSJQc>
- Chopra, Aneesh P.** (2014). *Innovative State*. Nueva York: Atlantic Monthly Press.
- Christensen, C.** (2000). *El dilema de los innovadores*. Madrid: Granica.
- Colarelli, G.; Corbett, A. C.; Peters, L. S.** (2018). *Beyond the Champion: Institutionalizing Innovation Through People*. San Francisco: Stanford University Press.
- Cooper, R.** (1986). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. Nueva York: Addison Wesley.
- Cornella, A.** (2010). Charla TED x Barcelona [en línea]. [Fecha de consulta: 18 de marzo de 2019]: <https://www.youtube.com/watch?v=PHCh-2plWmU>
- European Commission** (2019). Horizon2020: 2014-16 [en línea]. [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2019]. <https://bit.ly/2EZzhMA>
- Galbraith, J.** (2014). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*. Nueva York: Jossey-Bass.
- Generalitat de Catalunya** (2019). Programa Activa FP [en línea]. [Fecha de consulta: 8 de marzo de 2019]. <http://educacio.gencat.cat/portal/page/portal/Educacio/PCentrePrivat/PC-PInici/PCPIInnovacioPedagogica/ActivaFP>
- Gertsner, L.** (2004). *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?* México: McGH.
- Govindarajan, V.; Trimble, C.** (2005). *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*. Boston: HUP.
- Hervé, G.** (2015). *Winning at Intrapreneurship: 12 Labors to Overcome Corporate Culture and Achieve Startup Success*. Quebec: G3point0.
- Hirshman, Albert O.** (1990). *Exit, Voice and Loyalty*. Boston: HUP
- Kim, Ch.; Mauborgne, R.** (2017). *La transición al océano azul*. Madrid: Urano.
- Kotter, J.; Rathgeber, H.** (2006). *Nuestro iceberg se derrite: cómo cambiar y tener éxito en situaciones adversas*. Barcelona: Granica.
- Mauri, L.; Uría, Ll.** (1999). *La gota malaya: la obstinación y el poder*. Barcelona: Bestselia.
- Pinchot, G.** (1985). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Nueva York: Harper&Row.
- Ries, E.** (2017). *El camino hacia el Lean Startup: Cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa para impulsar el crecimiento a largo plazo*. Madrid: Deusto.

**Trias de Bes, F.; Kotler, Ph.** (2011). *Innovar para ganar: el modelo A-F*. Barcelona: Empresa Activa.

