



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO 2017/2018

TRABAJO FIN DE GRADO

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO
CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

AUTORA: JUDITH VÉLEZ DÍAZ

TUTORA: ADELA SÁNCHEZ SANTOS

14/09/2018

INDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: DEFINICION Y EVOLUCION DEL CONCEPTO	9
3. PERFIL DEL EMPRENDEDOR CORPORATIVO.	13
4. FACTORES POTENCIADORES Y LIMITADORES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	15
5. IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	19
6. MODELOS PARA CONSTRUIR EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....	21
7. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA	22
8. CONCLUSIÓN.....	25
9. BIBLIOGRAFÍA.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1.1. Diferentes definiciones del concepto	9
Cuadro 5.1. Alternativas de emprendimiento corporativo	21
Cuadro 7.1. Dimensiones del Emprendimiento corporativo	24

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a todas aquellas personas que han formado parte de mi vida académica, ya que sin su ayuda hoy no sería la persona que soy.

En especial, se lo dedico a mi familia, que han estado siempre presentes incluso cuando las cosas se ponían difíciles. De igual manera, a mi tutora que me ha hecho este camino mucho más fácil, ayudándome en todo momento y facilitándome que el final estuviese un poco más cerca.

Finalmente, a mis compañeros de trabajo, que me han ayudado y permitido todas las comodidades para que pudiese finalizar este trabajo de grado.

Muchas gracias a todos.

RESUMEN

Cuando hablamos del emprendimiento corporativo, hacemos referencia a una actividad practicada dentro de una organización por individuos pertenecientes a la misma que participan con sus ideas.

A través de esta iniciativa las empresas buscan diferenciarse de la competencia y ofrecer productos o servicios diferentes a la misma.

A lo largo de este trabajo, se estudiara a grandes rasgos las principales características de un emprendedor, la persona que desarrolla sus ideas dentro de una empresa y sin la cual no sería posible los proyectos de innovación.

Analizaremos un poco más en profundidad, los factores que afectan o favorecen a este tipo de inactivas; ya que no es un proceso controlado meramente por la organización, cuenta con factores intentos controlados por la propia empresa, externos y diferentes dimensiones, que a su vez generan una serie de ventajas e inconvenientes, dependiendo de la forma en la que se gestione la empresa.

Comentaremos el impacto de esta práctica sobre la organización, puesto que la repercusión en las misma puede ser muy diferente, desde el desarrollo de nuevos productos o servicios, la creación de nuevas empresas o nuevos modelos de negocio hasta la incorporación a nuevos mercados sin explorar. Además también veremos los diferentes modelos factibles para construir el emprendimiento corporativo dentro de una empresa.

También analizaremos cuál es la situación de esta actividad en nuestro país.

España no lidera en el emprendimiento corporativo, está muy por detrás del resto de países. Esto se debe entre otras circunstancias a la arraigada cultura existente en el país que no ha fomentado esta actividad a diferencia de otros países europeos.

Cabe destacar que hoy en día el emprendimiento corporativo es una actividad que se encuentra en pleno auge, muchas organizaciones están empezando apostar por proyectos de innovación y emprendedores en sus plantillas, como consecuencia de las exigencias cada vez más estrictas del mercado y por la necesidad de diferenciarse de los competidores.

Por todo ello también se espera que en España, actualmente con casi 2.500 startups, se genere un crecimiento del emprendimiento corporativo generando un gran volumen de puestos de trabajo.

ABSTRACT

When we talk about corporate entrepreneurship, we refer to an activity practiced within an organization by individuals who belong to it who participate with their ideas.

Through this initiative, companies seek looking for differentiate themselves from the competition and offer products or services different from it.

Throughout this work, we will study in broad strokes the main characteristics of an entrepreneur, the person who develops his ideas within a company, without which innovation projects would not be possible.

We will analyze in depth, the factors that affect or favor this type of initiatives, since it is not a process controlled merely by the organization. It has factors controlled by the company like internal factors, also has external factors, and different dimensions, which in turn generate a series of advantages and disadvantages, depending on the way in which the company is managed.

We will comment the impact of this practice on the organization, since the impact on the companies can be very different, from the development of new products or services, the creation of new companies or new business models to the incorporation into new markets without exploring. In addition we will also see the different feasible models to build corporate entrepreneurship within a company.

Also we will analyze what is the situation of this activity in our country.

Spain doesn't lead in corporate entrepreneurship, it is far behind the rest of the countries. This is due, among other circumstances, to the deep-rooted culture existing in the country that has not fostered this activity unlike other European countries

It should be noted that today corporate entrepreneurship is an activity that is in full swing, many organizations are beginning (Starting) to trust innovation projects and entrepreneurs in their workplaces, as a result of the increasingly stringent demands of the market and the need to differentiate themselves from competitors.

Therefore, it is expected that in Spain, currently with almost 2,500 startups, there will be a growth of corporate entrepreneurship generating a large volumen of jobs.

1. INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, hablar sobre el concepto y el fenómeno del emprendimiento corporativo es muy frecuente, tanto desde el ámbito público como privado. Desde el ámbito público porque el fenómeno del emprendimiento en general y el emprendimiento corporativo en particular, ha pretendido ser la solución a los problemas de desempleo existentes en España. Nuevas ideas de negocio que abrieran nuevas oportunidades a empresas existentes y por ende supusieran la contratación de personal.

Y desde el ámbito privado, porque puede ser el mecanismo para encontrar la diferenciación y el liderazgo empresarial, si bien es cierto, que quizás en Europa este término tenga más fuerza que la que actualmente posee en España.

¿Pero de que se trata?

Se trata de un concepto de gran interés para todos los ámbitos de nuestra sociedad; el económico, el empresarial, el social y el educativo, dejando de ser un concepto desconocido para convertirse en uno de los términos más solicitados e incluidos en los planes estratégicos de las organizaciones en las últimas décadas. No solo porque impulsa a mejorar las tasas de desempleo que existen en nuestro país, sino porque sin la existencia de personas emprendedoras en el seno de las empresas, muchas hubieran desaparecido o no hubieran sido capaces de adecuarse a los nuevos retos, que entornos cada día más competitivos y complejos las imponen.

Centrándonos en el término que nos ocupa, el emprendimiento corporativo; veremos las diferentes definiciones que se le han ido dando al concepto, que de manera simplificada se puede definir como la capacidad de emprender en el seno de organizaciones o entidades en funcionamiento por personas emprendedoras, y también de cómo este concepto ha ido evolucionando a lo largo de las décadas.

Cuando hablamos del emprendimiento corporativo, podemos decir, que cada año cobra más relevancia como consecuencia de su incorporación a planes estratégicos de empresas para poder marcar diferencias con la competencia, sobre todo en grandes empresas, aunque no es, ni debería ser un concepto exclusivo de ellas, por la necesidad de innovación permanente en cualquier organización que no quiera desaparecer ya sean pymes o grandes empresas. Incluso, cualquier profesional que quiera continuar prestando sus servicios debe saber reinventarse día a día para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Por ello existen una serie de factores, y dimensiones que potencian esta actividad, es decir, hacen que esas ideas proyectadas por la organización y los intraemprendedores salgan a la luz y puedan llegar a triunfar. Se trata de factores internos como cabría esperar a priori, pero también existen factores externos a la organización, los cuales son de vital importancia tenerlos en cuenta siempre que queramos desarrollar un nuevo proyecto emprendedor dentro de la empresa.

La capacidad de estar constantemente conociendo los cambios que sufre tanto el entorno como la propia organización es clave para que ese proyecto triunfe. A la hora de establecer un proyecto de innovación, no solo son importantes los factores internos y externos, si no que existen distintas dimensiones que ayudan a potenciar el emprendimiento corporativo y hacer cumplir con su correcto funcionamiento, dimensiones, como las cualidades del emprendedor, del entorno, de la organización o del proceso. Estas dimensiones son

significativas para la creación de nuevas empresas, productos o servicios o para el crecimiento de las ya existentes.

