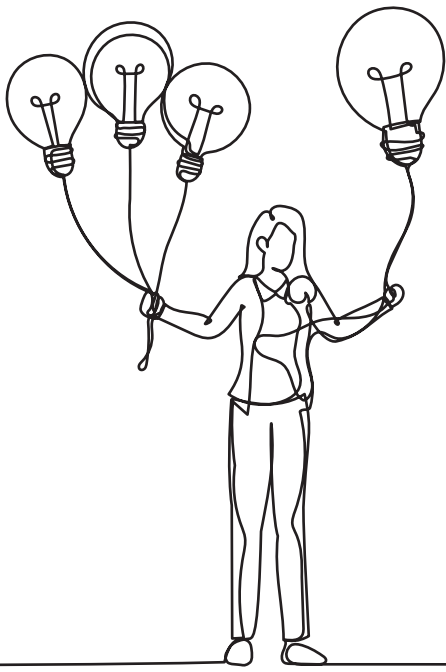




GUÍA,  
PRÁCTICA  
DE  
**INTRA  
EM  
PREN  
DIMIEN  
TO**

**COTEÇ**



# COTEC

# GUÍA, PRÁCTICA DE INTRA EM PREN DIMIEN TO

**ENERO 2025**

Esta guía ha sido desarrollada con el apoyo técnico de **Ángel Alba**, experto en innovación corporativa e intraemprendimiento de *Los 100 de Cotec*, y fundador y CEO de *Innolandia.es*

# ÍNDICE



<b>PRESENTACIÓN</b>	6
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	8
<b>I. QUÉ ES EL INTRAEMPREDIMIENTO</b>	10
I.1. Definición	11
I.2. Propósito del intraemprendimiento	13
I.3. Beneficios y retos del intraemprendimiento	15
I.4. Estructura de un programa de intraemprendimiento	18
I.5. Implementación	19
<b>II. BUENAS PRÁCTICAS DE DISEÑO DE PROGRAMAS DE INTRAEMPREDIMIENTO</b>	21
II.1. Definición de objetivos del programa	22
II.2. Diseño de la estructura y actividades del programa	26
<b>III. BUENAS PRÁCTICAS EN IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INTRAEMPREDIMIENTO</b>	32
III.1. Planificación y calendario	34
III.2. Lanzamiento	36
III.3. Desarrollo de proyectos	39
III.4. Evaluación y seguimiento	43
III.5. Barreras o riesgos en la implementación de programas	45
<b>IV. CASOS PRÁCTICOS DE INTRAEMPREDIMIENTO</b>	50
IV.1. Intraemprendimiento en empresa privada: EDP	51
IV.2. Intraemprendimiento en empresa pública: ADIF	52
IV.3. Intraemprendimiento en el tercer sector: Grupo ONCE	54
IV.4. Intraemprendimiento en la Administración Pública: Ayuntamiento de Madrid	55
IV.5. Comparativa de los diferentes enfoques	57
<b>V. CONCLUSIONES FINALES</b>	59
<b>VI. MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO</b>	62
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	65
<b>CONSULTAS WEB</b>	65

**PRE  
SEN  
TA.  
CIÓN**



En los últimos años, las organizaciones se han enfrentado a una creciente necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno competitivo y tecnológico. A medida que la globalización, la transformación digital y la innovación acelerada redefinen las reglas del juego en todos los sectores, la capacidad de innovar internamente se ha convertido en un factor decisivo para mantener la competitividad. En este contexto, el intraemprendimiento surge como una herramienta estratégica clave para aprovechar el talento y los recursos internos de las organizaciones, fomentando la creación de nuevas ideas y soluciones desde dentro.

Durante este periodo, muchas empresas han descubierto que, para enfrentar los retos actuales y anticiparse a los futuros, es crucial promover una cultura que permita a sus empleados desarrollar nuevas iniciativas, productos y servicios sin tener que abandonar la organización.

En este sentido, el intraemprendimiento refuerza el compromiso y la motivación de los empleados, quienes pueden asumir roles de

liderazgo y contribuir de manera directa a la evolución de la empresa. Además, este enfoque permite a las organizaciones mejorar su competitividad, al aprovechar el conocimiento y la creatividad de su talento interno para generar innovaciones que impactan directamente en su estrategia de negocio.

El presente documento, fruto de un exhaustivo proceso de análisis y debate llevado a cabo en el seno de un Grupo de Trabajo impulsado por ADIF y en el que han participado 22 organizaciones Miembros de Cotec, tiene como objetivo ofrecer una guía práctica para diseñar, implementar y gestionar programas de intraemprendimiento en todo tipo de organizaciones. A través del análisis de buenas prácticas, retos y casos prácticos, se proporciona un marco estratégico que permite a las empresas no solo fomentar la innovación interna, sino también alinearla con sus objetivos estratégicos. Al final del documento, se presentan conclusiones y recomendaciones que permitirán a las organizaciones maximizar el impacto de sus iniciativas de intraemprendimiento en un entorno cada vez más complejo y exigente.

Cotec, enero de 2025

# RESU MEN EJE CUTI VO



Esta guía se enfoca en la implementación del intraemprendimiento como una herramienta clave para fomentar la innovación dentro de las organizaciones. El intraemprendimiento permite que los empleados desarrollen ideas, productos y servicios con el respaldo de la organización. Este documento desglosa los principales beneficios, desafíos y buenas prácticas para diseñar e implementar un programa efectivo.

El intraemprendimiento es un proceso estructurado dentro de una organización donde los empleados desarrollan nuevas ideas, productos o servicios que benefician tanto a la empresa como a ellos mismos. Su propósito es desarrollar el talento de los empleados para generar innovaciones que impacten en la competitividad de la organización.

El éxito de un programa de intraemprendimiento depende de la alineación estratégica con la empresa y el apoyo visible de la alta dirección. En este sentido, es importante comprender que no existe una fórmula válida para todas las organizaciones, cada organización deberá diseñar su propio programa de acuerdo a su estrategia corporativa y su contexto.

La puesta en marcha de un programa de intraemprendimiento consta de tres fases fundamentales: diseño, implementación y aprovechamiento o explotación. El diseño del programa es crucial para el éxito del mismo porque las decisiones que se tomen en esta fase impactarán en la participación de los empleados, los resultados del programa y el impacto en el negocio. Tras el diseño, es clave gestionar su implementación asignando recursos y personas responsables de ejecutarlo. Por último, el aprovechamiento se centra en la consolidación y maximización del valor de las ideas desarrolladas, lo que implica la transferencia de los resultados a la organización o al mercado para su explotación.

En definitiva, el intraemprendimiento es una herramienta poderosa para desarrollar el talento interno y fomentar la innovación dentro de las organizaciones. Para su éxito, es necesario un diseño adaptado a la estrategia corporativa, un proceso claro de ejecución, y el compromiso activo de la alta dirección. Los programas bien implementados no solo mejoran la competitividad de la empresa, sino que también contribuyen a la retención de talento y la creación de una cultura innovadora.

# ¿QUÉ ES EL INTRA EMPREN DIMIENTO?

# 01.



## I.1. DEFINICIÓN

El *intraemprendimiento* es una palabra que puede generar cierta confusión, ya que no existe un entendimiento claro de lo que es o deja de ser. Uno de los objetivos de esta guía es clarificar su significado, para poder articular una serie de buenas prácticas que permitan a los lectores aplicar esta herramienta en sus organizaciones de una manera más o menos estructurada.

El intraemprendimiento es un concepto que se ha puesto de moda en los últimos 10 años, como se puede ver en la gráfica adjunta, sobre las búsquedas del concepto en Google Trends.

Durante la Gran Recesión (2008-2014) ocurrió un fenómeno interesante, que identifica el Estudio Aprendizajes de la crisis 2008-2014 para innovadores<sup>1</sup>. Las búsquedas en Google, que demuestran los patrones de interés de las personas, cambiaron, aumentando las que la palabra “*start-up*” respecto a “*innovación*”. Algunas de las *start-ups* que surgieron en esos años son grandes corporaciones hoy.

A partir del éxito de *start-ups* que aplicaban nuevos modelos de negocio con éxito en un entorno de cambio, los expertos comenzaron a hablar sobre cómo las empresas consolidadas deberían comportarse como *start-ups*. El intraemprendimiento fue el concepto que impulsó este cambio.

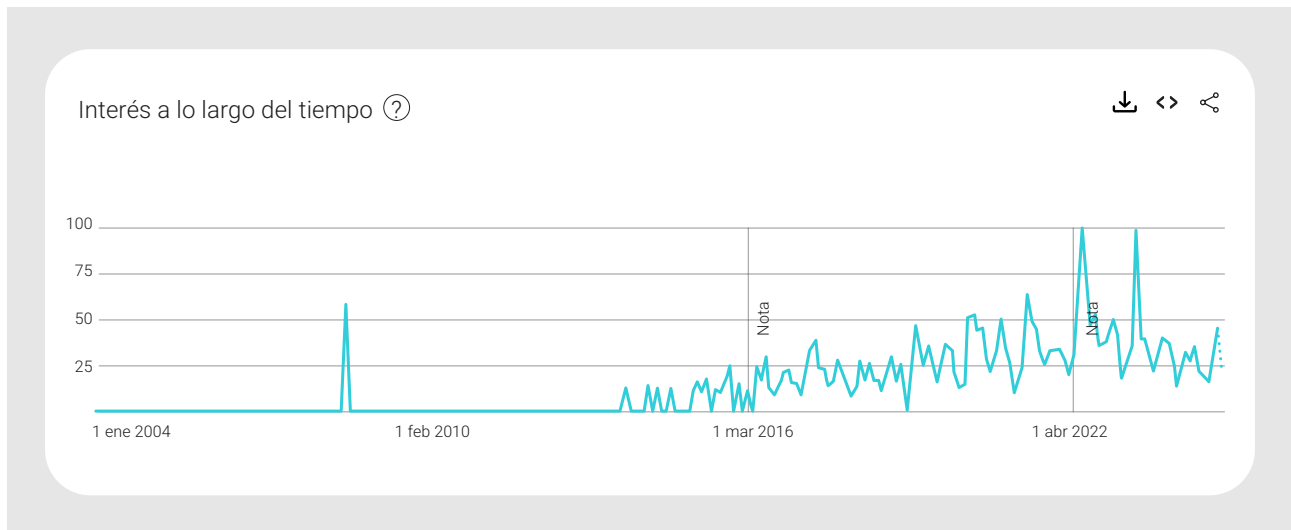


Imagen 1: Interés del intraemprendimiento en el mundo<sup>2</sup>.

Fuente: Google Trends, Búsquedas de “intraemprendimiento” en todo el mundo. Consulta 17/10/2024

1. Innolandia.es, 2020

2. Interés a lo largo del tiempo. Los números reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en una región y un periodo determinados. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente.

Sin embargo, su origen es bastante anterior. El concepto se atribuye a Gifford Pinchot III, emprendedor y autor norteamericano que en 1978 firmó junto a su mujer Elizabeth Pinchot un artículo de investigación titulado *Intra-Corporate Entrepreneurship*, en Nueva York.

Aunque fue a partir de su libro *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* (Intraemprender: por qué no necesitas abandonar tu empresa para ser emprendedor) cuando el concepto se incorporó a las discusiones sobre técnicas de gestión.

La definición que Pinchot hace del intraemprendimiento es la siguiente:

El intraemprendimiento es el método para usar el espíritu emprendedor dentro las organizaciones, donde se encuentran muchas de las mejores personas y recursos.

Hay dos elementos clave en la definición que merece la pena resaltar:

### 1. Es un método para usar el espíritu emprendedor

No se trata de una acción puntual, sino de un método. Un conjunto de prácticas ordenadas que se puede aplicar, con ciertas adaptaciones.

El orden de estas prácticas se verá a lo largo de la guía, como diseño e implementación.

### 2. Dentro de las organizaciones

Se trata de “emprender” dentro de las organizaciones. Da igual del tipo que sean: privadas, públicas o sin ánimo de lucro. El hecho de realizarse “dentro de las organizaciones” conlleva una serie de restricciones y condicionantes que también se detallarán más adelante en esta guía.

Por otro lado, es necesario clarificar qué NO es el intraemprendimiento.

- **No es la promoción desde las administraciones públicas del talento emprendedor en la sociedad.** Eso son políticas públicas, ya que no incluye el factor “dentro de las organizaciones”, sino que se refiere a personas individuales.
- **No es el desarrollo de programas de impulso para empresas.** De nuevo, se trata de políticas públicas, ya que tampoco incluye el factor “dentro”, sino que como en el caso anterior, busca establecer las condiciones externas para que las empresas lo hagan. Pero no es el hecho en sí mismo.
- **No es el desarrollo de colaboraciones con otros agentes externos.** Esta actividad es la denominada innovación abierta, concepto acuñado por el profesor de Berkeley Henry Chesbrough. Aunque puede generar ciertas dudas, incumple las dos condiciones que hemos visto antes. Por un lado, tiene su propio método (comprar innovación o vender innovación), que es diferente al del intraemprendimiento. Y por otro lado, está orientado hacia fuera de la organización.

Sin embargo, y como explicaremos más adelante, la innovación abierta se puede

combinar con el intraemprendimiento a la hora de desarrollo y escalado de las ideas surgidas internamente.

- **No es el desarrollo de una idea por un grupo de personas independiente bajo su propio riesgo.** Eso es emprendimiento “tradicional”.

Quizás esta es la gran diferencia entre emprendimiento e intraemprendimiento. Quién asume el riesgo de la iniciativa. Por definición, cualquier actividad innovadora orientada a resolver problemas de forma diferencial en busca de un beneficio (económico, social o medioambiental), conlleva un riesgo.

En el emprendimiento tradicional, el riesgo lo asumen las personas o grupo de personas que invierten su capital y muchas veces su patrimonio en conseguir llevar a la práctica su idea. Un emprendedor puede pedir un préstamo al banco, avalado por su patrimonio para desarrollar su idea de negocio. Por tanto, como recompensa de ese riesgo, los beneficios futuros (especialmente económicos) serán, por lógica, suyos.

En cambio, en el intraemprendimiento el riesgo lo asume la organización. El intraemprendedor tiene a su disposición unos recursos (contactos, formación, instalaciones) para los que puede no tener que invertir nada más que sus horas, que además, pueden estar remuneradas por la organización. Si la idea sale bien o mal, afecta principalmente a la organización, que es la encargada de dotar de los recursos.

De aquí se derivan dos consecuencias, incluso algunas de índole legal: a) el beneficio futuro del proyecto intraemprendedor tiene más sentido que corresponda a la organización (que es la que más arriesga) y tiene los

derechos de comercialización y b) es la que puede poner las reglas del juego.

A partir de estas reflexiones, el grupo de trabajo ha generado la siguiente definición consensuada sobre el intraemprendimiento:

El proceso estructurado mediante el cual los empleados dentro de una organización desarrollan nuevas ideas, productos o servicios que benefician tanto a la empresa como a ellos mismos.

## I.2. PROPÓSITO DEL INTRAEMPENDIMIENTO

Como se ha comentado, el proceso de intraemprendimiento corporativo tiene dos grupos de interés claramente identificados, con necesidades específicas.

### 1. Las personas

Cualquier persona de una organización puede ser intraemprendedor. Sin embargo, no todas las personas quieren serlo. Por tanto, es necesario tener en cuenta las necesidades de los diferentes perfiles en la organización a la hora de diseñar el programa, ya que son los protagonistas del mismo.

El perfil de las personas vendrá definido por diferentes factores, pero el primer criterio de segmentación es el de su actitud frente al intraemprendimiento y la innovación.

