
Intraemprendimiento en empresas de alta tecnología: casos Lenovo y Google

El intraemprendimiento es uno de los ingredientes fundamentales en el éxito de grandes compañías a nivel mundial. La feroz competencia que se vive en los mercados ha sido implacable con aquellas empresas que se resistieron a explorar nuevos escenarios de acción. Hoy, la supervivencia va mucho más allá de la consistencia en la calidad. La excelencia, si no se acompaña de innovación, tarde o temprano dejará de ser suficiente.

¿Cómo apalancar procesos de emprendimiento corporativo para encontrar nuevos negocios? ¿Cómo lo hacen las organizaciones que llevan años cosechando éxitos a partir de este tipo de estrategias? A continuación, presentamos los casos de dos grandes en el mundo de la tecnología: Lenovo y Google.

Lenovo

Esta multinacional china, encargada de diseñar, desarrollar y vender productos electrónicos como celulares, computadores e impresoras, entre otros, tiene presencia comercial en aproximadamente 160 países y es actualmente la marca líder en la venta de computadores personales a nivel mundial. Al respecto, el informe más reciente de Canalys indica que la compañía logró un crecimiento del 14.7% en sus ventas, con más de 20 millones de unidades en el último trimestre del año, dejando atrás a grandes competidores como HP, Dell, Apple y Acer.

En el año 2020, la revista Fast Company incluyó a Lenovo en la lista de “Mejores lugares de trabajo para innovadores”, lo que refleja los esfuerzos de la compañía por promover la innovación dentro de su cultura organizacional. Con una inversión reciente de US\$1.3 mil millones de dólares en investigación y desarrollo, la organización le está apostando a la creación de nuevos productos y servicios a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano.

Pero, ¿cómo se gesta el desarrollo de nuevos productos en la compañía? Existen dos vías por las cuales la organización le apunta al intraemprendimiento: un brazo de inversión y el programa Lenovo Research. La primera de ellas es básicamente un fondo de capital de riesgo en el que un equipo está monitoreando constantemente nuevas oportunidades de inversión, especialmente en startups. Algunas de ellas son adquiridas por Lenovo, mientras que otras continúan operando de forma independiente.

Lenovo Research, por su parte, es el programa de investigación y desarrollo de la compañía, el cual actúa como una especie de aceleradora corporativa, apoyando principalmente tres tipos de proyectos:

- **Soluciones a problemas de las unidades de negocio (I+D tradicional):** son ideas encaminadas hacia el mejoramiento continuo. Por ejemplo, desarrollar algo que permita acelerar el tiempo de encendido de los computadores (desde que el usuario presiona el botón hasta que carga toda la información en su escritorio).
- **Ideas propias (socio en unidades de negocio):** son ideas de nuevos productos que pueden complementar líneas ya existentes en la empresa. Por ejemplo, luego de adquirir la línea de computadores portátiles de alta gama ThinkPad, de IBM, la compañía decidió sacar una marca que lograra conservar las mismas cualidades, pero que fuera más barata.
- **Ideas propias (spin-off):** estos proyectos corresponden a nuevos productos que no necesariamente entran en una de las líneas existentes, sino que pueden llegar a convertirse en una empresa independiente. Un ejemplo de lo anterior es SHAREit, un servicio similar a Dropbox que ofrece Lenovo en el mercado chino. Inicialmente, se pensó como un software que podría estar incluido en todos los computadores fabricados por la compañía. Sin embargo, al evaluar su potencial, los directivos decidieron dejarla como una empresa aparte en la que Lenovo simplemente tiene una parte accionaria.

Ahora bien, ¿cómo motivar a los empleados a participar en este tipo de iniciativas? Lenovo tiene establecidos ciertos beneficios e incentivos para todos aquellos que se animen a innovar. Cualquier empleado puede proponer una patente, por ejemplo, y de obtenerla recibe un bono económico. Adicionalmente, existe una serie de programas a través de los cuales los empleados pueden proponer ideas. Si luego de pasar por diversos comités se determina que tiene potencial, su proponente tiene la posibilidad de trabajar en ella por un periodo inicial de aproximadamente seis meses.