El papel más importante en todo este proceso es el del emprendedor corporativo, nos referimos a un empleado que posee las cualidades de la creatividad, la capacidad de tener iniciativa y generar nuevas ideas para el desarrollo de un negocio. Y debido a la creciente importancia que actualmente está cobrando el fenómeno del emprendimiento corporativo, la búsqueda y la formación de empleados con estas cualidades es mayor tanto en las propias organizaciones como en las universidades.

El fenómeno del emprendimiento ya no es exclusivo de las empresas, sino que las universidades y escuelas de negocios abogan por formar y potenciar las habilidades emprendedoras. Es destacable la proliferación de cursos que se están poniendo en marcha en aras de crear una auténtica cultura de emprendimiento. El concepto de emprendimiento corporativo está tratando de entrar con fuerza en los planes de estudios de cualquier grado, ya que la capacidad para emprender debería estar presente en cualquier disciplina del conocimiento. Y ahondando más en el campo educativo, y aunque no es objeto del presente trabajo, sería recomendable incidir en la importancia del concepto, no solo desde las universidades, sino desde las primeras etapas de escolarización de los futuros emprendedores donde se forja el carácter y la personalidad de los alumnos.

También podemos resaltar la diferencia de género en el mundo del emprendimiento corporativo, durante años ha sido controlado por hombres, pero hoy en día gracias a los constantes esfuerzos de todas las mujeres, esa brecha ha ido disminuyendo hasta llegar a unos niveles más equilibrados entre los dos sexos.

Como hemos hablado anteriormente, el emprendimiento corporativo se desarrolla tanto en organizaciones públicas como privadas, bien sean pymes o grandes empresas. Por ello esta actividad genera un impacto sobre ellas, su proyección sobre las organizaciones puede ser a través de la creación de un nuevo producto o servicio, del desarrollo de nuevas empresas, mejoras de las existentes o cambios en cuanto a los procesos de estas.

Sin embargo, podemos encontrarnos con una serie de barreras internas que pueden ralentizar o llegar a impedir un proceso de emprendimiento, barreras internas de la propia empresa como pueden ser su cultura y los valores empresariales, la existencia de una estructura excesivamente rígida en la empresa o unos empleados complacientes adversos al cambio. Sean cuales fueren, es necesaria su identificación para poder eliminarlos y poder cumplir con los objetivos establecidos.

Contamos con diversos modelos para construir el emprendimiento corporativo, cuatro modelos que provienen de dos dimensiones, la asignación de recursos y la propiedad organizacional. En este caso, ningún modelo es mejor que otro, sino que dependiendo la situación en la que se encuentre la organización y cuales sean sus objetivos, será más rentable para la empresa escoger uno u otro.

Finalmente, y si analizamos el emprendimiento corporativo en España, no se trata del país en el que más se practica el emprendimiento corporativo; de hecho, su indicador se encuentra por debajo de la media europea, y es una de las economías desarrolladas con menor tasa intraemprendedora. Las comunidades autónomas de nuestro país tienen diferentes tasas, predominando la capital de manera significativa sobre el resto del país en cuanto a iniciativa intraemprendedora. Este dato también puede no ser del todo significativo ya que a priori las empresas con mayor potencial intraemprendedor son las más grandes,

y estas en general se encuentran en las capitales de los países o en las ciudades con mayor dinamismo económico.

2. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: DEFINICION Y EVOLUCION DEL CONCEPTO.

En estos años, el concepto de emprendimiento corporativo, también conocido como “intraemprendimiento” ha ido evolucionando y se le ha afiliado a diferentes expresiones como por ejemplo: “Intraemprendimiento” Pinchot (1985); “Emprendimiento Corporativo” Burgelman (1983); “Corporate Venturing” Vesper (1990); “Empredimiento Corporativo Intenso” Schollhammer (1982); o “Corporate Venture Capital” Gompers y Lerner (2000).

De forma genérica, podemos definir el emprendimiento corporativo, como un proceso a través del cual un individuo o un grupo de personas, en colaboración con una organización existente, crean una nueva empresa o incitan a la renovación e innovación en el seno de dicha organización. Fuente: Sharma y Chrisman (1999)¹.

Pero actualmente, no existe una única definición sobre emprendimiento corporativo. A lo largo de estas últimas décadas, han sido varios los autores que han dado diferentes definiciones, entre las cuales podemos encontrar:

Susbauer, 1973

“Se entiende como emprendimiento dentro de las organizaciones, el cual incluye el establecimiento de unidades relativamente independientes dentro de la organización en la que los miembros de la misma trabajan con el mismo nivel de libertad de actuación y compromiso”.

Burgleman, 1983

“Se refiere al proceso mediante el cual las empresas pueden diversificarse mediante el desarrollo interno. Esta diversificación requiere la adecuada combinación de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o relacionadas de manera marginal a dominio de la competencia y conjunto de oportunidades correspondientes”.

Pinchot, 1985

“Es el desarrollo de mercados en el interior de una organización relativamente de unidades independientes diseñadas para crear internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos en el interior de una organización”.

¹ Sharma, P. and Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship.

<i>Knight, 1987</i>	“Tiene lugar cuando un empleado de la empresa presenta y gestiona un proyecto innovador dentro del entorno corporativo, como si él o ella fuese un emprendedor independiente”.
<i>Sathe, 1989</i>	“Se refiere al proceso de renovación organizacional”.
<i>Jennings & Lumpkin, 1989</i>	“Es un concepto multidimensional que incorpora actividades de una empresa dirigidas hacia un proyecto e innovación tecnológica, toma de riesgos y proactividad”.
<i>Zahra, 1991</i>	“Es el proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y su posición competitiva o realizar la renovación estratégica de negocios existentes”.
<i>Churchill, 1992</i>	“Es el proceso de descubrimiento y de desarrollo de una oportunidad para crear valor a través de la innovación”.
<i>Lumpkin & Dess, 1996</i>	“Es el acto esencial de generar un nuevo emprendimiento que puede entenderse como la introducción de mercados nuevos o ya establecidos mediante un producto nuevo o ya existente. Este nuevo emprendimiento puede ser una nueva empresa a través de una empresa establecida o vía emprendimiento corporativo en el seno de la misma”.
<i>Birkinshaw, 1997</i>	“Es una iniciativa discreta y proactiva que representa una nueva forma para que una corporación avance mediante el uso y expansión de sus recursos”.
<i>Thornerry, 2001</i>	“Es la creación de nuevas empresas a través de una empresa madre y cuyos emprendedores son por lo general asociados a la misma”.
<i>Kemelgor, 2002</i>	“Es un fenómeno en el que una organización tiene un compromiso serio con las innovaciones tanto incrementales como radicales importantes para su competitividad y tácticamente para sus operarios y procesos”

<i>Antoncic & Hisrich, 2003</i>	“Se define como un emprendimiento dentro de una organización existente, incluyendo intenciones emergentes y comportamientos organizacionales relaciones con diversas dimensiones como emprender nuevos negocios, productos o servicios innovadores, procesos innovadores, auto-renovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva”.
<i>Morris & Kuratko, 2006</i>	“Es un término utilizado para describir el comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas, que incluye términos como organizaciones emprendedoras, intra-emprendimiento y capital riesgo”.
<i>Wolcott & Lippitz, 2007</i>	“Es el proceso a través del cual equipos dentro de compañías establecidas coincide, promueven, inician y gestionan nuevos negocios distintos a los de su empresa, pero aprovechando sus activos, posición en el mercado, capacidades y otros recursos”.
<i>Frederiksen & Davies, 2008</i>	“A diferencia de un espíritu emprendedor tradicional, significa que una empresa se comporta de manera emprendedora y participa en el desarrollo de iniciativas empresariales para lograr una serie de objetivos, gestionar el riesgo y la incertidumbre”.
<i>Kuratko, et al. 2009</i>	“Es una iniciativa emprendedora originada dentro de una estructura organizacional y que se extiende desde su inserción como una nueva empresa para la corporación”.
<i>Parke, 2011</i>	“Es una práctica para el desarrollo de nuevas empresas dentro de una organización existente, para explotar una nueva oportunidad y crear un valor económico”.
<i>CISE, 2014</i>	“Conjunto de iniciativas que desarrollan las organizaciones para crear valor y mejorar su competitividad en mercado. Estas actividades, las realiza tanto a través de actividades innovadoras de forma interna

<i>INACAP, 2016</i>	como también la incorporación de acciones externas”. “El intra-emprendimiento, es el acto de llevar adelante una actividad emprendedora al interior de una organización existente, con el fin de fomentar el empleo y la competitividad. Generalmente, esta acción está relacionada con la innovación en la estrategia de producto o servicio, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio o gama de productos, el desarrollo de nuevos productos o nuevos atributos de este”.
<i>José Manuel Vega, 2016</i>	“Colaboración entre un emprendedor y su empresa, que le permite desarrollar proyectos propios, independientemente de su puesto de trabajo, de cuyo resultado a veces surge un proyecto comercial”.