Siguiendo el concepto del índice de promotores neto (*net promoter score*, NPS) para la clasificación de usuario, se pueden identificar 3 perfiles diferenciados:

- Promotores: aquellas personas muy favorables al programa y que suelen ser las más proclives a participar en ellos.
- Neutrales: aquellas personas que no tienen una posición definida, pero no participarán en el programa, a menos que tengan un incentivo poderoso.
- Detractores: aquellas personas que se oponen a este tipo de programas por diferentes motivos y que suelen poner barreras formales o informales.

La experiencia indica que siempre es mejor enfocarse en los promotores que intentar evitar a los detractores. El diseño del programa debe estar orientado a que el máximo número de promotores se involucre en él, incluso haciendo de efecto arrastre a los neutrales. En culturas innovadoras fuertes, los detractores son expulsados de la organización porque no encajan.

## 2. La organización

La organización en sí es un ente abstracto, que puede beneficiarse en su conjunto de un programa de intraemprendimiento. Se pueden identificar dos perfiles más específicos de personas afectadas:

- La alta dirección: como responsables de la estrategia y gestión de la organización, estas personas deben impulsar el

programa de intraemprendimiento y apoyarlo tanto asignando recursos para su ejecución como con su involucración personal.

- Las áreas involucradas en la implantación de los proyectos de intraemprendimiento, tanto por su involucración personal, como por la asignación de recursos para su ejecución.
- Los gestores del programa: se trata del equipo de personas encargadas de diseñar y ejecutar el programa. Aunque cada organización es un mundo, la práctica más extendida es que sean personas de las funciones de Recursos Humanos y / o Innovación, lo que no quita que otras áreas puedan encargarse de la gestión del programa .
- La Alta Dirección es la responsable de tomar la decisión final de si llevarlo adelante, alinearla con la estrategia de la compañía, dotarla de recursos y limitar el ámbito de actuación.

El propósito de un programa de intraemprendimiento resume el por qué debería realizarse. Y debe tener en cuenta los dos grupos de interés que hemos identificado anteriormente, siendo cada uno de ellos diferentes.

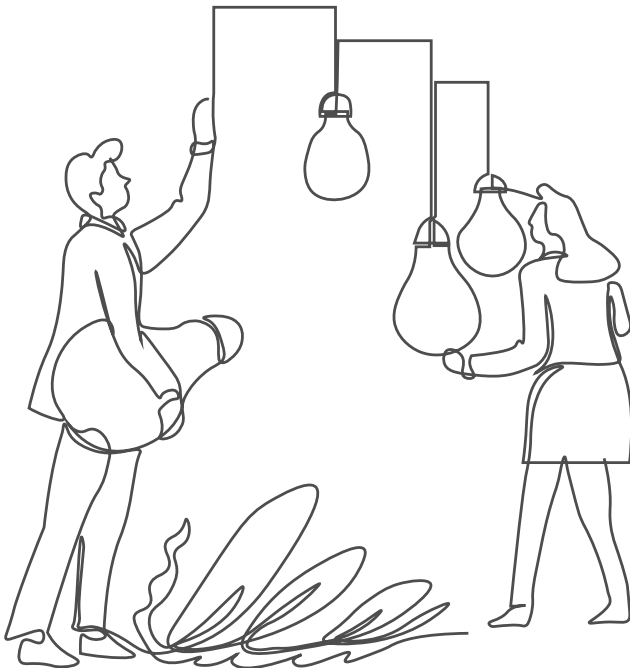
Desde la perspectiva de las personas, el propósito del intraemprendimiento es impulsar la transformación de la organización, al identificar y desarrollar el talento interno y fortalecer el compromiso y la contribución de los empleados.

Mientras desde la perspectiva de la organización, el propósito del intraemprendimiento es impactar en el

negocio a través de la innovación. Para ello, se identifican 3 palancas fundamentales: la mejora de productos y servicios actuales, la identificación de nuevas oportunidades de negocio y el aumento de productividad y la eficiencia.

Agrupando las dos reflexiones anteriores, se podría resumir el por qué debería implementarse un programa de intraemprendimiento corporativo de la siguiente forma:

Desarrollar el talento de los empleados para generar innovaciones que impacten en la competitividad de la organización.



### I.3. BENEFICIOS Y RETOS DEL INTRAEMPENDIMIENTO

Para cada uno de los grupos de interés definidos, se han identificado una serie de beneficios y retos, que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar un programa de intraemprendimiento.

#### 1. Para las personas

##### a) Beneficios

- Desarrollo profesional

El intraemprendimiento ofrece a las personas empleadas la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos que son esenciales para su crecimiento profesional. Permite a los empleados asumir roles de liderazgo, gestionar proyectos y trabajar en equipos multidisciplinarios, lo que enriquece su perfil profesional.

- Satisfacción y compromiso

Cuando los empleados más “inquietos” tienen la oportunidad de trabajar en proyectos innovadores y ver sus ideas implementadas, su satisfacción laboral y compromiso con la empresa aumentan significativamente. Esto se debe a que disponen de un espacio de seguridad en el que poder desarrollar sus capacidades, además de la oportunidad de sentirse valorados y reconocidos por sus aportaciones.

- Desarrollar los comportamientos de una cultura innovadora

Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa es uno de los principales beneficios del intraemprendimiento. Los

empleados que participan en estos programas tienden a desarrollar comportamientos y actitudes innovadoras, como la proactividad, la creatividad y la disposición para asumir riesgos, en un entorno controlado.

## b) Retos

- **Pérdida de motivación**

Uno de los principales desafíos del intraemprendimiento es mantener la motivación de los empleados a largo plazo. A medida que el entusiasmo inicial por el programa disminuye, los empleados suelen perder el interés, bien por la propia presión de su día a día, el aburrimiento (más de lo mismo) pero sobre todo si no ven sus ideas implementadas o reconocidas.

- **Gestión de expectativas**

Establecer expectativas claras y realistas desde el inicio del proceso es crucial, junto con una comunicación clara y transparente para evitar caer en la frustración y la desmotivación que hemos visto anteriormente.

## 2. Para la organización

### a) Beneficios

- **Alineamiento con la estrategia corporativa**

El intraemprendimiento bien diseñado permite que las iniciativas de innovación se alineen directamente con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto asegura que los proyectos desarrollados no solo sean innovadores, sino que también contribuyan al crecimiento y competitividad de la empresa.

- **Mejora y mantenimiento de la competitividad**

La innovación continua a través de nuevos productos, servicios y procesos es la mejor palanca para que las organizaciones puedan mejorar y mantener su competitividad antes los cambios constantes y rápidos del mercado.

- **Atracción y retención del talento**

Un programa sólido de intraemprendimiento puede ser una herramienta poderosa para atraer y retener talento ya que los profesionales talentosos buscan entornos de trabajo donde puedan innovar y ver sus ideas realizadas. Este valor es fundamental en las nuevas generaciones de empleados, como los millenials o la generación Z.

## b) Retos

- **Participación de la alta dirección**

El éxito de un programa de intraemprendimiento depende en gran medida del apoyo de la alta dirección. Sin su patrocinio y sobre todo, su participación activa, los programas pueden fracasar, al no contar con el impulso necesario.

- **Claridad y transparencia**

Veíamos más arriba la importancia de la transparencia para una adecuada gestión de las expectativas de las personas. Sin embargo, en muchas organizaciones existe una falta de claridad y transparencia en la comunicación que puede ser un obstáculo significativo en la implementación de programas de intraemprendimiento. Los empleados necesitan comprender claramente los objetivos del programa, los criterios de evaluación y el proceso de selección de ideas desde el minuto uno.

• **Recursos y apoyo**

Cualquier organización desarrolla diferentes programas que compiten entre ellos por recursos internos. Durante el diseño del programa de intraemprendimiento se deben asegurar los recursos disponibles, ya que sin acceso a financiación, tiempo y herramientas necesarias, los empleados tendrán problemas a la hora de desarrollar y ejecutar sus ideas, con la consiguiente frustración.

	<b>Personas</b>	<b>Organización</b>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Satisfacción y compromiso de los empleados</li> <li>• Desarrollo de cultura innovadora: comportamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación con estrategia corporativa</li> <li>• Mejora / mantenimiento de la competitividad</li> <li>• Atracción y retención del talento</li> </ul>
Retos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de motivación</li> <li>• Gestión de expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de la Alta Dirección</li> <li>• Claridad y transparencia</li> <li>• Recursos y apoyo</li> </ul>

Imagen 2: Resumen de beneficios y retos del intraemprendimiento.



## I.4. ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE INTRAEMPREDIMIENTO

Los programas de intraemprendimiento de éxito actúan sobre dos palancas fundamentales: las personas intraempreendedoras y el proceso. Entendamos un poco más cada una de ellas.

### 1. Las personas intraempreendedoras

Las personas son el elemento clave, ya que sin ellas no existe el intraemprendimiento. Pinchot definió en 1987 a los intraemprendedores como “soñadores que actúan”<sup>3</sup>. No se trata sólo de tener ideas sino de llevarlas a la práctica. Son perfiles complejos en las organizaciones, porque suelen enfrentarse al status quo existente, e incluso intentan “hackearlo”, es decir, saltar los procedimientos establecidos, para conseguir llevar adelante su idea.

El perfil base de los intraemprendedores suele tener una alta correlación con las cinco habilidades de descubrimiento definidas en el libro el ADN del Innovador de Clayton Christensen et al. Estas habilidades son asociar entre conceptos, cuestionarse el status quo actual continuamente, observar el entorno, incluso más allá del propio sector, para identificar oportunidades, poner en práctica las ideas rápidamente, a través de pequeños experimentos y crear redes de personas creativas con las que compartir sus ideas y proyectos. Lo más interesante, es que estas habilidades se pueden aprender.

Aunque un intraemprendedor necesitará sobre todo, sentirse motivado por el problema a resolver. Según el estudio “Radiografía del innovador 2018”<sup>4</sup>, el 48% de las personas innovadoras tienen una motivación intrínseca: resolver un reto (problema) técnico o de negocio. De ahí que el diseño del reto atractivo es un elemento clave para conseguir la participación en programas de intraemprendimiento.

### 2. El proceso de intraemprendimiento

Debido al propio perfil complejo de los intraemprendedores, las organizaciones necesitan establecer unos procesos y espacios seguros en los que puedan desarrollar su potencial. En caso contrario, lo más probable es que se retraigan de participar o incluso abandonen la organización.

Los programas de Intraemprendimiento más habituales pueden clasificarse en tres niveles, en función del nivel de desarrollo de la idea / proyecto. Estos estadios tienen relación con los modelos de embudos de innovación, en los que aplicar diferentes técnicas y herramientas.

- **Ideación, para explorar los problemas y generar alternativas**

Durante esta etapa, el enfoque principal es explorar problemas existentes y generar una amplia gama de alternativas y soluciones innovadoras. Este proceso es crucial ya que permite a los intraemprendedores identificar oportunidades y proponer ideas que puedan agregar valor a la organización.

La técnica más utilizada en esta fase suele ser el *Design Thinking* o pensamiento de diseño. Una metodología enfocada a explorar el problema para posteriormente generar soluciones y llevarlas a modo prototipo.

---

3. Pinchot III, G. (1986)

4. Innolandia.es

Otro tipo de herramientas pueden ser incluir sesiones de *brainstorming* u otras metodologías creativas que fomentan el pensamiento divergente.

- **Incubación para explorar el interés real de la idea**

Una vez que se han generado las ideas, la fase de incubación se encarga de explorar el interés real y la viabilidad de las propuestas. Durante esta etapa, las ideas seleccionadas se desarrollan con mayor profundidad, evaluando su potencial impacto y beneficios.

El proceso de incubación incluye el diseño del modelo de negocio, la validación de conceptos y la creación de prototipos iniciales, aplicando técnicas como Lean Start-up. Este paso es esencial para identificar las ideas más prometedoras y refinar su enfoque antes de avanzar a la siguiente etapa, que requiere una mayor inversión y dedicación.

En este caso, las organizaciones suelen aportar pequeñas inversiones para el desarrollo de los prototipos.

- **Aceleración para desarrollar la solución e implantarla.**

La fase de aceleración se centra en desarrollar la solución final y ponerla en marcha. En este formato, los intraemprendedores reciben apoyo intensivo para escalar sus proyectos y lanzarlos al mercado o implementarlos dentro de la organización.

Las actividades típicas de esta fase incluyen las primeras pruebas piloto con clientes reales, el inicio de comercialización de productos mínimos viables (PMV) o la creación de planes de negocio más detallados, que justifiquen la inversión a realizar.

La aceleración suele involucrar la colaboración con diferentes departamentos y la utilización de recursos adicionales para asegurar una implementación exitosa. En función del nivel de madurez y la estrategia de la organización este puede ser el momento de crear una organización independiente (spin-off) para poder explotar el modelo de negocio.

En función de la estrategia, cada organización tiene que decidir en qué tipo de programas centrarse. Algunas organizaciones apuestan por un solo estadio (principalmente ideación), mientras que otras implementan todas las fases para asegurar que existe un proceso para implementar las ideas y que no se quedan por el camino.

## I.5. IMPLEMENTACIÓN

Una vez que desde la alta dirección se ha validado la puesta en marcha de un programa de intraemprendimiento, el siguiente paso es implementarlo. Este proceso lo vamos a dividir en tres fases:

- **Diseño del programa**

Consiste en las actividades necesarias para definir el contenido específico del programa. Durante esta etapa, se definen los objetivos del programa alineados con la estrategia, el público objetivo (departamentos, áreas geográficas, totalidad de la empresa...), los retos a resolver, los incentivos, las actividades a realizar. Todas estas decisiones quedarán recogidas en las "bases del programa", un documento que se compartirá con la organización de forma transparente.

En esta fase, se seleccionan metodologías ágiles como *Design Thinking*, *Scrum* o *lean*

*startup*, y se establecen herramientas de gestión de proyectos para facilitar el proceso.

Es crucial involucrar a la alta dirección desde el principio para garantizar el compromiso organizacional y asegurar que los recursos necesarios estén disponibles.

- **Implementación del programa**

La implementación consiste en las actividades para ejecutar el diseño definido anteriormente. La implementación puede realizarse de dos formas: bien a través de convocatorias específicas, con fecha de inicio y fin o bien con de forma abierta permanentemente, donde cualquier persona puede apuntarse en un determinado momento.

Toda la implementación comienza siempre con una etapa de comunicación, que permite captar a los participantes del programa. En función de las decisiones de la fase de diseño, podrán desarrollarse actividades ideación, de incubación o de aceleración. Los intraemprendedores reciben formación y mentoría para desarrollar las actividades definidas.

Durante la implementación, es esencial mantener una comunicación clara y proporcionar retroalimentación continua para ajustar y mejorar los proyectos, así como reconocer y recompensar a los

intraemprendedores para mantener su motivación y promover una cultura de innovación continua. Tanto si las ideas han tenido éxito o no.

- **Aprovechamiento o explotación**

La fase de aprovechamiento se centra en la consolidación y maximización del valor de las ideas implementadas. Esto implica la transferencia al mercado o a la organización de los resultados del proyecto, para explotarlo. Como hemos visto antes, en esta fase se puede optar por la creación de organizaciones separadas para implementar el nuevo modelo de negocio.

En función de novedad de la idea, se puede realizar su protección bien vía patentes o acuerdos de confidencialidad. Por último, es necesario realizar una evaluación del impacto de las iniciativas implementadas y el ajuste del programa basado en los resultados obtenidos para siguientes ediciones.

En definitiva, un buen programa de intraemprendimiento contribuye a construir una cultura innovadora en la organización y focaliza su resultado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. En los siguientes apartados de esta guía se explican las buenas prácticas para las fases de diseño e implementación identificadas por el grupo de trabajo.

# **BUENAS PRÁCTICAS DE DISEÑO DE PROGRAMAS DE INTRA- EMPRESARIAMENTO**

# **02.**



La principal conclusión a la que llegó el grupo de trabajo en cuando al diseño de programas de emprendimiento es que no hay una fórmula universal, un café para todos, sino unas buenas prácticas. La primera buena práctica consiste en comprender que...

