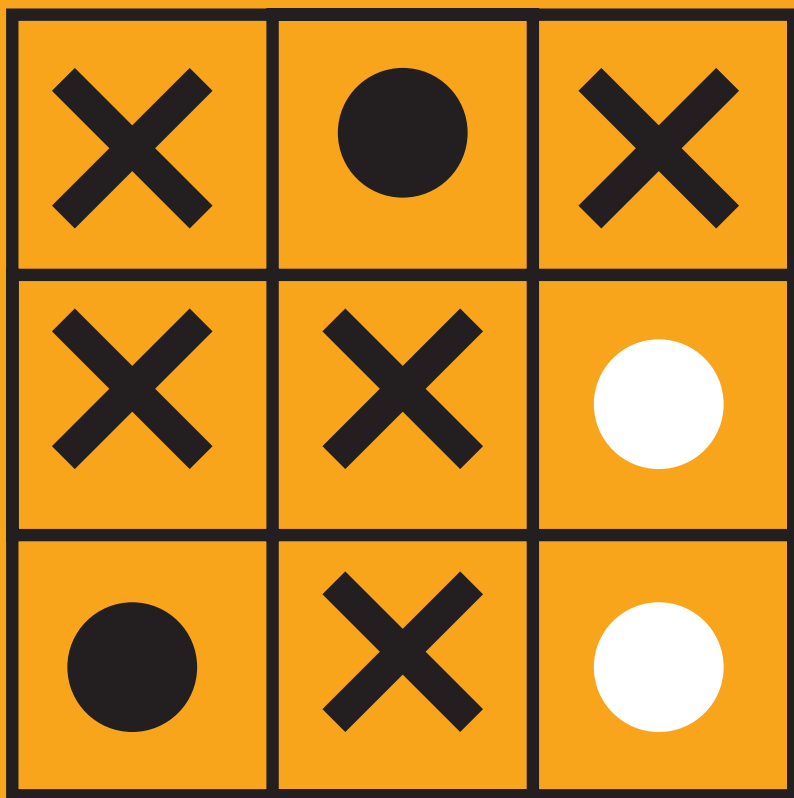


Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu *start-up*

Inspiración para empresarios y empleados



José Manuel Vega
Introducción con las reflexiones de Antonio Lobato

Libros de Cabecera



Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu *start-up*

José Manuel Vega

Si este libro te ha llamado la atención es porque quizás eres uno de esos muchos profesionales que trabajan por cuenta ajena y que llevan en su interior la chispa del espíritu emprendedor. Pero los riesgos y la difícil situación actual te hacen extremar la prudencia y aplazar tus sueños.

También puede que seas un empresario o un directivo que lidera un negocio necesitado de reinención, porque ya no vale seguir haciendo lo de siempre.

El intraemprendimiento tiene su origen en este cruce de intereses. Los empleados con más talento están ávidos de proyectos motivantes sin necesidad de hacerlo por su cuenta. Los empresarios necesitan profesionales de perfil emprendedor que diseñen líneas de negocio originales que pongan en aprietos a la competencia.

Soy un convencido de las virtudes de emprender, pero hay que contar la verdad completa: emprender no es una actividad apta para todo el mundo. Implica muchos sinsabores, riesgos económicos, una entrega absoluta... y de esto, no se suele hablar.

Intraemprender, emprender dentro de la gran empresa, es una aproximación novedosa en la que ambas partes ganan.

Emprende e innova dentro de la empresa. Todo será más fácil.

«José Manuel Vega da en el clavo: un libro en el que se da verdadera importancia a la parte interior de las personas en las organizaciones. Porque el espíritu emprendedor también puede ser el que lleve a tus empleados a ser los mejores dentro de la empresa y convertirla en la mejor organización».

Leopoldo Abadía, profesor y escritor

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

IBIC: KJH
ISBN: 978-84-945222-6-0



9 788494 522260

Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu *start-up*

Inspiración para empresarios y empleados

José Manuel Vega

Introducción con las reflexiones de
Antonio Lobato

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: septiembre 2016

© 2016 José Manuel Vega

© 2016 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-945222-6-0

eISBN: 978-84-945222-7-7

IBIC: KJH

Depósito Legal: B 19.157 - 2016

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Nota del autor	7
Prólogo	9
Introducción, con las reflexiones de Antonio Lobato	13
Parte I. Intraemprendedores: el enfoque que revoluciona el <i>management</i>	
1. Soy la gran empresa, ¿qué tengo que temer?	23
2. ¿Qué es un intraemprendedor?	37
Parte II. ¿Qué hacen las <i>start-ups</i> de éxito para revolucionar sus mercados?	
3. Los modelos de negocio no son para siempre	49
4. Sin ventas no hay empresas	79
5. Obsesión por el cliente (satisfecho)	101
6. La nueva economía es digital	121
7. El diseño como valor diferencial	151
Parte III. Primeros pasos para intraemprender	
8. Primeros pasos para empresarios	167
9. Primeros pasos para empleados	177
Agradecimientos	185

Nota del autor

La palabra *intraemprendedor*, así como sus derivadas *intraemprender* o *intraemprendimiento*, no está incluida en el *Diccionario de la lengua española* (2014) de la RAE y de la ASALE. Se forma mediante la unión del vocablo *emprendedor* ‘aquél que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras’ y del prefijo «intra-» ‘dentro de, en el interior’.