Cuadro 1.1. Diferentes definiciones del concepto. Fuente: Adaptado del modelo Emprendimiento corporativo en España. Alicia Coduras y Maribel Guerrero.

Analizando las definiciones anteriores, aportadas por diferentes autores académicos a lo largo de las décadas, y analizando los aspectos claves de cada una de ellas, podemos elaborar una definición que simplifique y englobe todos los puntos de vista dados por los diferentes autores, y defina en términos generales el emprendimiento corporativo:

“Una actividad, sea de la materia que sea, se realiza dentro de una organización sin distinción de que sea pública o privada, que le permitan mantener las ventajas competitivas que posee hasta el momento, y dar lugar a nuevas a través del correcto uso de los recursos proporcionados por la misma, trabajar en un entorno que ayude a la generación y explotación de ideas innovadoras por parte de los emprendedores corporativos, que son los que van a llevar a cabo la idea”

La inmensa mayoría de autores coinciden en los efectos positivos, que supone para las organizaciones potenciar el emprendimiento corporativo. En los años 70, el emprendedor corporativo era la pieza clave para el desarrollo de las actividades, se relacionaba el emprendimiento corporativo con el desarrollo de unidades relativamente independientes dentro de una organización ya establecida.

En los años 80, tuvieron una fundamental importancia los procesos de renovación organizativa, los recursos que había que dedicar para crear proyectos innovadores, y las políticas de remuneración e incentivos para promover el emprendimiento corporativo.

En la década de los 90, el efecto positivo recaía sobre los resultados y el crecimiento de las empresas que se hizo todavía más incuestionable, por la creación de nuevos negocios surgidos por ideas innovadoras en el seno de empresas ya establecidas.

A principios del siglo 20, el interés se centró en el papel de los gestores, en la cultura emprendedora y en sus aplicabilidades en diferentes tipos de organizaciones tanto públicas como privadas.

En la actualidad este concepto no solo es de aplicación para grandes empresas, limitación que se ha ido identificación a lo largo de los años, sino que se trata de un proceso atractivo para el progreso empresarial tanto para pymes como para grandes empresas, y también se debe destacar la finalidad de explotar una oportunidad y crear un valor económico.

3. PERFIL DEL EMPRENDEDOR CORPORATIVO.

La creación de ideas innovadoras en el seno de las organizaciones viene de la mano de emprendedores corporativos; se trata de empleados dentro de una organización que hacen uso de sus habilidades emprendedoras, de su creatividad y de los recursos y capacidades que la empresa pone a su disposición. Todo lo necesario para desarrollar una idea diferente, un proyecto concreto con el principal objetivo de conseguir que esa idea o proyecto se convierta en un negocio beneficioso para la organización en la que trabajan.

Fuente: Adaptado del modelo Emprendimiento corporativo en España. Alicia Coduras y Maribel Guerrero.

Pero la definición de un emprendedor corporativo que a todos se nos puede venir a la mente, es la de una persona que, con su esfuerzo y dedicación, participa en un proceso de innovación dentro de una empresa constituida, para que esta pueda cumplir con sus objetivos, llegar a satisfacer las necesidades de los clientes y así llegar a conseguir una diferenciación con respecto a la competencia.

Según ha explicado el profesor Víctor Conde (2013), en un artículo en la revista "Harvard Deusto", el emprendedor corporativo debe tener claro el momento en el que debe poner en marcha la investigación comercial, investigación que pueda servir de ayuda para detectar diferentes oportunidades e identificarlas y para esclarecer cual es el potencial que pueden tener cada una de ellas y como va a favorecer a la empresa.

Cuando un emprendedor está a punto de iniciar un proyecto vinculado con el emprendimiento corporativo, necesita diversos conocimientos, determinados valores, y tener habilidades y actitudes empresariales. Esto significa que no todos los seres humanos tenemos la misma capacidad para emprender.

Para la faceta de emprendedor podemos asignarle cinco valores imprescindibles y 6 pilares fundamentales.

Víctor Conde Salazar (2013) señala que existen cinco valores necesarios que vamos a encontrar en cualquier emprendedor corporativo.

En primer lugar, la necesidad de comprensión amplia, ya que debe conocer e identificar todas las etapas empresariales o procesos productivos que lleva a cabo la organización en la que trabaja y además debe conocer a las personas a las que se dirige para poder identificar sus gustos y satisfacer sus necesidades. Si no somos capaces de satisfacer las necesidades del cliente que compra nuestro producto, que está dispuesto a pagar dinero por él, no hay emprendimiento posible.

Un emprendedor también tiene que mantener una actitud de inconformismo continuo, es decir, que nunca llegue a estar satisfecho, estando en una actitud de continua búsqueda de mejoras para poder ofrecer cada vez más valor, y hacer que ese valor diferencie a su empresa de la competencia.

Además, debe poseer conocimientos específicos ya que al estar en continuo contacto con las personas debe ser hábil y tratar de dar respuesta a cualquier imprevisto que se le presente, ya que estas personas se encuentran subjetivadas e influenciadas por el entorno que las rodea, por ello un emprendedor debe tener un amplio abanico de conocimientos, para estar en las mejores condiciones de poder valorar las circunstancias que le rodean.

También se puede considerar un valor, mantener una constante relación con líderes de opinión, como también con los índices de tendencia, para poder disponer de un mayor y mejor conocimiento de la realidad actual y futura. Además, deberá disponer de una amplia imaginación que le permita calcular como se verán modificados los usos y costumbres de los consumidores como consecuencia de los posibles cambios.

Y, por último, considerándolo como uno de los valores más importantes podemos determinar, el poseer un “don de gente”, es decir, mantener relación tanto con el resto de la organización como con el entorno de esta, toda la organización debe orientarse al cliente. Se trata de personas líderes, con empatía y capaces de ponerse en el lugar del otro.

En cuanto a los pilares que podemos asignar a la figura del emprendedor, están los siguientes. *Emprende Rioja. Koyaua (2013)*:

Compromiso: el compromiso se refleja en la disposición que tiene una persona en cumplir con los pactos que acuerda, por ello todo emprendedor debe tener un gran sentido de cumplimiento y de deber con la empresa que le contrata.

Aptitud: El emprendedor debe estar listo para iniciar una idea de negocio. Este debe ser competente en el producto o servicio que va a lanzar al mercado y contar con las bases que solicita una organización para actuar.

R.O.I: Retorno de la Inversión; es vital que un emprendedor convierta de forma ágil su idea en un proyecto rentable.

Estrategia: para poder crear y crecer en un proyecto de negocio, es esencial una mente estratega, ya que las estrategias desarrolladas son necesarias para todos los diferentes departamentos de la organización.

Responsabilidad: es fundamental que un emprendedor diferencie entre el compromiso con la organización y la responsabilidad con el proyecto, ya que este debe en todo momento afrontar las consecuencias de sus decisiones. Los emprendedores corporativos también contribuyen a apoyar la responsabilidad social corporativa de las empresas mediante el desarrollo de actividades que ponen en marcha iniciativas que repercuten en toda la sociedad. Las empresas son generadoras de valor para la sociedad y los emprendedores corporativos contribuyen a ella. Además, las empresas cada vez más, son conscientes del impacto que sus actividades tienen en la sociedad en la que se encuentran.

Con sus actividades emprendedoras generan un cambio y desarrollo en la sociedad a través de sus ideas, llegando a romper con la tradición, formando nuevos productos y servicios, que son los que generan nuevos puestos de trabajo, por lo que tiene como resultado una mejor calidad de vida, y también nivel de vida.