...cada organización deberá diseñar su propio programa de intraemprendimiento de acuerdo a su propia estrategia corporativa y su contexto.

El motivo reside en que, si no hay un encaje con la estrategia corporativa, el intraemprendimiento se verá como algo añadido, sin sentido para los grupos de interés que hemos visto más arriba. Y por tanto, al no tener un incentivo de participación, el programa correrá el riesgo de abandonarse (“no es estratégico”) o tener bajo impacto.

Por otro lado, el programa de intraemprendimiento debe estar en consonancia con la naturaleza y los objetivos de la compañía. Estos serán diferentes con mucha probabilidad según se trate de una empresa pública o privada, del sector en el que desarrolle su actividad, de la interacción que tenga con el entorno competitivo y otros factores.

En definitiva, los programas son propios de cada organización y deben ajustarse a sus condiciones y sus expectativas sin holguras ni estrecheces excesivas que terminen por disipar la capacidad intraemprendedora o constreñirla tanto que trunque su desarrollo. Así lo ha demostrado la experiencia y es una lección aprendida a veces con costes que muy bien se habrían podido evitar con un diseño adecuado del programa.

Veamos a continuación otras buenas prácticas, agrupadas en 2 categorías.

## II.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA

La primera fase en el diseño de un programa de intraemprendimiento es la definición de objetivos claros y específicos que alineen las iniciativas innovadoras con la estrategia global de la organización.

Como hemos visto en la primera buena práctica, establecer estos objetivos es crucial para asegurar que los esfuerzos de intraemprendimiento contribuyan directamente a los planes a largo plazo de la empresa y generen valor tangible.

Los objetivos del programa pueden orientarse en dos líneas, siguiendo el modelo del “innovation ecosystem map” propuesto por Tendayi Viki . Por un lado, a la creación de valor, y, por otro, al cambio cultural.

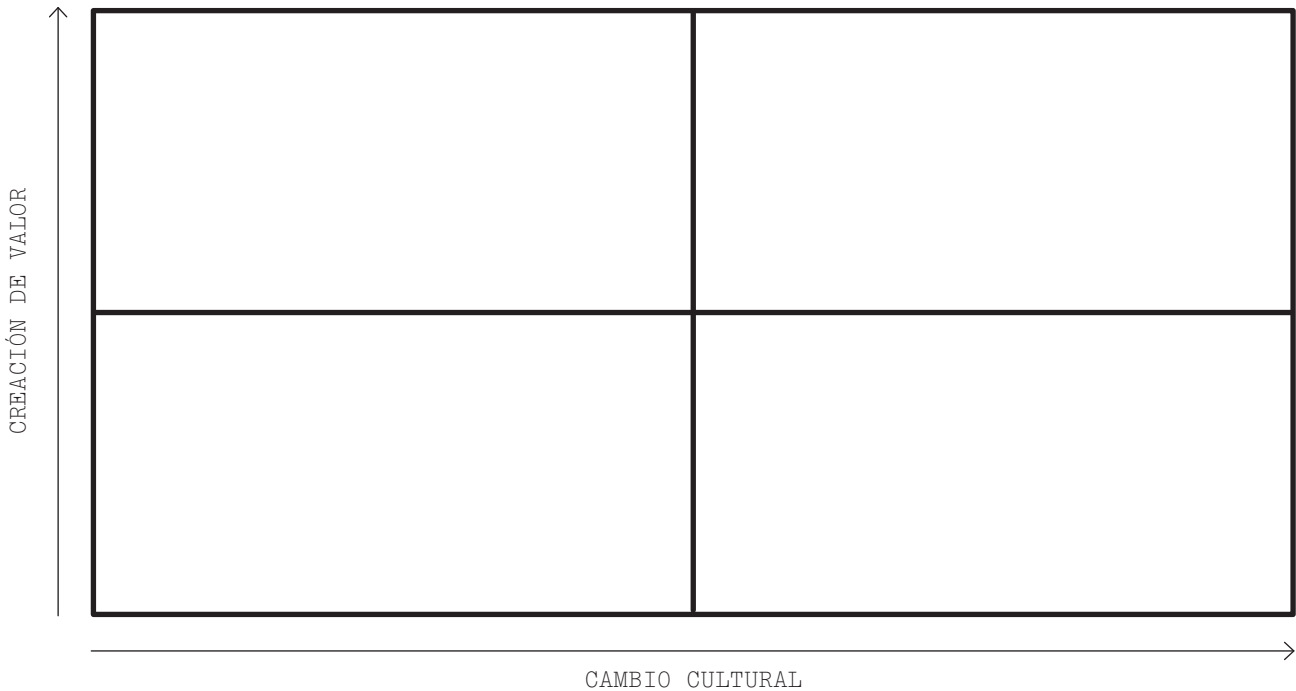


Imagen 3: The Ecosystem Map

Fuente: <https://www.strategyzer.com/library/innovation-programs-ecosystem-map>. Consulta 29/07/2024

Una primera tipología de objetivos es la creación de valor o impacto en el negocio. Hablamos de conseguir más ingresos, ahorros de coste o mejoras de la productividad.

La segunda línea de objetivos está centrada en el cambio cultural. Participación, capacitación, etc...

Estas dos líneas condicionan el resto de los elementos de diseño del programa de intraemprendimiento, incluso van más allá, teniendo que alinearse con el resto de programas de innovación que estén en marcha en la organización.

Por ejemplo, si un programa de intraemprendimiento se orienta exclusivamente hacia el cambio cultural,

la organización deberá crear otro tipo de programas (equipos enfocados, innovación abierta, etc...) que tengan como objetivo impactar en el negocio, para evitar caer en el riesgo del “teatro de la innovación”.

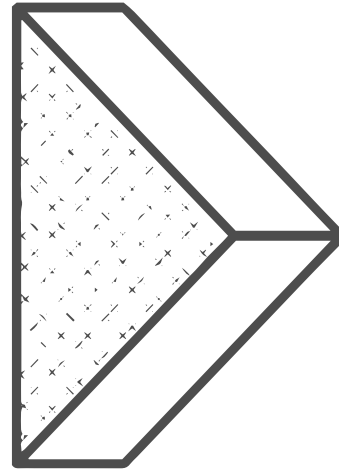
En este sentido, un error habitual en la definición de los objetivos es intentar abarcar demasiado. Los programas que intentan abarcar las dos líneas (creación de valor y cambio cultural) suelen ser muy complejos de implementar, simplemente porque el diseño de cada uno de ellos es diferente.

A partir de esta clarificación inicial, podemos identificar algunas buenas prácticas en el diseño de objetivos, que permitirán a la organización conseguir el impacto adecuado.

- **Definir objetivos claros y medibles:**

Es fundamental definir objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART). Estos objetivos deben estar alineados con las aspiraciones estratégicas de la empresa, bien en creación de valor como en cambio cultural.

En la siguiente tabla se incluyen algunos ejemplos de objetivos, para cada una de las líneas de trabajo.



Objetivos de creación de valor	Objetivos de cambio cultural
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos/servicios desarrollados</li> <li>• Nuevas ideas validadas por las UN</li> <li>• Tiempo de lanzamiento a mercado</li> <li>• Mejora de la eficiencia del proceso X</li> <li>• Mejora de la satisfacción del NPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % personas de plantilla participantes</li> <li>• Horas de formación / persona</li> <li>• Ideas generadas / departamento</li> <li>• Calidad media de las ideas</li> <li>• Satisfacción de los participantes</li> </ul>

Imagen 4. Objetivos del programa de intraemprendimiento

Fuente: elaboración propia

- **Asegurar la alineación estratégica del programa**

Para conseguir la alineación estratégica es básico incorporar a los grupos de interés de negocio en el diseño del programa. Una buena práctica es que sean las unidades de negocio las que definan o validen los retos a trabajar durante el programa.

Esta participación permitirá que las iniciativas de intraemprendimiento no solo sean innovadoras, sino también relevantes y valiosas para el futuro de la empresa. Además facilita el apoyo de la alta dirección y aumenta la probabilidad de éxito del programa.

Por el contrario, una mala práctica sería diseñar el programa sin contar con las áreas de negocio. Recordemos que las personas que van a participar pertenecen a áreas de negocio y si sus jefes no ven un valor positivo en el programa, no pondrán facilidades para que los intraemprendedores dediquen tiempo al programa.

- **Segmentar el programa por tipologías de ideas**

Como consecuencia de los objetivos y la alineación estratégica podemos encontrarnos con la necesidad de diseñar diferentes programas de intraemprendimiento, en función del impacto que queramos conseguir.

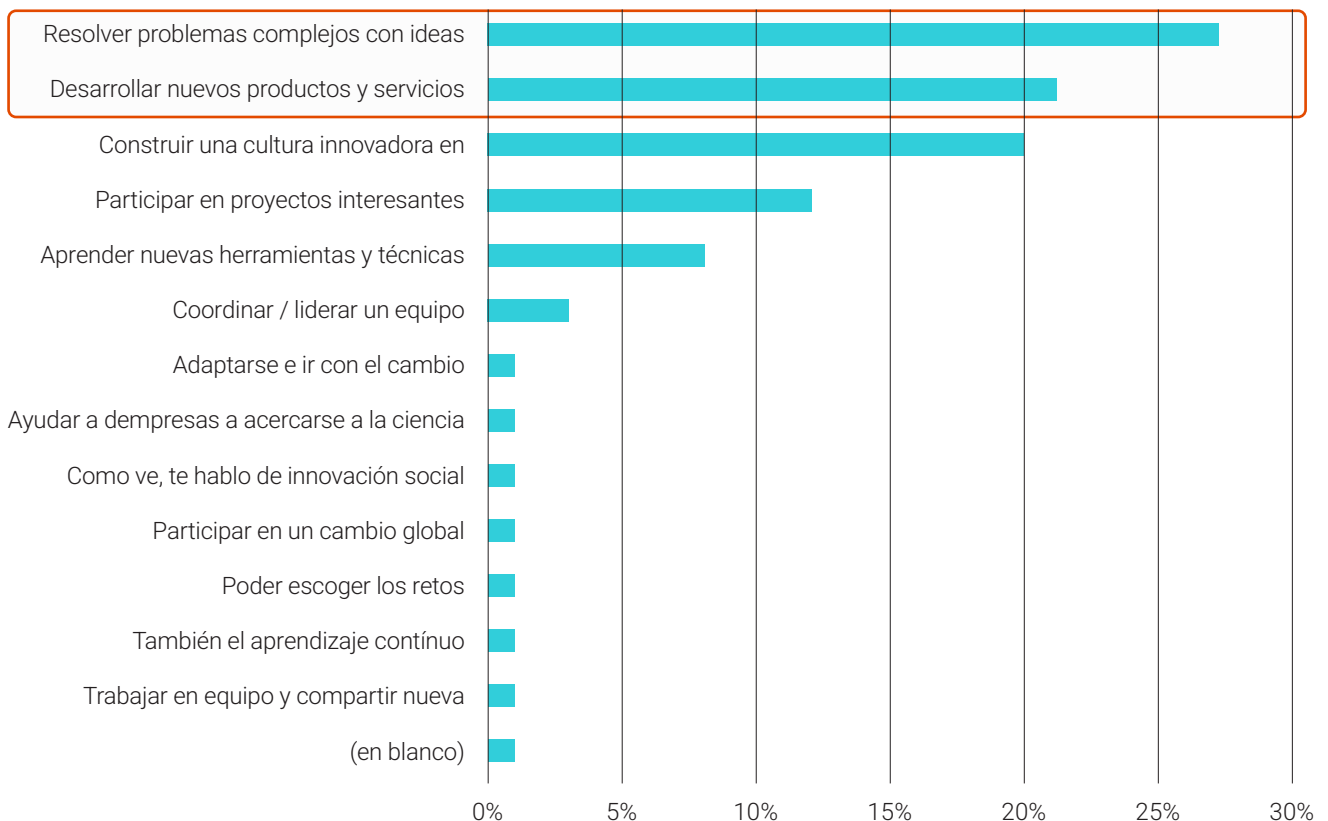
Una buena práctica es la segmentación por tipologías de ideas: entre ideas de innovación incremental, que suponen mejoras respecto a los productos o procesos actuales o ideas más disruptivas, que buscan explorar nuevas oportunidades alejadas del modelo de negocio actual de la organización.

De nuevo, esta segmentación condiciona el diseño de las actividades del programa, ya que habitualmente en ideas incrementales buscaremos la participación de personas cercanas al proceso actual, mientras que en las más disruptivas necesitaremos personas con pensamiento más exponencial y abiertos a ideas externas.

• **Formular retos motivadores:**

Crear retos que sean tanto motivadores como relevantes es el incentivo clave para estimular la participación activa de los intraemprendedores. Según el estudio Radiografía del innovador 2020<sup>6</sup>, la primera motivación de los innovadores es resolver retos, técnicos o de negocio (48%). Es decir, la primera motivación es intrínseca (interna) e intelectual.

Este aprendizaje clarifica el debate sobre la remuneración económica o no del intraemprendedor, que veremos más adelante.



La motivación para innovar es intelectual.  
48% de resolución de problemas

Imagen 5: Fuente: Radiografía del innovador post COVID. Innolandia.es, 2021.

6. Innolandia.es

Los retos deben estar diseñados para ser desafiantes pero alcanzables, y deben estar claramente vinculados a los objetivos estratégicos de la empresa, como hemos visto.

Pero también deben afectar a los participantes, de una forma u otra. Si además del reto intelectual que supone la resolución del problema, el reto nos afecta personalmente, estaremos más interesados en dedicar tiempo y energía al proyecto de intraemprendimiento.

## II.2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

Una vez que los objetivos están claramente definidos, la siguiente etapa es diseñar la estructura del programa y planificar las actividades que facilitarán el desarrollo de ideas y proyectos de intraemprendimiento.

Veamos ahora alguna de las buenas prácticas recomendadas.

- **Definir unas bases claras y detalladas del programa**

La transparencia en la comunicación del funcionamiento del programa de intraemprendimiento asegura que todos los participantes estén alineados y comprometidos con el proceso. Además, asegura la confianza necesaria de los participantes en proceso para poder dedicar su tiempo y energía.

Un documento de bases debe incluir, al menos, los objetivos del programa, las fases e hitos del mismo, las condiciones de participación y recursos disponibles (quién puede hacerlo, horas de dedicación requeridas,

formularios de registro, fechas, etc...), premios y reconocimientos y cesión de la propiedad intelectual e industrial de las ideas.

Es muy recomendable incluir en este documento los siguientes pasos de las ideas ganadoras, para clarificar las expectativas de los participantes. El mejor escenario consiste en implementar las ideas ganadoras, pero no siempre es así. Lo importante es dejar por escrito si simplemente se piden ideas o al menos se van a intentar explorar su ejecución.

- **Diseñar los incentivos adecuados**

Los incentivos son un componente crucial para fomentar la participación y el compromiso en los programas de intraemprendimiento y entraremos en detalle en las buenas prácticas de la ejecución del programa.

- **Asegurar la participación de la Alta Dirección.**

El apoyo y sobre todo la participación activa de la alta dirección son vitales para el éxito de estos programas. La alta dirección debe actuar como sponsor del programa, proporcionando recursos y apoyo estratégico, y asegurando la alineación con los objetivos corporativos. Además, es crucial establecer mecanismos de rendición de cuentas (accountability en inglés) para evaluar el impacto y el progreso de las iniciativas de intraemprendimiento.

La comunicación constante y clara desde la alta dirección sobre la importancia y el valor del intraemprendimiento refuerza el compromiso organizacional y motiva a los empleados a participar.