Se trata de un término específico extendido en el ámbito empresarial, que actualmente se usa para definir el desarrollo del espíritu emprendedor dentro de una gran compañía. A nuestro juicio, su variante *imprendedor*, que se emplea también con el mismo significado, señala con menos transparencia el concepto que designa. Por ello preferimos el término *intraemprendedor*.

Prólogo

Emprender está de moda.

Emprende, monta tu empresa, sé tu propio jefe, haz las cosas a tu manera... Nos lo han vendido muy bien desde organizaciones y administraciones. Yo soy un convencido de las virtudes de emprender, pero hay que contar la verdad completa: emprender no es una actividad apta para todo el mundo. Implica retos complejos y multitud de sinsabores, riesgos económicos y una entrega absoluta.

Si este libro te ha llamado la atención es porque eres uno de esos muchos profesionales que trabajan por cuenta ajena y que llevan en su interior el espíritu emprendedor. Pero los riesgos y la difícil situación del mercado actual te hacen extremar la prudencia y aplazar tus sueños indefinidamente.

También puede que seas un empresario o un directivo que lidera un negocio necesitado de reinversión para mantener su posición. Ya no vale seguir haciendo lo de siempre, como siempre. Hoy más que nunca, las empresas son personas y para innovar se necesitan profesionales con conocimientos técnicos especializados y una serie de aptitudes que en líneas generales, coinciden con el ADN del emprendedor: curiosidad, motivación, pasión, ingenio, capacidad de ejecución, mentalidad ganadora... pero es muy difícil encontrar estos perfiles.

El intraemprendimiento tiene su origen en este cruce de intereses: los empleados con más talento están ávidos de proyectos motivantes que puedan llenar su ambición profesional sin necesidad de hacerlo por su cuenta, reduciendo

riesgos y aprovechando las oportunidades que le ofrece tener un gran grupo por detrás. Por su parte, los empresarios y directivos necesitan profesionales de perfil emprendedor que diseñen con inteligencia líneas de negocio originales que garanticen la supervivencia en el largo plazo y que pongan en aprietos a la competencia. Intraemprender, emprender dentro de la gran empresa, es una aproximación novedosa en la que ambas partes ganan; el camino intermedio adecuado para muchas empresas y profesionales.

Desgraciadamente, los sistemas educativos actuales y la universidad no suelen incluir en sus programas la promoción y el desarrollo del espíritu emprendedor. Por eso, la mejor manera de iniciar el camino es inspirarse en los ejemplos de *start-ups* y emprendedores de éxito que han revolucionado sus mercados con imaginación y creatividad.

¿Qué hace de Tesla un fabricante de automóviles único? ¿Red Bull es realmente un fabricante de bebidas energéticas o más bien un líder en la industria del entretenimiento? ¿Cómo puede ser que Waze afine más que nadie las rutas en sus mapas? ¿Cómo ganan dinero Dropbox, Evernote o la todopoderosa Facebook si sus servicios son gratuitos?

En España también tenemos ejemplos en los que nos podemos inspirar: ¿Qué hizo Idealista para convertirse en un líder inmobiliario cuando todo el sector se derrumbaba por la crisis? ¿Wallapop es un buen negocio si no tiene ingresos? ¿Qué se esconde detrás de la campaña de «los taponos solidarios»? ¿Por qué España es una potencia gastronómica mundial? ¿No podríamos aplicar el modelo de la gastronomía a la actividad emprendedora?

Tanto si eres empresario como empleado, tienes en tus manos una completa guía para el intraemprendimiento, para atraer el mejor talento y generar un entorno de alta motivación, y para que puedas perseguir tus sueños profesionales sin salir del entorno de seguridad que proporciona una gran empresa, manteniendo bajo control los riesgos e inseguridades.

En las próximas páginas responderemos a todas estas preguntas y te mostraremos casos de éxito de grandes compañías, *start-ups* y emprendedores modestos, historias curiosas, anécdotas y errores a evitar, valores atemporales y aproximaciones totalmente novedosas, para que encuentres la inspiración e inicies tu propio camino.

Emprende e innova dentro de tu empresa. Todo será más fácil.

Introducción, con las reflexiones de Antonio Lobato

Durante el año y medio que me llevó escribir este libro, dediqué largos ratos a buscar ejemplos de intraemprendedores que pudieran servir de inspiración, tanto a los lectores como a mí mismo. No es una tarea fácil cuando estamos hablando de un concepto relativamente nuevo. Como el intraemprendedor se alimenta del espíritu emprendedor y lo traslada a la empresa, pensé que quizás sería buena idea buscar ejemplos de profesionales que pudieran encarnar sus valores. Aunque la definición de emprendedor no está clara, sí que existe un cierto consenso sobre los valores que lo distinguen: pasión desbordante, motivación a prueba de bombas, mentalidad ganadora y una capacidad de ejecución sobresaliente. Así que mientras avanzaba con la escritura, traté de buscar ejemplos de profesionales que pudieran encarnar dichos valores.