Innovación: inventar o crear nuevos productos o servicios necesita de un procedimiento de innovación, como también de canales de distribución y campañas de publicidad.

En cuanto a la diferencia por géneros, cabe destacar la diferencia de sexos en el mundo del emprendimiento corporativo, ya que este ha estado dominado durante décadas principalmente por hombres. De hecho, los emprendedores más referentes a nivel mundial son varones, pero gracias al constante esfuerzo de las mujeres y la superación de muchas dificultades, actualmente en el último informe del GEM (2017),² se refleja que de las personas que se encuentran implicadas en emprendimiento corporativo un 65% son hombres, por lo que solo el 35% son mujeres. Se trata de una gran diferencia pero que poco a poco se va estrechando y generando una línea más equilibrada entre ambos sexos. (CISE)³.

La aportación femenina al emprendimiento corporativo forma parte de un factor que acelera la igualdad efectiva de género. Se trata de un tema de importante relevancia tanto a nivel nacional como internacional, con especial interés en los países más desarrollados e industrializados. En los últimos años el número de mujeres emprendedoras a nivel general ha aumentado notoriamente (Acs et al., 2005; Gupta et al., 2009) y se espera que lo haga de manera generalizada, fruto también de una mayor incorporación de la mujer al mercado laboral y por tanto de una mayor presencia en todo tipo de organizaciones. A medida que su presencia en ellas vaya en aumento, también lo será la participación de más mujeres en procesos de intraemprendimiento.

4. FACTORES POTENCIADORES Y LIMITADORES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

En el presente apartado me gustaría hacer un recorrido por los principales factores o elementos que pueden potenciar el emprendimiento corporativo, así como de los que lo limitan o constituyen barreras para su desarrollo.

Para que la actividad del emprendimiento corporativo se ponga en marcha tiene que ir acompañado de diferentes factores que lo potencien y que faciliten la aparición y detección de la oportunidad; hablamos de factores tanto internos a la empresa, como pertenecientes al entorno de esta (Parker, 2011; Kacperczyk, 2012; Guerrero y Peña-Legazkue, 2013/2014). Y es que “existen algunos aspectos sociales y culturales del entorno, que pueden ser determinantes a la hora del desarrollo de iniciativas emprendedoras en el interior de las organizaciones” (Turró, et al. 2014). En la mayoría de los casos, estos factores externos serán de difícil manejo por parte de las empresas o de los emprendedores corporativos.

Pero, además, existen también ciertos factores internos de la organización que pueden ser también condicionados por el entorno, como pueden ser la sensibilidad y la mentalidad de la alta dirección hacia el concepto del emprendimiento corporativo. Esta característica es de gran importancia para el desarrollo de actividades innovadoras por parte de los

² GEM (2017): Global Entrepreneurship Monitor

³ Centro Internacional Santander Emprendimiento

empleados, así como para la incorporación de innovaciones externas a la propia organización (Ireland et al., 2009; Zahara 2009; Alrumaithi 2015).

No debemos olvidar que todas las decisiones son tomadas, en la mayoría de los casos por los directivos, de acuerdo con unos valores, cultura, un clima empresarial y una sensibilidad hacia el emprendimiento corporativo por lo que aspectos como la formación del directivo, su experiencia previa positiva o negativa en relación con el emprendimiento corporativo, sus valores, etc. son todos ellos aspectos que determinarán su mayor o menor sensibilidad hacia el concepto y por tanto a su aplicación y desarrollo en la empresa.

Además, cabe destacar que el ambiente interno más adecuado para potenciar el emprendimiento corporativo conlleva y exige, flexibilidad organizativa con estructuras flexibles y ágiles, tiempo para desarrollar y pensar, así como recursos y capacidades que debe comprometer la empresa para la puesta en prácticas de proyectos innovadores. La empresa debe ser capaz de visualizar sus recursos y evaluar, analizar y decidir si nuevas iniciativas intraempresariales pueden ser ejecutadas por la organización o suponen un riesgo inasumible para la empresa.

Dentro de los elementos que componen la estructura de la empresa es vital los canales de comunicación flexible, informal, y en donde la información y la comunicación fluyan de manera constante, rápida y eficiente. Esto es vital, para estimular el emprendimiento en la empresa, para potenciar el trabajo en equipo tan necesario para promover el emprendimiento corporativo.

También es muy importante y necesario que la empresa cuente con estructuras flexibles, planas, con no demasiados niveles jerárquicos que estimulen la toma rápida de decisiones. Para autores como Turró et al., (2014) y Alrumaithi, et al., (2015) hay características propias de la organización a tener en cuenta como la flexibilidad de su estructura organizativa, la disponibilidad de tiempo por parte de la organización para participar en proyectos de intraemprendimiento, la disposición de sistemas de formación e incentivos que lo estimulen así como los posibles recursos y capacidades existentes que van a tener un papel muy importante en la promoción del emprendimiento corporativo.

Igualmente Antoncic e Hirish, (2001/2003) y Narayanan et al., (2009) señalan como aspectos internos de la organización potenciadores del emprendimiento corporativo: el diseño estructural, la cultura empresarial, o la existencia de un clima organizativo sensible al emprendimiento corporativo.

La cultura empresarial son el conjunto de valores, actitudes, comportamientos que comparten la mayoría de los miembros de la organización y que condicionan su comportamiento hacia un determinado aspecto. Está demostrado que empresas con culturas abiertas, dinámicas, flexibles, igualitarias, en las que se potencia la creatividad, el trabajo en equipo de sus empleados, son más propensas para que sus empleados se sientan con libertad y sensibilidad hacia la puesta en marcha de proyectos de emprendimiento corporativo.

Aquellas empresas que opten por culturas emprendedoras, es decir, empresas en las cuales a través de una correcta administración de los recursos pueden colaborar en el desarrollo de ideas innovadoras y creativas para generar en un futuro una ventaja competitiva, tendrán como resultado, la creación de valor económico (Ireland et al., 2003). Aquellas empresas en las que se propicien valores en conflicto con los requisitos del emprendimiento nunca serán organizaciones emprendedoras.

Pero, sin duda, el motor que lleva a la empresa a ser emprendedora son las personas, ya sea el equipo directivo de la empresa o cualquier miembro perteneciente a su estructura. Los emprendedores corporativos son personas que poseen motivaciones, ya sean profesionales o personales y actitudes que los llevan a liderar una idea emprendedora en la organización en la que trabajan (Bosma et al., 2013).

Autores como Parker (2011) y Guerrero & Peña (2014) han constatado diferencias en el capital humano como habilidades y conocimientos que son propias de los emprendedores corporativos en comparación con los emprendedores individuales. Esto puede ir unido con su carácter o habilidad, ya que al ser empleado de una empresa existente para el desarrollo de iniciativas emprendedoras se necesita contar con apoyo de captaciones o de contactos, y de los recursos de la organización (Coduras 2011).

Y es que los emprendedores corporativos serán personas inconformistas, sin miedo al fracaso y a la participación en nuevos proyectos empresariales, no adversos al riesgo y que no se sientan complacientes con el entorno en el que se desenvuelven. Es decir, los emprendedores son gente inconformista, que se siente cómodo con el cambio, con la entrada en nuevas aventuras profesionales y que no entran en una situación de conformismo con el status de la situación en la que se encuentran.

Uno de los aspectos críticos suele ser el tema de la financiación. Miles Covin (2002) resaltó la importancia que tiene la disponibilidad de recursos económicos en el momento en el que se decide poner en marcha una estrategia de emprendimiento corporativo. Por ello es importante tener en mente todas las posibles fuentes de financiación tanto internas como externas, que puedan ser útiles tanto para el desarrollo de la idea, así como también cual es la cuantía de pérdidas que se podría soportar en la propia organización en caso de fracaso (Hung y Chiang, 2010). De nuevo, aparece la limitación económica para la puesta en marcha de proyectos y actividades de intraemprendimiento lo que hace que sea más fácilmente aplicable en organizaciones grandes con más recursos. Las empresas deben ser conscientes de que una actividad de emprendimiento fallido no solo puede acarrear el fracaso de la nueva propuesta sino también la pérdida de los recursos económicos que se habían comprometido en el proyecto.