Todo ello puede resumirse con la dedicación de tiempo por parte de los directivos al programa,

más allá de comunicados o mensajes generalistas. Una buena práctica es que los altos directivos se reúnan brevemente con los equipos de intraemprendimiento, hacer seguimiento de los avances para demostrar con los hechos su compromiso. Y esta dedicación debe estar formalizada en las agendas de los directivos desde el primer momento.

- **Diseñar procesos flexibles y adaptables, con hitos claros**

Como se ha visto en el primer capítulo, un programa de intraemprendimiento puede dividirse en las fases de identificación

de ideas, la incubación de proyectos y el desarrollo o aceleración. Cada fase debe tener objetivos específicos y métricas de éxito claras para evaluar el progreso y hacer ajustes cuando sea necesario.

El diseño del proceso incluye la definición de actividades a realizar por parte de los intraemprendedores, que serán diferentes en función de cada etapa, a través de una hoja de ruta. Por ejemplo, en etapas de ideación primarán actividades de creatividad como Design Thinking, mientras que la incubación otras más exploratorias como Lean Start-up.

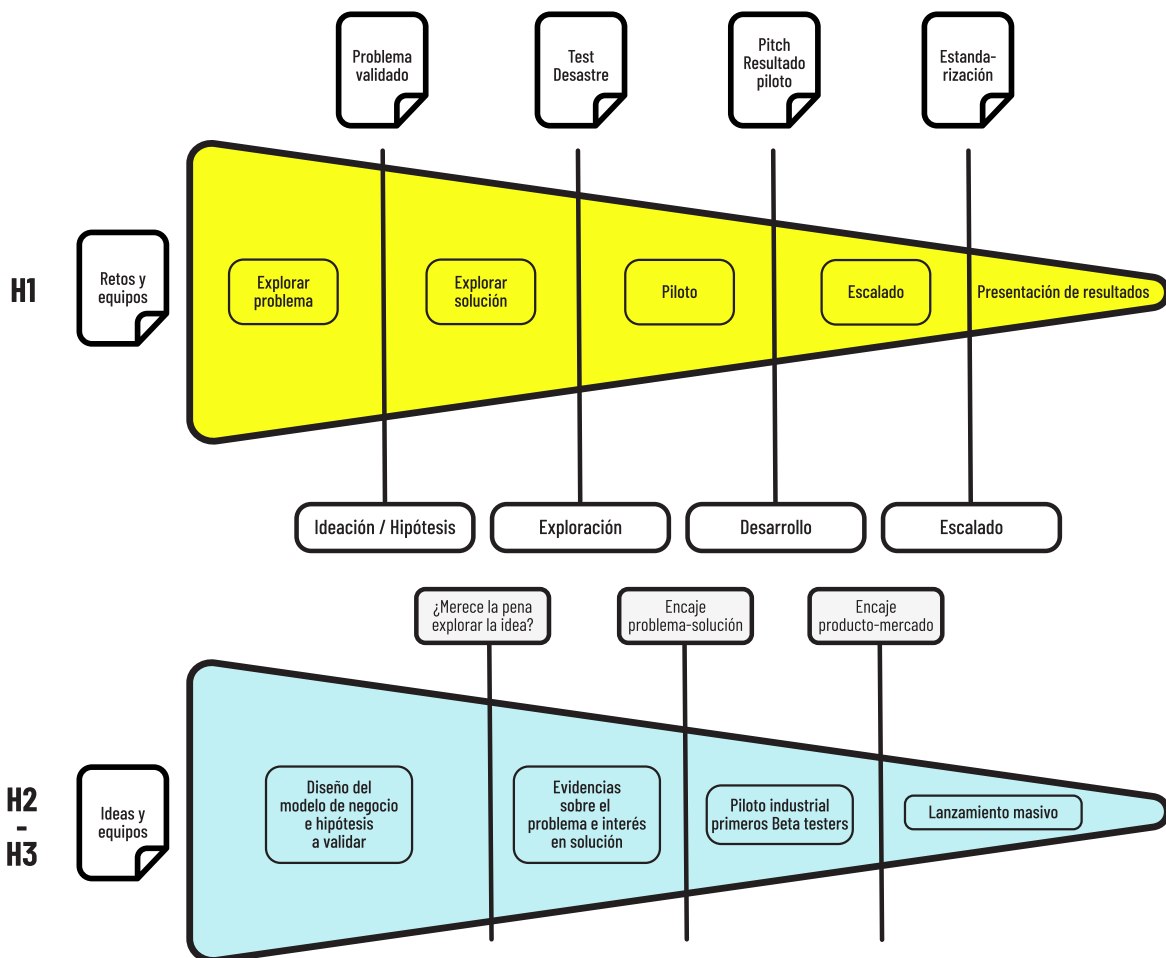


Imagen 6: Comparativa de hitos por tipo de proyectos

Fuente: Re-aprender a innovar. A. Alba. 2023

Una buena práctica es que cada fase tenga una duración de tiempo determinada, lo que asegura la concentración de los esfuerzos. En cada fase se definen unos hitos a cumplir por los participantes, que permitirán realizar un seguimiento adecuado del proceso y tomar decisiones futuras de continuidad de los proyectos.

En este sentido, la flexibilidad es una característica clave en el diseño de los programas de intraemprendimiento. Los procesos deben ser adaptables para permitir ajustes rápidos en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades, especialmente en las primeras ediciones de los programas.

### Capacitación en metodologías y herramientas

Veíamos en el punto anterior que metodologías ágiles como Design Thinking, Scrum y lean startup proporcionan un marco flexible y eficiente para el desarrollo de proyectos. Estas metodologías fomentan la iteración rápida, la experimentación y la adaptación, lo cual es vital en un entorno de intraemprendimiento.

Las metodologías y herramientas a aplicar dependerán de la segmentación en cuanto al tipo de ideas buscadas en el programa. Mientras que para ideas más disruptivas las metodologías anteriores son muy adecuadas, para mejoras incrementales se pueden aplicar otro tipo de herramientas como *Lean Manufacturing / Lean Service*.

Todo programa de intraemprendimiento debería incluir actividades de capacitación en estas metodologías, que complemente la asimilación de conceptos teóricos con la puesta en práctica y aprendizaje *learning by doing*, a través de mentores.

Además, proporcionar acceso a herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración, la gestión de proyectos y la comunicación es crucial para apoyar a los intraemprendedores en todas las etapas del desarrollo de sus ideas.

- **Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios:**

En la siguiente tabla mostramos un menú de recursos agrupados por cuál sería su impacto en cada una de las fases del programa, de forma que puedan adaptarse al diseño particular de cada organización.







		Mentoring	Formación	Project Mgt	Acceso a mercado	Financiación	Dedicación	Espacio físico
	Ideación	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★	★	★	★
	Exploración Customer discovery	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★	★ ★
	Aceleración Customer validation	★ ★	★	★	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	●
	Consolidación	★ ★	●	●	★	★ ★	★ ★ ★	●

Imagen 7: Guía de recursos para programa de intraemprendimiento

Fuente: ADSA Project. Guía didáctica de apoyo a start-ups y emprendedores. A. Alba y A. Sarasola. 2021

Exponemos ahora algunas buenas prácticas para el correcto uso de estos recursos<sup>7</sup>:

**a) Tiempo de dedicación**

Como indica Tim Brown en su libro “Diseñar el cambio”, sin dedicar tiempo es imposible innovar. Por tanto, un recurso fundamental para que funcione un programa de intraemprendimiento es asignar tiempo dentro de la jornada laboral para que los empleados trabajen en sus proyectos. Sin tiempo de dedicación formalizado, es complicado conseguir la involucración de los intraemprendedores.

La cantidad de recursos necesarios va en aumento, en función del nivel de madurez del proyecto. No es lo mismo los equipos en fase de idea o incubación que aquellos que ya estén en escalado. Los primeros podrán dedicar entre un 5 y 10% de su tiempo, mientras que el escalado pueden llegar a estar a jornada completa.

Una buena práctica consiste en calendarizar franjas horarias para la asistencia a talleres, mentorías o incluso trabajo en grupo, con el visto bueno de los jefes de los participantes.

7. Se puede acceder a más información en el libro “Re-aprender a innovar, de Ángel Alba. Amazon 2023.

## b) Mentoring

Es el servicio de mayor valor en un programa de apoyo de intraemprendimiento. En varios clientes hicimos un test A/B para ver el impacto del mentor: los equipos mentorizados puntuaron 3 veces por encima que los no mentorizados.

Pueden existir dos tipos de mentores: generalistas (conocedores del proceso Lean *Start-up* y del sector) y especialistas (expertos en una temática específica, por ejemplo *ecommerce*). Entraremos en detalle en el siguiente apartado de este capítulo.

## c) Formación

Ya explicado en el apartado de buenas prácticas de capacitación en metodologías y herramientas.

## d) Acceso al mercado

Consiste en establecer la oportunidad de que los participantes contacten con potenciales clientes (entorno B2B) o canales (entorno B2C) y es un servicio claramente diferencial en un programa de intraemprendimiento.

Si los equipos no pueden acceder al mercado y se tienen que quedar en el laboratorio, estaremos haciendo teatro de la innovación. Esta es una de las grandes oportunidades y diferencias del intraemprendimiento respecto a las *start-ups*.

## e) Financiación

En cuanto a la financiación de los equipos, la buena práctica consiste en utilizar una financiación en base a los hitos conseguidos. Lo que se denomina “financiación condicionada”.

Debería existir un presupuesto interno asignado para los equipos (horas y cash), que se va liberando, en función del avance de los proyectos. Además, los equipos “compiten” entre sí por conseguir los recursos para llevar adelante sus ideas.

## f) Espacio físico

Consiste en la oferta de espacios físicos en los que los participantes de los programas puedan instalarse, fuera de su puesto de trabajo. En el caso de equipos multidisciplinares es muy interesante ofrecerles un lugar en el que puedan estar juntos.

## g) Innovación abierta

Una variación interesante en estos programas consiste en combinarlos con programas de innovación abierta. Esta combinación permite acercar a los participantes a colaborar con entidades externas y la adopción de ideas y prácticas de fuera de la organización, enriqueciendo significativamente el proceso de intraemprendimiento.

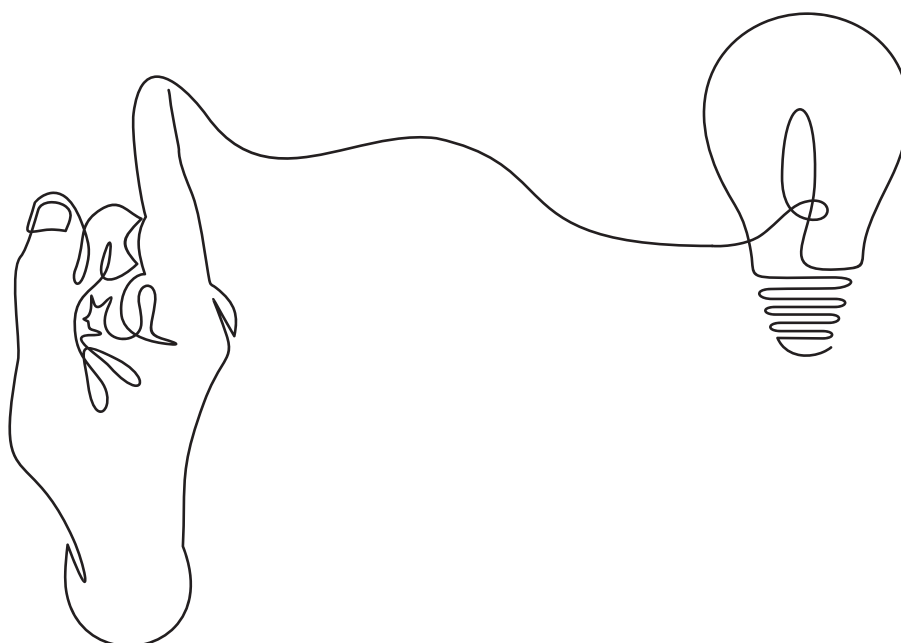
Podemos concluir que:

- La dedicación de tiempo de los intraemprendedores es fundamental en todas las fases, que se va incrementando a medida que va madurando el proyecto,
- El mentoring y la formación tienen un impacto alto en todas las fases, especialmente en ideación y exploración, destacando su importancia en las etapas iniciales.
- La gestión de proyectos y el acceso a mercado son críticos en las fases de exploración y aceleración, cuando los proyectos se están validando y escalando.

- La financiación es esencial en la exploración y aceleración para sostener el desarrollo. mientras que el espacio físico es más relevante en las primeras etapas, como ideación y exploración

Para concluir este capítulo, se incluye una tabla resumen con las buenas prácticas recomendadas en la fase de diseño del programa de intraemprendimiento.

Etapa	Buenas prácticas
Definición de objetivos del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos claros y medibles</li> <li>• Asegurar la alineación estratégica del programa</li> <li>• Segmentar el programa por tipologías de ideas</li> <li>• Formular retos motivadores</li> </ul>
Diseño de la estructura y actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir unas bases claras y detalladas del programa</li> <li>• Diseñar los incentivos adecuados</li> <li>• Asegurar la participación de la Alta Dirección.</li> <li>• Diseñar procesos flexibles y adaptables, con hitos claros</li> <li>• Capacitación en metodologías y herramientas</li> <li>• Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios</li> </ul>



# **BUENAS PRÁCTICAS EN IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INTRA- EMPRESARIANISMO**

# **03.**



Tras realizar el diseño del programa, el grupo de trabajo llegó a la conclusión que es fundamental gestionar la implementación del mismo como si fuera un proyecto específico, con personas responsables de ejecutarlo.

Un buen diseño es únicamente un punto de partida, pero la dificultad llega cuando se trata de ejecutar lo diseñado.

Hemos dividido las buenas prácticas en cuatro fases, correspondiente con la ejecución de un proyecto tipo. Evidentemente, cada organización deberá adaptar estas buenas prácticas en función de su propio contexto e idiosincrasia.



Imagen 8: Fases de implantación de un programa de intraemprendimiento

Fuente: Elaboración propia

### III.1 PLANIFICACIÓN Y CALENDARIO

Mientras que en la fase de diseño se prepara un esquema de alto nivel, en la etapa de planificación se ponen fechas y se elabora el plan de acción específico de implementación.

Todo plan de acción debe incluir acciones, responsables, fechas y recursos. Pasamos a detallar algunas de las buenas prácticas y algunas herramientas interesantes para aplicarlas.

- **Definición de Roles y Responsabilidades**

La primera etapa en la planificación de un programa de intraemprendimiento consiste en definir claramente los roles y responsabilidades. Todos los involucrados, deben tener una comprensión clara de sus tareas y objetivos. Esto asegura que cada persona sepa lo que se espera de ella y facilita la coordinación del trabajo

Los roles mínimos que intervienen en un programa de intraemprendimiento son:

- a) Intraemprendedores: participantes del programa, como hemos visto más arriba requieren de tiempo, espacio e incentivos.
- b) Mentores del programa: personas encargadas de aportar metodología y acompañar a los intraemprendedores en sus proyectos. Pueden ser internos o externos a la organización.

- c) Gestores del programa: personas encargadas de que el programa funcione correctamente, actúan como “Project manager” del programa, asegurando que se cumple las tareas definidas, coordinando la logística y dando soporte a los intraemprendedores y mentores.
- d) Alta Dirección: como hemos visto más arriba, su rol es sponsorizar a los equipos, realizando seguimiento puntual y participando activamente en algunas actividades.

Además de estos roles mínimos pueden aparecer dos roles más:

- e) Jefes o mandos intermedios de los intraemprendedores: su rol es fundamental para organizar sus equipos de forma que los participantes cuenten con el tiempo y espacio necesario para participar en el programa. En caso de no contar con el apoyo de estas personas, el programa corre un alto riesgo de fracasar.
- f) Personas de áreas de soporte: es muy probable que los gestores del programa tengan que contar con la colaboración de personas de otras áreas para tareas puntuales, como la comunicación o gestionar herramientas informáticas.