La solución llegó un domingo por la mañana, cuando en la televisión de mi casa rugían motores a trescientos kilómetros por hora. Al frente de aquella algarabía controlada estaba él, Antonio Lobato, probablemente uno de los periodistas deportivos más conocidos en España por su labor al frente de las retransmisiones de Fórmula 1. Pero no todo fue automovilismo en la vida de Antonio; quizás no sabías que en el pasado comentó la Vuelta Ciclista a España y los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, puso voz a un personaje de animación y hasta retransmitió las Campanadas de Nochevieja. En Twitter, donde cuenta con casi 350.000 seguidores cuan-

do escribo estas líneas, se define como «cabezota, tímido, adicto al ciclismo, la montaña, la sidra y el Atleti».

Pero volviendo a su faceta más conocida, Antonio ha estado más de una década defendiendo con una pasión inusitada la Fórmula 1 en la televisión española, multiplicando cada fin de semana su motivación para estar cinco horas en directo narrando lo que ocurría en los grandes premios, con una capacidad sobresaliente para contar con palabras sencillas las complejidades técnicas y deportivas de lo que veíamos, y todo ello desde una posición humilde y honesta que le han llevado a obtener éxitos de audiencia sin precedentes para un deporte a priori minoritario como la Fórmula 1. Antonio ha conseguido algo increíble: que en la calle se hable de *pit-stops* y degradación de neumáticos con la misma normalidad con la que se habla de penaltis y fueras de juego.

Lo más curioso es que todo este trabajo desarrollado a lo largo de más de una década, ha tenido lugar en tres cadenas de televisión distintas (Telecinco, La Sexta y Antena 3) sin que se notara un ápice en la calidad del producto final. Antonio representa perfectamente los valores del emprendedor y al mismo tiempo ha sido capaz de combinarlos con el hecho de trabajar para tres cadenas diferentes, cada una con sus peculiaridades, sus limitaciones y sus estilos particulares.

Así que no lo dudé más. Antonio Lobato era la fuente de inspiración que buscaba. Me puse en contacto con él y le pregunté por todos estos valores que distinguen el espíritu emprendedor. Estaba seguro que no podía empezar mejor este libro.

La pasión con la que siempre narraba los grandes premios era pregunta obligada. ¿De dónde salía esa pasión? ¿Cuál era

su inspiración? Antonio reconoce que encontró su tono de forma natural: *No me inspiré en nadie, narraba la F1 como la sentía. No exageré. Utilicé una fórmula natural que funcionó: narrar por sensaciones. Si una maniobra me aceleraba el pulso, la narraba como la sentía; si un español revolucionaba el mundo de la F1, me dejaba la garganta en sus gestas. Era todo natural, nada impostado, nada copiado de nadie.* Y añade: *Yo soy así. Vivo con pasión todo lo que hago.* Y quizás aquí esté la primera clave: vivir con pasión. Ningún emprendedor puede iniciar su actividad de forma dubitativa, indecisa, anodina, vacilante.

Mantener la motivación es otro de los grandes retos a los que se enfrentan los emprendedores. Antonio ha seguido el gran circo de la Fórmula 1 por medio mundo y todos sabemos cómo es la vida que hay detrás de las retransmisiones porque él mismo nos lo ha contado: momentos de pasión y euforia, pero también largas esperas y soledad en hoteles a miles de kilómetros de su casa, lejos de su familia y amigos. Al día siguiente no puede haber lugar para dudas, la motivación debe convertir un directo de cinco horas en un producto televisivo apasionante. Antonio lo deja muy claro: *La motivación comienza con lo desconocido. Todos nos ilusionamos y apasionamos con las cosas que no conocemos, cuando caminamos por sendas que nunca antes hemos pisado. Es una aventura apasionante que en mi caso me hizo disfrutar mucho. Estar cinco horas seguidas en directo es una inyección de adrenalina increíble. Narrar, contar la historia de algo que está ocurriendo en directo a millones de personas con las palabras, el tono y la pasión que tú decides es tremendamente excitante. Que valoren tu trabajo, que la gente se enganche*

a tu estela y que disfrutes de la fidelidad de millones de espectadores cada fin de semana es una motivación extra.