El entorno económico, tanto en su nivel macro como micro también puede limitar o potenciar el emprendimiento corporativo. En el primer nivel, podemos encontrar factores sobre las regulaciones económicas y fiscales del país, las oportunidades comerciales y convenios sobre libre comercio, mientras que en la microeconomía podemos encontrar la facilidad de organizar la empresa y encontrar emprendedores competentes (Bolaños 2006). La selección y gestión de personal es una actividad clave que ayuda o entorpece estas iniciativas emprendedoras. Retener a los mejores profesionales es vital para la empresa. La selección, contratación y retención de los trabajadores con más potencial de convertirse en emprendedores corporativos es de vital importancia para la empresa.

Elemento importante y cada vez más, en el entorno de la empresa son los cambios tecnológicos, actualmente factor vital y que ofrece grandes ventajas competitivas para las empresas que son conscientes de ello y saben aprovecharlos.

Tampoco podemos olvidar que es necesario observar la actuación de la competencia, los proveedores, las necesidades de los clientes, las características propias del mercado, la legislación y sus cambios, y los programas gubernamentales destinados a impulsar el emprendimiento corporativo.

También podemos citar la influencia que los medios de comunicación tienen para potenciar o ralentizar la puesta en marcha de una nueva corriente. De hecho, el concepto del emprendimiento en general ha sido calificado como moda y ya se habla de la burbuja del emprendimiento.

Aunque la organización nunca podrá controlar estos factores, debe mantener un continuo seguimiento del entorno, para poder aprovechar las oportunidades que le ofrece, pero también las amenazas sobre la empresa.

Algunos autores han continuado desarrollando más en profundidad el análisis de las dimensiones del emprendimiento corporativo. A principios de los noventa, Guth & Ginsberg (1990) señalaron la asociación entre estas actividades de emprendimiento corporativo y aspectos como los procesos internos de innovación llevados a cabo por las empresas, las adquisiciones de innovaciones tecnológicas del exterior y como se producen estas adquisiciones o el desarrollo de alianzas celebradas con otras entidades.

Existen autores que han categorizado y clasificado cuales son los elementos que afectan al emprendimiento en la empresa. Para Gartner (1989) existen cuatro dimensiones que afectan al emprendimiento corporativo. Dependiendo de la capacidad de control de ellos por parte de la empresa y su situación pueden favorecer o limitar esta actividad. Estas dimensiones son:

- Emprendedor: control, riesgo, innovación, logro, ambición, formación.
- Entorno: capital, proveedores, clientes, campañas y publicidad, políticas de apoyo, recursos, canales de distribución, barreras, competencia y volumen de mercado
- Organización: innovación, diferenciación, liderazgo, tecnología, cultura empresarial.
- Proceso: condiciones del mercado, productos, servicios, redes de oportunidades de negocio, empresarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gartner (1989).

En primer lugar, la dimensión del emprendedor pertenece a los factores internos de la empresa como ya hemos comentado y según el autor se centra en las características propias del individuo: cuáles son sus comportamientos, conocimientos y destrezas.

El entorno se encuentra relacionado con los factores externos debido a que es un factor sobre el cual la empresa no posee ningún control, como son los comportamientos de los proveedores, de los clientes o de la competencia, las posibles políticas de apoyo al emprendimiento de manera directa o indirecta, etc.

También señala las características de la propia organización de las que ya he hablado como la capacidad de innovación de la empresa, la existencia de una cultura que propicie el emprendimiento, la búsqueda continua de diferenciación y liderazgo por parte de la empresa en el mercado.

Y por último, el análisis de las características de los procesos llevados a cabo por la organización.

Lamentablemente, en el seno de las propias empresas, existen barreras internas, obstáculos y limitaciones que dificultan a la empresa a la hora de poner en marcha un proyecto de emprendimiento corporativo.

Las barreras detectadas más comunes pueden agruparse en cuatro ámbitos según Nesta (2016):

En primer lugar, podemos destacar la estrategia, una inadecuada definición de los objetivos de la organización cuando se relaciona con el emprendimiento corporativo, una concepción errónea de la naturaleza de un startup o la ausencia de coordinación entre los distintos departamentos. También la cultura es una barrera interna, pues la falta de cultura emprendedora en el personal de la organización, la desconfianza hacia el exterior o el rechazo al riesgo por parte de la alta dirección hace que los proyectos de innovación se ralenticen. Y por último los procedimientos como pueden ser las comunicaciones inadecuadas a todos los niveles y la estructura bien sea por jerarquías rígidas, la toma de decisiones confusas o falta de personal cualificado, son barreras que dificultan la innovación dentro de la empresa.

Primordialmente, las barreras internas son la consecuencia de descuidos en los planes y modelos de negocios, proyectos empresariales mal elaborados o una comunicación inadecuada por parte de la alta dirección al resto de empleados, como elementos que pueden ocasionar que fracase todo el proyecto empresarial (Obs-Edu, 2014).

Cobran gran importancia y debemos de tener en mente, las barreras internas relacionadas con la cultura empresarial de la empresa, vinculada con el comportamiento de cada miembro clave de la misma, el miedo al fracaso, al riesgo, la renuncia a buenas y cómodas condiciones de trabajo ante unos cambios inciertos, generan una desconfianza que supone un problema para los proyectos de emprendimiento corporativo.

Haciendo referencia al ámbito español es vital resaltar la importancia de las barreras culturales existentes para las pymes (Hernández-Mogollón, 2010) así como la falta de recursos económicos y de personal como elementos limitadores del emprendimiento corporativo; también de la cultura intraemprendedora y de los valores organizativos en el desarrollo de innovaciones (Turró et al., 2014), sumando a todo esto, la importancia que tiene otorgar un elevado grado de autonomía a los trabajadores (Alrumaithi, 2015) para el desarrollo de iniciativas intra-empresariales.

5. IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES.

El emprendimiento corporativo, es una práctica que puede impactar sobre la empresa de diversas formas, la actividad que más se puede destacar es el desarrollo de nuevos productos, servicios, el desarrollo de nuevas empresas (tanto internas o externas), pero también puede darse con frecuencia el diseño de nuevos modelos de negocio, que generan valor y beneficios para la organización, y también el acceso a nuevos mercados.

En la actualidad el emprendimiento, particularmente el de tipo corporativo se encuentra en una etapa de expansión. Esto se ve evidenciado en la multitud de artículos e investigaciones que hoy en día encontramos alrededor del gran interés que está alcanzando el concepto del emprendimiento corporativo, vinculándolo con el crecimiento empresarial y su estabilización a largo plazo.

Firmas internacionales como Ernst & Young han publicado informes como **“Igniting Innovation”**, en el que habla de lo importante que es el pensamiento del emprendedor, el cual no es opcional, los que se quedan parados se quedan atrás, y con ellos también sus empresas.

A través de una serie de estrategias se puede potenciar su desarrollo en las empresas. Por ejemplo, a través del establecimiento de una estructura formal que lo potencie, pedir ideas a los empleados de la organización contando con ellos y no penalizando los errores, explorar los incentivos del gobierno para la innovación o prepararse también ante las posibles trampas del emprendimiento corporativo ya que no todas las ideas resultan exitosas, por lo que se recomienda institucionalizar el emprendimiento corporativo e incorporarlo a la estrategia continua de la empresa.

También es significativo el impacto del emprendimiento corporativo sobre las escuelas de negocio, que cada vez aumenta la oferta de MBA'S y los programas de educación orientados al emprendimiento corporativo, liderazgo emprendedor y la creación de nuevos negocios dentro de las empresas.

En cuanto a las empresas, el emprendimiento corporativo suele tener en su gran mayoría una repercusión positiva. No olvidemos que los grandes “pilares” del emprendimiento corporativo son los emprendedores, ya que gracias a ellos se genera dicho emprendimiento. Como consecuencia de sus actividades, las empresas sufren cambios positivos en sus resultados como puede ser un mayor valor de la empresa, mejor imagen de marca, grandes diferencias frente al resto de competidores del mercado, generación de nuevos productos o mejora de los ya existentes, y todos estos factores van a ver incrementar los ingresos de la organización y asegurar su permanencia.

