



Joan Riera  
Profesor de Innovación y Emprendimiento en ESADE  
Business School

# Intraemprendimiento: la planificación de la innovación

Si bien la historia está llena de grandes y geniales estrategias, la estrategia para desarrollar nuestro plan de innovación no debe recaer en la mente brillante de nuestro presidente o director general. Recomendamos abrir el proceso para que pueda participar el resto de directivos clave de la organización, no sólo para que se sientan parte del proceso, sino también porque supone la mejor manera de comunicar, interpretar y ayudar a que pueda evolucionar.

# C

omo principio básico, un plan estratégico de emprendimiento corporativo e innovación debería ser a largo plazo, con un mínimo estricto de tres años, si bien resulta recomendable proyectar a cinco. Obviamente en un entorno cambiante tendremos que ajustar nuestro plan de forma regular varias veces al año, pero resulta importante tener visión y mostrar nuestra ambición al órgano de gobier-

Joan Riera

no, a la propiedad y también a toda la empresa. El plazo es importante ya que buscamos dinamismo y resultados, sin caer en la precipitación ni en la lentitud, y donde la ejecución cobra casi tanta importancia como el análisis y el diseño.

No olvidemos que la visión debe ser ambiciosa, ilusionante y sostenible a largo plazo sin perder su flexibilidad. Ha de resultar tan dúctil, que debería funcionar con el sistema de presupuestos anuales; sería ideal una «vía especial» para dotar fondos de manera flexible y más dinámica. Los presupuestos

anuales representan la mejor forma de matar la innovación, ya que fijan y acotan la actividad de todo el año sin dar margen de reacción.

Es vital liberarnos de la presión de los resultados a corto plazo exigidos por la inercia de la compañía en sus ejercicios anuales o por la cotización en los mercados continuos. Pensemos con libertad, visión y cierto grado de ambición. Mediante nuestra metodología de “Las 5 palancas del intraemprendimiento” seremos capaces de acotar y gestionar el riesgo de manera ordenada y por etapas, lo cual nos dará argumentos para

## Los presupuestos anuales representan la mejor forma de matar la innovación, ya que fijan y acotan la actividad de todo el año sin dar margen de reacción

defender nuestro plan, venciendo la corriente de las grandes corporaciones por buscar volumen, resultados inmediatos y escala.

El plan debe acompañarse de un detalle táctico a un año vista donde podamos especificar los pasos que daremos mañana para iniciar el camino hacia una compañía de cultura emprendedora, dinámica, flexible y rápida. Es una combinación de «pensar en grande» y «empezar en pequeño».

Recordemos que la clave es la ejecución, por lo que seleccionar al equipo y los “sponsors” internos re-

sulta vital. De igual importancia es rodearse de expertos y asesores que aporten una visión neutra, fresca y diferente. Nuestra experiencia trabajando con empresas que inician su actividad intraemprendedora o multinacionales que siguen potenciando su innovación es muy satisfactoria, proporcionando un acompañamiento con múltiples actividades y herramientas, como talleres de trabajo (*workshops*), dinámicas de equipo o incluso un sistema de evaluación personal basado en el comportamiento natural de cada individuo para conocer su carácter y compatibilidad entre sí con el objetivo de afrontar este reto.

El gran desafío es mantener la ilusión y la motivación a lo largo del camino. Esto resulta muy relevante a la hora de definir los retos y fijar objetivos ya que, si no somos capaces de generar pronto en el calendario alguna victoria o triunfo rápidos (*quick wins*) y no articulamos meca-

nismos de reconocimiento y celebración, podríamos caer en el desánimo.

A veces no es tan importante el resultado como lo es el proceso, porque en este viaje obtenemos elementos que no se pueden comprar o contratar, como un cambio cultural y de valores, una actitud mucho más proactiva, capacitación de equipos con nuevas técnicas, mayor lealtad hacia la organización o una clara inyección de entusiasmo. ■

**El gran desafío es mantener la ilusión y la motivación a lo largo del camino. Esto resulta muy relevante a la hora de definir los retos y fijar objetivos. Si no somos capaces de generar un triunfo rápido, podríamos caer en el desánimo**