La motivación también surge de la responsabilidad: *Llegó un momento en el que pensabas: no les puedo fallar. Y te dejabas el alma para compensar tanto cariño y tanto entusiasmo. Luchabas cada día para ofrecer algo mejor, sorprendente, único, que nadie hubiese hecho antes. Eso sirvió para crear una forma de hacer retransmisiones que muchos nos han copiado. Un motivo más para estar orgulloso.*

La gasolina de la motivación es la diversión. No puede ser de otra manera. Si no disfrutas con lo que haces, será muy difícil mantenerte motivado: *Este nivel de exigencia y de imaginación, esa lucha constante por mejorar cada día es extenuante. Funcionó mientras hacerlo hacía que me divirtiese. El día que la diversión empezó a reducirse a determinados momentos, decidí que tenía que dejarlo y buscar nuevas aventuras.*

La Fórmula 1 es un deporte sin término medio: sólo los veinte pilotos elegidos son los protagonistas mundiales de todos los focos. Al igual que un emprendedor que debe lidiar con mil problemas para sacar adelante su proyecto, un piloto debe tener una mentalidad ganadora excepcional, no sólo para llegar a ser uno de los veinte elegidos, sino para mantenerse entre ellos durante el máximo tiempo posible. Antonio ha tenido la suerte de conocer en persona a los mejores pilotos del mundo, tanto a los actuales pilotos en activo como a las grandes leyendas del volante. Así que no duda cuando habla sobre ellos: *No creo que sea una cuestión de preparación. Los grandes pilotos son competitivos, egocéntricos, am-*

biciosos, con una seguridad en sí mismos insólita, y con una capacidad de concentración y de superación de la presión descomunal.

¿El emprendedor nace o se hace? Si lo trasladamos a la Fórmula 1, Antonio lo tiene muy claro: *Aunque el mero hecho de estar en F1 hace que se fomenten estas virtudes, la realidad es que vienen con ellas de fábrica. Son así, nacieron así y desde pequeños han mostrado esos rasgos que les hacen diferentes. Personalidades difíciles, complejas, pero tremendamente eficaces.* Esta afirmación nos debería hacer reflexionar. Una actividad como el emprendimiento se puede aprender en las escuelas de negocio, a través de la experiencia o con libros como éste. Es cierto, pero los protagonistas de los grandes casos de éxito en el ámbito emprendedor también están hechos de una pasta especial, como las grandes figuras de la Fórmula 1. Por ejemplo, ¿seguirías confiando ciegamente en tu proyecto cuando un comprador pone encima de tu mesa un cheque con varios miles de millones de dólares? Y repito: un cheque de varios miles de millones de dólares. No es ninguna exageración, Mark Zuckerberg (fundador de Facebook) o Evan Spiegel (fundador de Snapchat) por nombrar sólo un par de ejemplos, sí lo hicieron y en ningún momento dudaron que podrían conseguir algo mucho más grande. La buena noticia es que no hace falta ser Zuckerberg o Spiegel para ser un gran emprendedor, aunque no conviene olvidar que la mentalidad ganadora debe ser uno de nuestros signos de identidad.

Otro de los grandes valores del emprendedor tiene que ver con la capacidad para ejecutar. Siempre digo que el buen emprendedor no es tanto aquel que genera ideas revolucionarias sino

el que destaca por tener una gran capacidad para llevarlas a la práctica. Por encima de lo deportivo, los equipos de Fórmula 1 son empresas de ingeniería retorciendo las leyes de la física para obtener milésimas de ventaja. Las escuderías deben organizarse haciendo equilibrios entre lo deportivo y lo técnico, poniendo en evidencia una capacidad de ejecución sobresaliente. *Hay que apuntalar financieramente a la empresa y eso sólo se hace de dos formas: esponsorización y derechos de televisión. Ambos son directamente proporcionales a los éxitos del equipo en la pista. Así que el coche tiene que correr.*

Al igual que en cualquier *start-up*, la gestión de los activos se convierte en una tarea de importancia capital: *La parte más compleja en la gestión de una escudería es hacer que trabaje como un equipo, dejando a un lado los egos de cada uno de los integrantes. Hay que pensar que un equipo de F1 tiene a los mejores profesionales del mundo en cada apartado. Empezando por un director con una mentalidad ambiciosa, ganadora, capaz de lidiar en un mundo donde la presión es indescriptible y que tiene que defender los intereses del equipo delante de otros equipos y las organizaciones que manejan la F1, FIA y FOM. Pero también están los mejores ingenieros de aerodinámica del mundo, los mejores ingenieros de motores del mundo, los mejores mecánicos del mundo, los mejores pilotos del mundo... Es realmente complicado gestionar este elenco de estrellas que soportan una tensión indescriptible en cada uno de sus apartados.*

Y si hablamos de los pilotos, la capacidad para gestionar sus ejecuciones vuelve a ser crítica: *Normalmente se olvidan del equipo y piensan siempre en ellos, olvidando que su éxito de-*

pende de todos los demás. Para colmo de males, cada equipo tiene dos pilotos y la rivalidad entre ambos es brutal, porque son los únicos que disponen de las mismas herramientas y los únicos a los que se les puede comparar. La Fórmula 1 es un mundo de victorias memorables, de prodigios de ingeniería y de grandes egos. La obsesión por ganar lleva las decisiones al límite: *Todos los pilotos quieren ganar, por encima de quien sea y de la forma que sea, tratando de machacar y hundir psicológicamente a su compañero de garaje y después al resto.*

Pasión, motivación, mentalidad ganadora, honestidad, capacidad de ejecución, son algunos de los valores que distinguen al emprendedor. Más allá de titulaciones y masters, las *start-ups* y las compañías de éxito saben que estos valores son los que caracterizan a los profesionales más valiosos. Sin ellos, no serán capaces de enfrentarse a los retos de la próxima década.