También pueden influir en otros aspectos de la empresa, como puede ser una renovación de esta, la redefinición de su modelo de negocio o el rejuvenecimiento para seguir siendo competitiva.

Muy relacionado con el apartado que nos ocupa, es interesante resaltar la contribución de Burgelman al tratar de clasificar una serie de dimensiones que puede tener el emprendimiento corporativo para la empresa en función de los objetivos de las empresas (Burgelman, 1983).⁴

En su estudio encuentra que existen diferentes alternativas si una empresa lleva a cabo actividades de emprendimiento corporativo. Para ello, compara dos variables, que son la importancia estratégica que el emprendimiento corporativo tiene en la empresa y cuál es la relación que tienen con las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

El modelo propuesto por este autor señala que existen siete diferentes alternativas de emprendimiento a desarrollar por la empresa. Éstas pueden ser desde la aparición de nueva división en la empresa, la creación de una spin-off con el nuevo proyecto empresarial o la comercialización de un nuevo producto o servicio.

A continuación, se presenta el modelo, creo que con gran valor para hacer una clasificación de las diferentes alternativas de emprendimiento corporativo:

⁴ Burgelman, R.A (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study.

Relación con las operaciones	Ninguna	3. Unidad de negocios especial	6.Unidad de negocios independiente	9.Spin-off
	Parcialmente	2. Nuevo producto, negocio o departamento	5. Nueva división de la empresa	8. Contratación
	Fuertemente	1. Integración directa	4.Nueva unidad departamental	7. Contratación
		Muy importante	Incierta	Nada importante
		Importancia	Estratégica	

Cuadro 5.1. Alternativas de emprendimiento corporativo. Fuente: Burgelman (1985)⁵

6. MODELOS PARA CONSTRUIR EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.

Wolcott & Lippitz (2010), ⁶describen en uno de sus artículos que existen cuatro modelos para construir el emprendimiento corporativo en las organizaciones. Modelos que surgen de dos dimensiones: la propiedad organizacional y la asignación de recursos.

El modelo oportunista del emprendimiento corporativo: en este modelo no existe un enfoque estudiado en relación al emprendimiento corporativo por parte de la organización, se trata de una mezcla de propiedad difusa con una asignación específica de los recursos. De manera estructurada, las empresas confían en los líderes ejecutivos, confianza que lleva a la organización a estudiar nuevas oportunidades de negocio.

Este modelo es de aplicación habitual en empresas con una fuerte cultura organizacional donde un alto número de ejecutivos están de acuerdo en asumir el riesgo de explorar nuevas alternativas. Se trata de un modelo representado por empresas de productos médicos.

El modelo habilitador/posibilitador: sin contar con una gran estructura, los trabajadores de este tipo de empresas están comprometidos a crear y desarrollar nuevos proyectos bajo su propia decisión contando con el apoyo y con los recursos necesarios. Hablamos de un modelo que se posiciona en el extremo de los recursos dedicados exclusivamente a la innovación y con una responsabilidad organizacional difusa en relación a quien es el titular del liderazgo de la innovación. Tanto la financiación como la atención por parte de los ejecutivos para los actuales y futuros proyectos deben venir dada por la organización.

Las empresas con este modelo presentan transparencia en los beneficios e ideas y mecanismos claros, y también apoyo gerencial. Por ejemplo Google es la organización que

⁵ Burgelman, R.A (1985). Managing Corporate Entrepreneurship: New Structures for Implementing Technological Innovation. Technology in Society.

⁶ Wolcott, R.C. and Lippitz, M.J. (2010). Grow from Within. Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation.

mejor representa este modelo, esta empresa permite que el 20% del tiempo de los colaboradores, lo destinen a exploración de conceptos y creación de prototipos.

El modelo del abogado/defensor: este tipo de organizaciones fomentan firmemente el emprendimiento corporativo, hablamos de empresas que en el proceso de creación de nuevos negocios destinan la responsabilidad y autoridad a un pequeño grupo de empleados.

DuPont (empresa de soluciones de innovación) emplea este modelo de cambio interno para sensibilizar las diferentes unidades de negocio.

El modelo del productor: las empresas que emplean este modelo fijan el emprendimiento corporativo creando y apoyando organizaciones internas con presupuestos considerables y con una influencia importante sobre otras unidades de negocio. También intentan atender todos aquellos proyectos emergentes, creando la colaboración entre las áreas de la empresa para la creación de negocios potenciales.

Este modelo está representado por empresas como IBM o Cargill, donde existen recursos al igual que en el modelo habilitador, en el cual están dedicados para la innovación pero con una responsabilidad más focalizada. Sin embargo, en este caso, la empresa establece y apoya a un grupo de servicio completo, que tiene como responsabilidad el emprendimiento corporativo.

Cada uno de estos modelos presenta diferentes exigencias de acuerdo al proceso de innovación. Por ejemplo, en el modelo habilitador, es necesario la comunicación de procesos simples y caros para determinar cuáles son los que vamos a seleccionar, asignarles recursos y hacerles un seguimiento constante de los avances. Este modelo exige una participación bien clara de los ejecutivos.

La duda que se nos plantea es ¿QUÉ MODELO ESCOGER?

El modelo del productor, requiere de un nivel importante de capital y personal para llevar a cabo la innovación, además necesita una línea directa para los ejecutivos.

En el caso del modelo oportunista, deben contar con una cultura corporativa de confianza que este abierta a la experimentación y que cuente con una extensión de redes sociales apoyando los nuevos proyectos. Por último, en el modelo defensor, predomina la necesidad de personas con un gran instinto y con habilidades para innovar y explotar la cultura para facilitar el cambio.

Ningún modelo es mejor que otro, cada una de estas empresas son líderes en sus mercados, y todas ellas han llevado a cabo modelos de éxito de emprendimiento corporativo. Se puede gestionar, pero nunca se tendrá un resultado 100% fiable.

7. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA.

Diversos estudios realizados a lo largo del tiempo han demostrado que el emprendimiento corporativo tiene una repercusión benéfica en la economía de un país. Tratar de explotar este tema más a fondo nos puede ayudar a la creación de mejores políticas públicas que potencien las ayudas a este tipo de actividad y fomenten su desarrollo, así como también

potenciarlo podría suponer una mejora en la economía del país como también en la calidad de vida de sus residentes.

Humberto Barreto, (1989)⁷ explica la repercusión entre el emprendimiento corporativo y el crecimiento económico, y plantea la solución por la que ha optado la teoría económica que es mantener la coherencia, por lo tanto, el emprendedor no aparece en los estudios tradicionales. A pesar de esto, economistas muy reconocidos como Schumpeter (1951) o Kirzner (1998) reconocieron el importante papel que cumple el emprendedor en el desarrollo económico.

Diversos autores, explican que el principal problema al que se enfrentan al realizar modelos de esta relación es la falta de una medida confiable del emprendimiento corporativo. Hace 15 años aproximadamente “Global Entrepreneurship Monitor” comenzó a medir aspectos realizados con el emprendimiento corporativo a nivel internacional, de tal forma que pudiese llegar a ser posible una comparativa entre países. El GEM, se trata de la observación a nivel mundial más importante que existe acerca del emprendimiento corporativo. Su actividad comienza en el año 1999 gracias al London Business School Y Babson College.

Una vez realizados los cuestionarios, los resultados se plasman a través de informes de ámbito global, nacional, regional y local gracias a los respectivos equipos de investigaciones de los diferentes países que lo integran.

En el caso del emprendimiento corporativo se obtiene la percepción de los encuestados que trabajan en los entornos emprendedores. Esto resulta esencial a la hora de realizar comparaciones internacionales.

El GEM no analiza el comportamiento de las organizaciones si no que recoge la opinión de las personas a través de cuestionarios acerca de la experiencia emprendedora. Estos cuestionarios recopilan datos primarios para poder medir la iniciativa emprendedora y las condiciones que se cree que son necesarias para el emprendimiento corporativo e intentan que esa información esté disponible para el mayor público posible.

