



NOTICIAS



El brillo de la innovación

La industria mundial de la innovación tiene a Chile en la mira y no nos habíamos dado cuenta. El buen pie para enfrentar la crisis y los recursos acumulados tras el boom del cobre hacen que los fondos de capital de riesgo internacionales se alisten para desembarcar. ¿Aprovecharemos la oportunidad?

Diversos fondos de capital de riesgo alrededor del mundo están explorando incursionar en nuestro país, donde la capacidad innovadora jugará un papel trascendental.

→ [ver más ...](#)

OPINIÓN



Desde la innovación por encargo al emprendimiento vía spin off

El actual Gerente General de The FoodLinks, una empresa que emerge desde IGT, transmite sus ideas sobre Innovación y Emprendimiento y cómo logró combinarlos en este nuevo desafío.

¿Qué ocurre que resulta tan difícil contar con las competencias para innovar? ¿Por qué es tan difícil encontrar personas adecuadas para llevar adelante procesos de innovación? ¿Cómo se relaciona la innovación con la creatividad? ¿Es la creatividad un recurso escaso?

→ [ver más ...](#)

CASO CONCRETO



Emprendimiento corporativo Made in Corea

Corea del Sur es uno de los países con mayores índices de emprendimiento corporativo del mundo.

Empresas como Samsung y LG trazan los precedentes en esta materia. Lógicas que podrían ser traspasadas a Latinoamérica.

→ [ver más ...](#)

ENTREVISTA



“Si la alta gerencia no le dedica tiempo al emprendimiento, asumiendo el riesgo, este no funcionará”

Emilio De Giacomo, Gerente de Unidad de Negocios de IGT, conversa con Carlos Baradello, experto latinoamericano en emprendimiento corporativo.

Carlos Baradello es experto en temas de Globalización, Riesgos y Oportunidades de un Mundo Interconectado, Gestión Global de Nuevos Productos, Global Marketing, Emprendimiento de Beneficio Social, Nearshoring.

→ [ver más ...](#)

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

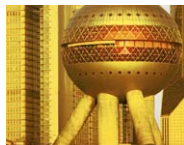


El brillo de la innovación

La industria mundial de la innovación tiene a Chile en la mira y no nos habíamos dado cuenta. El buen pie para enfrentar la crisis y los recursos acumulados tras el boom del cobre hacen que los fondos de capital de riesgo internacionales se alisten para desembarcar. ¿Aprovecharemos la oportunidad?

Diversos fondos de capital de riesgo alrededor del mundo están explorando incursionar en nuestro país, donde la capacidad innovadora jugará un papel trascendental.

→ [ver más ...](#)



The Enterprise of the Future

Más de mil CEO's y líderes del sector público alrededor de todo el mundo conversaron con IBM para perfilar cómo serán las empresas del futuro.

Hambre por el cambio, salvajemente imaginativas, preocupados por la naturaleza y totalmente conectadas con las personas que les importan, serán sus características.

→ [ver más ...](#)



Ser Global en una Crisis Global

La crisis impacta en los procesos de globalización de las grandes multilatinas. No obstante, hay algunas que se las arreglan para seguir conquistando geografías para sus negocios.

Tenaris, Cemex, Gerdau, LAN y Petrobras son algunas de las Multilatinas que han logrado sortear la crisis con innovación y mediante una visión global.

→ [ver más ...](#)



IGT se hace parte de la Web 2.0

IGTSlide es el canal SlideShare de IGT donde estarán disponibles charlas y presentaciones que abordan los diferentes aspectos metodológicos y casos de éxito del desarrollo de innovación empresarial. Además, IGT expondrá una serie de estudios y análisis que constantemente realiza.

→ [ver más ...](#)

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

DESDE LA INNOVACIÓN POR ENCARGO AL EMPRENDIMIENTO VÍA SPIN OFF

El actual Gerente General de The FoodLinks, una empresa que emerge desde IGT, transmite sus ideas sobre Innovación y Emprendimiento y cómo logró combinarlos en este nuevo desafío.