Pero los intraemprendedores, los profesionales de perfil emprendedor, no se rigen por las normas del *management* clásico. Ya no basta con ofrecerles más dinero o un programa de promoción. La gran empresa debe afrontar una transformación interna para resultar sexy al intraemprendedor, aunque muchos pensarán ¿qué necesidad tienen las grandes compañías de cambiar nada cuando sus balances de resultados siguen mostrando ingresos millonarios?

En las próximas páginas vamos a analizar uno de los sectores con más fortalezas del mundo: la industria automovilística. ¿Realmente estamos ante un sector preocupado por su futuro? Sigamos hablando de coches para obtener algunas conclusiones.

Parte I:
Intraemprendedores:
el enfoque que
revoluciona el
management

1. Soy la gran empresa, ¿qué tengo que temer?

La gran sorpresa

El canal meteorológico anunciaba un sol muy por encima de la media, un lujo para ser a finales de abril. Además, el viernes era festivo, por lo que Luis pudo empalmar tres días libres. El jueves por la tarde recogió a su mujer y a su hija y puso rumbo a una casa rural en la costa norte de España. Liberarse de la olla a presión en la que vivía durante la semana era una prioridad para él y para cualquiera de los varios millones de habitantes que habitaban aquella gran ciudad, así que la huida al campo era masiva en días como aquel jueves. Cuánto más lejos mejor, porque en un radio de doscientos kilómetros no conseguirías librarte de ese ambiente dominguero que generan los urbanitas. Lo auténtico está más lejos.

Hacía diez meses que Luis tenía coche nuevo, gentileza de la empresa en la que trabajaba. Su cargo de directivo en una tecnológica le daba la posibilidad de elegir modelo entre la gama *premium* en régimen de *renting*. Tras comparar en medios *online* y confirmar las informaciones en varios concesionarios, se inclinó por un SUV de origen japonés repleto de extras, automatizaciones y controles que convertían su conducción en un verdadero placer.

Aquel día, Luis se disponía a disfrutar de su coche camino de la costa norte, pero algo falló y sin aviso previo se paró a medio camino. Un mensaje en la gran consola central alertaba de una avería grave identificada con siglas incomprensibles, nada que pudiera ser interpretable por alguien ajeno al fabricante.

El teléfono de asistencia ayudó a calmar los ánimos pero no aportó una solución óptima. La empresa de *renting* confiaba la asistencia en el fabricante durante el primer año. El fabricante sólo ofrecía como parte de su garantía una grúa que trasladara el vehículo al taller más cercano y un taxi al destino elegido. El resto del fin de semana en el norte, corría por cuenta de Luis.

A la vuelta y tras pasar unas mini-vacaciones un tanto complicadas en lo logístico, Luis consultó en Internet las siglas de la alerta que aparecieron en la consola. Una simple búsqueda le condujo a un foro especializado en ese modelo de vehículo donde otros propietarios habían sufrido el mismo problema y aportaban soluciones. Tanto el foro como las respuestas correctamente documentadas que allí se ofrecían eran completamente ajenos al fabricante. Internet ofrecía así una base de datos gigantesca y gratuita sobre un vehículo sin que el fabricante supiera qué hacer con ella, cómo controlarla o cómo potenciarla. Quizás no fuera consciente ni de que existía.

Luis supo así que su coche tenía un problema en la electrónica que controlaba la expulsión de gases en el escape y que se solucionaba con el cambio de un sensor. También descubrió que el error era mucho más común de lo que parecía y apuntaba a un fallo de fabricación.

Acto seguido, cuando llamó al taller que había recogido su coche, llegó la gran sorpresa: no tenían ni idea de qué le pasaba. El mecánico sólo pudo responder que había enviado el *log* a la central para que les indicase cómo actuar.

Pero en ningún caso se le ocurrió buscar en Google.

Los tentáculos de la economía digital

Una de las características de los clientes del siglo XXI como Luis es que dominan la tecnología y la búsqueda de información, están permanentemente conectados y tienen alta capacidad para generar y publicar activos digitales. El auge de la web social o 2.0 y las herramientas de autopublicación convierten en periodistas anónimos e independientes a cualquier cliente de nuestros productos, con proyección global, por encima de legislaciones y con un fuerte sentimiento de comunidad.

Los fabricantes de coches son sin duda uno de los emblemas de gran empresa global y uno de los sectores con mayores barreras de entrada que existen: que aparezca un nuevo competidor en el mercado es poco menos que imposible. La industria del automóvil es consciente de su poder, pero también saben que no será así de por vida. De hecho, comienzan a aparecer los primeros indicios que pueden poner en evidencia su imperio comercial.