Una buena práctica consiste en utilizar la matriz RECI para definir y compartir el rol y las responsabilidades de cada persona involucrada. Para cada actividad del programa se define quién es el RESPONSABLE (toma decisiones), quién EJECUTA (realiza la tarea), quién debe ser CONSULTADO (tiene opinión) y quién debe ser INFORMADO.

	RESPONSABLE	EJECUTA	CONSULTADO	INFORMADO
Definir el reto	Dirección	Gestor programa	Jefes intermed.	Mentores
Participantes	Dirección	Gestor programa	Jefes intermed.	Mentores
Plan de Comunicación	Gestor programa	Gestor programa	Áreas soporte	Participantes Mentores
Talleres	Gestor programa	Mentores	Áreas de soporte	Participantes
Mentoring	Gestor programa	Mentores	Áreas de soporte	Participantes
Evaluación ideas	Dirección	Gestor programa	Mentores	Participantes
Impacto del programa	Gestor programa	Gestor programa	Participantes	Dirección Jefes Intermed.

Imagen 9: Matriz RECI de responsabilidades

Fuente: Elaboración propia

● **Desarrollo de un Calendario Detallado**

La creación de un calendario detallado es crucial para gestionar el tiempo y los recursos de manera efectiva. Un calendario bien estructurado también facilita la gestión de expectativas y ayuda a mantener el enfoque y la motivación a lo largo del programa.

Una tarea muchas veces olvidada es conocer las fechas de lanzamiento de otros programas corporativos (evaluación del desempeño, formaciones obligatorias, campañas comerciales específicas, etc...) para asegurar la atención de los potenciales participantes.

Las fechas clave de todo programa de intraemprendimiento son:

La fecha de lanzamiento (*kick-off*),

- La fecha de los talleres y sesiones de *mentoring*
- Plazos para la presentación de ideas y / o proyectos (fecha del *pitch*)
- Plazos para la entrega de resultados.

Evidentemente existirá una serie de tareas anteriores al lanzamiento, que deben incluirse en el calendario de ejecución.

Una buena práctica es trabajar con modelos ágiles de sprints de 2 a 4 semanas, con reuniones semanales de seguimiento de las personas involucradas en la gestión del programa.

- **Plan de Comunicación**

El objetivo último del plan de comunicación es conseguir la máxima participación posible. Para ello es necesario difundir el programa entre los diferentes roles definidos, a través prepararse acciones específicas. Aunque si bien es cierto la mayor parte del plan se debe orientar hacia los potenciales participantes del programa.

El contenido del plan debe incluir como mínimo los objetivos del programa, las reglas de participación, los incentivos disponibles y el calendario. La comunicación debe ser clara, coherente y utilizar múltiples canales (como correos electrónicos, reuniones, y la intranet corporativa) para asegurar que toda la organización esté informada y comprometida.

A pesar de que la gran mayoría de las personas de las organizaciones tienen acceso a medios electrónicos, es importante tener en cuenta que algunos puestos concretos no tienen acceso y tendremos que utilizar medios físicos tradicionales como carteles o folletos.

### III.2. LANZAMIENTO

Una vez que toda la logística está preparada, llega el momento de presentar el programa de intraemprendimiento a la organización. Y dentro de la fase de captación hay dos buenas prácticas clave a tener en cuenta:

- **Transparencia e incentivos**

El lanzamiento de un programa de intraemprendimiento debe ser un evento significativo que genere entusiasmo y participación. Una buena práctica es contar

con la participación de la Alta Dirección, bien de forma síncrona (reunión, webinar) o asíncrona (vídeo, email), para demostrar su compromiso con el programa y que se trata de una iniciativa importante.

Durante la fase de lanzamiento se ejecutará el plan de comunicación definido anteriormente con el objetivo de captar el máximo número de participantes. El factor más importante del plan de comunicación es la transparencia, para lo que es muy útil disponer de un buen documento de bases del programa, como se vio en el capítulo de diseño.

El equipo de gestión del programa será el responsable de coordinar su ejecución, aunque puede contar con personas de otras áreas de soporte.

Un elemento fundamental en la comunicación de la fase de lanzamiento son los incentivos que se ofrecerán a los participantes. Las personas nos movemos por incentivos, porque tenemos algo que ganar: bien eliminar un problema o bien conseguir una aspiración u objetivo. Si el incentivo que nos ofrecen no nos da a ganar, nos da igual y no nos moveremos.

Existen dos tipos de motivaciones y podemos definir los incentivos en función de cada una de ellas:

#### a) Motivación intrínseca

Es la que proviene de uno mismo, y suele tener una duración mayor a largo plazo. Como vimos en la fase de diseño, la mayoría de los intraemprendedores tienen una motivación intrínseca (resolver un problema técnico o de negocio) por lo que los principales incentivos tendrán que orientarse a facilitarles las oportunidades para hacerlo: tiempo, recursos

económicos o el compromiso de implementar las ideas resultantes del proceso.

**b) Motivación extrínseca**

Proviene de fuera de la persona. El intraemprendedor participará por conseguir un premio o evitar un castigo, lo que implica que en el momento en que ese incentivo

desaparezca, la persona perderá la motivación por realizar la tarea.

Los principales incentivos extrínsecos tienen que ver con recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional, elogios o premios externos. Algunos de los incentivos identificados por el grupo de trabajo fueron los siguientes:



Imagen 10: Listado de incentivos para los intraemprendedores.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los incentivos más interesantes que pueden diseñarse por los intraemprendedores es la creación o participación en spin-offs, empresas creadas para desarrollar y explotar los resultados de un proyecto.

Durante las sesiones del equipo de trabajo, surgió el debate sobre la propiedad de la idea y la posibilidad de que el intraemprendedor reciba dinero por la propiedad intelectual e industrial. La conclusión fue que habitualmente será la empresa la propietaria y que estas condiciones deben explicarse claramente en las bases del reto.

• **Captación y Formación Inicial**

El lanzamiento es también el momento para captar participantes y ofrecerles la formación inicial necesaria para desarrollar sus ideas. En función del programa, la captación consistirá bien en la inscripción de los participantes para el programa, o bien en la recogida de ideas directamente.

Para fomentar la captación, el programa debe incluir una serie de elementos clave, desde su fase de diseño: un buen proceso, retos atractivos, encaje con la estrategia, recursos y un sistema de reconocimiento y retribución, no solo económica.

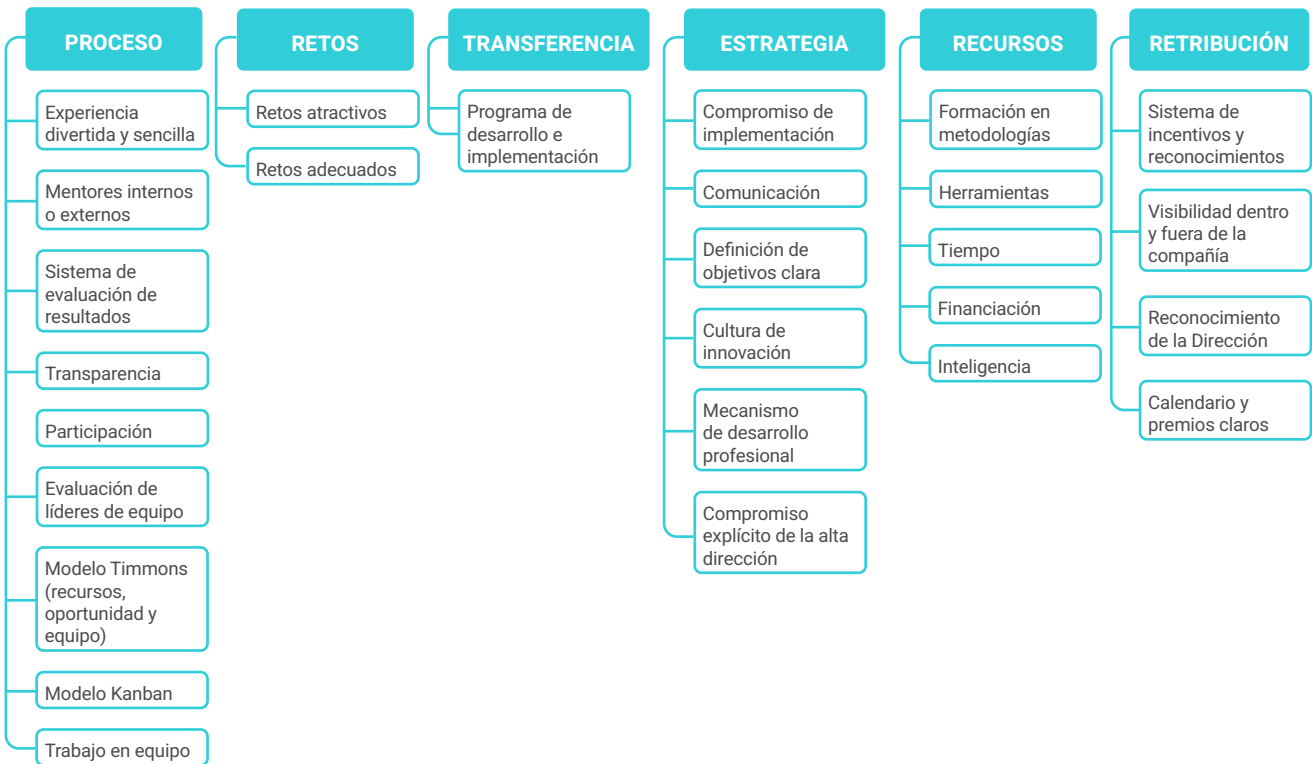


Imagen 11: Elementos de diseño para fomentar el intraemprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Estos factores identificados por el grupo de trabajo pueden resumirse en cuatro buenas prácticas para fomentar la participación en programas de intraemprendimiento<sup>8</sup>:

#### **a) Retos bien definidos = ideas de mayor calidad**

El reto tiene que ser de calidad. Un problema habitual es que el reto se refiera al dolor de cabeza que tiene el jefe que lo ha lanzado, pero a nadie más le importa. Otros problemas en la definición de los retos son que sean muy cerrados y casi te están dando la solución, que sea tan técnico que no se entienda, o que sea muy genérico y se disperse.

#### **b) Buenos incentivos = mayor participación**

Hemos visto más arriba que las personas nos movemos por incentivos, porque tenemos algo que ganar. Responder a la pregunta que te hará cualquier compañero de ¿qué gano yo con esto?

#### **c) Experiencia de participación divertida y sencilla = mayor repetición**

Quizás el principal reto de estos programas consiste en conseguir que personas que están muy ocupados en el día a día, dediquen tiempo a la participación en estos. Y para conseguir su atención y sobre todo, la repetición, necesitas diseñar una gran experiencia de usuario

#### **d) Tomar acciones con las ideas = mayor confianza y compromiso**

Y el cuarto factor que te permite atraer a gente a participar en innovación, es la práctica. Sólo tomando acciones con las ideas se demuestra realmente el compromiso de la dirección con el programa. Si no consigues que las ideas se

muevan, la gente podrá participar la primera vez pero la segunda se sentirá engañado y dirán: “¿Para qué voy a participar? Con todo el trabajo que tengo que hacer”.

Respecto a la formación, puede realizarse una introducción en la fase de lanzamiento o bien desarrollar un programa más intenso en herramientas y habilidades durante la siguiente fase del programa.

### **III.3. DESARROLLO DE PROYECTOS**

Esta fase consiste en facilitar el desarrollo de proyectos mediante el acceso a recursos necesarios, como tiempo, financiación y herramientas. Esta fase suele incorporar una combinación de talleres formativos y mentoring de seguimiento, en los que se utilizarán metodologías ágiles y herramientas de gestión de proyectos para seguir y apoyar el progreso de las iniciativas.

A continuación se presentan algunas buenas prácticas identificadas por el grupo de trabajo:

- **Formación continua**

Durante la fase de desarrollo de proyectos, es fundamental ofrecer formación específica que ayude a los intraemprendedores a perfeccionar sus ideas y llevarlas a cabo.

La inmensa mayoría de los intraemprendedores no están familiarizados con el uso de metodologías ágiles como

---

8. A. Alba, *Reaprender a innovar*, 2023

Scrum, Design Thinking y lean startup es una práctica recomendada para el desarrollo de proyectos innovadores. Estas metodologías permiten iterar rápidamente, adaptarse a cambios y mejorar las ideas en base a feedback constante. Por tanto, la formación en este tipo de habilidades técnicas y de gestión deberá ser una parte importante de las actividades formativas del programa.

Además de estos contenidos técnicos, los intraemprendedores necesitan desarrollar y aplicar una serie de habilidades personales, que son diferentes a las requeridas en su puesto de trabajo habitual.

En la siguiente tabla se presenta un menú de contenidos formativos que podrían desarrollarse para un programa específico.

Categoría de conocimiento	Capacidades a desarrollar
Proceso interno de intraemprendimiento	Conocimiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso y metodología de trabajo</li> <li>• Herramientas (software, plantillas) a utilizar</li> <li>• Recursos disponibles</li> </ul>
Herramientas específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Design Thinking</i></li> <li>• Técnicas de creatividad</li> <li>• Diseño de modelos de negocio</li> <li>• <i>Lean Start-up</i></li> <li>• Técnicas de gestión de proyectos: Scrum, Kanban</li> <li>• Análisis de mercados</li> </ul>
Habilidades técnicas ( <i>hard skills</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y resolución de problemas</li> <li>• Investigación social</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Prototipado y experimentación</li> <li>• Gestión de proyectos.</li> <li>• Software de gestión de proyectos.</li> <li>• Presupuestos y análisis financiero</li> </ul>
Habilidades interpersonales ( <i>soft skills</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Efectividad personal y gestión del tiempo</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Liderazgo transversal</li> </ul>

Imagen 12: Contenidos formativos para un programa de intraemprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Evidentemente no es posible generar un plan de formación tan exhaustivo que recoja todas las capacidades mencionadas, por lo que el formato más habitual es trabajar con talleres teórico-prácticos para las herramientas específicas y desarrollar a través de la práctica y el mentoring del programa las habilidades técnicas y las soft skills.

• **Mentoring y seguimiento de proyectos**

Está demostrado que aquellos proyectos de intraemprendimiento que tienen un seguimiento en ciclos cortos (semanal / quincenal) obtienen mejores resultados que aquellos que tienen ciclos más largos (mensual / trimestral).

El motivo es la propia naturaleza humana, materializada en la ley de Parkinson: cualquier

tarea se expandirá hasta ocupar todo el tiempo disponible. Por tanto, si el tiempo para presentar resultados es largo (meses), los intraemprendedores tenderán a no darle prioridad a las actividades. La solución es que cada equipo tenga que rendir cuentas cada poco tiempo ante un gestor del programa o un mentor.

Estos mentores, que pueden ser internos o externos a la organización, ofrecen asesoramiento técnico, estratégico y motivacional y sobre todo aseguran que los proyectos avanzan y se mantienen en la dirección correcta.

Lo más interesante es que los números demuestran que los proyectos de éxito que han contado con un mentor experto son más numerosas (x3) que aquellas que no lo reciben. Por tanto, es una buena inversión.