¿Qué ocurre que resulta tan difícil contar con las competencias para innovar? ¿Por qué es tan difícil encontrar personas adecuadas para llevar adelante procesos de innovación? ¿Cómo se relaciona la innovación con la creatividad? ¿Es la creatividad un recurso escaso?

La Innovación y el Emprendimiento se conocen bien. Cada vez más me parece que la primera es uno de los principales motores del segundo; La pasión por pensar y diseñar nuevas realidades (sean éstas productos, modelos de negocios, aplicaciones, experiencias, etc.) para luego crearlas y desarrollarlas hasta que se sustentan por sí mismas, es un camino desafiante en cualquier ámbito del quehacer humano. No podría imaginar la vida de otra forma que no sea probándose a uno mismo que siempre hay desafíos estimulantes que perseguir!

Hay otra faceta que viven los emprendedores durante cada proceso de innovación en el que se embarcan (sobre todo al comienzo) y que contrasta, al mismo tiempo de convivir, con la energía, velocidad, motivación y empuje que normalmente transmiten estos personajes (lo que intenté expresar en el párrafo anterior). Para explicarlo, me baso en lo expuesto por Malcolm Gladwell en Outliers cuando escribe sobre "The 10.000 - Hour Rule"; Empíricamente nos muestra cómo verdaderos Outliers se dedicaron con mucha paciencia, persistencia y sobre todo pasión - por al menos 10 mil horas - a sus respectivos emprendimientos antes de realmente lograr algo fuera de lo común. Cita como ejemplo a Billy Joy (Cofundador de Sun Microsystems y desarrollador clave de Unix en los 70'), Mozart, The Beatles, Bill Gates, Carlos Slim, Henry Ford.

Rescato en toda su dimensión los conceptos de Pasión, Paciencia y Persistencia. Justamente ha sido en el desarrollo de The FoodLinks que han estado especialmente presentes y, a pocas semanas de lanzar al mercado la propuesta de valor de este negocio, tengo la sensación de haber estado viviendo desde este emprendimiento por cerca de dos años.

Quería comentar las ideas anteriores para poner en contexto el concepto de intraemprendimiento, una práctica cada vez más común en variadas industrias, incluyendo la consultoría donde es posible encontrar varios ejemplos. Desde mi experiencia, puedo comentar que el haber trabajado en consultoría en innovación durante los últimos tres años, donde permanentemente abordamos y estudiamos tendencias y necesidades emergentes con el objetivo de identificar oportunidades para innovar en modelos de negocio, me proporcionó un setting mental y un estado de ánimo de permanente búsqueda que, sin lugar a dudas, contribuyó en generar las condiciones propicias para que surgiera este emprendimiento. Otro factor clave en este proceso ha sido la disposición y voluntad de IGT en innovar(se), complementando la lógica tradicional de la consultoría, que en este caso particular podríamos catalogar de innovación por encargo, con una nueva veta que se materializa en emprendimientos que nacen desde la actividad cotidiana del consultor y se materializan en spin offs o nuevas empresas que emergen desde y con IGT. Más aún, este fenómeno no es casualidad, o, como diríamos, innovación esporádica y discontinua, sino que un camino estratégico de crecimiento que se ha decidido desarrollar, lo cual asegura la compatibilidad y mutuo potenciamiento de los nuevos modelos de negocio nacientes, entre ellos y con el core business de IGT.

Su traducción literal es Anómalos, pero el sentido dado en el libro hace



referencia a gente excepcional y sobresaliente

La oportunidad de combinar el trabajo en innovación con la incubación de un emprendimiento es una posibilidad cierta y totalmente sistematizable para las empresas basadas en el talento de sus colaboradores, invito y recomiendo a todos aquellos que están en la búsqueda de estrategias sustentables de crecimiento para sus respectivas compañías a profundizar y considerar esta vía como una alternativa posible.