Prácticamente todas las industrias envidiamos al potente sector del automóvil porque después de muchas décadas siguen siendo poseedores de grandes fortalezas: el automóvil cuenta con uno de los mayores reconocimientos de marca que existen en el mercado, su fortaleza para hacer marketing y su capilaridad comercial son inigualables, su estabilidad financiera está por encima de ciclos económicos, las barreras de entradas para nuevos competidores son casi insalvables y su capacidad para hacer lobby y ejercer influencia es independiente de los ciclos políticos. ¿Qué puede temer un sector tan fuerte?

Curiosamente, su debilidad empieza en el corazón de la propia empresa, en sus oficinas centrales, entre sus empleados. Y una de esas debilidades es la que sufrió Luis con su coche camino de la costa norte. La transformación digital que experimenta nuestra sociedad ha dado mucho poder al cliente y ha atrofiado la capacidad de gestión y las herramientas disponibles por los empleados, incapaces de asimilar la nueva economía digital en su actividad profesional.

Pero no sólo hablamos de transformación digital, porque las brechas de la debilidad se expanden más allá. Mucho más allá.

Innovando... pero no mucho

La industria del automóvil siempre ha sido asociada a la innovación, entendida como la capacidad de ofrecer novedosas funcionalidades... en el vehículo de siempre. Pero cada vez les cuesta más someterse a la innovación entendida como la capacidad para detectar el gusto cambiante de sus clientes y reinventar su negocio.

Desde el punto de vista de una empresa, hay ocasiones en las que es difícil entender las decisiones de los clientes. ¿Por qué prefieren compartir vehículo antes que viajar solos? Sin duda hay una motivación económica, pero también hay una motivación humana y social: el viaje es una ocasión única de tener compañía, de compartir conversación, de no estar solos. Incluso algunos servicios web de compartición de vehículo preguntan el gusto musical para buscar los candidatos con afinidades. La componente humana es simplemente ignora-

da por muchas empresas que olvidan que, ante todo, sus clientes son personas.

La innovación también puede ser entendida como la capacidad para personalizar la oferta disponible pensando más allá del vehículo. La industria del automóvil lleva personalizando su oferta exclusivamente con extras sobre el propio vehículo. Todos los coches del mercado tienen decenas de extras, pero incluso después de seleccionar entre tantas opciones, los coches resultantes parecen todos iguales.

Uno de los primeros que decidió explotar la personalización real del vehículo fue Mini, el renovado fabricante propiedad de BMW. Entre las opciones disponibles, puedes personalizar combinaciones de colores, embellecedores, decoraciones en el techo y elementos gráficos externos que originan infinitas posibilidades, convirtiendo tu Mini en algo único, en un reflejo de tu personalidad.

Pero cuando hablamos de innovar, no sólo hablamos de personalizar el producto, sino que la innovación es un concepto mucho más global que afecta a todos los ámbitos, incluido el de la comercialización.

Negocio más allá del producto

La industria del automóvil ha pensado tradicionalmente en comercializar sus productos bajo un modelo clásico de venta en propiedad. Hace algunos años introdujeron fórmulas de *renting* o *leasing*, pero más allá de este tipo de facilidades financieras, su modelo de negocio lleva décadas inmóvil, en muchos casos ajustado a legislaciones o compromisos con-

tractuales adquiridos con proveedores o Estados que hacen imposible su regeneración.

El modelo de posesión, que históricamente hemos asociado a un símbolo de estatus, está actualmente en duda y ya hablamos del transporte como un servicio; empresas de todo tipo, asociadas al mundo de la tecnología como Uber y Google o al mundo del automóvil como los propios fabricantes, empiezan a experimentar con las posibilidades de estos servicios. Lo que está claro es que la llegada del coche autónomo será el detonante de la generalización de esta tendencia y el sector del automóvil no se la puede perder.

También en la comercialización se puede innovar. Tesla Motors, el fabricante de vehículos eléctricos de alta gama, ha decidido comercializar sólo a través de sus propios concesionarios, para ofrecer una experiencia de compra única y personal a sus clientes controlando hasta el último detalle. Mientras, la mayoría de fabricantes siguen trabajando con concesionarios propiedad de terceros en los que el servicio al cliente es bastante mejorable. Por eso, el comprador se informa *online* y ejecuta la venta *offline*. El concesionario sólo aporta el procedimiento de la transacción pero es poco o nada influyente en la decisión de compra. Es el efecto que se ha dado en llamar ROPO (*Research Online, Purchase Offline*). Tesla está planteando incluso una red propia de puntos de carga de las baterías de sus coches. ¿Imaginas a cualquier otro fabricante montando gasolineras?

Local Motors es un pequeño fabricante estadounidense con un modelo mucho más innovador que Tesla. Diseñan sus vehículos mediante procesos de innovación abierta con in-

genieros y diseñadores ajenos a la empresa, algo habitual en las comunidades de *software* libre pero completamente inédito en el sector industrial. La comunidad participa en la decisión de muchos de los detalles del vehículo y el cliente también participa activamente durante la recepción de su nuevo coche en el final del montaje. Hasta recibe un curso de formación intensivo para que sea capaz de realizar determinados mantenimientos e incluso reparar las averías más usuales. Es el modelo «*Do-it-yourself*» de Ikea llevado a la industria del automóvil.

