



# SPIN OFFS EMPRESARIALES

## Gestión de la Innovación e intraemprendimiento

Emilio Martínez Gavira  
Responsable de Emprendimiento e Innovación Abierta en ENAGAS

Mayo 2026



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



**R** Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



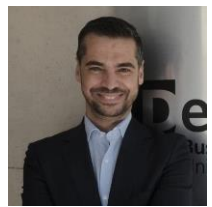
GENERALITAT  
VALENCIANA  
Conselleria de Innovació,  
Indústria, Comerç i Turisme

**GVANEXT**  
Fondos Next Generation  
en la Comunitat Valenciana

# ¿qué veremos hoy?

1. Sobre mí
2. Innovar en una corporación. El contexto
3. Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
4. Las corporaciones en el ecosistema emprendedor
5. Consejos y Recomendaciones sobre Innovación Abierta y Emprendimiento Corporativo
6. Caso concreto: Enagás Emprende

# Sobre mí: Emilio Martínez Gavira



@aemiliusmg  
[www.innover.es](http://www.innover.es)



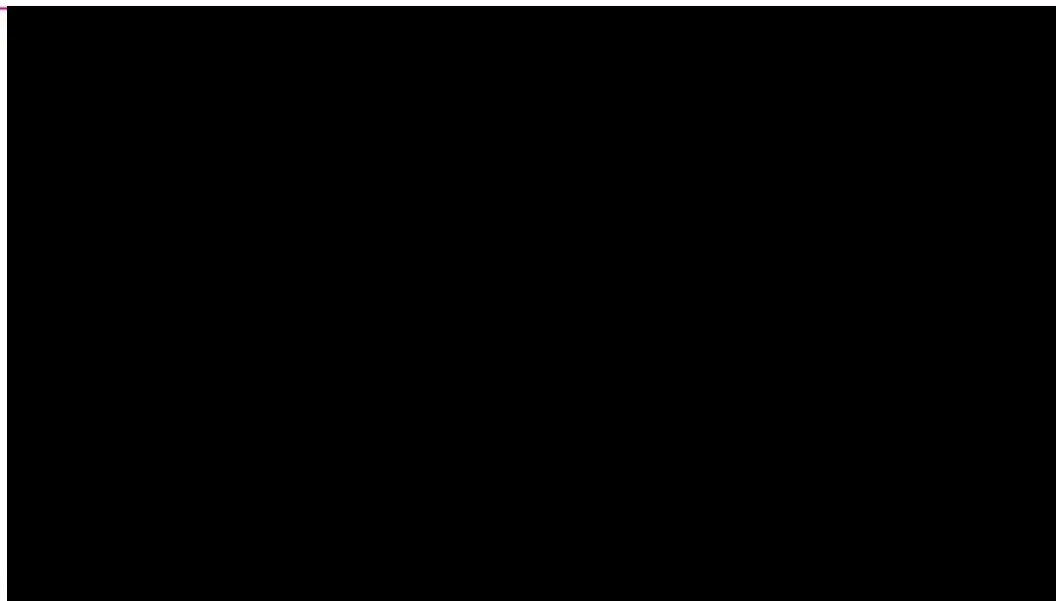
emprende

# ¿qué veremos hoy?

1. Sobre mí
2. Innovar en una corporación. El contexto
3. Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
4. Las corporaciones en el ecosistema emprendedor
5. Consejos y Recomendaciones sobre Innovación Abierta y Emprendimiento Corporativo
6. Caso concreto: Enagás Emprende. Mayo 2026



# Innovar en una corporación. El contexto



<https://www.youtube.com/watch?v=z7g3uT5N5XQ>

# Innovar en una corporación. El contexto

**T** **1998:** Yahoo rechaza comprar Google por 1 millón de dólares.  
**E** **2002:** Yahoo se da cuenta de su error



Telefónica absorbe definitivamente Tuenti, tras eliminar por completo todos los vestigios de la red social

**E** **2008:** Yahoo se niega a ser vendido a Microsoft por 40 mil millones de dólares.  
**“** **2016:** Yahoo fue vendido a Verizon por 4.8 mil millones de dólares.



## Company life Cycle and Innovation

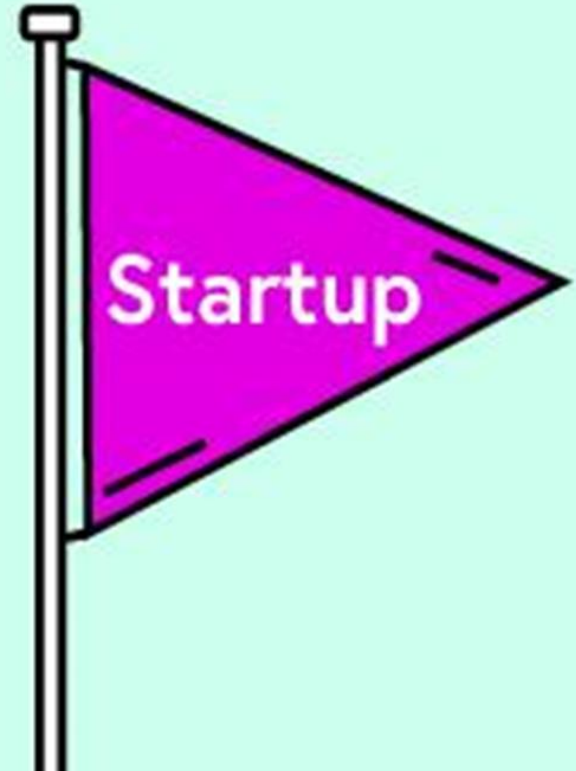


# Innovar en una corporación. El contexto



# The Startup Revolution:

The Reinvention Of  
Business Through  
Technology, Culture  
And Design



# Innovar en una corporación. El contexto

**Uber**

The world's largest  
taxi company, owns  
no vehicles.

The world's most  
popular media owner,  
creates no content.

**Facebook**

**Alibaba**

The most valuable  
retailer, has no inventory.

The world's largest  
accommodation provider,  
owns no real estate.

**Airbnb**

# Innovar en una corporación. El contexto

## EXHIBIT 2 | The Pace of Disruption Has Increased Exponentially

Digital technologies have a huge reach ...

For every 100 people in the world, there are ...

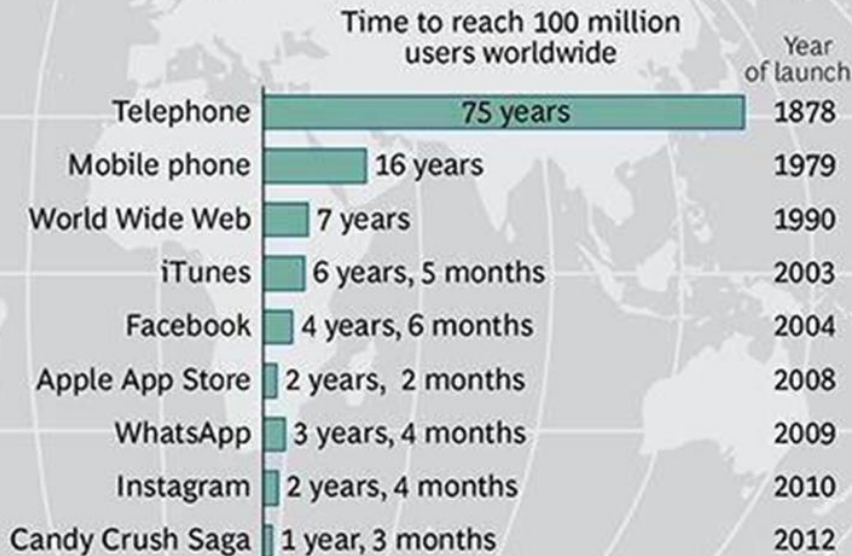
... **95** mobile-phone subscriptions

... **40** Internet users

... **32** active mobile-broadband subscriptions

... **25** social media users

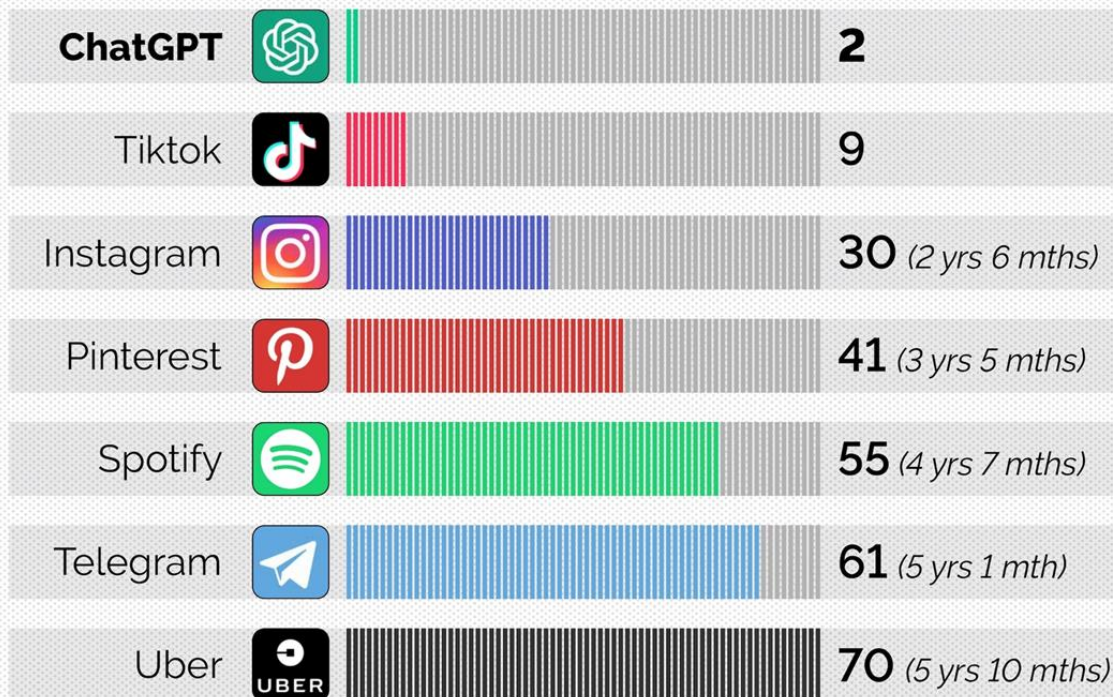
... and are spreading more and more quickly



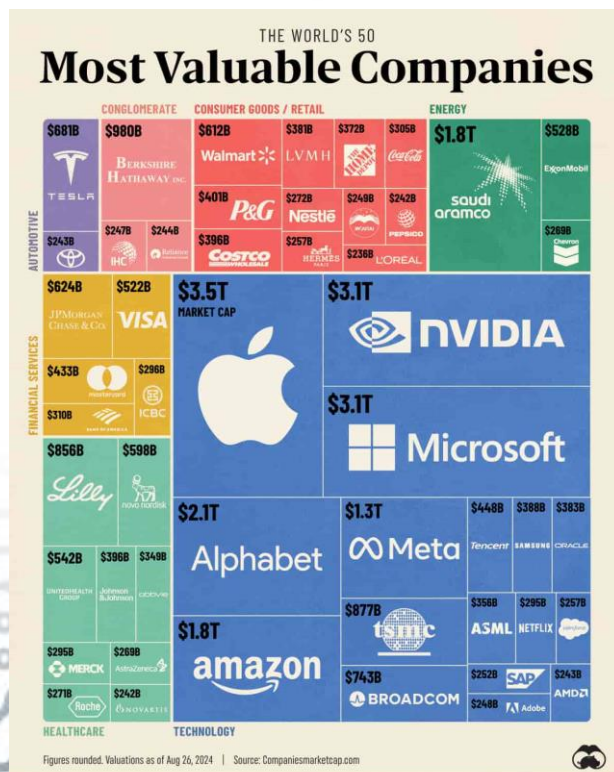
# Innovar en una corporación. El contexto

Time to reach **100 million** monthly active users

No. of months



## Empresas más grandes del mundo



*Telefonica*



**WhatsApp**



# Innovar en una corporación. El contexto



**milanuncios**.com



# Innovar en una corporación. El contexto



# ZARA



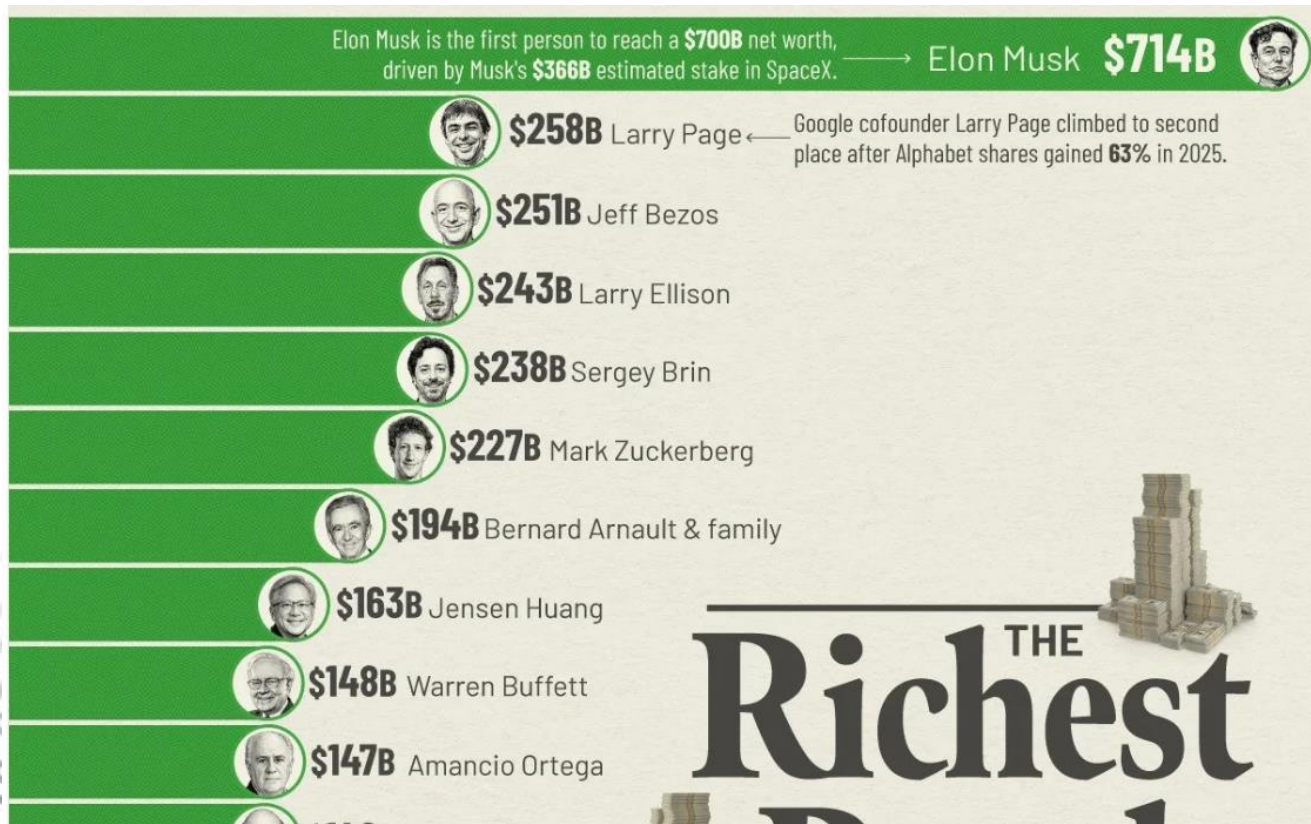
# MERCADONA



**PRONOVIAS**



# Personas más ricas del mundo 2025



# Innovar en una corporación. El contexto

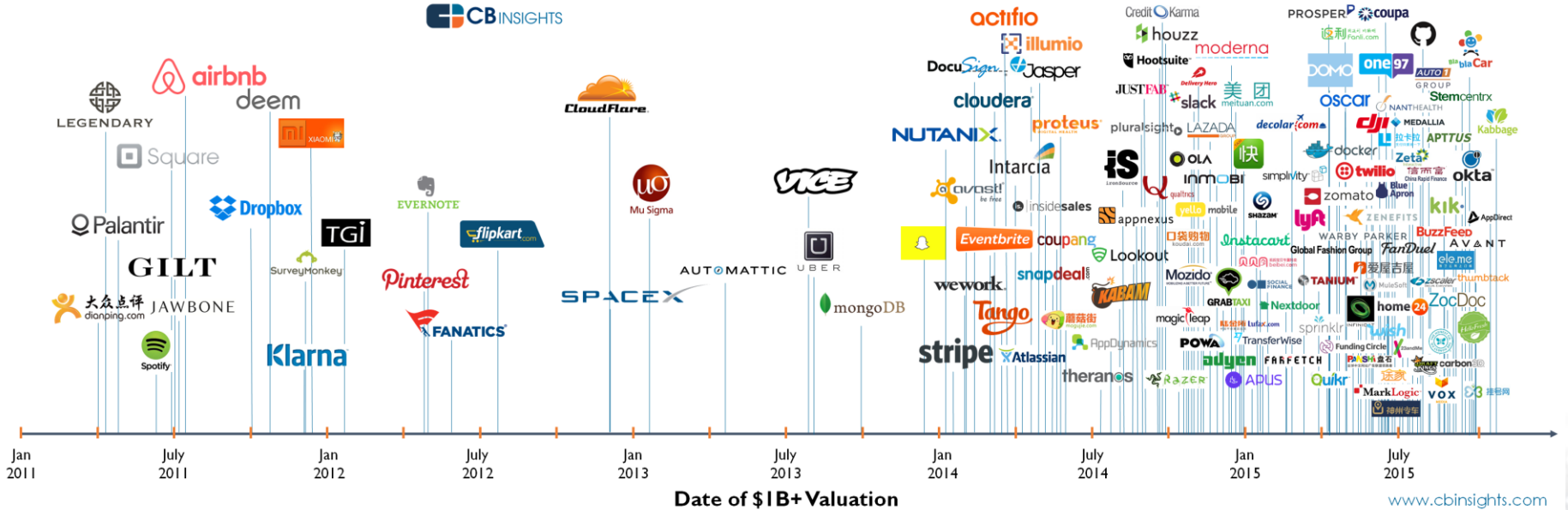


# Innovar en una corporación. El contexto

## The Increasingly Crowded Unicorn Club

Created by:

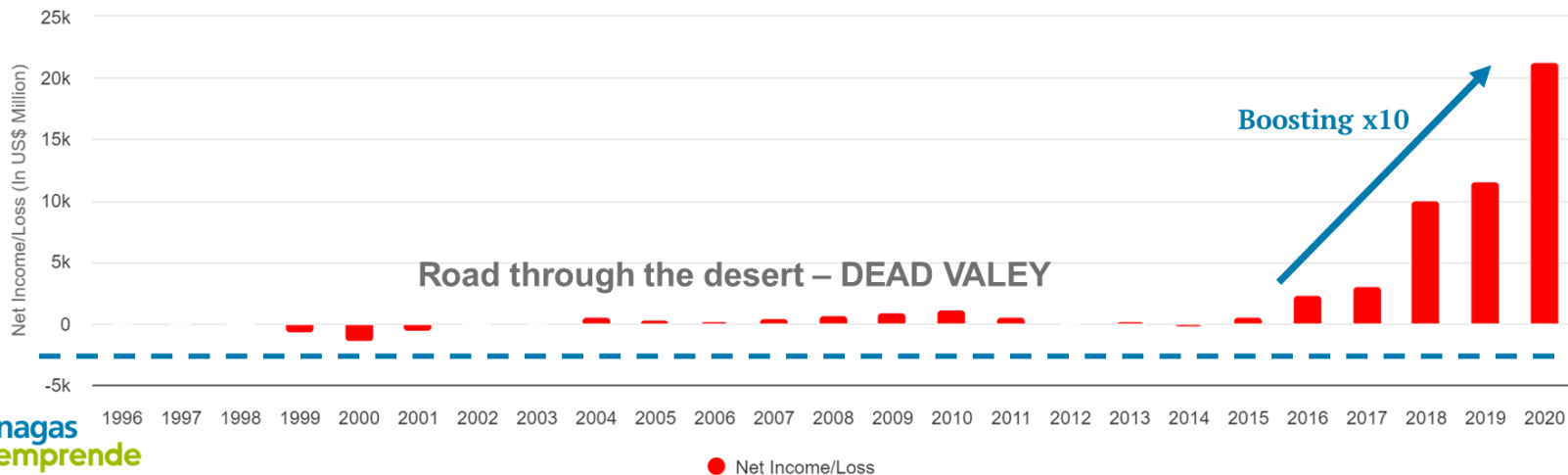
Private Unicorns since 2011



No les preocupa el dinero, 8 años necesitó Amazon para alcanzar **resultados positivos**, y 20 para despegar



Amazon Global Net Income, by Year  
(by fiscal year)



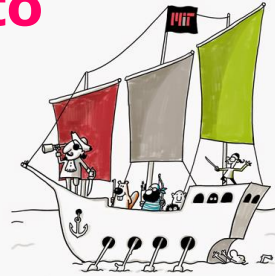
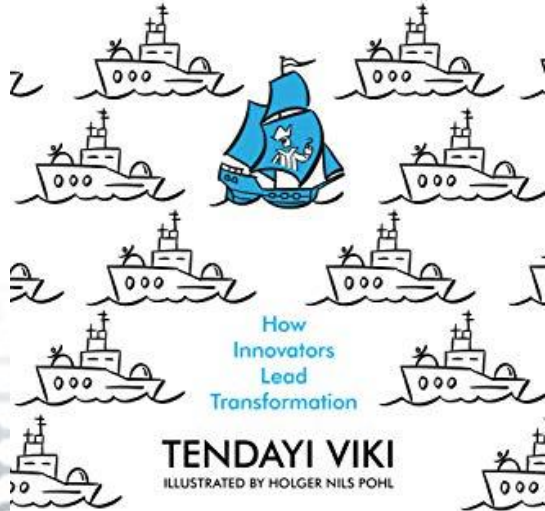
# Innovar en una corporación. El contexto



# Innovar en una corporación. El contexto



## PIRATES IN THE NAVY



It's more fun to be a pirate  
than to join the navy  
—Steve Jobs

STARTUP PRESS  
CENTER FOR SMALL  
ENTREPRENEURSHIP

Unlike startups, large companies also have to follow the rules. As Steve Blank notes:<sup>1</sup>

*Startups can do anything.  
Companies can only do what's legal.*

Having no business model and no market reputation to defend makes startups quite dangerous as competitors. If you combine this with the fact that startups are now better funded and their incentives are aligned with their investors' goals, large companies are competing with a formidable foe.



## PIRATES IN THE NAVY



How  
Innovators  
Lead  
Transformation



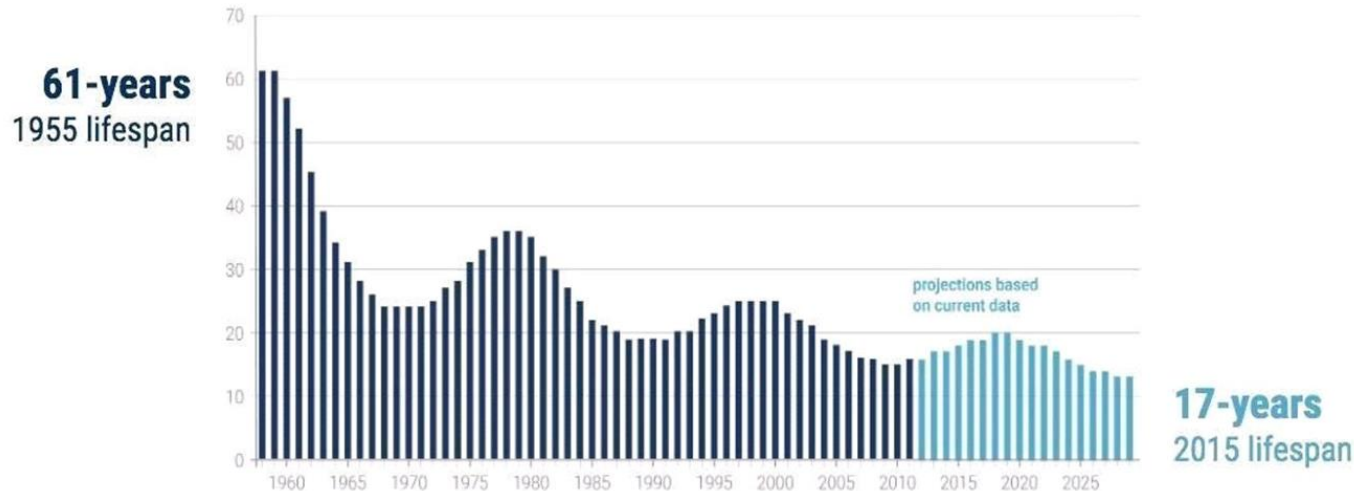
TENDAYI VIKI  
ILLUSTRATED BY HOLGER NILS POHL



## La paradoja de la innovación corporativa

IN THE LAST 15 YEARS

52% of S&P 500 companies have disappeared





# THE SHALE GAS REVOLUTION



- |  |   |
|--|---|
| <b>01</b> IOT + Big Data + Robótica + Inteligencia Artificial                      | <b>07</b> La creación de ocupación ante las tecnologías exponenciales |
| <b>02</b> La secuenciación del genoma + bioingeniería + revolución en las terapias | <b>08</b> La nueva manufactura 3D printing                            |
| <b>03</b> Nanotecnología   | <b>09</b> SOLOMO  |
| <b>04</b> La longevidad  | <b>10</b> Las nuevas geografías políticas                             |
| <b>05</b> Reto sostenibilidad : agua + aire + residuos + energía                   | <b>11</b> La redefinición de la enseñanza                             |
| <b>06</b> La traducción automática y sincrónica de lenguas                         | <b>12</b> La disrupción de los bancos                                 |

# Innovar en una corporación. El contexto



# Innovar en una corporación. El contexto



**Alex Osterwalder**   @AlexOsterwalder · 16 feb.

"In large corporations innovation is not a methodology problem, it's a culture problem!"

— @sgblank #quotes @thinkers50

 Traducir del inglés



1. Sobre mí
2. Innovar en una corporación. El contexto
3. Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
4. Las corporaciones en el ecosistema emprendedor
5. Consejos y Recomendaciones sobre Innovación Abierta y Emprendimiento Corporativo
6. Caso concreto: Enagás Emprende

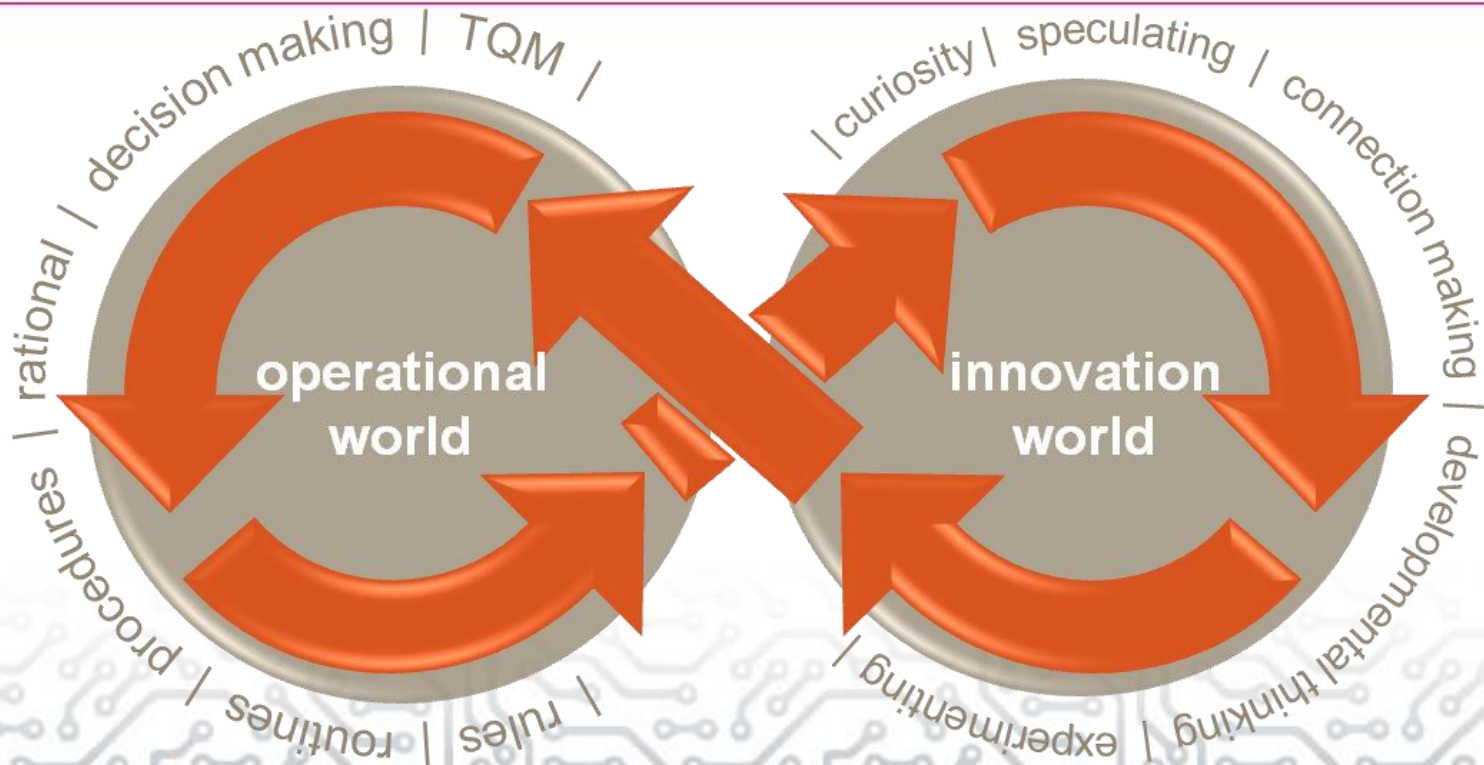
## Las empresas más innovadoras crecen tres veces más rápido

**INFORME PWC/** La innovación será una palanca fundamental para impulsar el crecimiento en los próximos cinco años.

## Can corporate venture solve the innovation paradox?

With 40% of today's leading businesses facing extinction in the next decade, corporate venture could be the key to innovation.

# Solución: Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta



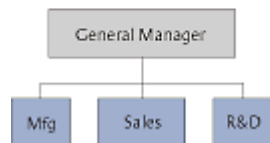
Harvard Business Review

## The Ambidextrous Organization

by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman

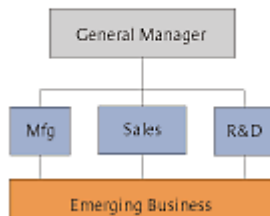
### Functional designs

*integrate project teams into the existing organizational and management structure.*



### Cross-functional teams

*operate within the established organization but outside the existing management hierarchy.*



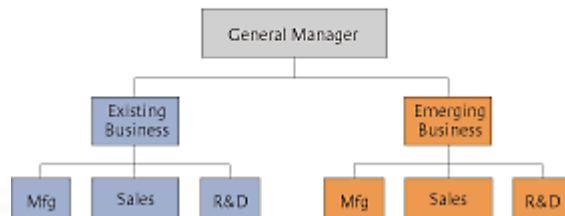
### Unsupported teams

*are set up outside the established organization and management hierarchy.*



### Ambidextrous organizations

*establish project teams that are structurally independent units, each having its own processes, structures, and cultures, but are integrated into the existing management hierarchy.*



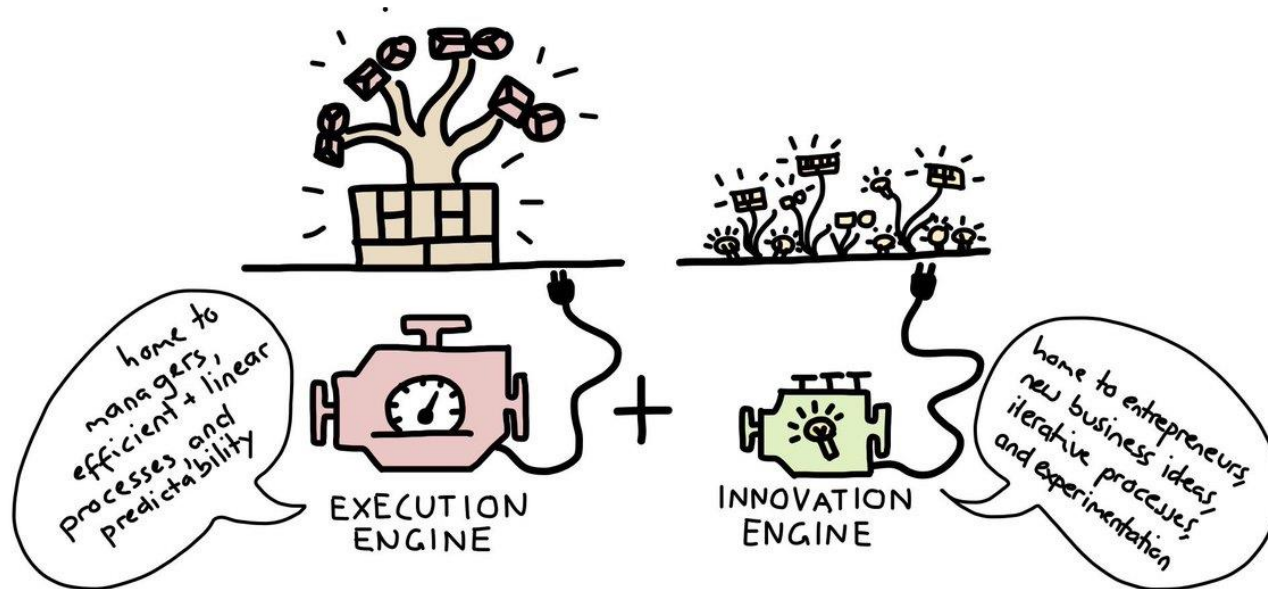
## Organizing to Innovate

In our examination of 35 different attempts at breakthrough innovation, we discovered that businesses tend to apply one of four organizational designs to develop and deliver their innovations. More than 90% of those using the ambidextrous structure succeeded in their attempts, while none of the cross-functional or unsupported teams, and only 25% of those using functional designs, reached their goals.