¡Desde ya deseo mucho éxito a todos aquellos intraemprendedores que están embarcados en sus respectivos desafíos innovadores!

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

Emprendimiento corporativo Made in Corea

Corea del Sur es uno de los países con mayores índices de emprendimiento corporativo del mundo.

Empresas como Samsung y LG trazan los precedentes en esta materia. Lógicas que podrían ser traspasadas a Latinoamérica.

Emprendimiento e Innovación han sido catalogados como dos de los factores fundamentales para alcanzar el desarrollo y crecimiento económico a nivel nacional. Estos elementos han tomado cada vez mayor fuerza en los países latinoamericanos y constituyen parte del discurso habitual de las culturas en desarrollo y desarrolladas. Si bien emprendimiento suele estar ligado con una persona natural denominada "emprendedor" que inicia una nueva empresa, esta actividad también surge desde el interior de las empresas.



Emprendimiento corporativo es: "enfrentar desafíos e incertidumbres crecientes, de aportar al desarrollo de nuevos negocios y a la generación de proyectos novedosos que agreguen valor y que ayuden a construir ventajas competitivas basadas en la innovación"

Se ha constituido como una preocupación constante por parte de las grandes y medianas empresas el iniciar proyectos de emprendimiento corporativo.

El estudio Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región define el emprendimiento corporativo como la capacidad de "enfrentar desafíos e incertidumbres crecientes, de aportar al desarrollo de nuevos negocios y a la generación de proyectos novedosos que agreguen valor y que ayuden a construir ventajas competitivas basadas en la innovación".

Uno de los países en desarrollo que mayores éxitos ha tenido en esta materia corresponde a Corea del Sur. De acuerdo al estudio solicitado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que IGT realizó en conjunto con la Universidad General Sarmiento y la Incubadora de Negocios Octantis, los niveles de factibilización del emprendimiento corporativo en América Latina alcanzan un factor de 100, como máximo, de acuerdo a los estándares establecidos a nivel internacional, cifra bastante menor considerando que la nación oriental alcanza índices superiores a los 250 puntos.

Pero, ¿Cuáles son los factores que llevan a Corea a lograr estos niveles de emprendimiento corporativo? ¿Qué circunstancias se han gestado al interior y el exterior de las empresas que hacen factible la gestación del emprendimiento corporativo? ¿Cuáles son las sinergias que se han producido entre el sector público y privado?

Samsung: emprendimiento y cultura organizacional

En el último tiempo, Samsung ha comenzado un proceso constante de generación de spin offs, la razón principal de estas iniciativas se fundamenta en que la alta gerencia de la corporación ha tomado la decisión de externalizar los posibles nuevos negocios que no tuvieran directa relación con el core business de la empresa. Uno de los casos emblemáticos corresponde al intraemprendimiento Patron quien después de 5 años en el mercado ha quintuplicado sus ventas.

Patron nace el año 2003 como un desprendimiento del área de telefonía

celular de Samsung. Es la misma empresa quien le ofrece al líder del área de I+D (Dr. Kim) la posibilidad de adquirir parte de esta nueva compañía y configurar su desarrollo. El nuevo CEO de Patron adquirió el 30% de la compañía, siendo repartido el otro 70% entre los trabajadores, otra práctica común en las compañías coreanas, e inversoras de riesgo.