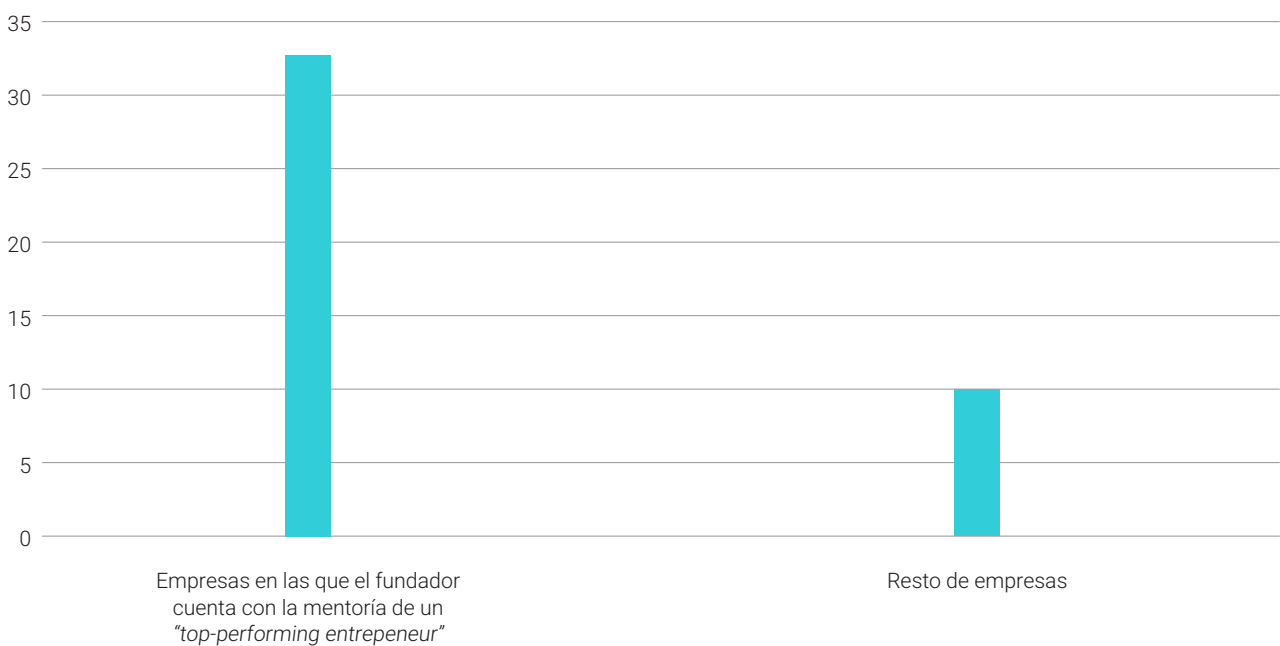


Imagen 13: Porcentaje de empresas que son "top-performers". Análisis de las empresas tecnológicas de Nueva York financiadas en el periodo 2003-2013.

Fuente: Escuela de Organización Industrial Guía de emprendimiento de empresas innovadoras

El rol de un mentor de innovación abarca las siguientes responsabilidades:

- Asegurar que los equipos avancen con los hitos marcados del proceso.
- Resolver cualquier duda sobre herramientas y aplicaciones de metodologías ágiles.
- Compartir experiencias, aprendizajes y mejores prácticas con emprendedores para la toma de decisiones basándose en su experiencia en el mercado, con otros clientes, tecnologías o herramientas.
- Dar apoyo emocional a los emprendedores en su proceso de desarrollo.

Y para se pueden utilizar diferentes herramientas:

#### a) Reuniones cara a cara:

- De recurrencia semanal (1h) o bisemanal (2h).
- Presenciales, recomendadas para reuniones más largas, o en remoto, como punto de contacto.
- Agenda abierta o cerrada, dependiendo de la evolución de cada equipo.
- Enfoque sugerido: SCRUM
  - ¿Qué hiciste / validaste / aprendiste desde la última reunión?
  - ¿Qué vas a hacer / validar las próximas semanas?
  - ¿Qué ayuda (herramientas, contactos...) necesitas para ello?

- Las reuniones no son talleres sino sesiones de análisis en profundidad con algo de tiempo al final reservado para preguntas
- El mentor no hace ninguna tarea de la *start-up* ni asume su responsabilidad

#### b) Aprendizaje externo desde la comunidad:

- Talleres: sesiones de formación para grupos de 10-15 personas en una herramienta o metodología específica.
- *Masterminds*: Grupo de 4-5 personas para compartir dudas y aprendizajes en un ambiente de confianza, desde la experiencia individual de cada uno.
- Grupos de chat: grupos para compartir victorias rápidas, apoyándose de redes sociales como WhatsApp, Slack o Telegram
- Sesiones de aprendizaje: Sesiones específicas para analizar 1-2 proyectos, su estado actual y siguientes pasos.

#### c) Herramientas de gestión de proyectos (Trello, Asana...)

- *Validation Board*: Mapa global para compartir el estado actual de una lista de proyectos. Nuestra herramienta favorita para saber el estado de cada uno de los proyectos y donde vamos anotando la evolución de cada uno en las sesiones de mentoría.
- **Presentación de resultados**

A medida que los proyectos avanzan, es importante que los intraemprendedores tengan la oportunidad de presentar sus avances y recibir feedback constructivo de

la Alta Dirección. Aquellos proyectos más interesantes podrán continuar avanzando y recibir financiación interna, para incluso convertirse en *spin-offs*.

Este proceso de validación es esencial para asegurar que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa y aumenten su potencial de éxito.

En función del tipo de programa, la presentación de resultados se realizará con formatos diferentes.

**a) Ideación:** suelen ser programas abiertos, donde se reciben un número elevado de ideas. De ellas se hace una preselección por un jurado y sólo se presentan a los directivos las ideas finalistas. Esta presentación consiste en discurso sobre el concepto y modelo de negocio de la idea, para conseguir financiación y recursos en la siguiente etapa.

**b) Incubación:** el número de proyectos es más reducido, así que se presentan los resultados de todos los participantes. La presentación consiste en mostrar las evidencias obtenidas sobre el potencial de viabilidad de mercado, tecnológica y de mercado de cada proyecto. Los directivos tomarán la decisión de qué proyecto avanza y cuál no, asignando recursos.

**c) Aceleración:** muy similar a la fase de incubación, pero en un estadio más avanzado en el desarrollo de mercado y de la tecnología. Las decisiones en esta tipo de programa pueden llegar a incluir la creación de *spin-offs* y asignar recursos a tiempo completo al proyecto.

En cualquiera de los tres modelos, la transparencia del proceso es fundamental,

para generar y mantener la confianza de los participantes. Por tanto, los criterios de evaluación deberán ser públicos e incluidos en las bases del programa. También los resultados de ganadores y las decisiones. Por último, una buena práctica es dar un breve feedback constructivo a los intraemprendedores que no han tenido éxito, para que puedan aprender de cara a siguientes ediciones del programa.

### III.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La última fase de la implementación del programa de seguimiento consiste en recoger los resultados del programa para evaluar el impacto y el éxito de las iniciativas. Esta información será compartida con la alta dirección, para demostrar su aportación de valor a la organización.

Se puede hablar de la evaluación a dos niveles:

- **Evaluación del programa**

La evaluación del programa debe basarse en indicadores clave de desempeño (KPIs) que se definieron durante la fase de planificación. Estos KPIs deben incluir métricas de negocio, como el impacto de los proyectos en la cuenta de resultados (ingresos y/o ahorros) o el potencial de impacto, en el caso de fases más tempranas del programa. Si se han definido métricas, también es interesante medir cómo ha afectado el programa a la cultura organizacional.

A nivel operativo, se pueden utilizar KPIs relacionados con la participación, número de ideas o proyectos recibidos o la calidad de estas ideas, en cuanto a cuántos han avanzado a fases posteriores y cuántas

ideas se han implementado. La medición de KPIs permite a la empresa evaluar el éxito de los proyectos de manera objetiva y tomar decisiones informadas sobre su implementación a gran escala.

También es crucial documentar las lecciones aprendidas durante todo el proceso de implementación. Esta documentación debe ser accesible para todos los participantes y utilizada para mejorar los programas futuros. La mejora continua debe ser un principio fundamental, con el programa de intraemprendimiento adaptándose y evolucionando en función de las experiencias pasadas y las nuevas oportunidades.

Finalmente, es el momento de aplicar los reconocimientos y recompensas definidos como incentivos. Estas actividades deben ser visibles y valoradas por los participantes, ya que el reconocimiento de los logros es fundamental para mantener la motivación y fomentar la participación en futuros programas.

● **Evaluación del impacto de los proyectos**

Una vez que los proyectos han alcanzado ciertos hitos o han concluido, se debe realizar una evaluación exhaustiva de su impacto. Esta evaluación debe considerar el impacto financiero o de negocio, pero también cómo el proyecto ha contribuido a los objetivos estratégicos de la empresa y qué lecciones se pueden extraer para futuras iniciativas similares.

En el caso de proyectos en fases más iniciales, es fundamental evaluar no solo el éxito inmediato de los proyectos, sino también su impacto a largo plazo en la organización. Esto incluye analizar cómo las ideas innovadoras pueden ser transferidas a otras áreas de la empresa o incluso al mercado externo. Mostrar los casos de éxito y fracaso a la organización es una palanca interesante para ir construyendo una cultura innovadora.

Área	Métrica
Evaluación del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en negocio (ventas, ahorros, patentes)</li> <li>• Potencial de impacto (ventas, ahorros, patentes)</li> <li>• Ideas / proyectos recibidos</li> <li>• Calidad: % ideas / proyectos que pasan a siguiente fase</li> <li>• Spin offs creadas ó productos implementados</li> <li>• Participantes en el programa</li> <li>• Tiempo dedicado por los directivos</li> </ul>
Evaluación de impacto de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitos alcanzados por el proyecto</li> <li>• Impacto en negocio (ventas, ahorros, patentes)</li> <li>• Potencial de impacto (ventas, ahorros, patentes)</li> <li>• Lecciones aprendidas</li> </ul>

Imagen 14: Métricas para la evaluación de un programa de intraemprendimiento y del impacto de los proyectos

Fuente: Elaboración propia

### III.5. BARRERAS O RIESGOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS

A continuación, se detallan las principales barreras identificadas en el proceso de implementación de un programa de intraemprendimiento, junto con las soluciones propuestas para superarlas de manera efectiva, en base a la experiencia del grupo de trabajo.

Barrera	Soluciones
Pérdida de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar sistemas de incentivos continuos y reconocimiento regular</li> <li>• Promover casos de éxito y testimonios de intraemprendedores</li> </ul>
Expectativas irreales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos claros y realistas desde el principio</li> <li>• Asegurar una comunicación transparente</li> </ul>
Falta de apoyo visible y recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar el compromiso de la alta dirección y su participación visible</li> <li>• Asegurar una asignación adecuada de recursos: tiempo y apoyos</li> </ul>
Dificultades en la implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el apoyo técnico y administrativo, facilitar la colaboración interdepartamental</li> <li>• Simplificar los procesos de aprobación</li> </ul>
Escala en organizaciones grandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear comunidades de intraemprendedores y espacios compartidos para fomentar la colaboración</li> </ul>
Evaluación limitada o sesgada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a perfiles diversos (técnicos, de negocio, estratégicos) en la evaluación de las ideas</li> </ul>
Falta de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas sostenibles que ofrezcan caminos de crecimiento y desarrollo continuo</li> </ul>
Falta de entornos de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establacer comunidades de práctica y espacios de cocreación</li> </ul>

Imagen 15: Barreras y riesgos de los programas de intraemprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

- **Pérdida de Motivación**

Una de las principales barreras en la implementación del intraemprendimiento es la pérdida de motivación entre los participantes. Con el tiempo, es común que el entusiasmo inicial decaiga, especialmente si los proyectos no avanzan al ritmo esperado o si los participantes no reciben el reconocimiento adecuado.

Para contrarrestar esta barrera, es esencial diseñar sistemas de incentivos continuos que mantengan a los intraemprendedores motivados a lo largo del proceso, tal y como se ha explicado en la guía. Además, es fundamental promover casos de éxito y testimonios de intraemprendedores que hayan logrado implementar sus ideas con éxito, lo que puede servir de inspiración y motivación para otros.

- **Expectativas Irreales**

Uno de los males habituales en la innovación y el intraemprendimiento es la incorrecta gestión de expectativas. Establecer expectativas irreales desde el principio puede llevar a la desmotivación y al fracaso del programa. Primero, si los participantes esperan resultados inmediatos o un nivel de apoyo que la organización no puede ofrecer, es probable que se sientan frustrados y abandonen sus proyectos.

Además, los directivos pueden crearse expectativas excesivas sobre el impacto del programa, creando una burbuja, que en caso de no cumplirse, puede poner en duda la viabilidad del programa.

Para superar esta barrera, es crucial definir objetivos claros y realistas desde el inicio

del programa. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de negocio y ser medibles. Además, una comunicación transparente sobre lo que es posible alcanzar dentro del marco del programa ayuda a alinear las expectativas de todos los stakeholders con la realidad de la organización.

- **Falta de Apoyo Visible y Recursos**

La falta de apoyo visible por parte de la alta dirección y la insuficiencia de recursos (tiempo disponible, financiación, acceso a activos, herramientas...) son barreras que pueden desincentivar a los intraemprendedores.

Más allá de la dotación de recursos imprescindibles, la alta dirección DEBE mostrar un compromiso visible con el programa de intraemprendimiento, dedicando tiempo de calidad. Esto incluye participar activamente en el seguimiento de los proyectos y demostrar apoyo a través de la comunicación interna. Asegurar una asignación adecuada de recursos, incluyendo tiempo dentro de la jornada laboral para que los empleados puedan trabajar en sus proyectos, es también crucial para el éxito del programa.

- **Dificultades en la implementación**

El paso de la ideación a la implementación es uno de los desafíos más grandes en el intraemprendimiento y en la innovación en general y son una fuente de desmotivación para los participantes. Las barreras pueden ser por falta de apoyo técnico, acceso a canales de comercialización o procesos burocráticos de autorización y financiación. Recordemos que la principal motivación de un intraemprendedor es ver su idea en funcionamiento.

Para superar estas dificultades, es necesario definir claramente una hoja de ruta que permita llevar la idea a la práctica (un proceso de embudo), e identificar claramente el apoyo técnico y administrativo que se brindará a los intraempresarios.

Como parte de esta hoja de ruta, es importante simplificar los procesos de aprobación y facilitar la colaboración interdepartamental integrando los resultados de intraempresariado en los procesos de gestión de cartera de proyectos de innovación.

- **Escalar el programa en organizaciones grandes**

En organizaciones grandes, es habitual comenzar con pequeños pilotos del programa en áreas específicas para después ir expandiendo el alcance a la organización.

Sin embargo, la burocracia y propia estructura organizativa, con departamentos y personas que no tienen contacto unos con otros, pueden generar barreras adicionales para los intraempresarios.

Una solución efectiva es la creación de comunidades de intraempresarios dentro de la organización. Estos grupos pueden proporcionar un entorno de apoyo donde los participantes compartan ideas y colaboren en proyectos comunes. Además, establecer espacios compartidos para la co-creación y el trabajo conjunto puede ayudar a mantener la motivación y el compromiso en organizaciones grandes.

### **Evaluación limitada o sesgada**

Como hemos visto durante esta guía, las ideas y procesos del programa tienen que

evaluarse para decidir si avanzan o no en su implementación. Un riesgo importante es que la evaluación de los proyectos puede estar sesgada si solo se involucran ciertos perfiles, como técnicos o financieros, excluyendo otras perspectivas importantes.

Para asegurar una evaluación justa y completa, es fundamental involucrar a perfiles diversos en el proceso de evaluación. Esto incluye a expertos en áreas técnicas, de negocio, y estratégicas, lo que permite una visión integral de las propuestas y asegura que las ideas seleccionadas sean viables y alineadas con la estrategia corporativa. Tanto los participantes como los criterios de evaluación deberían estar recogidos en el documento de bases del programa.