## The Ambidextrous Organization

by Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman



## Definition of Innovation

$$\text{Innovation} = \text{Invention} * \text{Commercialization}$$

## Successful Entrepreneurship

=



**Spirit**  
of a pirate

+



**Skills**  
of a Navy Seal

# Solución: Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta

Década	Referencia	Tipo	Definición
70s	Susbauer, 1973	Intra emprendimiento	Se entiende como el emprendimiento dentro de las organizaciones, el cual incluye el establecimiento de unidades relativamente independientes dentro de la organización en la que los miembros de la misma trabajan con el mismo nivel de libertad de actuación y compromiso. Se refiere al proceso mediante el cual las empresas pueden diversificarse mediante el desarrollo interno. Esta diversificación requiere la adecuada combinación de recursos para ampliar las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o relacionadas de manera marginal, a dominio de la competencia y conjunto de oportunidades correspondientes.
	Burgelman, 1983	Emprendimiento corporativo	Es el desarrollo de mercados en el interior de una organización y relativamente de unidades independientes diseñadas para crear, internamente, probar y ampliar mercados y/o servicios innovadores, tecnológicos o métodos en el interior de una organización.
	Pinchot, 1985	Intra emprendimiento	Tiene lugar cuando un empleado de la empresa presenta y gestiona un proyecto innovador dentro del entorno corporativo, como si él o ella fuese un emprendedor independiente.
	Knight, 1987	EC e Intra	Es un concepto multidimensional que incorpora actividades de una empresa dirigidas hacia un proyecto e innovación tecnológica, toma de riesgos y proactividad. Se refiere al proceso de renovación organizacional.
80s	Jennings y Lumpkin, 1989	Emprendimiento corporativo	Es (i) el nacimiento de nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes (ejemplo, innovación o emprendimiento); y (ii) la transformación de una organización a través de la renovación de las ideas clave que la construyen (ejemplo, renovación estratégica).
	Sathe, 1989	Emprendimiento corporativo	Es el proceso mediante el cual los individuos, ya sea por su cuenta o dentro de las organizaciones, aprovechan las oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan en la actualidad; donde una oportunidad puede ser cualquier situación futura que sea conveniente y factible.
	Guth y Ginsberg, 1990	Emprendimiento corporativo	Es el proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y su posición competitiva o realizar la renovación estratégica de negocios existentes.
	Stevenson y Jarillo, 1990	Emprendimiento corporativo	Consiste en extender el dominio de competencia de la empresa y áreas de oportunidad a través de una combinación de recursos internos.
	Zahra, 1991	Emprendimiento corporativo	Es el proceso de descubrimiento y de desarrollo de una oportunidad para crear valor a través de la innovación.
	Covin y Slevin, 1991	Emprendimiento corporativo	Es el acto esencial de generar un nuevo emprendimiento que puede entenderse como la introducción de mercados nuevos o ya establecidos mediante un producto nuevo o ya existente. Este nuevo emprendimiento puede ser una nueva empresa a través de una empresa establecida o vía emprendimiento corporativo en el seno de la misma.
90s	Lumpkin y Dess, 1996	Emprendimiento corporativo	Es el proceso que relaciona con la innovación (creación e introducción de productos, procesos de producción y métodos organizacionales), el emprendimiento (ampliación de operaciones existentes en nuevos mercados) y la renovación estratégica (cambiando el ámbito de los negocios y su posición competitiva).
	Zahra, 1996	Emprendimiento corporativo	Es una iniciativa discreta y proactiva que representa una nueva forma para que una corporación avance mediante el uso y expansión de sus recursos.
	Birkshaw, 1997	Emprendimiento corporativo	Es el proceso por el cual los individuos dentro de las organizaciones identifican oportunidades sin tener en cuenta los recursos que ellos controlan en la actualidad.
	Stevenson et al. 1998	Emprendimiento corporativo	Es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas, en asociación con una organización existente, crean una nueva empresa o incitan la renovación o innovación en el seno de dicha organización.
	Sharma y Chrisman, 1999	Emprendimiento corporativo	

Década	Referencia	Tipo	Definición
00s	Liu et al 2000	Emprendimiento corporativo	Fomenta una cultura organizacional que produce la capacidad para entrar en nuevos mercados de manera proactiva e introducir nuevos productos en entornos turbulentos y cambiantes.
	Thornerry, 2001	Emprendimiento corporativo	Es la creación de nuevas empresas a través de una empresa madre y cuyos emprendedores son por lo general asociados a la misma. Se define no sólo como un emprendimiento dentro de una empresa existente sino también como el desarrollo de otras actividades innovadoras y de nuevos productos, servicios, tecnologías, estrategias y posturas competitivas. Se refiere al proceso que ocurre dentro de dicha empresa independientemente de su tamaño.
	Antoncic y Hirish, 2001	Emprendimiento corporativo	Es un fenómeno en el que una organización tiene un compromiso serio con las innovaciones tanto incrementales como radicales importantes para su competitividad y tácticamente para sus operaciones y procesos. Se define como un emprendimiento dentro de una organización existente, incluyendo intenciones emergentes y comportamientos organizacionales relacionados con diversas dimensiones como emprender nuevos negocios, productos o servicios innovadores, procesos innovadores, auto-renovación, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva.
	Kemelgor, 2002	Emprendimiento corporativo	Es un término utilizado para describir el comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas, que incluye términos como organizaciones emprendedoras, intraemprendimiento y capital riesgo.
	Antoncic y Hirish, 2003	Emprendimiento corporativo	Es el proceso a través del cual equipos dentro de compañías establecidas coinciden, promueven, inician y gestionan nuevos negocios distintos a los de su empresa, pero aprovechando sus activos, posición en el mercado, capacidades y otros recursos.
	Morris y Kuratko, 2006	Emprendimiento corporativo	Término utilizado para capturar los esfuerzos de una empresa para simultáneamente explotar sus ventajas competitivas actuales mientras explora innovaciones que le permitan generar ventajas competitivas futuras.
	Wolcott y Lippitz, 2007	Emprendimiento corporativo	A diferencia de un espíritu emprendedor tradicional, significa que una empresa se comporta de manera emprendedora y participa en el desarrollo de iniciativas empresariales (creación de empresas, inversiones externas, participación en alianzas o lanzamiento de proyectos internos) para lograr una serie de objetivos, gestionar el riesgo y la incertidumbre.
	Ireland y Webb, 2007	Emprendimiento Estratégico	Es el emprendimiento tecnológico que se desarrolla dentro de una organización existente para crear y gestionar una nueva empresa basada en la investigación, desarrollo, tecnología. Este proceso implica tomar riesgos, realizar esfuerzos financieros y generar redes con otros emprendedores o instituciones.
	Frederiksen y Davies, 2008	Emprendimiento corporativo	Es una iniciativa emprendedora originada dentro de una estructura organizacional (o dentro de un negocio existente en una corporación) y que se extiende desde su inserción como una nueva empresa para la corporación.
	Antoncic & Prodan, 2008	Emprendimiento corporativo tecnológico	Es una práctica para el desarrollo de nuevas empresas dentro de una organización existente, para explotar una nueva oportunidad y crear un valor económico.
Kuratko et al. 2009	Emprendimiento corporativo		
Parker 2011	EC e Intra		

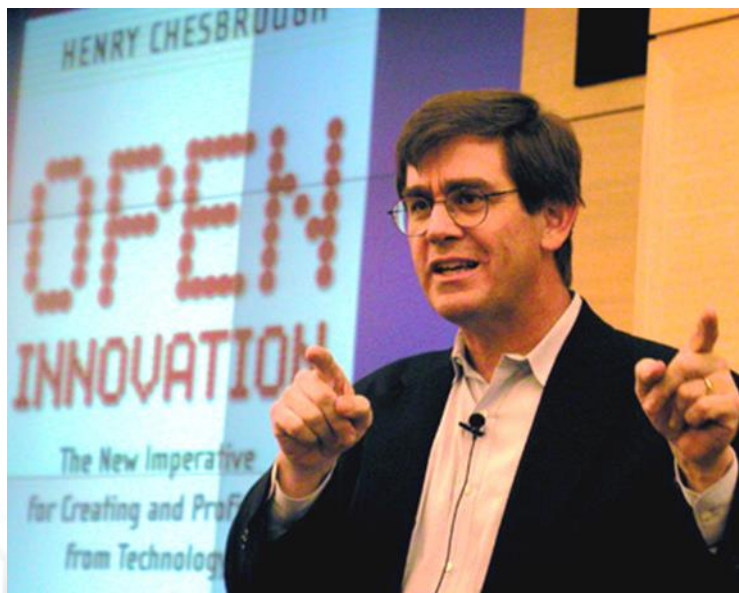


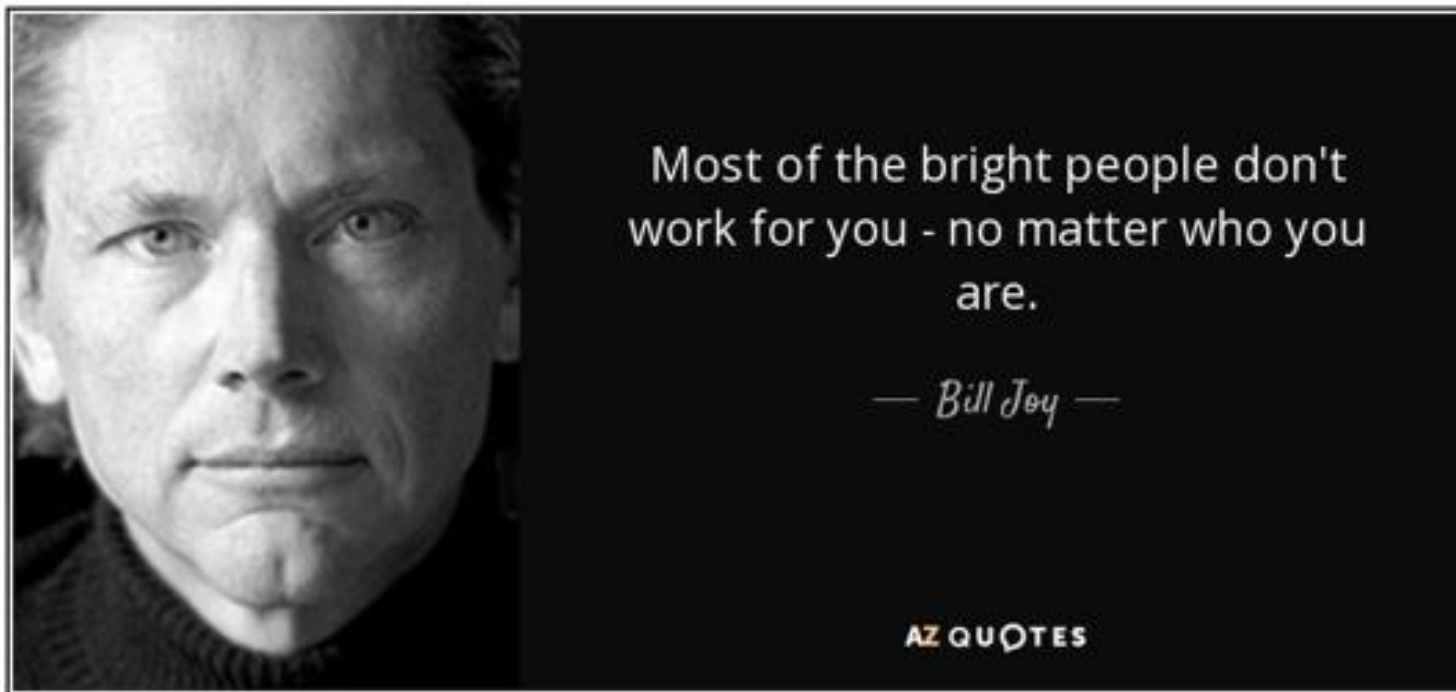
Según *Guifford Pinchot*, un **intraemprendedor** es un “emprendedor dentro de una corporación”

## Emprendimiento Corporativo vs. Intraemprendimiento

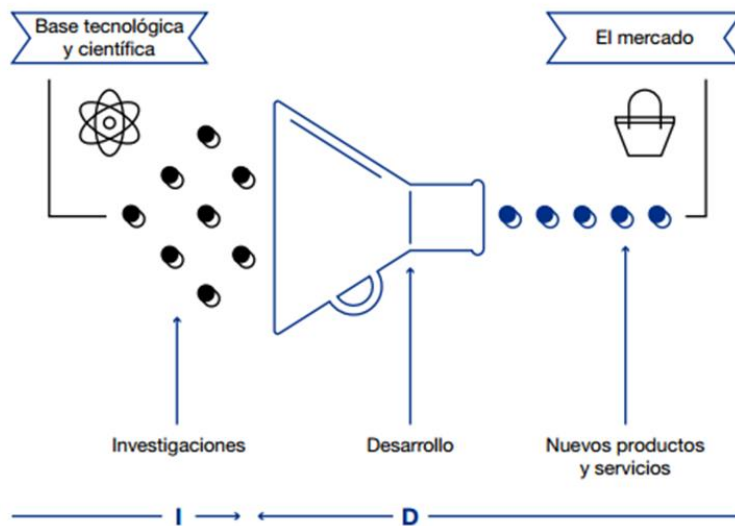
- Entre Emprendimiento Corporativo e Intraemprendimiento no hay consenso en torno a sus diferencias y se suelen usar con mucha frecuencia de forma ambivalente.
- *Thornberry* (2001) propone los siguientes matices:
  - **Emprendimiento corporativo:** creación de negocios dentro de la empresa y que usualmente está relacionada con sus principales competencias.
  - **Intraemprendimiento:** se da cuando en la empresa se crea un entorno donde los empleados identifican y desarrollan *spin-offs*.

# ¿Por qué innovación abierta?





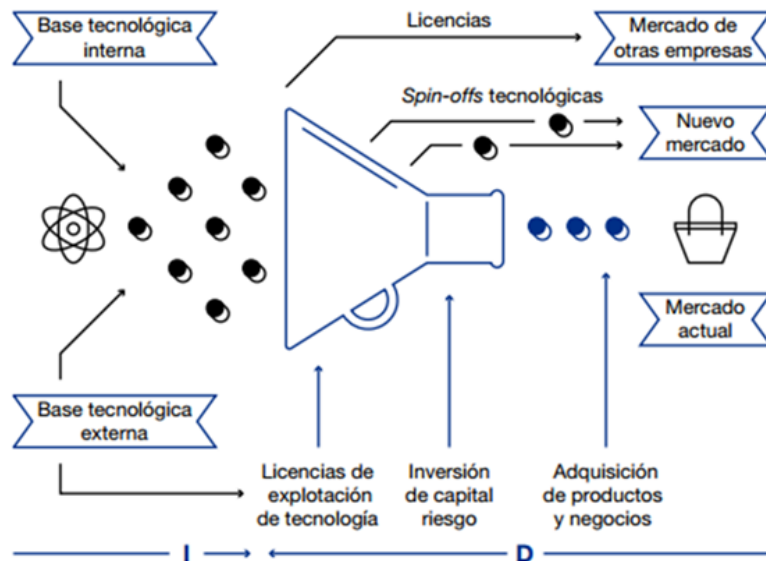
# ¿Por qué innovación abierta?



# ¿Por qué innovación abierta?



# ¿Por qué innovación abierta?



## Closed Innovation Principles

The smart people in our field work for us.

To profit from R&D, we must discover, develop and ship it ourselves.

If we discover it ourselves, we will get it to market first.

If we are the first to commercialize an innovation, we will win.

If we create the most and best ideas in the industry, we will win.

We should control our intellectual property (IP) so that our competitors don't profit from our ideas.

## Open Innovation Principles

Not all of the smart people work for us\* so we must find and tap into the knowledge and expertise of bright individuals outside our company.