Feliz lunes

Sin capacidad para asimilar la transformación digital de nuestra sociedad, sin procesos abiertos de innovación y bajo modelos de negocio estáticos, las grandes empresas se ven a sí mismas atadas de pies y manos para ofrecer proyectos interesantes a sus empleados más talentosos. Los lunes se convierten así en el inicio de una aburrida semana.

La ausencia de un entorno motivante para los empleados, y en especial para aquellos que destacan por valores como la iniciativa, la pasión, la curiosidad, la creatividad, la superespecialización o el ingenio, es un nuevo detonante de la aparición de grietas que desembocarán en una fuerte debilidad de la gran empresa.

Entendiendo que en la actualidad las empresas son personas y que las personas actúan por estímulos y motivaciones, daremos un primer paso de gigante para intentar minimizar todas las debilidades que sufre la gran empresa.

Generar un entorno motivante significa que los empleados puedan trabajar en un proyecto interesante, con objetivos claros, acompañados de otros empleados igualmente motivados que les aporten estímulo intelectual y con recompensas que van más allá de lo estrictamente económico. El dinero, en sí mismo, es un estímulo exclusivamente temporal para la motivación.

Sin salir de la industria automovilística, podemos encontrar un curioso ejemplo de generación de entornos motivantes. Toyota es uno de los fabricantes de automóviles más grandes del mundo. En 1989 decidió crear una marca independiente para comercializar vehículos de alta gama en el mercado estadounidense para competir con otras marcas *premium* para las que Toyota no suponía un competidor. Así nació Lexus, convirtiéndose con los años en el hermano de Toyota para el mercado del lujo. Lexus supuso un mercado potencial más amplio para el Grupo Toyota pero también una vía de escape motivante para los ingenieros y diseñadores más destacados que veían su paso a Lexus como un premio, como una manera de poder acceder a proyectos de vehículos más exclusivos y sofisticados.

En la misma línea, Toyota mantuvo desde 2002 a 2009 un equipo de Fórmula 1, en el que participó la élite de sus ingenieros y mecánicos. De nuevo, Toyota fue capaz de generar un proyecto muy motivante para su equipo.

Es curioso que en ambos ejemplos, el proyecto innovador y motivante se encontrara literalmente «fuera» de la propia compañía. Decir que solamente fuera de la gran empresa se encuentra la motivación sería falso, pero si podemos afirmar

que uno de los primeros pasos para romper con la monotonía es salir del entorno diario y eso implica en muchos casos recurrir a personas nuevas, equipos nuevos, un lugar físico nuevo e incluso una empresa nueva.

La tendencia más rupturista en este afán por generar un entorno motivante es crear tu propia competencia, un nuevo proyecto diseñado y puesto en marcha de forma independiente, completamente ajeno a la empresa actual, buscando un modelo de negocio innovador que incluso pueda poner en jaque a su empresa madre. Antes de que lo haga otro, sé el primero en crear tu propia competencia. Sin duda, actuarás con ventaja.

No hay mejor manera de generar innovación, entornos motivantes y nuevos modelos de comercialización basados en nuevas tecnologías, que creando tu propia competencia. El sector del automóvil lo sabe y ha seguido el ejemplo de Toyota en todo el mundo. Así lo ha hecho BMW con Mini, Nissan con Infiniti o Citroën con DS.

Miedo al monstruo de la disrupción

Pero independientemente de todo lo anterior, si hay una fuerte debilidad a la que tiene que enfrentarse la gran empresa es al monstruo de la disrupción.

La disrupción tecnológica, entendida como una innovación técnica que genera una grave perturbación en un mercado ya existente, ha sido una constante en la evolución humana. En el pasado se produjeron disrupciones entre el colectivo de copistas y la imprenta o entre los coches a caballos y el

vehículo a motor, por nombrar sólo alguno de los ejemplos clásicos. Los mayores inventos de la historia siempre provocaron una ruptura agresiva con el *statu quo* del momento.

En los últimos tiempos hemos vivido la disrupción con la industria del cine y la música frente a la distribución digital, el sector del taxi frente a las redes de transporte basadas en *apps*, las inmobiliarias frente a los grandes portales C2C o el sector hotelero frente a las plataformas de compartición de viviendas entre particulares. Pronto veremos otras formas de disrupción en sectores considerados intocables como la todopoderosa banca tradicional frente a las *start-ups fintech* y sus nuevas propuestas de medios de pago, monedas virtuales, préstamos *peer-to-peer* y nuevas herramientas que aún no podemos ni imaginar.

Ningún sector está libre de sufrir disrupción y cuando llega, provoca un doble efecto: el colectivo tradicional sufre mientras el consumidor mejora radicalmente su oferta disponible. La disrupción, por tanto, no debe ser percibida como algo estrictamente negativo, sino como un signo de avance y mejora para el consumidor y por extensión para la sociedad en su conjunto.