El apoyo económico y el traspaso cultural, provenientes desde la empresa madre, son fundamentales para el éxito de spin off surgidos del emprendimiento corporativo

Samsung ofreció diversas facilidades para la constitución de esta nueva empresa. La compañía entrega condiciones convenientes de compra por parte del empleado líder, que es "despedido" constituyendo este emprendimiento una suerte de compensación y ofrece las instalaciones y el equipamiento necesario (oficinas, área de producción, equipos, muebles, etc.), otorgando un préstamo a largo plazo por el monto de ese equipo a una baja tasa de interés. Además, la compañía no participa de las ganancias de la empresa nueva, mucho menos en su gerenciamiento. Por su parte, la empresa emprendedora debe mantener como cliente a la empresa madre, pero no está obligado a tener exclusividad con ella, lo que garantiza el acceso a otros capitales (crédito bancario, venture capital, inversores, etc.) y facilita la obtención de nuevos clientes debido al prestigio de trabajar como proveedor de Samsung. En el caso de Patron, estas condiciones le permitieron entablar relaciones comerciales con Pantech y LG.

Otro de los factores relevantes es la cultura organizacional que se traspasa desde la empresa madre hacia el emprendimiento corporativo. Dentro de los valores traspasados por Samsung hacia Patron se encuentran el deseo de ser el número uno en todos los negocios desarrollados por la empresa. Esto implica que considera la planificación como una herramienta vital para la precisión en el gerenciamiento y que posee altos salarios los que generan la sensación por parte de los empleados de considerarse como una "elite" por pertenecer a la compañía, poniendo un piso de calidad a los emprendimientos para garantizar aspiraciones similares.

LG: colaboración, disparidad y política pública

Mientras el gobierno coreano reorientaba sus políticas hacia el fortalecimiento, la creación y desarrollo de las PyMEs y el fomento de vínculos entre PyMEs y grandes empresas, LG Electronics Co. Ltd., conglomerado empresarial coreano, desarrolló un programa de Capital de Riesgo interno que financia nuevas ideas de negocios de proveedores ya existentes o de nuevas empresas proveedoras.

Mediante la creación del Venture Found LG, la empresa buscó aumentar el número de negocios de la corporación a través de la adquisición de parte del paquete accionario las nuevas empresas o unidades de negocios de empresas proveedoras que desarrollara este programa.

Mediante un sistema de análisis y evaluación de ideas, utilizando una plataforma Web, LG comenzó a financiar empresas y nuevos modelos de negocios de sus proveedores, pero se topó con grandes problemáticas. Pese a proyectar una inversión de cerca de \$20 millones de dólares en al menos 10 proyectos, durante el año 2007, se evaluaron más de 100 iniciativas y sólo se financiaron 3 de ellas, alcanzando un monto total de US\$5 millones. Es importante destacar que esta iniciativa no buscaba ampliar la cadena de proveedores, sino que diversificar la cartera de activos que generasen ganancias para la corporación.

La diferencia de tamaño entre LG y sus proveedores, las menores capacidades de estos últimos y falta de networking, provocó que el tamaño de los nuevos negocios o las aspiraciones de los nuevos proveedores no alcanzaran las expectativas de crecimiento que esperaba la corporación, generando la pérdida de fuerza por parte de la iniciativa.

NeoNB y SYPrecision: diversificación de clientes

SyPrecision, empresa desarrolladora de carcasas de celulares, fue una de las empresas que participó del programa Venture Found LG, mediante el cual consiguió, asistencia técnica por parte de la corporación, entrenamiento y capacitación para el personal de SYPrecision. Este apoyo le permitió a la empresa innovar, aumentar sus ingresos, mejorar sus capacidades y crecer significativamente, hechos que también beneficiaron a LG.

Con el correr de los años, la corporación coreana comenzó a transformarse en el principal comprador de SYPrecision, llegando a adquirir un contrato de exclusividad. Si bien a medida que LG aumentaba el número de pedidos a esta PyME el crecimiento fue sostenido, al alcanzar una cierta madurez esta situación se estancó. Para SYPrecision surgió la necesidad de llegar a nuevos clientes estableciendo como solución la creación de una nueva empresa, NeoNB.

En este caso particular, la empresa madre no sólo facilitó las instalaciones, equipamientos y los inmuebles para el desarrollo del emprendimiento, sino que asumió el costo de los recursos humanos requeridos hasta que la empresa alcanzara la madurez necesaria, por lo que funcionó como incubadora de proyectos durante aproximadamente un año.