External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.

We don't have to originate the research in order to profit from it.

Building a better business model is better than getting to market first.

If we make the best use of internal *and* external ideas, we will win.

We should profit from others' use of our IP, and we should buy others' IP whenever it advances our own business model.

\* This maxim first came to my attention in a talk by Bill Joy of Sun Microsystems over a decade ago. See, for example, A. Lash, "The Joy of Sun," The Standard, June 21, 1999, <http://thestandard.net>.



# Reto de innovación corporativa



# Reto de innovación corporativa



# Paradoja de la innovación corporativa

- ✓ Prof. Anderson, “Why Big Companies can’t invent”: **demasiado lentas y tímidas** para capitalizar sus propios inventos.
- ✓ Prof. Christensen, “Innovator’s Dilemma”: cualquier nueva tecnología **amenaza recortar los márgenes** de los productos principales que ofrece el líder del mercado.
- ✓ Prof. Aulet, “Driving Innovation in Large Companies”: **Miedo de la canibalización, obstáculos estructurales a la invención**, deseo de resultados predecibles y consistentes, falta de conocimientos, perfiles profesionales con aversión al riesgo.
- ✓ Prof. Taddei, “dentro de un grupo de macacos, los últimos que adoptan el cambio son los machos alfa”.

# Paradoja de la innovación corporativa



Prof. Aulet, "Driving Innovation in Large Companies":

# Paradoja de la innovación corporativa



# Paradoja de la innovación corporativa



# Paradoja de la innovación corporativa

Beta  
B



VHS



# Paradoja de la innovación corporativa

“

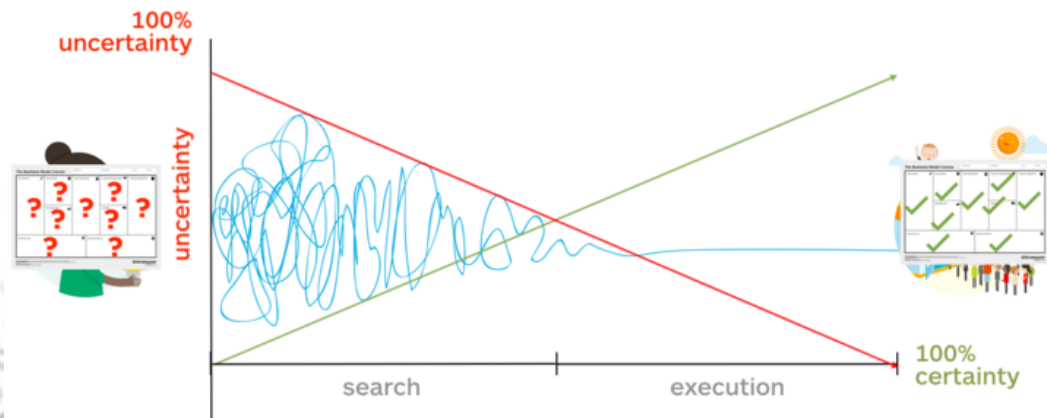
The answer to the innovation paradox - how to bring that innovation from the edge back into our business - is a million dollar question. We ask this every day.

”

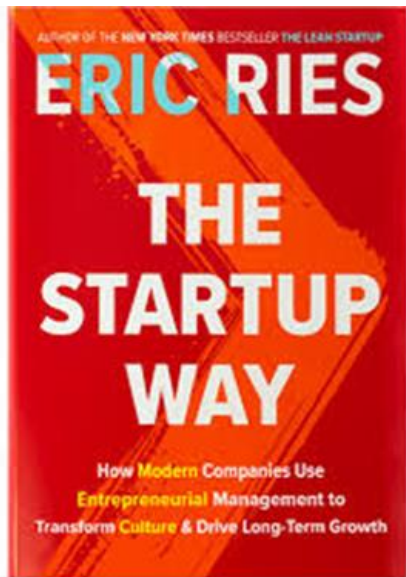
Venky Balakrishnan, Diageo

Added on December 6, 2017 by Alexander Osterwalder.

As an innovator & entrepreneur your #1 task is to reduce the risk and uncertainty of new business ideas before you invest big and scale. In this post we outline one of the several big ideas we've developed in a project on innovation metrics with three large multinational companies and an SME.



## *Empresas antiguas vs. Empresas modernas*



### *Innovación Abierta*

Publicado en 2017.

Revela como los principios exitosos que asumen los emprendedores pueden también transformar las organizaciones y corporaciones.

Relata cómo cambiar la cultura de compañías establecidas para pasar de compañías antiguas a compañías modernas, preparadas para los retos del x. XXI.

Eric Ries,  
Autor "The Lean startup"

1. Sobre mí
2. Innovar en una corporación. El contexto
3. Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
4. Las corporaciones en el ecosistema emprendedor
5. Consejos y Recomendaciones sobre Innovación Abierta y Emprendimiento Corporativo
6. Caso concreto: Enagás Emprende



## ecosistema

De *eco*-<sup>1</sup> y *sistema*.

1. *m.* Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

*Real Academia Española © Todos los derechos reservados*

## Ecosistema

Un **ecosistema** es un sistema que está formado por un conjunto de **organismos vivos** (**biocenosis**) y el medio físico donde se relacionan (**biotopo**). Un ecosistema es una unidad compuesta de organismos interdependientes que comparten el mismo **hábitat**. Los ecosistemas suelen formar una serie de cadenas que muestran la interdependencia de los organismos dentro del sistema.<sup>1</sup> También se puede definir así: «Un ecosistema consiste de la comunidad biológica de **abiótico**».<sup>2</sup>

Este concepto, que comenzó a desarrollarse entre **1920** y **1930**, tiene en cuenta las complejas interacciones entre los organismos (por ejemplo **plantas**, **animales**, **bacterias**, **protistas** y **hongos**) que forman la comunidad (biocenosis) y los flujos de **energía** y **materiales** que la atraviesan.<sup>1 3</sup>

## Ecosistema emprendedor

UNIVERSIDADES

GRANDES EMPRESAS

ESCUELAS DE NEGOCIO

SOCIEDAD CIVIL

ADMINISTRACIONES PUBLICAS

ENTIDADES FINANCIERAS

## Ecosistema emprendedor virtuoso



**El emprendedor NO está solo**

# Ecosistema Emprendedor



La Universidad

# Ecosistema Emprendedor



Las Escuelas de Negocio

# Ecosistema Emprendedor



VIVERO DE EMPRESAS  
PARROQUIA SANTA MARIA LA BLANCA

# TETUAN VALLEY



Guiripreneur  
Madrid



IMPACT  
HUB Madrid

utopic\_US  
USINA DE TRANSFORMACION CREATIVA

FUNDACIÓN  
**INICIADOR-**  
De emprendedores para emprendedores

## La Sociedad Civil

**BStartup**  
¿Qué vas a emprender?



**BBVA**

 **Santander**

**Las entidades financieras**

# Ecosistema Emprendedor



Madrid  
Emprende

---

 | MADRID

avalammadrid

Financiación Para PYMES



Instituto de Crédito Oficial



El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de Startups para favorecer el emprendimiento innovador

La Moncloa, Madrid, viernes 10 de diciembre de 2021

La Administración Pública

# Ecosistema Emprendedor

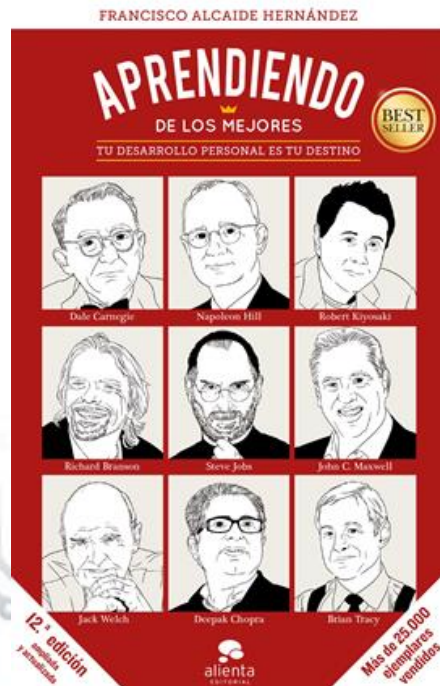


Y las Corporaciones...

# ¿qué veremos hoy?

1. Sobre mí
2. Innovar en una corporación. El contexto
3. Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
4. Las corporaciones en el ecosistema emprendedor
5. Consejos y Recomendaciones sobre Innovación Abierta y Emprendimiento Corporativo
6. Caso concreto: Enagás Emprende

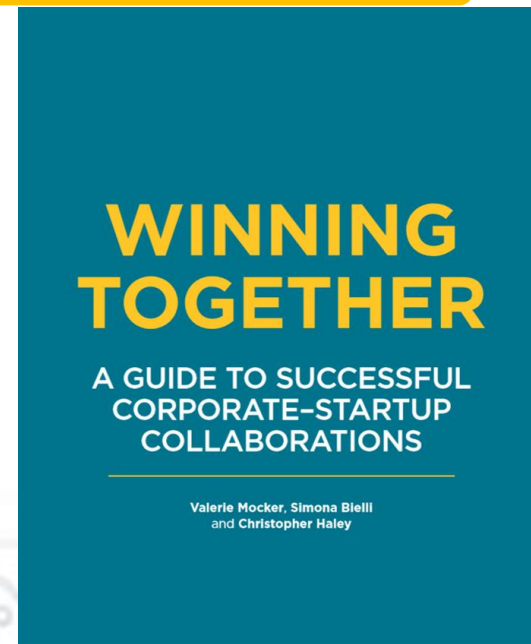
Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



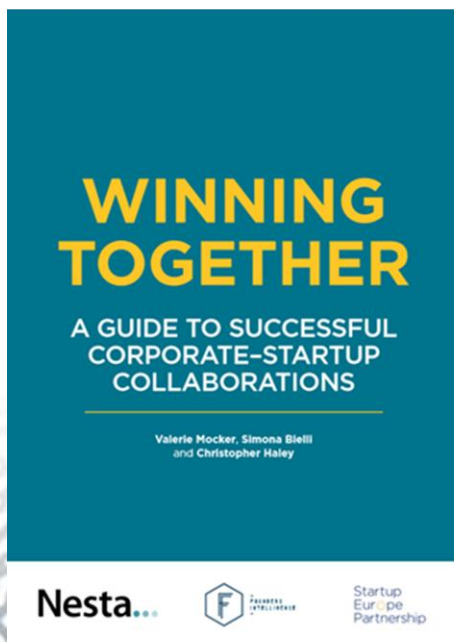
Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

## *Winning Together*

Publicado en 2015  
Realizado por la consultora británica  
NESTA e impulsado por la Comisión  
Europea a través de la iniciativa Startup  
Europe Partnership.  
Es una guía para favorecer una  
colaboración exitosa entre startups y  
corporaciones, basada en casos reales de  
éxito.



## Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



### Designing your programme

- ① Carefully consider your objectives to engage with startups.
- ② Select the programme(s) that best deliver on these objectives.
- ③ Secure board-level sponsorship.

### Measuring your programme

- ④ Develop key performance indicators.
- ⑤ Capture data and feedback continuously to iterate the model.

### Implementing your programme

- ⑥ Hand startup programmes to people with an entrepreneurial mindset.
- ⑦ Allocate an internal champion with decision and budget power.
- ⑧ Create a publicly visible, single access point for startups.
- ⑨ Scout internationally to attract the best startups and technology.
- ⑩ Make it easier for startups to work with you.

### What's next - three steps to getting started today

- Talk to people who already work with startups for inspiration and advice, be they in other corporates, the growing ecosystem of organisations supporting startups or entrepreneurs themselves.
- Define your objectives to work with startups. Our framework will help you identify a range of suitable programmes.
- Start with a small-scale programme pilot, iterate and then scale up.

## Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

	Rejuvenate corporate culture to create an entrepreneurial mindset among employees	Innovate big brands to attract customers, partners and talent	Solve business problems quicker and at lower risk	Expand into future markets by accessing new capabilities or channels
One-off events (competitions such as hackathons)				
Sharing resources (free tools; co-working spaces)				
Business support (accelerators; incubators)				
Partnerships (product co-development; procurement from startups)				
Investments (corporate venturing)				
Acquisitions (acqui-hire and buying startups)				

Common programmes to engage with startups

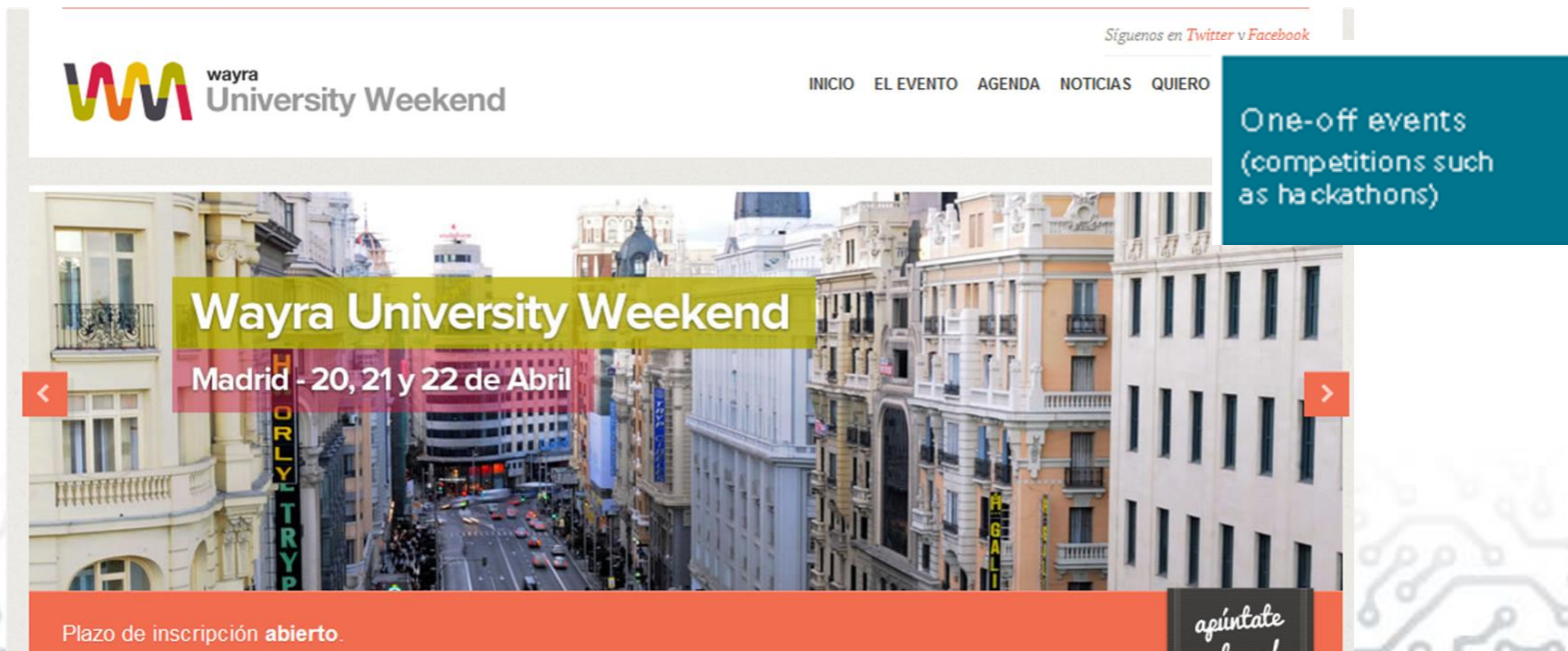
Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



One-off events  
(competitions such  
as hackathons)

**One-off events: Challenges**

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



The screenshot shows the website for Wayra University Weekend. At the top left is the logo with the text "wayra University Weekend". To the right are navigation links: "INICIO", "EL EVENTO", "AGENDA", "NOTICIAS", and "QUIERO". Further right is a social media link: "Síguenos en [Twitter](#) v [Facebook](#)". A teal box on the right contains the text "One-off events (competitions such as hackathons)". The main banner features a street view of Madrid with a green overlay reading "Wayra University Weekend" and a red overlay reading "Madrid - 20, 21 y 22 de Abril". At the bottom, a red bar says "Plazo de inscripción abierto." and a dark grey bar says "apíntate".