Informaciones proporcionadas por el Global Entrepreneurship Monitor o por el Foro Económico Mundial (WEF) han destacado la importancia del intra-emprendimiento por “la probada correlación que existe entre la tasa de intra-emprendimiento, la competitividad y el grado de innovación”. España a pesar de haber mejorado en los últimos años, se encuentra en el 1,8%: indicador de innovación que se encuentra situada por detrás de la media europea, se trata de una de las economías desarrolladas con menor tasa intra-emprendedora. Fuente: GEM.

En la actualidad la innovación es una carrera que no tiene fin, y que se encuentra en un cambio constante, en el que el modelo de negocio de las organizaciones cambia frecuentemente, el ciclo de vida de los productos y la esperanza de vida de las organizaciones se reduce a un ritmo vertiginoso, está claro que las empresas necesitan detectar y activar medidas emprendedoras de una forma sistemática y específica y apoyar a los emprendedores corporativos.

En términos generales, el emprendimiento corporativo en España ha sido analizado desde las siguientes dimensiones:

⁷ Humberto B. (1989). The Entrepreneur in Economic Theory. London Routledge.

<p><i>PYMES</i></p>	<p>A través de una visión estratégica para conocer la influencia sobre la intensidad de emprender en el seno de las empresas (Entrialgo et al., 2000); para conocer la complejidad en las relaciones ya existente entre la orientación al emprendimiento corporativo y el crecimiento de la organización (Moreno y Castillas 2008); o para comprender el rol de las barreras culturales en el momento de innovar (Hernández – Mogollón et. Al. 2010).</p>
<p><i>Empresas Públicas Y Privadas</i></p>	<p>Para conocer cuál es el impacto que puede llegar a suponer la práctica de emprendimiento corporativo interno y los entornos más propicios para ella (Romero-Martínez et. Al. 2010).</p>
<p><i>Grandes Empresas</i></p>	<p>Para la creación de valor a partir de emprendimiento corporativo externos como las adquisiciones. (Farinós et al., 2011); y para el análisis del emprendimiento corporativo estratégico (Benavides, 2011).</p>

Cuadro 7.1. Dimensiones del Emprendimiento corporativo. Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que, en España, se encuentran compañías como ING Direct o HSBC Direct que pueden ser tomadas como buenos ejemplos en la práctica del desarrollo de nuevos modelos de emprendimiento corporativo globales. (Callaway, 2008)⁸

En territorio español, el emprendimiento corporativo muestra un comportamiento diferenciado para las distintas comunidades autónomas, detallado por el marco del proyecto GEM.

Destaca de manera significativa la comunidad de Madrid, ya que un 2,7% de su población se ha involucrado en los últimos tres años en actividades relacionadas con el emprendimiento corporativo, cifra que resulta superior al promedio de España, que es del 1,8%. Además, las CCAA de Navarra (2,2%), País Vasco (2,1%) y Cataluña (2,1%) también se encuentran por encima del promedio. Cabe destacar, que estas comunidades representan alrededor del 45% del PIB español.

Por otra parte, entre las comunidades con un menor emprendimiento corporativo se encuentran Extremadura (0,8%), Cantabria (0,8%), y la Rioja (0,9%).

En el ámbito español, la experiencia aconseja que aspectos como el capital humano, participación en cursos de capacitación relacionados con el emprendimiento corporativo (Turró et al., 2014) y tener una experiencia en liderazgo y en el desarrollo de ideas

⁸ Callaway, S. (2008). Global Corporate Ventures: A New Trend of International Corporate Entrepreneurship

emprendedoras (Guerrero y Peña - Legazkue, 2014), tiene una repercusión positiva en la creación de nuevas empresas.

Medidas que deben ser llevadas a la práctica cuanto antes.

8. CONCLUSIÓN.

A modo de conclusión, podemos destacar que el intra-emprendimiento e emprendimiento corporativo, aparece por la necesidad que tienen las organizaciones de desarrollar nuevas ideas, nuevos proyectos, generar nuevos servicios, pero también surge por parte de los empleados más creativos que tienen interés en poner en marcha proyectos propios, que se sienten comprometidos y reconocidos por la empresa y que entienden que la puesta en marcha de actividades emprendedoras en el seno de las organizaciones en las que trabajan es algo que beneficia a todos: el empleado por cuanto que asegura su puesto de trabajo, la empresa en cuanto que permite su diferenciación y supervivencia y la sociedad en su conjunto.

En la actualidad contamos con un panorama en el que cada vez surgen más startups y empresas innovadoras que llevan a cabo nuevos modelos de negocio, y amenazan a las compañías tradicionales, a las que solo les quedan dos opciones transformarse o abandonar. Las empresas más tradicionales están viendo la necesidad de cambiar sus modelos de negocio, estructuras, para poder seguir siendo competitivas.

Por ello las compañías deberán promover la existencia de perfiles emprendedores dentro de las organizaciones, personal que piense de forma diferente, creativos y que sepan capaz de visionar nuevas oportunidades de negocio.

Algunas organizaciones ya se han adelantado al futuro, y ya cuentan con estructuras horizontales y flexibles, planes de formación para el desarrollo de las habilidades, perfiles multidisciplinarios y un modelo de liderazgo colaborativo y, además cuentan con importantes estrategias de comunicación interna.

Los últimos datos que se han obtenido a través de encuestas realizadas por el GEM (2017) a las empresas, con el fin de realizar una evaluación del comportamiento y evolución del fenómeno intraemprendimiento, nos lleva a la conclusión de que el emprendimiento corporativo está presente en gran medida sobre las grandes empresas de nuestro país, pero las estrategias orientadas a fomentarlo son muy distintas y novedosas en cuanto a alcance y sofisticación.

Hoy en día existen iniciativas de innovación e intraemprendimiento que destacan por su naturaleza vanguardista y por sus resultados. Sin embargo, establecer un proyecto innovador no es un procedimiento fácil, existen como hemos visto numerosos obstáculos y barreras tanto internas como externas a la organización.

Por ello con el objetivo de fomentarlo, cada vez hay más grandes empresas y pymes que incluyen el intraemprendimiento dentro de su estrategia de innovación. Google es el mejor ejemplo de organización en cuanto a innovación, esta empresa ofrece el 20% de la jornada laboral de sus empleados a sus propias ideas, llevadas a parte de sus obligaciones diarias. En pleno auge tecnológico, mercados cada vez más rigurosos y una economía en un constante cambio, las organizaciones necesitan más que nunca el compromiso de sus

empleados, la diferenciación con la competencia y resultados positivos, en los que ambas partes salgan ganando, el emprendedor porque se tienen en cuenta sus iniciativas y la organización por la creación de valor, por todo ello, dicen si al intraemprendimiento.

Según expertos, en los próximos años el intra-emprendimiento dará lugar a la creación de ventajas competitivas y abrirá vías para el crecimiento, lo que será positivo para los resultados económicos de las organizaciones. Según algunos estudios, en España actualmente hay casi 2.500 startups, y se espera que este tipo de empresas en Europa, sobre todo tecnológicas generen casi 5 millones de puestos de trabajo y 63 billones de euros en beneficios, datos que suponen una oportunidad.

Por tanto aquellas empresas que no sean capaces de ver la necesidad de potenciar el intra emprendimiento para continuar siendo competitivas, tendrán mayores dificultades para sobrevivir.