Toshiba: Intraemprendimiento a pesar de...

Si bien este caso surge desde una empresa japonesa, lo destacamos producto de las condiciones peculiares en la cuál surgió.

Toshiba posee uno de los notebooks con mayor prestigio en el mundo, pero el desarrollo de estos computadores no fue para nada sencillo, muy por el contrario, debió sortear una serie de dificultades y trabas impuestas al interior de la propia organización.



"los procesos de corporate entrepreneurship son complicados, o incluso inhibidos, en culturas organizacionales cerradas o demasiado jerárquicas, como es el caso de las corporaciones japonesas"

Como establece el informe realizado por nuestra empresa, "Tetsuya Mizoguchi, era un técnico de Toshiba que pensaba que podía perfeccionar los modelos de computadoras que Xerox, General Electrics y otras marcas tenían en el mercado. En tanto, Masaichi Koga, era manager de la división de Toshiba encargada de productos de computación". Impulsados por la convicción de que podían desarrollar un producto de mayor calidad que el de la competencia, acudieron en variadas oportunidades para que el directorio de la compañía aprobara el desarrollo y lanzamiento de un notebook de la compañía.

Pese a su certeza de poder destronar a los competidores, la plana mayor de la compañía se negó rotundamente por considerarlo un mercado copado por otras empresas. Pese a que se les negó financiamiento y oportunidades de comercialización. Tetsuya Mizoguchi, apoyado por Masaichi Koga, siguió trabajando en el proyecto pese a la negativa de la casa central de la compañía y a que había sido asignado a otra área de trabajo.

El lanzamiento del nuevo producto fue realizado en Europa donde tuvo un significativo éxito, lo que permitió que la empresa permitiera su comercialización en Japón.

La principal enseñanza destacada por el estudio Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones del caso coreano y marco estratégico para promover su desarrollo en la región es que "los procesos de corporate entrepreneurship son complicados, o incluso inhibidos, en culturas organizacionales cerradas o demasiado jerárquicas, como es el caso de las corporaciones japonesas", por lo cual se vuelve fundamental la posibilidad de escuchar las ideas innovadoras al interior de las instituciones y aprender a fallar, rápido y barato con el fin de aprender de las nuevas incursiones innovadoras que podrían llegar a generar un alto valor para los consumidores y altas ganancias para las empresas.

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

“Si la alta gerencia no le dedica tiempo al emprendimiento, asumiendo el riesgo, este no funcionará”

Emilio De Giacomo, Gerente de Unidad de Negocios de IGT, conversa con Carlos Baradello, experto latinoamericano en emprendimiento corporativo.

Carlos Baradello es experto en temas de Globalización, Riesgos y Oportunidades de un Mundo Interconectado, Gestión Global de Nuevos Productos, Global Marketing, Emprendimiento de Beneficio Social Nearshoring.

Es experto en emprendimiento corporativo y hace un par de semanas estuvo en nuestro país profundizando respecto de estas y otras temáticas. Posee un vasto currículum, Ph.D. en Ingeniería Eléctrica de la Universidad de Carnegie-Mellon, EEUU, y Vicedecano de la Escuela de Negocios y Administración de la Universidad de San Francisco, EEUU. Posee un Máster en Ingeniería Electrónica de la Universidad Tecnológica de Eindhoven, Holanda. Es originario de Córdoba Argentina, donde se graduó de Ingeniero Eléctrico de la Universidad Católica de Córdoba.

Carlos Baradello conversó con Emilio De Giacomo para desentramar las condiciones que hacen factible el emprendimiento corporativo y qué necesitamos potenciar para gestarlo en las corporaciones latinoamericanas.

Desde tú opinión ¿Dónde podrías expresar que radica el principal beneficio del emprendimiento corporativo para las empresas?