One-off events: weekends

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

One-off events  
(competitions such as hackathons)



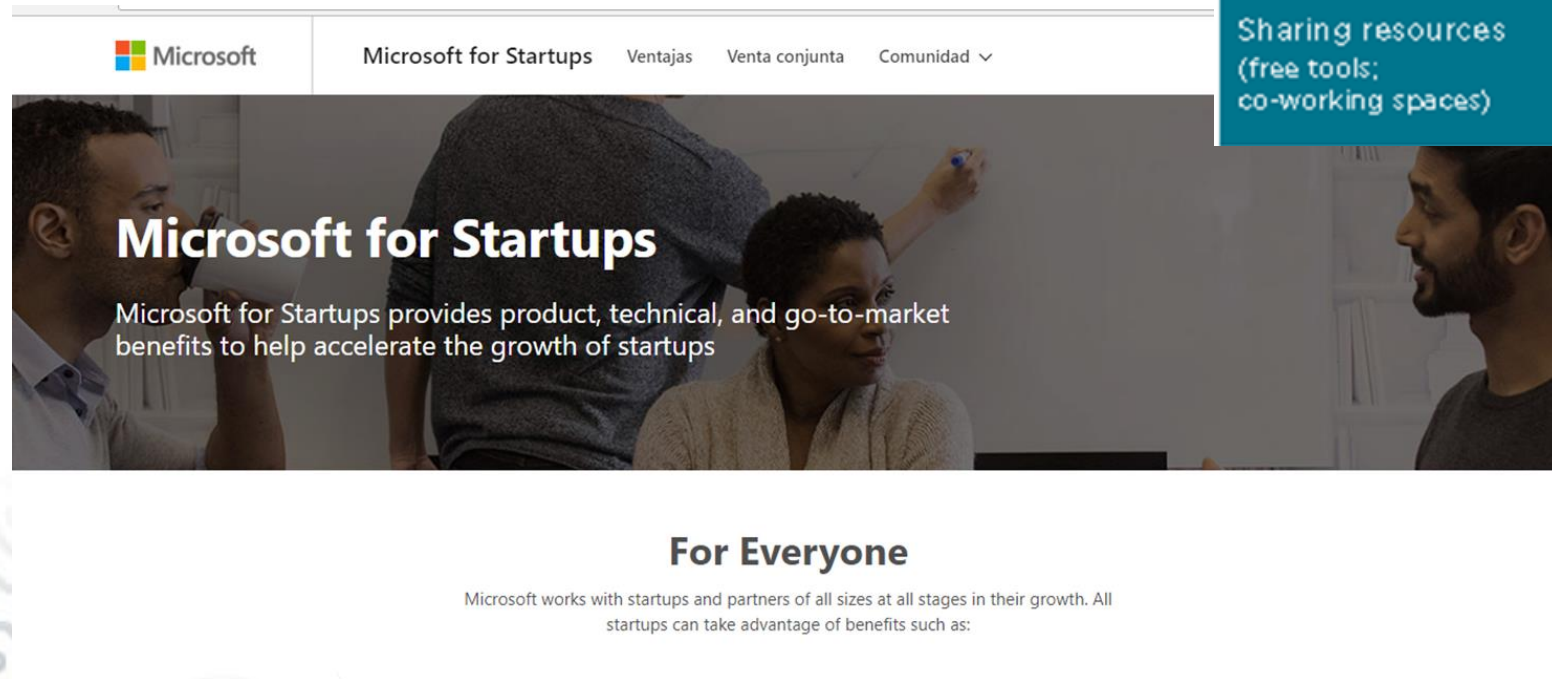
Instant | Banking | Hack | Day

**B** Sabadell  
BStartup



One-off events: hackaton

## Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



The screenshot shows the Microsoft for Startups website. At the top left is the Microsoft logo. The navigation bar includes 'Microsoft for Startups', 'Ventajas', 'Venta conjunta', and 'Comunidad'. A teal callout box on the right says 'Sharing resources (free tools; co-working spaces)'. The main content area features a large image of four people in a meeting. The text reads: 'Microsoft for Startups' followed by 'Microsoft for Startups provides product, technical, and go-to-market benefits to help accelerate the growth of startups'. Below this is a section titled 'For Everyone' with the text: 'Microsoft works with startups and partners of all sizes at all stages in their growth. All startups can take advantage of benefits such as:'.

**Sharing resources: Software**

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



The image is a screenshot of the Campus Madrid website. At the top left is the logo for Campus Madrid, a stylized cube. To its right is the text "CAMPUS MADRID" with a dropdown arrow. Further right are navigation links: "EVENTOS", "PROGRAMAS", "ACERCA DE", and "CONTACTO". Below the logo is a "Switch to English" button. On the right side of the screenshot, there is a teal callout box with the text "Sharing resources (free tools; co-working spaces)". The main background of the screenshot is a photograph of a modern, open-plan office or co-working space. Several people are seated at tables, working on laptops. The text "Ven y emprende" is overlaid in large white letters in the center of the image. At the bottom of the screenshot, there is a white text box with the Spanish text: "Una comunidad para ayudarte en el camino. Un buen café para empezar el día."

**Sharing resources: Coworking**

Después del por qué y el qué ahora solo queda el

Business support  
(accelerators;  
incubators)

**TRENLAB** *renfe*

**Business support: Incubadora**

Después del por qué y el qué ahora solo queda el

Business support  
(accelerators;  
incubators)



noeve  
light up

Business support: Aceleradora

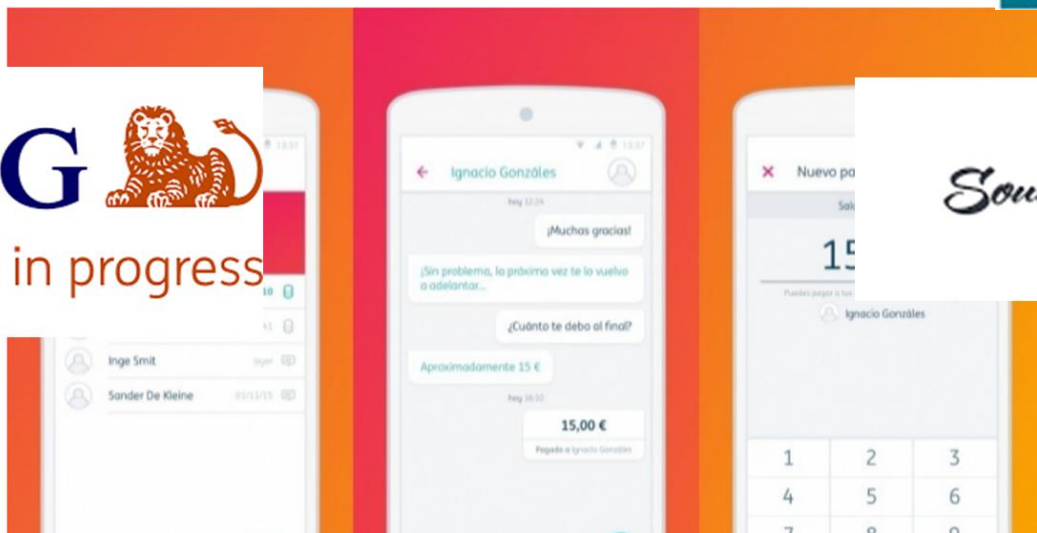
Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

Así se creó Twyp, la nueva 'app' de ING

Partnerships  
(product  
co-development;  
procurement from  
startups)



ING  
People in progress



Partnership: Codesarrollo

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

Partnerships  
(product  
co-development;  
procurement from  
startups)

Telefónica y ScytI crean Open Seneca,  
una plataforma para realizar  
referéndums digitales

⟨OS⟩ OpenSeneca

Partnership: Newco

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



IBERDROLA VENTURES - PERSEO

Investments  
(corporate venturing)

## LÍNEAS DE INTERÉS

**SOLUCIONES  
ORIENTADAS AL CLIENTE:**  
EFICIENCIA ENERGÉTICA, GESTIÓN DE  
LA DEMANDA, MOVILIDAD VERDE

**RECURSOS  
ENERGÉTICOS DISTRIBUIDOS:**  
SOLUCIONES INNOVADORAS DE  
GENERACIÓN Y MANTENIMIENTO

**ENERGÍAS RENOVABLES:**  
TECNOLOGÍAS RELACIONADAS CON  
GENERACIÓN RENOVABLE (SOLAR,  
EÓLICA, EÓLICA OFFSHORE)

**TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA  
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO  
DE INFRAESTRUCTURAS  
ENERGÉTICAS:**  
ROBÓTICA, SW

Investments: Corporate Venturing VC



# Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta



## Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

Investments  
(corporate venturing)

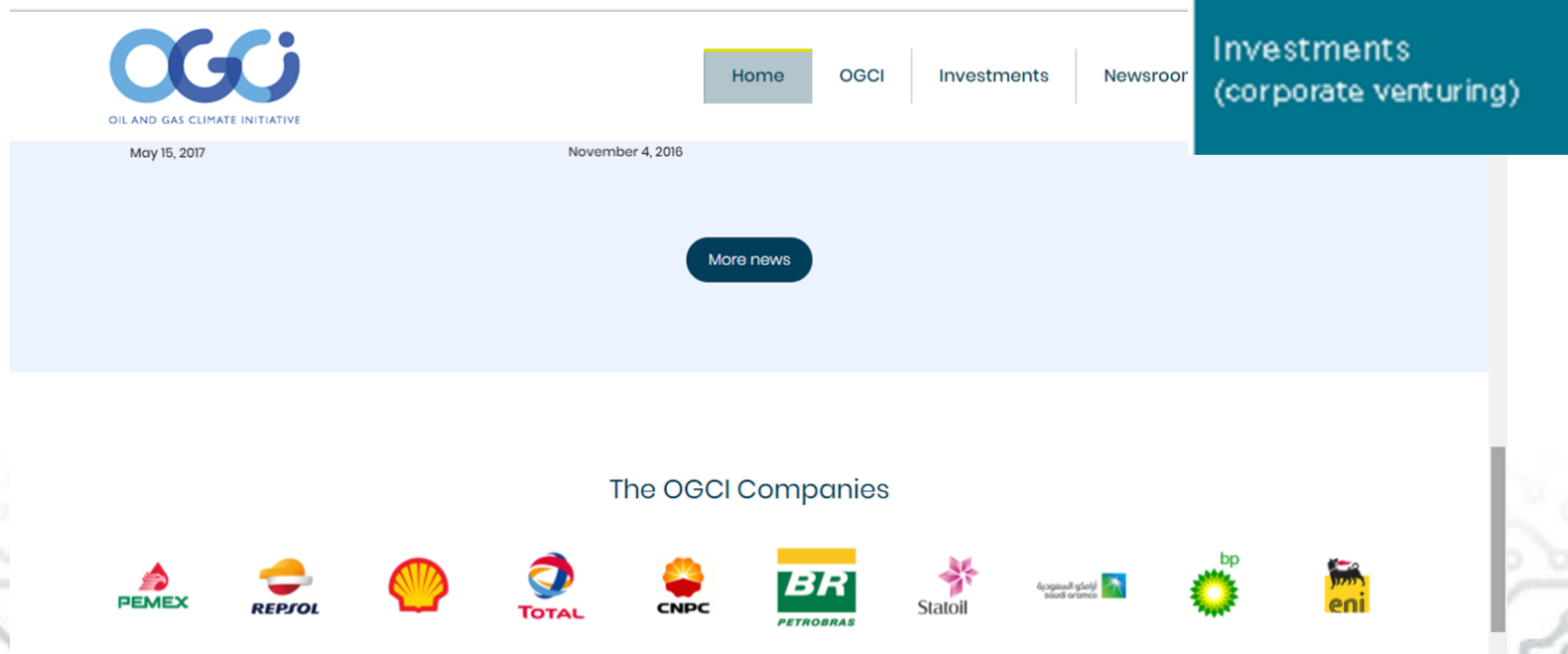
Los fondos que pertenecen a Amerigo son cinco. En España, están Amerigo Invierte Spain Technology Ventures en Madrid y Amerigo Invierte Spain Ventures gestionado por Active Venture Partner en Barcelona. Otro gran inversor es el CDTI, entidad pública dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas.

*Telefonica* | OPEN FUTURE\_



Investments: Corporate Venturing Fondos

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



The screenshot shows the OGCI website interface. At the top left is the OGCI logo with the text "OIL AND GAS CLIMATE INITIATIVE". To the right is a navigation menu with "Home", "OGCI", "Investments", and "Newsroom". The "Investments" menu item is highlighted with a teal box and labeled "Investments (corporate venturing)". Below the navigation is a news section with two dates: "May 15, 2017" and "November 4, 2016", and a "More news" button. At the bottom, there is a section titled "The OGCI Companies" with logos for PEMEX, REPSOL, Shell, TOTAL, CNPC, PETROBRAS, Statoil, Saudi Aramco, bp, and eni.

Investments: Corporate Venturing Fondos

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

Acquisitions  
(acqui-hire and  
buying startups)

Repsol se hace con el 100% de la startup **Waylet** para  
acelerar su estrategia de clientes digitales con Waylet



Acquisitions: Exits

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

## Santander compra 'coches.com' e digitalización de su negocio de consumo

Acquisitions  
(acqui-hire and  
buying startups)



Acquisitions: Exits

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



Las compañías más innovadoras lo hacen

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

## Apple compra Siri, el asistente personal para iPhone

Apple compra VocallQ para mejorar Siri



TWITTEAR



COMPARTIR

Por daniel 28/04/10 - 21:02

## Apple compra una compañía que hará mucho más inteligente a Siri



TWITTEAR



COMPARTIR

Por Eduardo Arcos 15/05/17 - 00:43

Las compañías más innovadoras lo hacen

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

## Google compra equipo de talento de HTC por mil 100 mdd

Esta empresa, que ahora apoyará en el negocio de hardware de Google, fue la responsable de ensamblar el primer dispositivo Pixel, teléfono insignia de la tecnológica.

Las compañías más innovadoras lo hacen

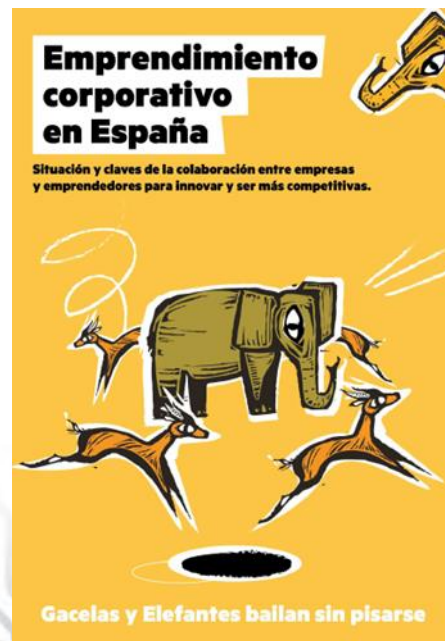
Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

## Google cierra Panoramio

La web, que permite a los usuarios subir fotos geolocalizadas para formar un mapa ilustrado, fue la primera empresa española adquirida por el buscador

Las compañías más innovadoras lo hacen

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo



Y hay mucha literatura al respecto

Después del por qué y el qué ahora solo queda el cómo

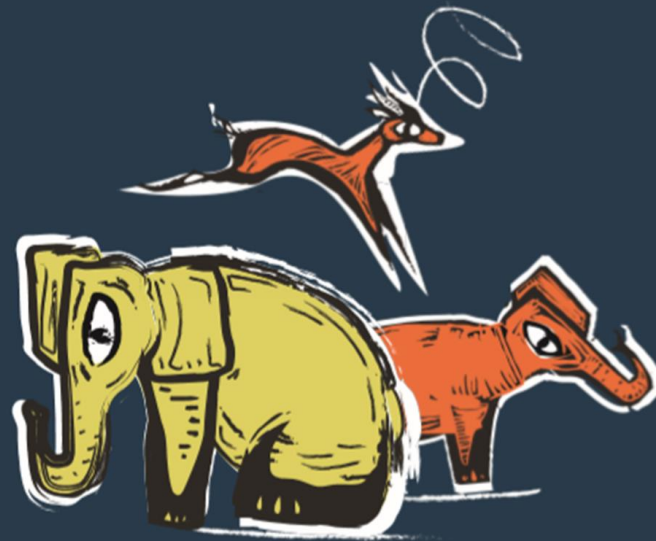
## ***Recomendaciones Informe CISE***

- 1) Implicación de la Alta Dirección
- 2) Incluir Emprendimiento en los Planes Estratégicos
- 3) Solo es una apuesta segura en el lp
- 4) Diseña un programa a medida de tu organización y huye de fórmulas estándar
- 5) Cuenta con personas expertas en “entrepreneurship”
- 6) No ignores el ecosistema emprendedor local
- 7) Hacer un esfuerzo por evangelizar a toda la organización
- 8) Blinda a los intraemprendedores: facilita al personal que participe en los programas de emprendimiento

**Y hay mucha literatura al respecto**

## II Informe de Emprendimiento corporativo en España

Enseñando a bailar a los  
elefantes como gacelas



- Situar en la **alta dirección de la compañía** a los responsables de emprendimiento corporativo
- Establecer **sandboxes** para el emprendimiento corporativo que permitan evitar la burocracia empresarial
- Introducir indicadores de **evaluación a largo plazo** para monitorizar el impacto de esta actividad
- **Aprender de otros**, pero desarrollar una política de emprendimiento corporativo ex novo
- Promover órganos de gobierno del emprendimiento corporativo con la presencia de **profesionales externos**
- **Ambición en el alcance de la estrategia** de emprendimiento corporativa que haga posible el uso de herramientas poderosas.