Commercial AR

La línea de negocio Commercial AR es un ejemplo de cómo en Lenovo se desarrolla el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. El proyecto, inicialmente llamado Cameron, consistía en el diseño de unas gafas de realidad aumentada livianas, con un diseño limpio y profesional que además tuvieran lentes transparentes para poder hacer contacto visual con otras personas.

El objetivo del equipo desarrollador era que las gafas fueran un accesorio que complementara los computadores de Lenovo. A partir de lo anterior pensaron en posibles escenarios de uso, priorizando dos beneficios:

- **Productividad:** extender, con el uso de las gafas, las ventanas activas en el espacio alrededor de la pantalla principal del computador, lo cual era ideal para personas con espacios de trabajo limitado.
- **Privacidad:** facilitar la protección de información sensible o confidencial a través de aplicaciones que promovieran el uso de los monitores virtuales en lugar de los físicos, así como el bloqueo de la pantalla principal cuando la persona no la estuviera mirando.

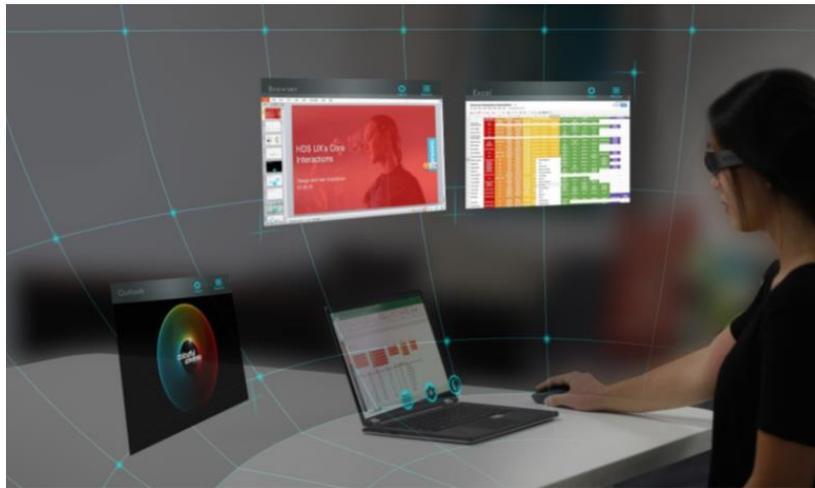


Imagen 1. Render ThinkReality A3. Fuente: material Juan David Hincapié

Con sus características y beneficios claros, se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario con el apoyo de Lenovo Research para iniciar el prototipado de las gafas. Durante varios meses, sus integrantes probaron diferentes componentes y materiales hasta llegar a un prototipo funcional con el que iniciaron la fase de validación. Luego de algunos ajustes a partir de la retroalimentación de los usuarios, la compañía decidió continuar con el proyecto hasta lanzar el producto bajo el nombre de [ThinkReality A3](#).

Intraemprendimiento en Google

Para muchos, Google es el ejemplo perfecto de cómo se debe incentivar y gestionar el emprendimiento corporativo en las organizaciones. Pero, ¿cómo lo hace y qué tan factible es replicarlo en otras compañías?

Hay algo que sin duda alguna facilita el intraemprendimiento en Google y es la madurez que han alcanzado muchos de sus productos (Google Search, Gmail, Google Maps, entre otros). La estabilidad de los mismos le permite a sus empleados dedicar parte de su tiempo a la creación de nuevas soluciones. De hecho, la compañía es reconocida por su programa *20% Time*, a partir del cual sus colaboradores pueden dedicar el 20% de su tiempo laboral al desarrollo de proyectos personales que no estén asociados a sus funciones. Además del tiempo, Google los apoya con recursos que facilitan la materialización de dichas iniciativas.

Un ejemplo de lo anterior es la creación de descripciones en audio que propuso alguien del equipo de trabajo de Google Maps. La idea era encontrar un botón dentro de la aplicación que le permitiera al usuario conocer más sobre la historia de ciertos lugares a partir de dichos audios. Para apoyar la materialización de la idea -incluso antes de pasar a comité de evaluación- la compañía asignó recursos para la contratación de un profesional en locución que pudiera realizar las grabaciones.