- **Falta de Continuidad**

Como la mayoría de los programas e iniciativas corporativas, algunos programas de intraempresariado se implementan como iniciativas puntuales. Esto ocurre porque se implementa el programa por alguna moda, sin reflexionar sobre su impacto real en el negocio. Esta falta de continuidad genera un desánimo de los participantes cuando no ven un compromiso a largo plazo y no estarán dispuestos a dedicar su tiempo y energía.

La forma de evitar esta barrera es diseñar programas sostenibles, que estén alineados con la estrategia de negocio, con retos escogidos por la alta dirección, con un proceso claro y una dotación de recursos estable en los presupuestos. Finalmente es clave ir incluyendo mejoras en el propio programa en base a las lecciones aprendidas en ediciones anteriores.



- **Falta de Entornos de Colaboración**

La falta de colaboración entre áreas se ha identificado como una de las principales barreras para la innovación y por tanto, afectará también a los programas de intraemprendimiento.

Establecer comunidades de práctica y espacios de co-creación dentro de la organización es una solución efectiva para superar esta barrera. Estos entornos deben facilitar la interacción regular entre los participantes, permitiendo el intercambio de ideas, el aprendizaje compartido, y la colaboración en proyectos.

El principal aprendizaje tras revisar estas ocho barreras es que:

Todas las barreras o riesgos se pueden resolver afrontándolas desde la fase de diseño.

Para concluir este capítulo, se incluye una tabla resumen con las buenas prácticas recomendadas en la fase de implementación del programa de intraemprendimiento.

Etapa	Buenas prácticas
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el rol y responsabilidades de cada uno de los grupos de interés participantes</li> <li>• Definir los hitos del programa y el calendario de actividades pre, durante y post.</li> <li>• Definir un plan de comunicación utilizando el documento de bases del programa y el calendario</li> </ul>
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser transparentes en la comunicación durante todo el proceso</li> <li>• Implementar y comunicar los incentivos adecuados</li> <li>• Implementar una buena experiencia de usuario durante todo el proceso para los intraemprendedores</li> </ul>
Desarrollo de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de formación en herramientas y habilidades hard y soft</li> <li>• Contar con un equipo de mentores internos o externos de apoyo</li> <li>• Realizar un seguimiento cercano (semanal / quincenal) de los proyectos</li> <li>• Realizar eventos o actividades presentación de resultados con la participación de la dirección</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el impacto del programa a nivel de negocio y operativo con métricas objetivas</li> <li>• Evaluar el impacto real o potencial de cada proyecto de forma individual</li> </ul>
Riesgos y barreras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocarse en la fase de diseño del programa para minimizar las barreras y riesgos.</li> <li>• Incluir alternativas flexibles para responder a imprevistos.</li> </ul>

# CASOS PRÁCTICOS DE INTRA- EMPREN- DIMIENTO

# 04.



Para completar esta guía, presentamos un último capítulo de *Casos Prácticos de intraemprendimiento* que se presentaron en el grupo de trabajo. Se exploran ejemplos reales de programas de intraemprendimiento implementados en organizaciones de diferente tipología, incluyendo sectores privados (EDP), públicos (ADIF Talento y Ayuntamiento de Madrid) y ONGs (Grupo ILUNION – ONCE). A través de estos casos, se ilustran las mejores prácticas, los desafíos enfrentados y las soluciones aplicadas para fomentar una cultura de innovación interna.

Comenzaremos con una descripción de cada uno de los casos y posteriormente se realizará una comparativa entre los diferentes modelos.

## IV.1 INTRAEMPREDIMIENTO EN EMPRESA PRIVADA: EDP

EDP es una compañía global en el sector de la energía con un enfoque fuerte en la transición energética, fuerte presencia en España. Cuenta con dos programas de intraemprendimiento paralelos.

A nivel de innovación, la empresa cuenta con:

### a) Programa Lean Generation

- **Objetivos**

Este programa está orientado a la mejora y eficiencia y disponibilidad todos los procesos de negocio de operaciones. Respecto a los KPIs clave, se miden el número de iniciativas de mejora y el número de personas implicadas en las iniciativas. Ese cambio se orienta hacia la creación de una cultura de mejora continua, basada en las prácticas de Lean Manufacturing. Se han identificado una serie

de comportamientos objetivos como impacto del programa.

- **Descripción del programa**

Las áreas foco de las ideas son la eficiencia, disponibilidad de los activos, medioambiente y seguridad y salud y finalmente procesos relacionados con los clientes y otros grupos de interés.

La gestión y comunicación del programa se realiza a través de dos plataformas construidas sobre Sharepoint: una para la unidad de negocio de generación y otra para la de redes. En la plataforma, todos los equipos pueden consultar las iniciativas abiertas, las anteriores, KPIs de impacto y noticias relacionadas.

Se ha desarrollado también una aplicación para el registro de ideas, con los mínimos campos necesarios y la gestión de las iniciativas.

- **Resultados obtenidos**

Según los datos compartidos, en España y Portugal se completaron 147 iniciativas, con la participación de 426 personas.

### b. Programa The Spiral

- **Descripción del programa**

El propósito del programa es conectar a los equipos de EDP con el ecosistema global de innovación, de forma que se puedan generar nuevas oportunidades de negocio. Forma parte del programa de venture builder de la compañía.

Específicamente el programa tiene 3 objetivos: desarrollar el ecosistema de innovación de EDP,

mejorar las habilidades de los empleados para la emprendimiento corporativo, expandiendo su mentalidad innovadora y desbloquear nuevas oportunidades de negocio.

- **Desarrollo**

La estructura del programa incluye 3 fases con una duración aproximada de 4-5 meses.

En la primera fase se lanzan 3 retos de negocio, sobre los que los participantes deben proponer sus propuestas. De ellas, se seleccionan 10 proyectos, que avanzan a la siguiente fase.

En la fase de co-working se realizan talleres y trabajo conjunto con mentores y expertos para desarrollar soluciones válidas a los problemas identificados.

La última fase consiste en la presentación de los resultados, en un pitch ante la Dirección, donde se evalúan los proyectos y se seleccionan los 3 ganadores.

- **Resultados**

En la primera edición del programa en 2023 se ha generado un conjunto de 10 proyectos que continúan en el proceso de maduración y pruebas previo al escalado a soluciones comerciales.

### c. Aprendizajes

El programa de intraemprendimiento de EDP demuestra que la alineación de la innovación con los objetivos estratégicos de la empresa es clave para su éxito. Por otro lado la separación de los retos por las categorías de ideas (mejora – lean y nuevos negocios – spiral) permite un mejor enfoque en el impacto y los resultados.

Además, el enfoque en la innovación abierta y la colaboración con startups ha permitido a EDP mantenerse competitiva en la transición energética. Un aprendizaje clave es la importancia de contar con un equipo de innovación global y ecosistemas colaborativos que fomenten la creatividad y el desarrollo de soluciones disruptivas dentro de la organización.

## IV.2. INTRAEMPRENDIMIENTO EN EMPRESA PÚBLICA: ADIF

Adif es una entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Transportes. Su misión es operar, gestionar y construir una red ferroviaria inteligente adaptada al nuevo ecosistema tecnológico, competitivo y sostenible, contribuyendo de esta forma a los ODS.

Desde el año 2019 ADIF desarrolla la versión actual el programa de intraemprendimiento “ADIF Talento”

- **Objetivos**

Teniendo como base el Plan Estratégico 2030 (PE2030) de ADIF, en el que se intenta incorporar la visión de la Agenda 2030 en el ADN de la organización, el programa de intraemprendimiento se orienta a apoyar el conocimiento interno y la experiencia acumulada, favoreciendo el talento y la creatividad de las personas, para crear soluciones antes los nuevos desafíos de la organización y sus grupos de interés.

El foco del programa está en conseguir la máxima participación, tanto en número de empleados, como en diversidad territorial y de categorías profesionales.

- **Descripción**

El programa está dirigido a cualquier empleado de Adif y Adif AV que presente sus iniciativas bien de forma individual o bien en equipos de hasta 5 personas. Para fomentar su participación activa se aplican unos incentivos de desarrollo y visibilidad (diploma, valoración de méritos en CV interno, participación en evento o en equipo de implantación) y un incentivo económico, con un bono de hotel.

Las actividades incluyen la campaña de difusión y comunicación, la gestión de proyectos, evaluación de los mismos por un jurado interno y externo y un evento de reconocimiento de los ganadores. En una fase posterior, se realiza un estudio de viabilidad e implantación de los proyectos ganadores y si procede, su implementación y protección de la propiedad intelectual.

Para las actividades de comunicación, se utilizan diferentes canales y medios electrónicos, con especial mención a dos: el canal de Teams de intraempresarios y una web interna del programa embebida en el portal corporativo.

- **Resultados**

Los resultados hasta la fecha son muy positivos y prometedores y empiezan a formar parte de la cultura de la organización. Se ha identificado que existen áreas y directivos interesados regularmente por el avance del programa y empleados que se presentan a las distintas ediciones, vez tras vez, ya que tienen un alto compromiso con el programa.

La edición de 2023 tuvo 34 proyectos inscritos y 55 personas involucradas. De ellas, se premiaron 8 equipos, con 21 personas. En

la de 2024 (en marcha en el momento de la elaboración de esta guía), ha aumentado la participación con 54 proyectos y 139 personas participantes. En la edición pasada hubo 8 grupos premiados con 21 ganadores.

La fase de implementación siempre es la más compleja, en función del grado de desarrollo de la tecnología del proyecto. Los datos de implementación de los proyectos de 2023 es del 36%.

- **Aprendizajes**

Tras décadas fomentando el intraempresariamiento en las últimas ediciones del programa ADIF Talento, se han consolidado una serie de aprendizajes que pueden ser útiles para otro tipo de organizaciones:

- a) Es vital el apoyo de la Alta Dirección de la empresa y su compromiso con el programa
- b) Las distintas vías de comunicación durante toda la gestión del programa SON un elemento clave para la participación y la alimentación del ánimo a lo largo de todo el proceso
- c) Es un proceso con acusados picos de trabajo que requieren la disponibilidad de personal dedicado al emprendimiento de forma continua. Por ello, es vital disponer de recursos suficientes para el éxito del conjunto del programa.
- d) La jornada de reconocimiento es el momento estelar de todo el programa, pero el resto del proceso ha de ser muy bien hilvanado (desde el lanzamiento hasta el posterior envío de las propuestas a las áreas para ver la viabilidad del desarrollo de las ideas y su posible implantación) para

conseguir que el programa tenga un aporte de valor tangible para toda la organización que consolide la imagen y el orgullo de pertenencia

### IV.3 INTRAEMPREDIMIENTO EN EL TERCER SECTOR: GRUPO ONCE.

La ONCE es una organización de espíritu joven, abierta a la cambiante realidad social, diversa y dinámica. Su propósito está al servicio de las personas ciegas o con otra discapacidad, la mejora de su autonomía personal y la igualdad de oportunidades.

La ONCE está comprometida con esta vocación desde su creación hace 85 años.

Grupo Social ONCE es la unión de las organizaciones ONCE, Fundación ONCE e ILUNION. Un grupo de personas con y sin discapacidad trabajando en diversos sectores de la economía. Un Grupo que se construye alrededor de un propósito, la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad a partir de sus tres áreas de actividad: social, fundacional y empresarial.

Para fomentar la cultura de la innovación se crea la iniciativa "ONCEINNOVA", el laboratorio de innovación de la ONCE. Un espacio colaborativo y multidisciplinar para el impulso de la innovación inclusiva y la transformación cultural en la organización.

Entre otros, ONCE Innova gestiona el Reto Interno ONCE Innova, un ejercicio de intraemprendimiento en el que las personas que trabajan en la ONCE y las personas afiliadas a la organización pueden presentar sus propuestas de innovación.

#### • **Objetivos**

El Reto Interno ONCE Innova se creó con el objetivo de promover un cambio cultural en la organización, donde empleados y afiliados se convirtieran en agentes de innovación. El reto busca dos grandes objetivos combinados:

- El cambio cultural, fomentar la participación activa de los empleados y afiliados de la ONCE en la generación de ideas innovadoras, visibilizar el talento interno y crear espacios de colaboración y romper con la cultura de trabajo en silos y fomentar la transversalidad, la experimentación, y la cultura del error como parte del proceso de aprendizaje.
- Identificar propuestas de innovación relevantes para la organización.

#### • **Descripción**

El Reto Interno ONCE Innova es una iniciativa abierta tanto a empleados como a afiliados a la ONCE, lo que incluye a más de 24.000 empleados y 72.000 personas afiliadas en toda España. El reto se divide en tres categorías: Mejora de la calidad de vida de las personas con ceguera o deficiencia visual grave, transformación digital y optimización del puesto de trabajo, y creación de nuevos productos y servicios.

El programa está dividido en las siguientes fases: presentación de propuestas en equipos de hasta cinco personas, evaluación por un grupo técnico, selección de finalistas por un comité de innovación, talleres de conceptualización y prototipado y presentación de las propuestas en el evento final (Demo Day). En las ediciones de 2021 y 2023, los equipos recibieron mentoría y participaron en talleres de prototipado, por

parte de asesores de distintas áreas de toda la organización, lo que ayudó a evolucionar sus ideas y conceptualizar los futuros pilotos.

Las propuestas seleccionadas se presentan en un evento Demo Day donde se eligen las ganadoras, las cuales son implementadas como pilotos dentro de la ONCE. La implementación se puede realizar con equipos internos o bien a través de colaboraciones de innovación abierta. Actualmente se cuenta con siete proyectos en marcha de implementación de las tres ediciones realizadas hasta la fecha. Dos de los proyectos están en fase de exploración y cinco en piloto.

- **Resultados**

El reto ha tenido tres ediciones (2019, 2021, 2023) con una creciente participación en cada una. En la edición de 2023 se recibieron 277 propuestas, destacando la participación de la red de agentes vendedores, cuyas propuestas representaron más del 50% del total.

Los proyectos ganadores han abarcado desde mapas accesibles y quioscos inteligentes hasta la Comunidad ONCE en Inteligencia Artificial (AICON), premiada por su impacto social. Finalmente, se ha logrado un mayor compromiso y visibilidad de perfiles vendedores y asesores, lo que ha fortalecido el proceso de co-creación.

- **Lecciones aprendidas**

El Reto Interno ONCE Innova ha permitido a la organización identificar varias barreras y aprendizajes importantes:

a) Falta de intraemprendimiento real: Aunque se generan muchas ideas, la implicación de los ganadores en la implementación de los proyectos piloto ha sido limitada.

b) Falta de liderazgo por parte de las áreas responsables: Las áreas encargadas de implementar los proyectos no siempre han asumido un rol activo en la apropiación de las ideas ganadoras, lo que dificulta su ejecución.

c) Gestión tradicional de proyectos: La falta de agilidad en la gestión de los proyectos ha ralentizado la implementación. Es necesario adoptar metodologías ágiles que permitan iterar y ejecutar de manera más rápida y flexible.

d) Incentivos para empleados: Se ha identificado que los incentivos para los empleados que participan en el reto deben fortalecerse, no solo en términos económicos, sino también mediante reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

#### IV.4. INTRAMPREDIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: AYUNTAMIENTO DE MADRID

Funciona Madrid fue un primer piloto de intraemprendimiento en la administración pública desarrollado en alianza entre la Fundación COTEC y el Ayuntamiento de Madrid. Su propósito era abrir canales de participación que permitan al empleado público contribuir a la modernización y adaptación de la Administración para responder con éxito a las necesidades de la ciudadanía.

- **Objetivos del Programa**

El programa #FuncionaMadrid del Ayuntamiento de Madrid tiene como objetivo principal visibilizar y poner en valor el talento

de los empleados públicos, fomentando una cultura de innovación y colaboración en la administración pública. Así como facilitar el desarrollo de proyectos innovadores por parte de empleados públicos, promoviendo la transversalidad y el trabajo cooperativo.