La industria del automóvil tampoco está libre de efectos disruptivos y es consciente de lo que pueden provocar sus efectos. Hace muchos años que lleva observando con cautela el fenómeno de los coches eléctricos y en el último lustro, todos los fabricantes se han lanzado a una gran carrera de inversión económica y técnica para abrazar esta tecnología.

Pero el coche de propulsión eléctrica es sólo el principio. La verdadera revolución está llegando de la mano del *software*.

Hasta la fecha, la tecnología del automóvil se ha centrado en todo lo relacionado con su motor de combustión y las comodidades del habitáculo. Sin embargo, la popularización de los *smartphones* ha abierto la veda para llevar al automóvil los mismos sistemas operativos de los teléfonos, capaces de convertirse en un ecosistema de aplicaciones de terceros que junto con una conexión permanente a Internet, transformarán por completo los vehículos.

En la actualidad hay una gran oferta disponible de sistemas operativos, pero su consolidación será inminente. El sistema operativo del vehículo irá extendiéndose para poder controlar más y más funcionalidades, incluyendo hasta la conducción en sí misma. El sector del automóvil pasará así de un sistema estanco y propietario basado en el motor de explosión a un ecosistema abierto basado en aplicaciones, igual que hemos vivido con los teléfonos móviles.

Cuando el coche sea eléctrico y autónomo, y su *software* se convierta en el corazón tecnológico, reforzado por miles de aplicaciones desarrolladas por una comunidad internacional de programadores, el protagonismo del sector puede pasar de los fabricantes tradicionales de automóviles a las grandes corporaciones globales de *software*.

¿Y qué pasa con los empleados?

Hemos visto personalizado en la industria automovilística, una de las más complejas y con más fortalezas del mundo, que la gran empresa experimenta en la actualidad una serie de debilidades que pueden poner en duda su supervivencia en el corto / medio plazo:

- ▶ Problemas para asimilar e integrar la economía digital en su actividad.
- ▶ Dificultad para innovar, para detectar el gusto cambiante de sus clientes y para adaptarse a los requerimientos de las nuevas generaciones.
- ▶ Incapacidad para regenerar, ampliar o pivotar su modelo de negocio, en algunos casos, provocado por compromisos contractuales adquiridos con determinados clientes, proveedores o Estados.
- ▶ Fuga de talento y pérdida de pasión entre los empleados más aptos, incapaces de encontrar proyectos motivantes dentro de la empresa.
- ▶ Miedo creciente ante la posible aparición de competidores con propuestas disruptivas y rompedoras con el *statu quo* del sector.

Todas estas debilidades de la gran empresa repercuten directamente en los empleados, porque la debilidad en mayúsculas es la falta de motivación. Incluso el empleado más despierto, sufrirá con el paso del tiempo el efecto «mantenerse en la misma silla» y por extensión, monotonía, pérdida de oportunidad, enfriamiento de su currículum y con los años, arrepentimiento por no haber explorado otros caminos profesionales.

Las empresas que quieren destacar en el siglo XXI deben ser conscientes de ello y esforzarse por generar dinámicas que permitan desarrollar internamente las inquietudes y ambiciones de sus empleados con más talento.

Las grandes compañías llevan años observando, con una mezcla de curiosidad y preocupación, a determinadas *start-*

ups globales pero de pequeño tamaño y grupos modestos de emprendedores que son capaces de generar un altísimo nivel de actividad con sus reducidos recursos. ¿Cómo puede ser que hagan tanto, con tan poco?

La clave está en que saben cómo transmitir pasión a sus empleados y permiten desarrollar internamente sus inquietudes y ambiciones. Nunca les tratan como meros empleados sino que al contrario, les hacen sentir parte de algo grande. Las *start-ups* tienen muy fresco el concepto de emprendimiento y lo transmiten a sus empleados, les hacen partícipes de ello. Así nace el intraemprendimiento, el espíritu emprendedor desarrollado dentro de la empresa, un concepto que va ganando protagonismo entre las grandes compañías necesitadas de reinención en un entorno como el actual, altamente cambiante, con ciclos de éxito extremadamente cortos y barreras de entradas cada vez menores en todos los sectores de actividad.

Abrazar el intraemprendimiento obliga a que la gran empresa se empape del atractivo magnético de las *start-ups*, dinámico por naturaleza, atrevido para iniciar nuevos caminos, agresivo en sus formas y con una fuerza inigualable para captar el interés del talento más joven y mejor preparado.

El ADN del emprendedor debe ser también el ADN de la empresa que quiere destacar en el siglo XXI, independientemente de su tamaño.

El autor



Foto: © Rodrigo Erades

José Manuel Vega (Valladolid, 1974) es socio-director de estrategia digital en la agencia de creatividad El Equipo E, experto en ventas, *business-focus* y economía digital, conferenciante profesional y *blogger*.

También es autor del libro *Todos somos vendedores* (Libros de Cabecera, 2012) y colaborador habitual en prensa y radio. Tras licenciarse en dos ingenierías, fue ejecutivo de cuentas en varias multinacionales y músico profesional durante veinte años. Vive en Madrid. Nunca rechaza una invitación a café.

www.josemanuelvega.com

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que tratan. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.