Los proyectos del 20% le han generado al gigante tecnológico grandes éxitos como Gmail, Google News, AdSense y Google Cardboard. De ahí que la compañía decidiera apostarle, desde el año 2016, a Area 120, una incubadora interna a la que los líderes de los proyectos del 20% pueden aplicar para dedicarles el 100% de su tiempo durante seis meses o un año. Quienes ingresan al programa conservan todos sus beneficios y en caso de que su iniciativa fracase, simplemente regresan a su equipo de trabajo original. Hasta el momento, esta iniciativa ha permitido desarrollar más de 50 productos.

Para aquellas ideas de intraemprendimiento que requieren mucha más inversión se creó Google X, conocido ahora como X. Este laboratorio de innovación, apoyado por un grupo de inversionistas y emprendedores, se dedica a la exploración y creación de nuevas tecnologías para resolver problemas de orden mundial. Uno de los casos más conocidos es Project Loon, una iniciativa que surgió en el 2013 y cuyo propósito era llevar internet a lugares recónditos a través del uso de globos aerostáticos.



Imagen 2. Project Loon. Fuente: material Juan David Hincapié

Durante varios años, Project Loon evidenció su gran potencial. Luego del desastroso paso del huracán María por Puerto Rico en el año 2017, los globos ayudaron en la restauración de servicios de telecomunicaciones en la isla. Adicionalmente, facilitaron el acceso a internet en un área de 50.000 kilómetros cuadrados en Kenia. Sin embargo, ante la imposibilidad de consolidar un negocio sostenible, sus inversionistas decidieron cerrarlo a principios de 2021.

Además de los programas creados para motivar a los colaboradores a presentar nuevas ideas, Google tiene en cuenta dicho factor dentro de su evaluación de desempeño. Quienes trabajan en la compañía saben que uno de los criterios más importantes para ser ascendido es justamente ese, la capacidad de generar y proponer ideas. Entre más alto sea el cargo, más se espera que sea la contribución del empleado en términos de intraemprendimiento. De un ingeniero recién egresado, por ejemplo, se espera que al menos participe en algún hackathon; sin embargo, si se trata de un desarrollador más experimentado, debería tomar una de las ideas que surjan del evento, conformar un equipo, hacer un demo y presentarlo ante un comité para conseguir inversión.

Para los directivos la responsabilidad es mucho mayor. Si alguien ocupa un cargo de estos en Google es porque ha demostrado su capacidad para desarrollar nuevos productos, encontrar nuevos mercados, realizar alianzas importantes o conseguir inversión. En resumen, si alguien quiere tener una carrera exitosa en la compañía, sí o sí debe ser intraemprendedor.

La creación de este tipo de espacios y directrices sin duda alguna han facilitado la creación de una de las culturas de innovación más conocidas y estudiadas en el medio empresarial. Sin embargo, Google sabe que los incentivos económicos también son importantes. Es por eso que, al igual que en Lenovo y muchas otras compañías del sector, los empleados que desarrollen algo susceptible de patentar reciben un bono por su contribución. Además, a medida que el nivel de liderazgo aumenta, la compensación del empleado está más basada en acciones que en salario, lo que garantiza que se beneficien económicamente de la apreciación de dicha acción producto de sus contribuciones de intraemprendimiento.

La importancia del prototipado

Un prototipo es, básicamente, una representación tangible de una idea que permite explicar, de manera fácil y comprensible para los demás, en qué consiste la solución propuesta y cómo funciona el producto o servicio que se quiere desarrollar. Aunque esta práctica es especialmente común en los procesos de innovación de empresas de tecnología, debería convertirse en una actividad imprescindible al interior de toda compañía.

El intraemprendimiento basado en prototipos permite validar rápidamente, y de forma mucho menos costosa, las ideas que se quieren implementar. Una vez se ha priorizado una idea luego de aplicar criterios de evaluación previamente definidos por el equipo de trabajo, se sugiere crear un prototipo de baja fidelidad para empezar a hacer testeos y validaciones con potenciales usuarios y recibir su retroalimentación.