9. BIBLIOGRAFÍA.

ACS, Z., ARENIUS, P., HAY, M. AND MINNITI, M. (2005). *2004 Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report. London: London Business School and Babson Park, MA: Babson College.*

ALRUMAITHI, E., GUERRERO, M., AND PEÑA, I. (2015). *The Role of Employee`s Human Capital and the Work Environment on the Creation of Organizational Spin-Offs: Evidence from Spain. In Entrepreneurship, Human Capital, and Regional Development. Springer International Publishing.*

ANTONCIC, B., AND HISRICH, R.D. (2001). *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing.*

ANTONCIC, B., AND HISRICH, R.D. (2003). *Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development.*

BENAVIDES, M. AND MOHEDANO, A. (2011). *Corporate entrepreneurship through joint venture. International Entrepreneurship and Management Journal.*

BIRKINSHAW, J. (1997). *Entrepreneurship in multinational corporations. The characteristics of subsidiary initiatives. Strategic management journal.*

BOLAÑOS, R. (2006). *Detonantes del emprendimiento. VIII Reunion de Economia Mundial. Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.*

BOSMA, N.S., WENNEKERS, S., GUERRERO, M., AMORÓS, J.E., MARTIARENA, A., AND SINGER, S. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor: Special report on entrepreneurial employee activity. Babson College.*

BURGELMAN, R.A (1983). *A process model of internal corporate venturing in the major diversified firm. Administrative Science Quarterly.*

CHURCHILL, N.C (1992). *Research Issues in Entrepreneurship, In Sexton, D.L. and Kasarda, J.D. (eds.), The State of the Art of Entrepreneurship. Boston: PWS Kent.*

CODURAS, A., GUERRERO, M., Y PEÑA, I. (2011). *Informe para la Dirección General de Política de la Pyme. GEM España. [Consulta: 10 Julio 2018]. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Maribel_Guerrero/publication/316716394_Emprendim*

iento_corporativo_en_Espana/links/590f03bfa6fdccad7b124190/Emprendimiento-corporativo-en-Espana.pdf

CONDE SALAZAR, V. (2013). *Revista Harvard Marketing & Ventas*. [Consulta: 16 Agosto 2018]. Disponible en: <http://www.nebrija.com/medios/wp-content/uploads/sites/2/2013/09/V%C3%ADctorCondeHarvard.pdf>

EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN ESPAÑA (2017). [Consulta: 10 Julio 2018]. Disponible en: <http://www.cise.es/wp-content/uploads/Emprendimiento-Corporativo-en-Espa%C3%B1a.pdf>

ENTRIALGO, M., FERNÁNDEZ, E. AND VÁZQUEZ, C.J. (2000). *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*. *Technovation*.

FARINÓS, J., HERRERO, B. AND LATORRE, M. (2011). *Corporate entrepreneurship and acquisitions: creating firms wealth*.

FREDERIKSEN, L., AND DAVIES A. (2008). *Vanguards and Ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship*. *International Journal of Project Management*.

GARTNER, W.B. (1989). *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*. *Entrepreneurship, Theory and Practice*.

GEM ESPAÑA (2016). [Consulta: 10 Julio 2018]. Disponible en: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/InformeGEM2016.pdf>

GOMPERS, P. Y LERNER, J. (2000). *The determinants of corporate venture capital success: Organizational structure, incentives, and complementarities*. In *Concentrated corporate ownership*. University of Chicago Press.

GUERRERO, M. & PEÑA-LEGAZKUE, I. (2014). *The efecto of human capital on firm creation: evidence from Spain*. *Entrepreneurship, People and Organisations: Frontiers in European Entrepreneurship Research*.

GUERRERO, M., TURRÓ, A., URBANO, D. (2016). [Consulta: 20 Junio 2018]. Disponible en: file:///C:/Users/Win10%20User/Desktop/TFG/pags.%20de%20tfg/Monografico_EmprendimientoCorporativo.pdf

GUPTA, V.K., TURBAN, D.B., ARZU WASTI, S. AND SIKDAR, A. (2009). *The role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to become an Entrepreneur*. *Entrepreneurship Theory and practice*.

GUTH, W.D. AND GINSBERG, A. (1990). *Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship*, *Strategic Management Journal*.

HERNÁNDEZ-MOGOLLON, R. CEPEDA-CARRIÓN, G., CEGARRA-NAVARRO, J. AND LEAL-MILLÁN, A. (2010). *The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation*. *Journal of Organizational Change Management*.

HUNG. K.P., AND CHIANG, Y.H. (2010). *Open innovation proclivity, entrepreneurial orientation, and perceived firm performance*. *International Journal of Technology Management*.

INACAP (2017). [Consulta: 10 Julio 2018]. Disponible en: <http://www.redemprendimiento.inacap.cl/noticias/2013/08/que-es-el-intraemprendimiento/>

IRELAND, R.D., HITT, M.A AND SIMON, D.G. (2003). *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*. *Journal of Management*.

IRELAND, R.D., COVIN, J., AND KURATKO, D., (2009). *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

JENNINGS, D.F. AND LUMPKIN, J.R (1989). *Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis*. *Journal of Management*.

MANUEL VEGA, J. (2016). *Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu*.

KACPERCZYK, A.J. (2012). *Opportunity structures in established firms entrepreneurship versus intrapreneurship in mutual funds*. *Administrative Science Quarterly*.

KANTIS H., ISHIDA M. Y KOMORI M. (2002) *Empresarialidad en Economías Emergentes. La creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo y Banco de Desarrollo de Japón.

KEMELGOR, B.H. (2002). *A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA*. *Entrepreneurship & Regional Development*.

KIRZNER, ISRAEL M. (1998). *El empresario. Lecturas de Economía Política, vol. I*, Unión Editorial, Madrid. Disponible en: http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresa.pdf

KNIGHT, R. (1987). *Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study*. *Journal of Product Innovation Management*.

KOYAUJA (2013). [Consulta: 10 Julio 2018]. Disponible en: <http://emprenderioja.es/blog/2013/06/13/%C2%BFcuales-son-los-valores-fundamentales-de-un-emprendedor/>

KURATKO, D., COVIN, J., GARRETT, R. (2009). *Corporate venturing: Insights from actual performance*. *Business Horizons*.

LUMPKIN, G.T AND DESS, G.G (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of Management Review*.

MARIA PINELLI, ERNST & YOUNG LLP (2018). [Consulta: 20 Junio 2018]. Disponible en: <http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/ey-igniting-innovation-1-successful-entrepreneurship>

MARLENY C.A., LUZ D.V. Y JULIANA T.Q. (2011). *Las dimensiones del emprendimiento corporativo*. [Consulta: 16 Agosto 2018]. Disponible en: <file:///C:/Users/Win10%20User/Desktop/TFG/pags.%20de%20tfg/emprendimiento.pdf>

MILES, M.P. AND COVIN, J.G. (2002). *Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

MINNITI, M., ARENIUS, O. AND LANGOWITZ, N. (2005). *2004 Global entrepreneurship monitor special topic report: women and entrepreneurship*. Babson Park, MA: Center for Women`s Leadership at Babson College.

MORENO, A. AND CASILLAS, J. (2008). *Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.

MORRIS, M. AND KURATKO, D.F. (2006). *Corporate Entrepreneurship – Entrepreneurial Development within Organizations*, Mason, OH, Thomson/South-Western.

NARAYANAN, V.K., YANG, Y., & ZAHRA, S.A (2009). *Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework*. *Research Policy*.

NESTA (NATIONAL ENDOWMENT FOR SCIENCE TECHNOLOGY AND THE ARTS) (2016). *Scaling Together. Overcoming Barriers in Corporate-Startup Collaboration*.

OBS-EDU (2014). [Consulta: 10 Julio 2018]. Disponible en: <http://www.obs-edu.com/blog-project-management/administracion-de-proyectos/por-que-los-negocios-mueren-causas-del-fracaso-de-un-proyecto/>

PARKET, S. (2011). *Intrapreneurship or entrepreneurship?* *Journal of Business Venturing*.

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

ROMERO-MARTÍNEZ, A., FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, Z. AND VÁZQUEZ-INCHAUSTI, E. (2010). *Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms*. *Journal of World Business*.

SATHE, V., (1989). *Fostering entrepreneurship in a large diversified firm*.

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

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

SUSBAUER, J. (1973). *Intracorporate Entrepreneurship: Programs in American Industry*. Cleverand: Cleverand State University.

THOMAS EDISON. [Consulta: 20 Junio 2018]. Disponible en: http://mroad.nsinfo.hu/ckfinder/userfiles/files/MROAD_LO6_ES.pdf

TURRÓ, A., URBANO, D., & PERIS-ORTIZ, M. (2014). *Culture and innovation: the moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship*. *Technological Forecasting and Social Change*.

VESPER, K.H (1990). *New Venture Strategies (rev. ed.)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

CONDE, V. (2013). *El perfil del emprendedor corporativo*. Harvard Deusto Marketing y Ventas.

WOLCOTT, R.C. AND LIPPITZ, M.J. (2007). *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*. MIT Sloan Management Review.

ZAHRA, S., FILATOTCHEV, I., AND WRIGHT, M. (2009). *How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. Journal of Business Economics.*

ZAHRA, S. (1991). *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing.*