## Open Innovation

Corporate Venturing Squads:  
Challenges and Opportunities  
to Achieve Collaborative Innovation



with Beatriz Camacho Ávila, PhD and 7 others

Business Strategy  
and Innovation Research

### Corporate Venturing Squads

Challenges and Opportunities

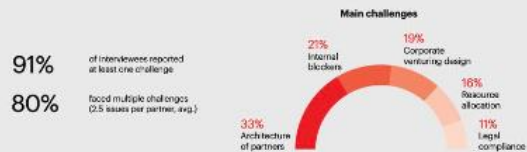
Corporate venturing squads are multi partner strategic alliances formed by a small group of corporations joining forces to innovate with one or more start-ups

A consolidating trend: Examples of corporates in CV squads



671 organizations in 118 CV squads identified worldwide

### How do CV squads work in practice?



### Partners' main duties



### Managers' main roles



88% of CV squads appoint a manager



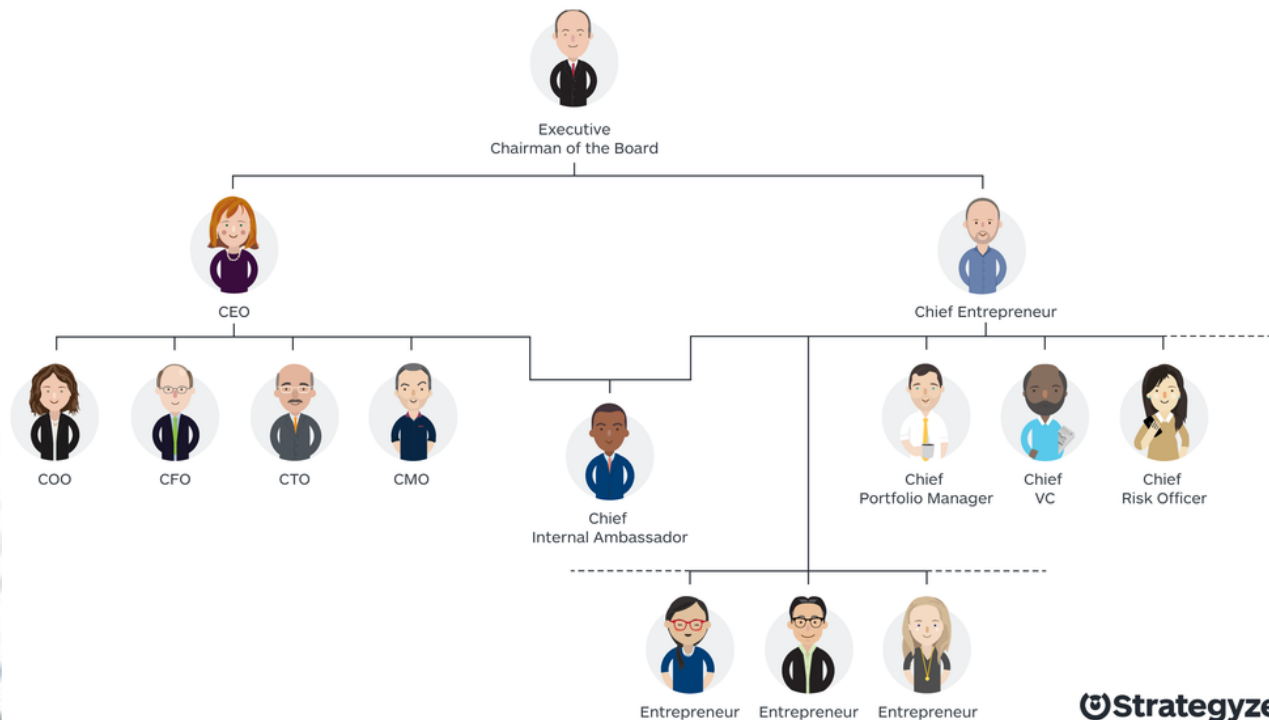
Corporate Venturing Squads:  
Challenges and Opportunities to Achieve Collaborative Innovation  
©2026 Mª Julia Prats, Josemaría Sola, Beatriz Camacho, and Mayra de Castro



Business School



## EL ORGANIGRAMA SEGÚN ALEX OSTELWALDER



# ¿qué veremos hoy?

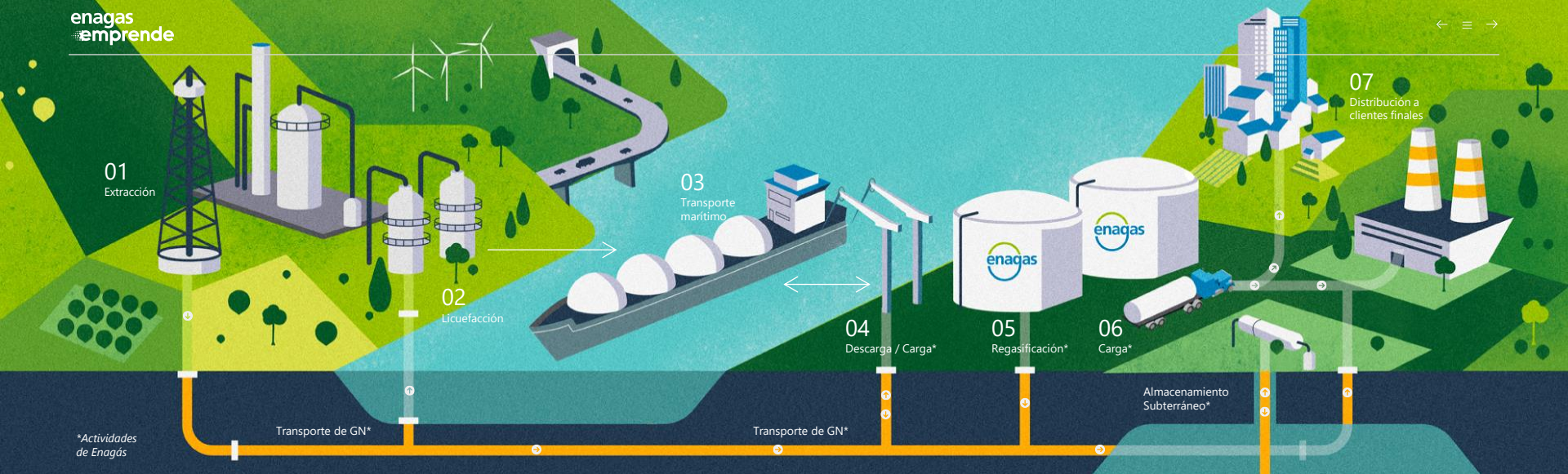
1. Sobre mí
2. Innovar en una corporación. El contexto
3. Emprendimiento Corporativo e Innovación Abierta
4. Las corporaciones en el ecosistema emprendedor
5. Consejos y Recomendaciones sobre Innovación Abierta y Emprendimiento Corporativo
6. Caso concreto: Enagás Emprende

# Súbete a la gran ola de innovación de la transición energética

---

ENAGÁS EMPRENDE 2026





\*Actividades de Enagás

Más de 50 años de experiencia

# Enagás es líder en infraestructuras energéticas.



Compañía *midstream*



TSO independiente por la Unión Europea



Principal compañía de transporte de gas natural en España



Gestor Técnico del Sistema Gasista español



Gestor provisional de la red de hidrógeno (HTNO), según el Real Decreto-ley 8/2023

ENAGÁS

# Operador de infraestructuras energéticas de referencia en Europa



Propiedad y operación de infraestructuras de gas natural en **7 países**.



**TSO** (*Transmission System Operator*) independiente de la UE.



Más de **50 años de experiencia** en redes de transporte.



**Liderazgo en GNL**: compañía con más plantas de regasificación de Europa y tercera del mundo.



En España, **Gestor Técnico del Sistema**: seguridad de suministro gasista del país.

- Conexión internacional
- Planta de GNL
- Almacenamiento Subterráneo
- Planta de GNL en desarrollo
- Gasoducto

## España

11.000km gasoductos  
6 plantas de GNL

- Barcelona
- Cartagena
- Huelva
- Musel E-Hub (75%)
- BBG (50%)
- Saggas (72,5%)

3 almacenamientos subterráneos

## México

Planta TLA Altamira (40%)

## Perú

Transportadora de Gas del Perú (TGP) (28,9%)

## Alemania

Hanseatic Energy Hub (15%)

## Italia

Planta Small Scale GNL de Rávena (19%)

## Grecia, Albania e Italia

Trans Adriatic Pipeline (TAP) (20%)

## Grecia

DESFA (11,9%)

Planta de GNL de Revithoussa



ENAGÁS

# HTNO provisional de la red troncal de hidrógeno



Real Decreto-ley 8/2023, de 27 de diciembre, contempla que los gestores de la red de transporte de gas natural pueden desarrollar las funciones de los gestores provisionales de la red troncal de hidrógeno.



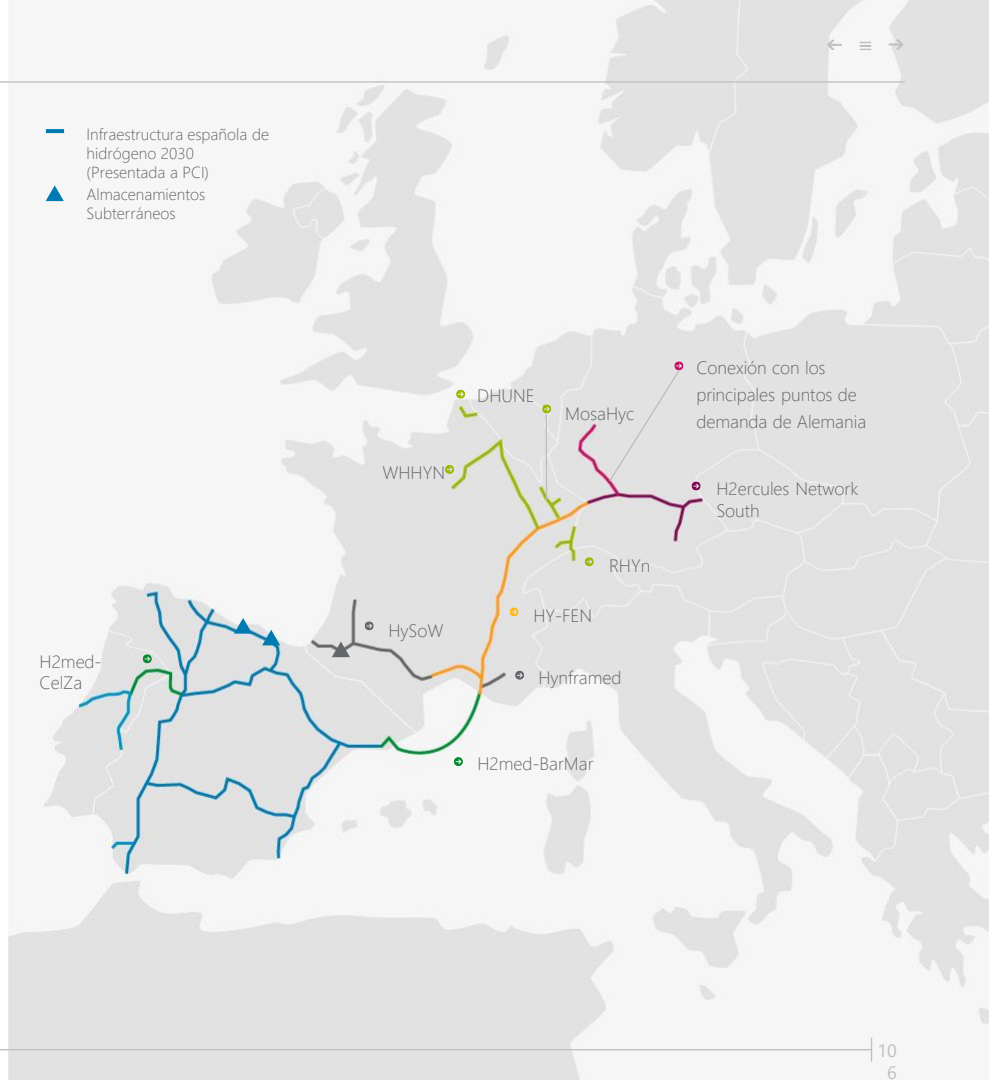
Promotor de la infraestructura española de hidrógeno y de H2med como proyectos PCI.



Propuesta de desarrollo de la infraestructura troncal de hidrógeno.




Rol de GTS para la expedición de Garantías de Origen renovable del gas.




ACTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA 2025-2030

# Principales ejes



Seguridad de suministro  
Foco en España y Europa



Transición energética  
Hidrógeno renovable



Plan de eficiencia y control de gastos  
Operativos y financieros



Transformación  
Con foco en la innovación y la digitalización

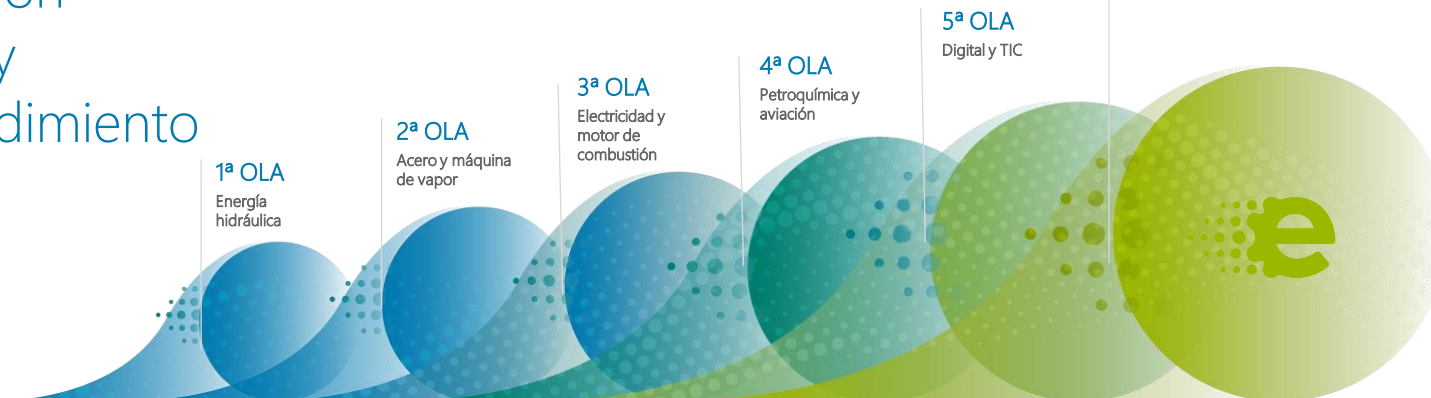
# Enagás Emprende: innovación abierta y emprendimiento

Como respuesta a los retos de la 6ª ola de innovación, desde la Dirección General de Desarrollo de Negocio y Sociedades Participadas y a través de Enagás Emprende, impulsamos proyectos de emprendimiento y nuevas tecnologías que aceleren la transición energética.

Nos encontramos en la

## 6ª OLA

Transición  
Energética e IA



## Nuestro propósito



Incorporar **tecnologías para la descarbonización** y mejora de competitividad de las líneas de negocio.



Promover **nuevos modelos de negocios** adyacentes que permitan la transformación y diversificación de Enagás en la transición energética.



Acelerar **mercados** ayudando al desarrollo de nuevas cadenas de valor estratégicas para Enagás.

# Algunos datos sobre emprendimiento e innovación

Datos referentes 

## 50-70%

de la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos de descarbonización aún no ha sido desarrollada

## +37%

La inversión en startups cleantech en la Península Ibérica alcanzó los 426 M.€ en 2024, un 37% más que el año anterior, consolidando a la región como uno de los polos de innovación energéticos de Europa.

Objetivo estratégico 

- 01 Desarrollo de nuevos negocios no regulados.
- 02 Apoyo al impulso de la innovación corporativa impulsando el cambio cultural y la mejora continua.
- 03 Probar e incorporar tecnologías y conocimientos contribuyendo al plan de transformación y al reskilling tecnológico, y ayudando a desarrollar (i) HTNO, (ii) la planta multimolécula, (iii) la digitalización y (iv) nuestra descarbonización (sostenibilidad).
- 04 Aplicación de herramientas de Financiación Pública.
- 05 Generación de resultados a medio plazo a través de (i) estrategia de rotación de activos (ii) inversión en nuevas startups, y (iii) gestión de fondos.