El emprendimiento corporativo para las empresas maduras y establecidas viene de la necesidad de rejuvenecerse y de re-energizarse como corporaciones. Las compañías exitosas en algún momento fueron emprendimientos sumamente dinámicos y vitales pero el precio del éxito los ha llevado a posicionarse en la zona de confort.

El confort establece la mantención de los clientes y el estado de calma por parte de la corporación, lo que se genera producto de tener una posición dominante en ese mercado. Entonces los ejecutivos se instalan en la posición de confort y conocen exactamente las características de sus clientes y las tecnologías necesarias para dominar y satisfacer estos mercados. Como consecuencia empiezan a dedicar una cantidad desproporcionada de las inversiones en esta área y descuidando los flancos. Cuando eso pasa, es cuando se posicionan los nuevos emprendimientos como los de Yahoo!, Google o Microsoft, todos en sus respectivos momentos. Esta penetración se genera a través de nuevas tecnologías o nuevos mercados emergentes, o la combinación de los dos. Particularmente es en este punto donde los accionistas de las empresas establecidas comienzan a hacer un cálculo muy sencillo, comparan el valor creado (capitalización) de su empresa con estos nuevos emprendimientos. Muy a menudo estos mismos accionistas se preguntan cómo puede ser que estos nuevos emprendimientos a pesar de todos sus riesgos e incertezas consiguen valuaciones muy superiores (Facebook, Google, etc.) que las empresas donde ellos son accionistas, y se preguntan: Cómo puede ser que nuestra empresa que tiene cientos de empleados, grandes edificios, millones de dólares en el banco, no consigue valuaciones similares o superiores que esta nueva compañía.

Y en esa línea, ¿Qué probabilidades hay o hubo que una empresa como Google fuera incubada en una empresa como Yahoo! o como Microsoft? ¿Y qué cosas debería hacer una empresa hoy en día para poder generar ese tipo de emprendimientos?

Yo creo que Yahoo! o Microsoft jamás podrían haber gestado a una



empresa como Google, porque no estaban organizadas ni predisuestas.

Un emprendimiento establecido y exitoso, tienen dos puntos de apalancamiento realmente fuertes: recursos y tiempo gerencial. Entonces el problema se produce cuando el resource allocation de los activos, ocupa completamente el stock management. Si yo dedico todo mi tiempo y recursos a preocuparme sólo de mis clientes, a lo que llego es a un abrazo mortal con ellos. Es decir, si paso todo mi tiempo visitando o preocupado de los mejores consumidores y si ellos dejan de comprar a mi compañía, ésta se muere.

Las corporaciones tiene que analizar cómo hacen la reasignación de sus recursos para dedicar tiempo a las tecnologías y a los mercados emergentes, que son mucho más difíciles de caracterizar puesto que el grupo es mucho más grande que el de su actual core business, con la finalidad de desarrollar un portafolio de negocios.

El principal problema es que los ejecutivos actuales han crecido o evolucionado con una aversión al riesgo, porque están muy contentos con sus bonos estratosféricos y se van a jugar golf con los mejores clientes todas las fines de semanas, lo que genera que explorar estas nuevas tecnologías o mercados los pone en una zona de discomfort, puesto que no están bien caracterizadas y no saben si van a poder ofrecer la rentabilidad y seguridad que sí ofrecen explotando su core business.

Podríamos pasar horas conversando respecto a por qué las empresas prefieren la zona de confort y en resumen la principal razón es que ésta ha sido la clave del éxito, hasta ahora.

Sin duda, esto tiene un fuerte sustento en algo tan abstracto como la cultura y este obviamente es un punto que inhibe o favorece el emprendimiento. Otro tema que me gustaría explorar contigo es el de los incentivos ¿Cuáles son las bases para generar una cultura de emprendimiento? Y ¿Cuáles son los incentivos que me van a permitir generar ese cambio cultural?