- **Descripción del Caso**

En lugar de partir en la fase de ideación, se decidió aprovechar el conocimiento previo existente en la organización. Se inició con un proceso de selección que partió de las personas que más activamente habían participado en otras tentativas como “Innovando Juntos” o “Ideas para Madrid”, un total de 750 personas. Finalmente se seleccionaron 32 personas que se agruparon en 6 proyectos, con el objetivo de explorar su viabilidad como pilotos.

El programa se desarrolló durante 5 meses e incluyó varias fases de formación y desarrollo:

- a) Talleres de formación: Se realizaron seis talleres donde los participantes aprendieron sobre emprendimiento e innovación.
- b) Mentoría: Se ofrecieron seis sesiones de mentoría individuales y otras seis grupales para apoyar el desarrollo de los proyectos.
- c) Finalmente se realizó una sesión de presentación de resultados con la asistencia de los máximos representantes de la alcaldía de Madrid y de la Fundación Cotec.

Una característica clave del programa fue la creación de un ecosistema de colaboración público-privada. Se buscó involucrar socios tecnológicos y expertos externos para complementar las capacidades internas del Ayuntamiento, lo que permitió diversificar las perspectivas y fortalecer los proyectos.

- **Resultados Obtenidos**

Durante la sesión de pitch, se presentaron prototipos de los 6 proyectos, donde cada uno de ellos incluía un vídeo de presentación. El programa además permitió recuperar el talento interno de los empleados públicos, reaprovechando propuestas anteriores sobre proyectos innovadores que abordan problemas reales de la ciudad. Finalmente se fortaleció la relación entre las diferentes áreas del Ayuntamiento, promoviendo una colaboración más fluida y efectiva entre departamentos.

- **Aprendizajes**

Algunos aprendizajes interesantes de los casos fueron:

- a) Reaprovechar aprendizajes y conocimiento de ediciones anteriores, así como asegurar que algunas de las iniciativas se implementan. Es una forma de demostrar el compromiso de la dirección (cúpula política) con el programa.
- b) Gestión del programa por una colaboración externa, lo que permite evitar posibles sesgos internos y aporta su experiencia en el entorno privado.
- c) Es fundamental involucrar a los superiores y a los departamentos relevantes desde el inicio del programa, para garantizar la disponibilidad de tiempo para los talleres y la continuidad de los proyectos.
- d) La importancia de aumentar el tiempo dedicado a la fase inicial de comunicación y configuración de los grupos de trabajo, así como asegurar mayor continuidad en las sesiones.

e) La necesidad de cambiar la cultura organizativa hacia una mayor apertura a la innovación fue evidente. La implementación de proyectos innovadores en la administración pública requiere un cambio de mentalidad hacia una cultura que acepte el riesgo y promueva la experimentación.

### IV.5. COMPARATIVA DE LOS DIFERENTES ENFOQUES

A partir de los 4 casos expuestos, podemos resumirlos en la siguiente tabla:

	EDP	ADIF	GRUPO ONCE	AYUNTAMIENTO DE MADRID
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de alta dirección</li> <li>Foco en estrategia corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso claro de idea a ejecución</li> <li>Uso de metodologías ágiles</li> <li>Apoyo continuo y formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de cultura de inclusión</li> <li>Reconocimiento público</li> <li>Impacto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de cultura colaborativa y propuestas innovadoras</li> <li>Aprovechar conocimiento previo</li> </ul>
Puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos recursos dedicados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener interés y la motivación a largo plazo</li> <li>Implantación de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrio entre impacto social y beneficios</li> <li>Complejidad de alineación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de los superiores y otras unidades</li> <li>Complejidad de la comunicación</li> </ul>
Resultados y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevos productos, servicios y procesos</li> <li>Incremento de motivación y compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura de la innovación</li> <li>Mejora de la eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto social</li> <li>Desarrollo personal y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seis proyectos desarrollados con pilotos implementados</li> </ul>
Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de alinear retos con la estrategia</li> <li>Proporcionar recursos adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir proceso <i>end-to-end</i> (hasta la ejecución)</li> <li>El valor de la formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implicación más allá de la ideación de empleados y jefes</li> <li>Incentivos adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reaprovechar el conocimiento</li> <li>Comunicación clara a todos los niveles</li> </ul>

Imagen 16: Comparativa de programas de intraemprendimiento analizados por el GdT.

Fuente: Elaboración propia

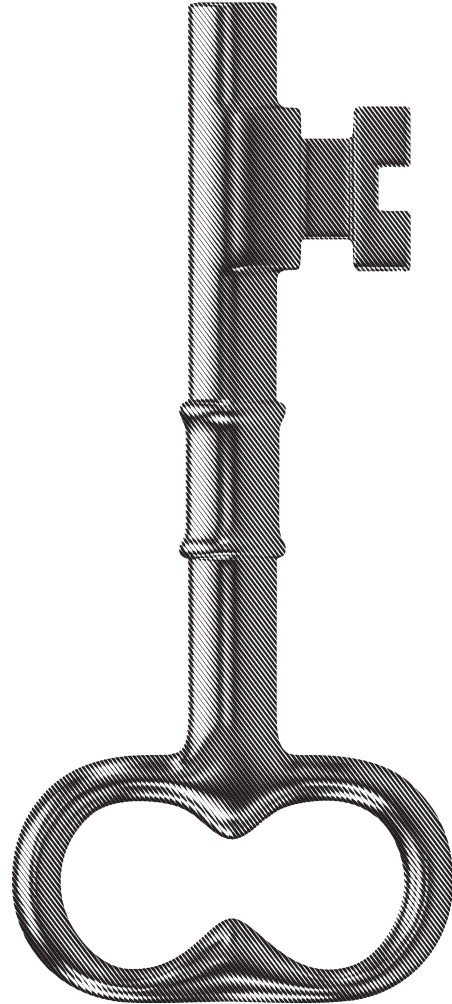
Debemos entender que los casos seleccionados son una muestra y no representan la generalidad de cómo se realizan programas de intraemprendimiento en los tipos de organizaciones.

Como se ha mencionado en esta guía, cada organización deberá diseñar el programa más adecuado a sus necesidades y objetivos particulares. Dicho esto, y en base a las discusiones del grupo de trabajo, sí que es posible identificar algunas diferencias en función del tipo de organización.

En el sector privado, el éxito se basa en el alineamiento estratégico y en asignar recursos, como tiempo, para implementar y escalar las ideas.

En el sector público, también se basa en el alineamiento estratégico pero hace un mayor énfasis en la cultura de innovación. Por otro lado se enfrenta el riesgo de falta de implementación debido a la burocracia y la legislación vigente

Finalmente, en el tercer sector, es crucial encontrar un equilibrio entre el impacto social y los objetivos de negocio, además de ofrecer incentivos adecuados, ya que la motivación de los participantes tiende a ser diferente.



A pesar de estas diferencias, existen similitudes que pueden replicarse de un sector a otro, aprovechando la experiencia especialmente del sector privado, que tiene una mayor trayectoria en los programas de intraemprendimiento. Por ejemplo, la importancia del apoyo de las diferentes áreas: dirección, jefes y otros departamentos, la definición de incentivos adecuados y la importancia de la implementación de los proyectos como forma de demostrar el compromiso con el programa. Todos ellos, buenas prácticas identificadas a lo largo de esta guía.

**CON  
CLU  
SIO  
NES**

**05.**



El objetivo de esta guía era compartir las mejores prácticas en el diseño e implementación de los programas de intraemprendimiento, a partir de los debates realizados por el grupo de trabajo de la Fundación COTEC.

Las buenas prácticas no son recetas, sino una fuente de inspiración para que el lector de esta guía tenga una orientación sobre qué elementos funcionan (en general) y cuáles no y adaptarlos en el diseño e implementación de sus propios programas. Como aviso a navegantes debemos resaltar que no todas las buenas prácticas funcionan en todos los casos.

En este último capítulo resumimos algunos de los puntos fundamentales tratados a lo largo de la guía.

- De acuerdo al grupo de trabajo, el intraemprendimiento es un proceso estructurado mediante el cual los empleados dentro de una organización desarrollan nuevas ideas, productos o servicios que benefician tanto a la empresa como a ellos mismos. No debe confundirse ni con las políticas públicas, la innovación abierta o el emprendimiento tradicional.
- El propósito del emprendimiento es desarrollar el talento de los empleados para generar innovaciones que impacten en la competitividad de la organización. Si el programa no se orienta a resultados de negocio, tiene un alto riesgo de fracasar.
- Los programas de intraemprendimiento pueden agruparse en tres categorías, en función del nivel de madurez del proyecto (ideación, incubación y aceleración). Y su puesta en marcha se divide en dos etapas: diseño e implementación.
- No hay dos programas iguales. Cada organización deberá diseñar su propio programa de intraemprendimiento de acuerdo a su propia estrategia corporativa y su contexto.
- Las buenas prácticas de la fase de diseño se agrupan en dos etapas: Diseño de los objetivos, alineados con el negocio y el apoyo de la dirección y diseño de las actividades, orientadas a conseguir la mayor participación e impacto posible.
- Las buenas prácticas de la fase de implementación se agrupan en cuatro etapas: las actividades previas de planificación y diseño de la comunicación, el lanzamiento propio de la campaña y captación de ideas y/o participantes, el desarrollo de los proyectos durante el programa y el seguimiento y evaluación final del impacto.
- En los incentivos, es importante la motivación tanto intrínseca (resolver un reto técnico o de negocio) como extrínseca (formarse, movilidad, ascensos, visibilidad y económica).
- En la fase de implementación es fundamental la capacitación y formación de los intraemprendedores en dos grandes bloques: habilidades técnicas y de gestión, y por otras habilidades personales. Lo que mejor funciona es una combinación entre formación teórica y mentoring.
- Existen una serie de barreras habituales y comunes en la implementación de los programas de intraemprendimiento. Todas las barreras o riesgos se pueden resolver afrontándolas desde la fase de diseño.
- Existen algunas diferencias en la aplicación

de programas de intraemprendimiento según de si trata del sector privado, del sector público o del tercer sector. Las diferencias están basadas fundamentalmente en los objetivos (negocio vs cambio cultural) y en las restricciones impuestas por las estructuras organizativas.

El intraemprendimiento tiene un componente de generosidad muy importante. Por un lado,

los emprendedores aportan a la organización más de aquello a que les obliga el contrato laboral; por otro, la organización apoya y fomenta el intraemprendimiento como una forma de mejorar interna y externamente.

Según el modelo que se adopte, la naturaleza de la organización y el sector en que desarrolle su actividad fluctuará el peso específico de la generosidad en el proceso de intraemprendimiento.

# MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

06.



## COORDINADORES

### ADIF

- Mariano A. Martínez Lledó, jefe de Vigilancia Estratégica
- María Luz Doce Gutiérrez, jefa de área de Desarrollo Directivo
- María Isabel Gómez García, subdirectora de Plan Estratégico

### Fundación Cotec

- Adelaida Sacristán, directora de Estudios y Gestión del Conocimiento
- Ángel Alba, experto de *Los 100 de Cotec* en innovación corporativa e intraemprendimiento, CEO de Innolandia.

## MIEMBROS

### 1. ACCIÓ -Agència per a la Competitivitat de l'Empresa

- David Rovirosa, líder de Equipo de Disrupción

### 2. Antolín

- Luis Leal Puertas, responsable de Technology Strategy

### 3. Ayming

- Pablo Timmich, Strategy & Innovation Senior Consultant

### 4. Ayuntamiento de Las Rozas

- Alberto Acosta Martínez, responsable de Innovación Abierta

### 5. Ayuntamiento de Madrid

- Olga Gema Rucían Castellanos, jefa de Servicio de Emprendedores y Pymes, adscrita a la Dirección General de Emprendimiento

### 6. Ayuntamiento de Málaga

- Francisco Salvador Bretones, asesor de Alcaldía para Estrategia Corporativa y Transformación Urbana

### 7. Ayuntamiento de Valladolid

- Silvia Tomillo Alonso, concejala delegada de Modernización Administrativa

### 8. Caixabank

- Àngel Quesada Pampols, director de Organización de CBK

### 9. EDP España

- Luis Manuel Santos Moro, responsable de Innovación - Dirección de Medio Ambiente, Sostenibilidad, Innovación y Calidad
- Alfredo Menéndez Morán, responsable de Sostenibilidad y Mejora Continua

### 10. Fundación Corporación Tecnológica de Andalucía

- David Páez, director Desarrollo de Negocio

### 11. Fundación Tecnalía

- Sergio Bandinelli, director general de Octantis-Tecnalia Group, director Desarrollo de Negocio

**12. Gobierno de Aragón - Consejería de Economía, Empleo e Industrial**

- Raquel Ornat Clemente, asesora técnica de la Dirección General de Promoción industrial e Innovación

**13. Gobierno de Navarra - Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital**

- Carlos Aranda Torres, director de I+D+I de la empresa pública TRACASA Instrumental

**14. Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICE)**

- Augusto Cobos Pérez, director general
- Ernesto Pascual Aramburu, responsable del Área de Emprendimiento
- Cristina Martín Lucas, responsable del Área de Recursos Humanos

**15. Instituto Valenciano para la Competitividad Empresarial (IVACE)**

- Vicente Gasent Sanchis, técnico Superior del Área de Servicios y Difusión
- Rafael Escamilla Domínguez, director Relaciones Externas

**16. Junta de Extremadura**

- Esther Muñoz Baquero, directora general de Universidad
- Teresa Flores García, asesora de la consejera de Educación, Ciencia y Formación Profesional

- Ana Cobos Martínez, jefa de Servicio de Innovación, Formación del Profesorado y Emprendimiento

**17. Naturgy Energy Group**

- Alejandro Sánchez Alarcón, Corporate Venturing

**18. Organización Nacional De Ciegos Españoles (ONCE)**

- Ana Ortega Pérez-Cepeda, responsable de la Unidad de Innovación

**19. Patentes Talgo**

- José Ignacio de Arriba Martín, técnico de Control de Gestión
- Alfredo González Moreno, head of Corporate Venturing | Talgo Inspire

**20. Pfizer**

- M<sup>a</sup> Angeles Hidalgo, directora Fundación Pfizer

**21. Sodercan**

- Belén Gómez López, área de Creación de Empresas

**22. TK Elevadores España**

- Ana Martínez Palancar, HR Operations

## BIBLIOGRAFÍA

- ADSA Project. 2021. Guía didáctica de apoyo a start-ups y emprendedores.
- Alba Pérez, A. 2023. Reaprender a innovar. Amazon KDP.
- Alba Pérez, A. 2019. Manual mínimo viable de innovación. Amazon KDP.
- Brown, T. 2020. Diseñar el cambio. Empresa Activa.
- Escuela de Organización Industrial. 2018. Guía de emprendimiento en empresas innovadoras.
- López Catalán, L. Alba Pérez, A. 2020. The Unicef Blue Bag experience: An innovation culture tool in NGOs (trabajo presentado en el congreso ISPIM – Berlín Junio 2020).
- Innolandia.es, 2020. Estudio aprendizajes de la crisis 2008 – 2014 para innovadores.
- Innolandia.es, 2021. Radiografía del innovador post-COVID 2020.
- Pinchot III, G. 1986. Intraentreprenurship: Why don't have to leave the corporation to be an entrepreneur. Harper Business.

## CONSULTAS WEB

- Google trends, 14/07/2024. Palabra clave: Intraemprendimiento.
- Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/library/innovation-programs-ecosystem-map/> 13/09/2024.
- Fundación COTEC. <https://cotec.es/proyectos-cpt/funcionamadrid/>. 25/08/2024.

Si quieres estar  
al día de lo  
que publicamos,  
suscríbete en  
[cotec.es](http://cotec.es)