# Algunos datos sobre emprendimiento e innovación

## Principales magnitudes

	10 Startups	2 Fondos	6 Exits / Spin-in		125M€ Inversión
	81,1M€ Financiación externa	88 Socios (Públicos y privados)		24 Tecnologías / Activos incorporados	

## Impacto

	316 Empleados Portfolio
	+24.000tn CO <sup>2</sup> Evitadas Aprox. Emisiones 13.427 coches al año

**INGENIA**  
ENERGY CHALLENGE

En las 5 convocatorias anteriores

23  
Startup incubadas

9  
Startup internas creadas

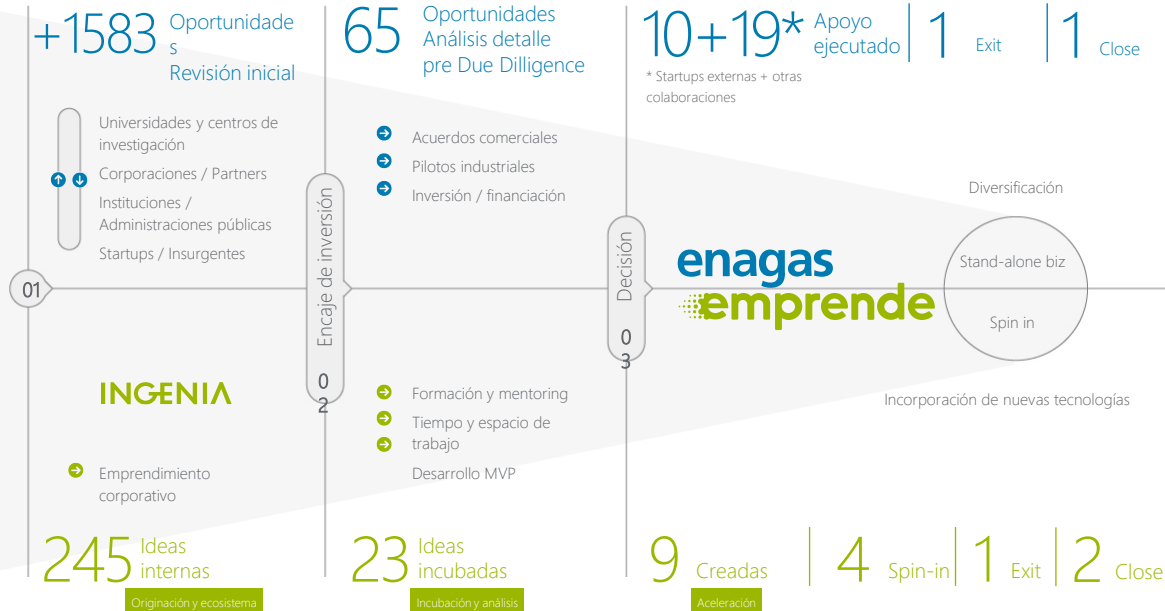
# Modelo de emprendimiento e innovación abierta

Externo

## Estrategia

- Gases Renovables
- Eficiencia energética
- Digitalización
- Sostenibilidad

Interno



## Estructura de gobierno

- Entidad jurídica propia
- Grupo de inversión independiente
- Presupuesto Anual Dedicado

# Tesis de inversión, apoyo y aceleración de startups

## Criterios de inversión



**Estado de madurez**  
PreSeed, Seed y Early



**TRL mínimo requerido**  
TRL 4 mínimo para Equity



**Enfoque geográfico**  
Europa



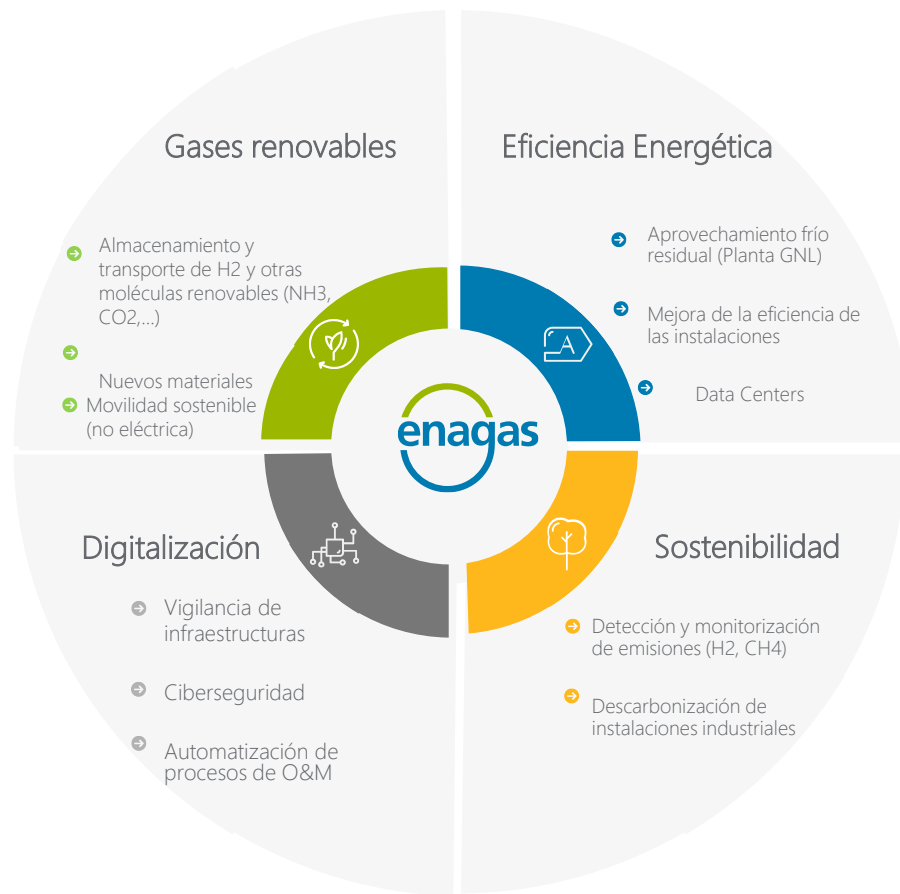
**Encaje de negocio**  
Sponsor Interno



**Tipo de inversión**  
Equity, préstamo participativo y convertible, Service for Equity, participación en ingresos y compra innovadora

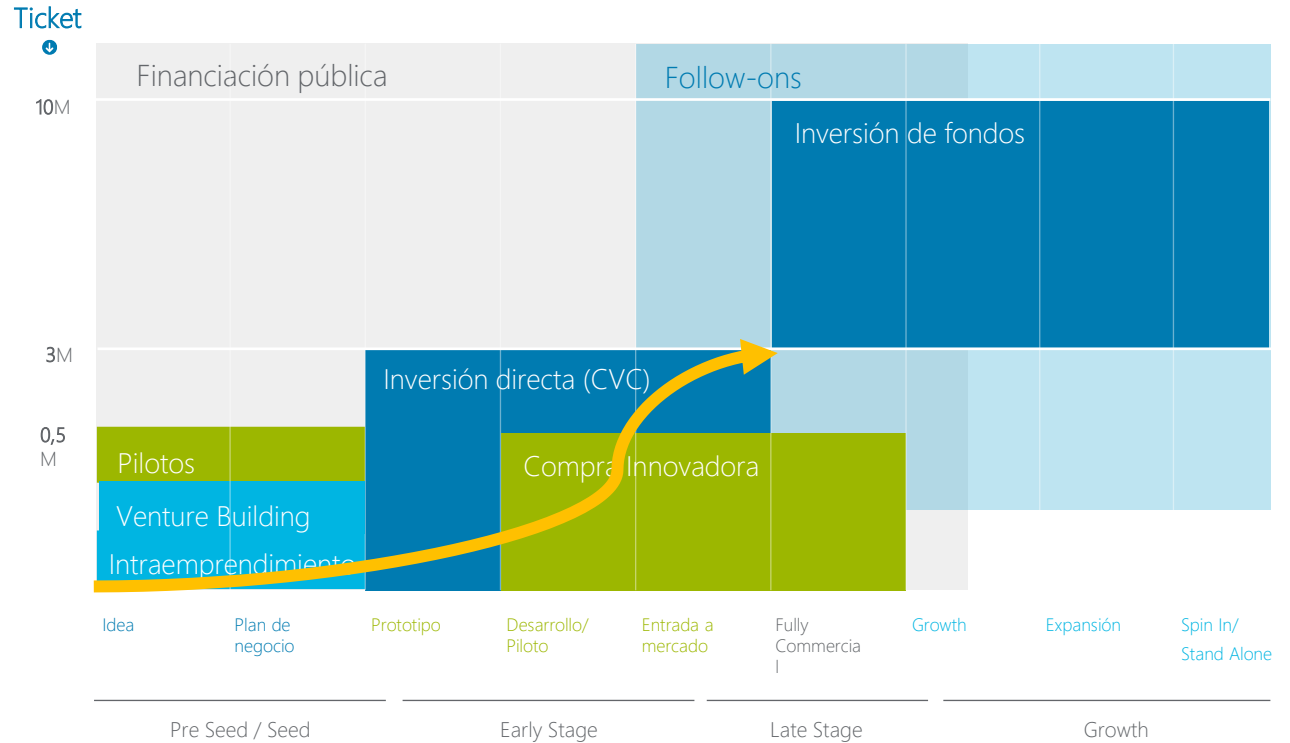


**Gobierno miembro activo**  
Minoritario, Observador



# Herramienta aplicada según madurez de la startup

- Inversiones
- Actividades externas
- Actividades internas



# Propuesta de valor: Aceleración a medida

## Principales partners y co-inversores



### Validador tecnológico

Validación tecnológica en nuestras instalaciones, capacidad de desarrollo de proyectos colaborativos e innovadores con otras instituciones.

### Facilitador comercial / Networking

**Socios** Conexión con la industria y acceso al mercado, networking con socios e inversores, crossselling entre start-ups. Aumento de la visibilidad de la empresa.

### Smart Money

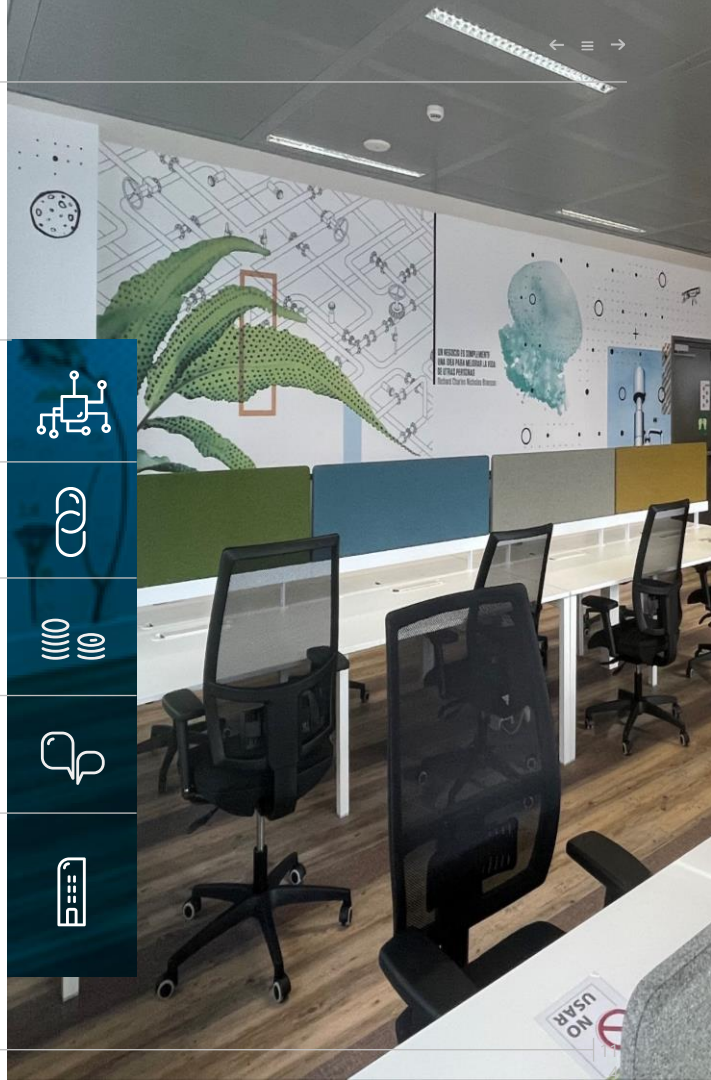
Capital social, préstamos, crowdfunding, posibilitando el acceso a financiación pública (subvenciones, préstamos blandos).

### Mentoring / Coaching

Mentoring interno con directivos de Enagás y emprendedores externos de prestigio.

### Energy Venture Center

Acceso a espacios de coworking en Madrid en pleno hub de la transición energética.



Emprendimiento / Innovación abierta

CVC y Fondos de inversión VC

Portfolio Startups

# Nuestra estructura



**Fernando Impuesto**  
Director de Desarrollo de Negocio



Emilio Martínez



Ana Aladid



Wendy Maita



**Jesús Saldaña**  
Director General de Desarrollo de Negocio y Sociedades Participadas



Carmen García



Stephanie Lacaze



**David San Frutos**  
Director de Sociedades Participadas



María Ochoa



Alejandro Asensi



José Luis García



Juan Vicente Cárdenas

## Intraemprendimiento y Venture Building



## Inversión directa (CVC)



**HYGEN**


## Inversión en Fondos




**Klima**

# Portfolio - participadas

- Inversión directa externa
- Intraemprendimiento / Venture building






Sistema integrado de reactores o separadores basados en membranas de paladio para la purificación y separación de H2 de alta pureza y gran eficiencia.

Diciembre 2024

Gases renovables







Desarrollo de instalaciones de upgrading de biogás aplicando su propia tecnología NIDUP patentada, aplicable a plantas pequeñas y medianas.

Marzo 2020

Gases renovables







Desarrollo y suministro de electrolito para baterías de estado sólido, un componente esencial en la próxima generación de almacenamiento energético.

Junio 2022

Eficiencia energética







Diseño, fabricación y comercialización de electrolizadores PEM, para generar hidrógeno renovable.

Julio 2020

Gases Renovables







Tecnología aeroespacial para la detección de fugas de metano y observación terrestre.

Marzo 2021

Digitalización







Fabricación de plantas de biogás basadas en un nuevo modelo de tratamiento del residuo.

Julio 2019

Gases renovables



# Portfolio - participadas

- Inversión directa externa
- Intraemprendimiento / Venture building



## HYGEN

Sistemas innovadores de repostaje de vehículos de GNC mediante un sistema disruptivo de compresión de pistón líquido




Gases Renovables




InnoEnergy

Julio 2019




## SEaB energy

Generación de biogás a partir de residuos producidos en grandes edificios, mediante isocontainers modulares.



Gases renovables



AXON

Junio 2019



## SOLATOM

Desarrollo de sistemas de concentración solar modular y transportable para producir vapor.



Eficiencia energética



enion




WHITE SUMMIT CAPITAL




GDES

Marzo 2019




## VIRA

Servicios de consultoría y monitorización enfocados a la detección, cuantificación y control de fugas de gases de alta precisión.




Digitalización



INERCO

Julio 2016

## FONDOS DE INVERSIÓN



## Hy2

Fondo Global de Hidrógeno "Infra Venture", cuyo objetivo es la aceleración y desarrollo global del hidrógeno con inversores industriales y energéticos.

Compromiso Inversión Enagás:

# 33M€



## Klima ALANTRA

Fondo promovido por Enagás y Alantra para la transición ecológica y la descarbonización.

Compromiso Inversión Enagás:

# 30M€

# Portfolio

EXITS/ SPIN-IN ↓



Sostenibilidad

Servicios de backoffice para las operaciones diarias de las empresas comercializadoras de gas.



Eficiencia energética

Tecnología innovadora para capturar el frío residual generado en el proceso de regasificación.



Gases Renovables

Diseño, desarrollo y promoción de proyectos de Biogás, abarcando toda la cadena de valor.



Gases Renovables

Desarrollo, gestión y explotación de infraestructuras de pequeña y mediana escala en el ámbito de los productos gaseosos y criogénicos: GNL, gas renovable e hidrógeno.



Digitalización

Inteligencia artificial y aprendizaje automático aplicados para mejorar los procesos de gestión de GN.



Gases renovables

Fabricación de plantas de biogás con tecnología única de tratamiento residuos gallinaza.

# Portfolio - vías de colaboración

## COMPRA INNOVADORA <sup>+</sup>



Sostenibilidad

Sistemas basados en tecnología propia para evitar la incrustación biológica no deseada



DIGAS



Gases renovables

Tecnología aplicable a trenes para transformación de diésel a GNC. Piloto en locomotora diésel.