Esto está directamente relacionado con lo que estábamos conversando anteriormente y corresponde al tema de los instrumentos de medición, que nos derivan hacia los incentivos. Si la medición está determinada por la rentabilidad, la venta por cliente, la rentabilidad por clientes, etc., voy a buscar la estabilidad, replicando el modelo que me ha dado resultado, por lo tanto, buscaré funcionar de la misma forma, puesto que, como ejecutivo, ha sido la forma y los mercados que me han permitido obtener bonos y mejores ganancias como trabajador.

Por lo mismo, es necesario tener instrumentos de medición que lleven una parte de la asignación de recursos y tiempo hacia el incentivo de la toma de riesgos, a explorar nuevos mercados, a apoyar nuevos emprendimientos y a generar profesionales destacados. Es decir, hacer apuestas de tiempos, de recursos y de capital humano en áreas donde los perfiles y el conocimiento no estén del todo caracterizados. Al mismo tiempo, los instrumentos de medición deben estar evaluando cuántas nuevas ideas soy capaz de generar, cómo incentivé al personal para que las hiciera, cuál fue el proceso de valoración y cuántas apuestas de esas nuevas ideas hice. Es crear un círculo virtuoso, sin descuidar los mercados bien caracterizados, que nos permita tener un portafolio de proyectos y apuestas, llevándonos a explorar las nuevas áreas de desarrollo.

En esa línea ¿Cuál es tu visión de Latinoamérica? ¿Qué tan lejos está y cuáles son los mayores esfuerzos que se tienen que hacer acá para poder avanzar hacia una visión de emprendimiento corporativo más extendida y comprendida por las empresas?

En América Latina estos problemas se acentúan puesto que la visión de corto plazo es de mucho menor rango que en el resto del mundo.

Es mucho más de supervivencia que vivencia.

Exacto, en una cultura de supervivencia se hacen mucho más difíciles este tipo de cosas. Al mismo tiempo eso es una contradicción, puesto que en una cultura de supervivencia es mucho más probable que exista una actitud más emprendedora que en los países anglosajones, de Europa o de América del Norte. Entonces, tienes una capacidad de sobrevivencia mucho más alta, pero las corporaciones tienen una

propensión de ser mucho más conservadoras por la necesidad de sobrevivencia. Una paradoja.

Eso implicaría que el emprendimiento en Latinoamérica es mucho menos corporativo y mucho más personal.

De hecho, el emprendimiento individual o autoempleo, llamémoslo así, es mucho más amplio y extendido puesto que tiene que ver con la sobrevivencia. La persona que te limpia el parabrisas en la esquina posee un emprendimiento de autoempleo, pero no es precisamente el que queremos promover.

Un tema que subyace la conversación es el de los talentos, personas que tengan la inclinación y que sean capaces de llevar adelante estos emprendimientos ¿Cuáles son las cualidades fundamentales que habría que tratar de desarrollar y fomentar para generar estos profesionales?

Dentro de una corporación, especialmente una exitosa, con el tiempo se desarrolla una aversión al riesgo. Lo que una cultura corporativa debe promover en los niveles gerenciales bajos y medios es un aumento inteligente, no uno desmedido, de la toma de riesgos.

El problema que muchas veces se presenta, es que cuando uno habla de riesgo existen dos posibilidades, la del éxito o la del fracaso. Bajo la primera es todo fácil, todos lo buscamos, lo queremos y lo celebramos. ¿Pero qué pasa cuando hay un fracaso? Ese es el principal problema de las corporaciones, el cómo manejan el fracaso. Entonces, no se puede decir: "tomo riesgos pero sólo deseo éxito y nada más", el fracaso es una probabilidad. Muchas empresas lo esconden, lo barren bajo la alfombra, otras humillan a sus gerentes exponiéndolos en público y culpándolos. Éstas no son formas de tratar el fracaso. La más inteligente es decir que no es fracaso, sino que es conocimiento. Eso es un elemento fundamental de cambio en la cultura corporativa.