Con esa primera versión del producto es importante realizar ejercicios de observación y entrevistas para entender mejor al usuario. Con esta información, el equipo puede realizar ajustes y mejoras, y construir así un prototipo de alta fidelidad que se ajuste mucho más a lo que debería ser el producto final para hacer nuevas sesiones de validación.

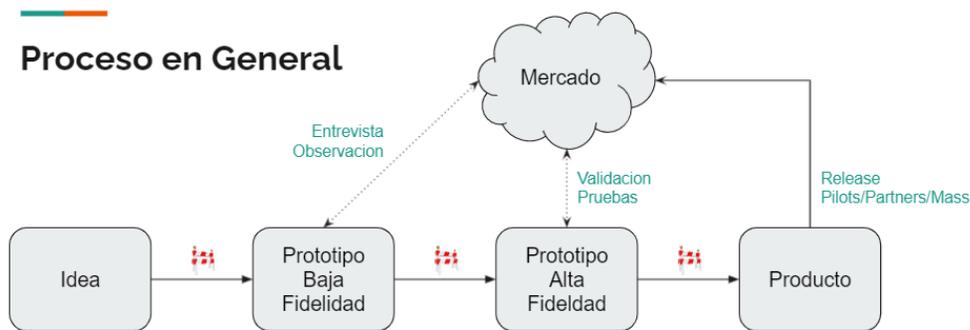


Imagen 3. Intraemprendimiento basado en prototipos. Fuente: material Juan David Hincapié

Esta práctica le permite al equipo de trabajo estar en permanente contacto con los potenciales usuarios durante todo el proceso de diseño y desarrollo, y no sólo al final, lo cual resulta fundamental para desechar ciertas ideas de manera temprana, sin invertir tantos recursos (tiempo, talento y dinero).

Emprendimiento corporativo en Colombia

Los casos de Lenovo y Google son apenas una pequeña muestra de la importancia y la relevancia que tiene el intraemprendimiento en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan y el contexto en el que se encuentren. Tener colaboradores con espíritu emprendedor le permite a las empresas renovar su visión, aumentar su resistencia al cambio y mantener un liderazgo que promueva la innovación. Además, los incentivos y la generación constante de retos que deriven en nuevas soluciones, pero sobre todo en aprendizajes y experiencia, son elementos fundamentales para evitar la fuga de talento.

Desde la perspectiva de los empleados, emprender dentro de una organización que ya cuenta con una infraestructura definida (planta física, talento humano, equipos, etc.), que posibilita el acceso a expertos para complementar conocimientos e incluso a recursos económicos para materializar y validar sus ideas, es mucho más fácil.

Aunque algunas empresas en Colombia han logrado fortalecer su ecosistema emprendedor, es importante que más organizaciones le apuesten al emprendimiento corporativo como eje fundamental para su crecimiento y diferenciación. Esto implica adoptar cierta flexibilidad y por supuesto el compromiso de los directivos a través de la creación de nuevos espacios, programas e incentivos para sus colaboradores.

Dar descargas de tiempo para dedicarle a nuevos proyectos, asegurar la estabilidad laboral para aquellos empleados que estén aportando en la materialización de alguna iniciativa en caso de que esta no funcione, crear incentivos económicos a través de bonos o entrega de acciones, e incluir la generación de ideas o el desarrollo de iniciativas en la evaluación de

desempeño como criterio para ascensos o promociones, son algunas de las estrategias que ya han sido probadas y que pueden ser implementadas en las empresas de nuestro contexto para promover el espíritu emprendedor.

Conferencista

Juan David Hincapié es ingeniero de sistemas de la Universidad EAFIT y PhD en *Human Computer Interaction* de la Universidad de Copenhagen. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de software para grandes compañías a nivel mundial como Lenovo y Google. Actualmente, se desempeña como Senior UX Engineer en el equipo de Google Maps.

Tomado de la conferencia "Intraemprendimiento en empresas de alta tecnología: Lenovo y Google", dictada el 6 de octubre de 2021 por Juan David Hincapié, Senior UX Engineer de Google Maps.