Gases renovables

Cromatógrafo de biometano que detecta impurezas a tiempo real



Digitalización

Desarrollo de robots para la inspección, limpieza y mantenimiento de instalaciones subacuáticas.



Sostenibilidad

Dispositivos, basados en el fenómeno físico-químico de Descarga Corona, para neutralización de virus y bacterias.



Digitalización

## NUEVO PROVEEDOR PARA ENAGÁS <sup>+</sup>

Tecnología DInSAR para monitorización de infraestructuras y detectar variaciones en el terreno de hasta un milímetro

# Portfolio - vías de colaboración

## PILOTOS



Tecnología de pirólisis para la conversión de residuos plásticos en H2 y combustibles líquidos.



Gases renovables



Drones con cámaras ópticas, térmicas y detección de fugas de metano, para prestación de servicios avanzados de IT



Digitalización



Biometano a partir de algas usando CO<sub>2</sub>/aguas residuales.



Gases renovables

## Propuesta indicadores Modelo de Innovación

23/01/2026

Actividad	Tipo	Definición	Método de Cálculo	Valor Referencia (2025)	Valor Propuesto (2026)
1 Proyectos I+D+i (incluye pilotos VC)	KPI entrada	1) <b>Nº propuestas presentadas en el GTI en el año en curso</b> ( <i>Mide el flujo de ideas o proyectos que llegan al GTI para su evaluación</i> )	Total propuestas presentadas al GTI	11	11
2 Proyectos I+D+i (incluye pilotos VC)	KPI salida	2) <b>Nº propuestas I+D+i aprobados en el CI (CE), del año en curso y acumuladas desde año 2025</b> ( <i>Mide cuántas de esas propuestas pasan el filtro y se convierten en proyectos activos</i> )	Total propuestas aprobadas por el CI(CE) en año en curso y acumuladas desde el año 2025	4	4 # 8
3 Proyectos I+D+i (incluye pilotos VC)	KPI resultado	3) <b>% Objetivos de proyectos cumplidos, sobre los previstos en el año en curso</b> (objetivos específicos definidos de los proyectos) ( <i>Mide el éxito real de los proyectos ejecutados respecto a lo que se esperaba de ellos</i> )	(Nº Objetivos cumplidos de los proyectos en el año en curso considerando el avance en hitos (30%), entregables (40%) y tareas (30%))	86%	85%
4 Proyectos I+D+i (incluye pilotos VC)	KPI resultado	4) <b>Presupuesto anual total proyectos I+D+i</b>	Total presupuesto bruto Enagás anual proyectos I+D+i	1.983.985	3.302.042
5 Corporate Venture	KPI entrada	5) <b>Nº de nuevas startups identificadas en el año en curso</b> que encajan con el desarrollo tecnológico de nuestra estrategia ( <i>scouting</i> ) ( <i>Mide el alcance del radar tecnológico y la eficacia del scouting</i> )	Total de propuestas de startups identificadas alineadas con la Estrategia	76	80
6 Corporate Venture	KPI salida	6) <b>Nº de nuevas inversiones realizadas en el año en curso y acumuladas desde año 2025.</b>	Nº nuevas inversiones aprobadas en los correspondientes órganos de gobierno.	0	1
7 Corporate Venture	KPI resultado	7) <b>% acumulado desde el año 2025, de startups en portfolio que encajan con el desarrollo tecnológico de la estrategia</b> (ej. H2SITE en Red Troncal de Hidrógeno) ( <i>Mide la aportación de la actividad de Corporate Venture a la estrategia de la compañía</i> )	Cociente entre las startups de portfolio alineadas con la estrategia entre el número total de startups del portfolio de inversión	40%	Emprende

8	Vigilancia tecnológica	KPI salida	<b>8) N° de grupos de trabajo e iniciativas clave en los que participa Enagás.</b> <i>(Mide el nivel de presencia institucional en los foros clave del sector y la implicación de la Gerencia de innovación/emprendimiento y CV)</i>	N° de grupos de trabajo e iniciativas de innovación en los que participa Enagás	16	16? (Violeta)
9	Vigilancia tecnológica	KPI salida	<b>9) N° de acuerdos de colaboración firmados total vigentes con CCTT y universidades que generan iniciativas conjuntas.</b> <i>(Mide el nivel de éxito en la creación de alianzas con centros tecnológicos y universidades y el impacto real de las colaboraciones en la innovación interna)</i>	N° de acuerdos de colaboración firmados total vigentes con CCTT y universidades	6	7
10	Observatorio Tecnológico del Hidrógeno	KPI salida	<b>1) N° total socios del Observatorio</b> <i>(Mide el nivel de colaboración y la productividad conjunta en generación de conocimiento)</i>	N° socios del Observatorio	85	100
11	Observatorio Tecnológico del Hidrógeno	KPI salida	<b>11) N° Workshops/Eventos presenciales realizados por el OTH en el año en curso</b> <i>(Mide la actividad inicial de generación y difusión de conocimiento sectorial y del CTH)</i>	N° Workshops/Eventos presenciales realizados por el OTH en el año en curso	7	4
12	Observatorio Tecnológico del Hidrógeno	KPI resultado	<b>12) N° de informes generados en colaboración con los socios en el año en curso y acumulados desde año 2025.</b> <i>(Mide la capacidad del CTH para transformar su actividad en colaboraciones concretas y estratégicas, generando conocimiento específico)</i>	N° de informes generados en colaboración con los socios en el año en curso y acumulados desde año "2025"	2 # 2	3 # 5
13	Cultura de Innovación	KPI estratégico	<b>13) % de direcciones que han participado o promovido iniciativas de innovación (proyectos, jornadas, eventos...), en el año en curso</b>	Direcciones que participan en iniciativas de innovación/ Total Direcciones Enagás	67%	70%
14	Innovación Corporativa	KPI estratégico	<b>14) Nivel de cumplimiento del Plan de Acción de Innovación Corporativa del año en curso</b>	Acciones finalizadas / Acciones planificadas	pde análisis cierre	90%?
15	Innovación Corporativa	KPI estratégico	<b>15) N° Eventos de carácter innovador</b> en los que se participa (asistencia, ponencias, organización...) <i>(Mide la participación en Congresos/Conferencias/Workshops de carácter innovador)</i>	N° eventos en los que se participa	40	30



## Corporate Entrepreneurship at Enagás: Transforming from the Inside Out

**Case from journal** - Reference no. NAC4202

**Subject category:** Entrepreneurship

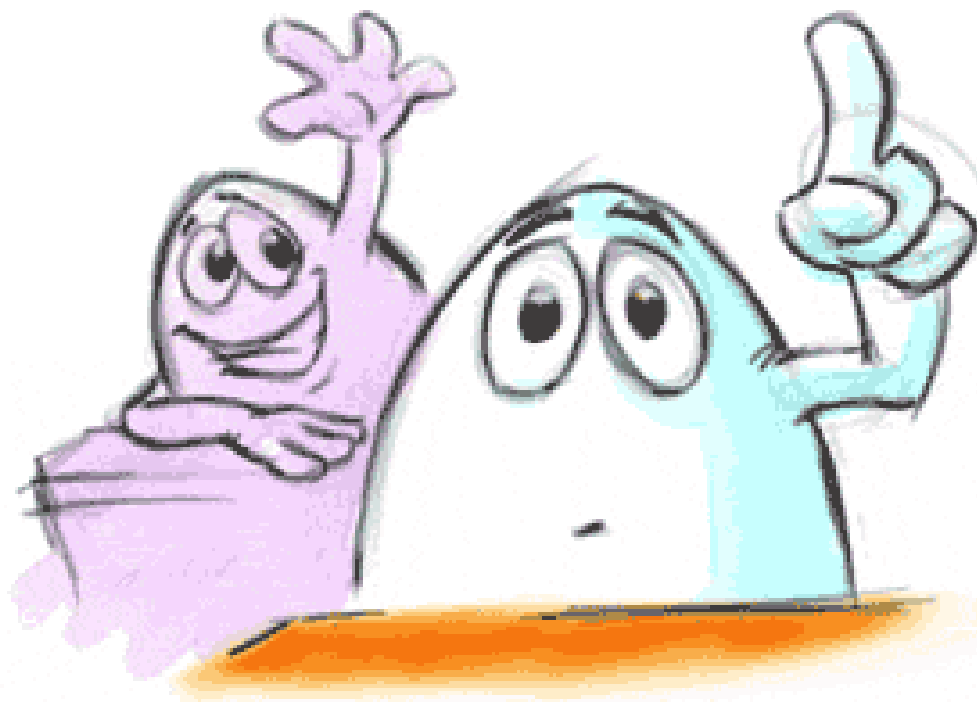
**Authors:** Joan Riera (Fundación ESADE); Suzanne Jenkins (Fundación ESADE)

**Published by:** NACRA - North American Case Research Association

**Published in:** *"The Case Research Journal"*, 2022

**Length:** 19 pages

**Topics:** Entrepreneurship; Innovation; Open innovation; Strategy





## Antes de irnos





# Gracias

**Emilio Martínez Gavira**

**[lemartinez@enagas.es](mailto:lemartinez@enagas.es)**

**[emartinezgavira@gmail.com](mailto:emartinezgavira@gmail.com)**

**[@aemiliusmg](https://www.instagram.com/aemiliusmg)**

# ¿es importante el ecosistema emprendedor?



# 10 Tips para aprovechar / crear el ecosistema emprendedor

## 1) Ten claro por qué, para qué y cómo quieres trabajar con emprendedores.

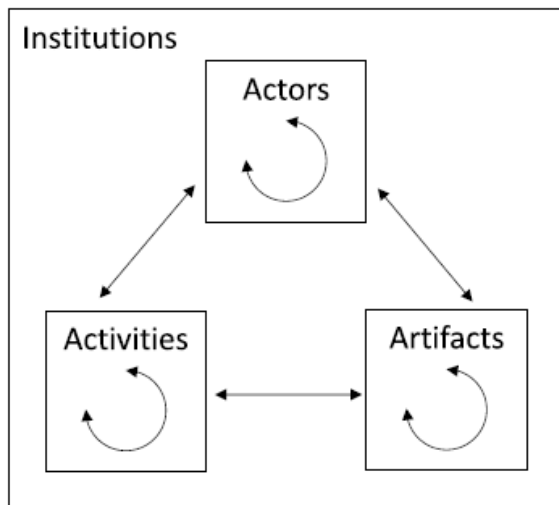
	Rejuvenate corporate culture to create an entrepreneurial mindset among employees	Innovate big brands to attract customers, partners and talent	Solve business problems quicker and at lower risk	Expand into future markets by accessing new capabilities or channels
One-off events (competitions such as hackathons)				
Sharing resources (free tools; co-working spaces)				
Business support (accelerators; incubators)				
Partnerships (product co-development; procurement from startups)				
Investments (corporate venturing)				
Acquisitions (acqui-hire and buying startups)				

Common programmes to engage with startups

Si no sabes qué hacer con los emprendedores da igual lo que hagas. Recordad lo aquí expuesto. Objetivos y programa claro.

# 10 Tips para aprovechar / crear el ecosistema emprendedor

## 2) El ecosistema no es siempre lo mismo (empreendedor, innovación, negocios...).



### Global Startup Ecosystem Ranking (Top 30 + Runners-Up)

*Factors are tiered from 10-1*

	Ranking	Performance	Funding	Connectedness	Market Reach	Knowledge	Talent
Silicon Valley	#1	10	10	10	10	10	10
New York City	#2 (tie)	10	10	10	10	5	10
London	#2 (tie)	9	10	10	10	7	9
Beijing	#4	10	9	5	9	10	10
Boston	#5	9	9	9	9	5	10
Los Angeles	#6	9	10	3	9	7	9
Tel Aviv	#7	8	9	8	10	4	8
Shanghai	#8	10	7	1	9	10	9
Tokyo	#9	8	9	1	8	9	9
Seattle	#10	9	7	7	8	7	8

Pero todos los ecosistemas tenéis que conocerlos, promoverlos, aprovecharlos. Y contarles lo que hacéis y buscáis.

# 10 Tips para aprovechar / crear el ecosistema emprendedor

3) Debe haber **una estrategia de emprendimiento y de innovación.**

Successful Entrepreneurship

=



Spirit  
of a pirate

+



Skills  
of a Navy Seal

Y dentro de ella será parte fundamental **la estrategia de ecosistema**

## 4) Interactuar con el ecosistema es una nueva función que ha venido para quedarse



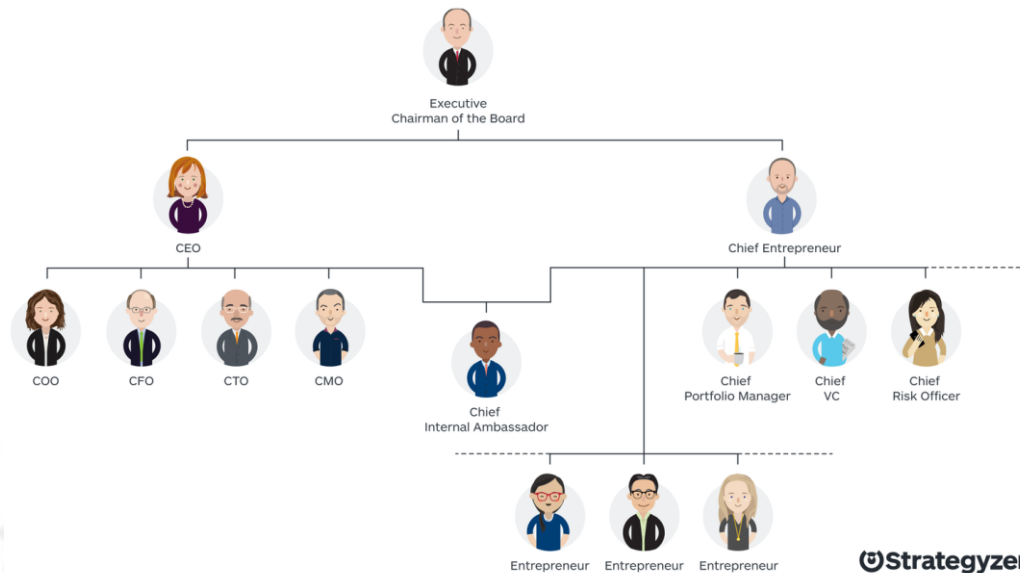
Es una función más de la Innovación Abierta y Corporate Venturing  
y será parte del éxito del programa

## 5) Identifica a una persona y empoderadla para ser el contacto fundamental del ecosistema.



Esta persona debe ser el RRPPs, el comercial, la cara visible de la corporación en el ecosistema. Se le debe exigir y permitir hacer su función.

## 6) El ecosistema no es solo externo, también interno



La geopolítica interna importa muchísimo en cualquier gran organización, necesitas un “embajador” o responsable del ecosistema interno.

## 7) Con tus objetivos, estrategia y programa definidos, crea tu propio mapa de agentes clave del ecosistema

### MAPA del ecosistema de innovación y emprendimiento en Madrid by



Identifícalos, organízalos, priorízalos y decide cómo estar en contacto con ellos. Cuidar y alimentar este mapa será clave para los éxitos del programa.

# 10 Tips para aprovechar / crear el ecosistema emprendedor

8) El ecosistema también lo componen **eventos, congresos, ferias, grupos... y ciudades o regiones.**



**SOUTH SUMMIT**  
INNOVATION IS BUSINESS

4YFN



**ALHAMBRA**  
VENTURE



Que tendrás que identificar, conocer, priorizar, asistir y valorar cómo (y con quién) estar presente. **Siempre valorando** qué le aporta esa actividad de ecosistema a tus objetivos.

## 9) Obsesiónate por sacarle ROI al ecosistema.



El ecosistema genera muchas alegrías, pero también muchos “enemigos internos”, es fundamental que cada actividad de ecosistema tenga su ROI linkado a los objetivos del programa.

## 10) El ecosistema, bien trabajado, te consigue lo más difícil



**Samuel Gil (samuelgil.eth)** @samuelgil · 23 feb. 2019



El error más común que comete la gente nueva que entra en el mundo del venture (especialmente antiguos financieros) es pensar que tendrán **dealflow**, no digamos ya de calidad.

**El dealflow se suda.**

Que te conozcan y que los “buenos” quieran trabajar contigo. Aquí se rompe la tradicional relación cliente – proveedor y os convertís en partners, y ya no eres tu quien eliges sino al revés.

# 10 Tips para aprovechar / crear el ecosistema emprendedor

**10+1) Aunque se habla mucho de B2B, B2C, agentes, etc.**

**There is no more  
B2B or B2C**

**It's H2H:  
Human to Human**

Al final todos los negocios son siempre "persona a persona", sé amables, inspira confianza, y cuida a tu ecosistema.