Otro factor fundamental es determinar cuáles son los mecanismos de revisión de los proyectos. Obviamente si un procedimiento va mal y va a fracasar, evidentemente lo quieres es matarlo lo antes posible. Entonces, estos procesos para identificar o detectar las oportunidades de éxito o fracaso, es fundamental que funcionen como sistemas de alarma lo antes posible, para actuar rápida y efectivamente.

En ese sentido, al riesgo por un lado hay que aceptarlo y, por otro, también hay que gestionarlo.

Exactamente. Estamos empezando a hablar de una cultura de manejo del riesgo, la corporación la tiene que desarrollar y crear los supuestos y protocolos alineados a la actual cultura organizacional, es decir, incluir la gestión del riesgo como parte de las lógicas internas de la compañía. Por lo mismo, esto debe ser promovido, aceptado y potenciado por la alta gerencia. Así volvemos al comienzo de nuestra conversación, si la alta gerencia no le dedica tiempo al emprendimiento, asumiendo el riesgo, este no funcionará.

Carlos, una última pregunta. Hoy se está hablando fuertemente de emprendimiento corporativo, cada vez más profundamente, y también se está hablando mucho de innovación, casi como una moda. ¿Cómo relacionarías tú ambos conceptos? ¿Son dos caras de una misma moneda, uno está subordinado al otro?

La innovación como fuente de progreso intelectual tiene que ser plasmada en una acción y la acción es la actitud emprendedora y la actitud emprendedora es la creación de valor dentro de la corporación. Emprendimiento e Innovación son dos partes de un mismo proceso.

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

El brillo de la innovación

La industria mundial de la innovación tiene a Chile en la mira y no nos habíamos dado cuenta. El buen pie para enfrentar la crisis y los recursos acumulados tras el boom del cobre hacen que los fondos de capital de riesgo internacionales se alisten para desembarcar. ¿Aprovecharemos la oportunidad?

Diversos fondos de capital de riesgo alrededor del mundo están explorando incursionar en nuestro país, donde la capacidad innovadora jugará un papel trascendental.

Revisa la [página del artículo](#) o descárgalo en su [versión PDF.](#)



NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

The Enterprise of the Future

Más de mil CEO's y líderes del sector público alrededor de todo el mundo conversaron con IBM para perfilar cómo serán las empresas del futuro.

Hambre por el cambio, salvajemente imaginativas, preocupados por la naturaleza y totalmente conectadas con las personas que les importan, serán sus características.

Visita la página interactiva del [estudio de IBM](#) o descarga el reporte [completo en PDF](#).



NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

Ser Global en una Crisis Global

La crisis impacta en los procesos de globalización de las grandes multinacionales latinoamericanas. No obstante, hay algunas que se las arreglan para seguir conquistando geografías para sus negocios.

Tenaris, Cemex, Gerdau, LAN y Petrobras son algunas de las multinacionales latinoamericanas que han logrado sortear la crisis con innovación y mediante una visión global.

Visita el artículo de [América Economía](#) o descarga el [ranking completo](#).



NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

IGT se hace parte de la Web 2.0



[IGTSlide](#) y [CanalIGT](#) son las nuevas plataformas a través de las cuales IGT busca difundir la Innovación y la Colaboración en Chile y el mundo.



SlideShare y Youtube son los nuevos soportes donde podrán revisar presentaciones, videos y estudios sobre innovación, emprendimiento y nuevos modelos de negocios.

[IGTSlide](#) es el canal SlideShare de IGT donde estarán disponibles charlas y presentaciones que abordan los diferentes aspectos metodológicos y casos de éxito del desarrollo de innovación empresarial. Además, IGT expondrá una serie de estudios y análisis que constantemente realiza.

Por su parte, [CanalIGT](#) es el canal Youtube en el cual se podrá ver a los consultores de IGT, a nuestros socios estratégicos y clientes, hablando respecto de sus experiencias de innovación y emprendimiento.

