

INTRA-EMPRENDER

¿Y QUÉ ES ESO?

Favio Novoa

Prof. del INALDE de Colombia

Todo indica que la palabra "intra-empredimiento", en inglés "intrapreneurship", la utilizó por primera vez el periodista británico Norman Macrae en un artículo de The Economist del 25 de diciembre de 1976 titulado: "The Coming Entrepreneurial Revolution: a Survey", en el que trataba de predecir algunas tendencias, una de ellas que las corporaciones del futuro deberían, simultáneamente, inventar maneras alternativas de hacer las cosas, compitiendo internamente ellas mismas. Pero, debemos esclarecer el significado del término "intra-empredimiento": en su manifestación más primaria, que sería la etimológica, intra-empredender significa: "empredender desde dentro", es decir, desde el interior de las empresas. A través de los años, empredender siempre se ha aceptado como la acción de crear nuevas empresas o negocios; los emprededores son personas que prefieren y deciden constituir su nuevo negocio antes que emplearse en una gran corporación; entonces, el calificativo de intra-emprededores se aplicaría a aquellos personajes que, trabajando para una organización, deciden, o por lo menos proponen, crear nuevos negocios internos que tienen como fin primordial generar nuevo valor y más riqueza para su compañía.

Esta definición es bastante acertada, pero de una manera más formal podríamos definir intra-empredender como: "el proceso empresarial que permite y anima a sus empleados a iniciar, liderar y poner en práctica nuevas ideas y mejoras radicales dentro de la organización en la que trabajan". Y a modo de corolario podríamos decir que se trata de un proceso en el cual personas o equipos internos de una

organización conciben, lanzan, desarrollan y eventualmente dirigen un nuevo negocio que es distinto al de su empresa, pero que se apalanca en los activos, posición del mercado, marcas, canales, destrezas y en otros recursos de la compañía principal. Note que este proceso sería diferente de los "spinouts" y de los llamados "corporate venture capital", pues estos dos últimos no requieren del apalancamiento de los recursos de la empresa matriz. Intra-empredender se ha convertido en una de las armas escondidas de las empresas para competir en el siglo XXI, que nos ha traído tiempos que han sido sinónimo de cambio y de incertidumbre, en donde las tareas de planeación y predicción se han vuelto muy complejas y sus pronósticos pocas veces se cumplen. Parece ser que el siglo XXI está acabando con las épocas doradas de los planificadores, de los financieros, de los ejecutivos de operaciones y de marketing, dando espacio para que se desarrolle la corporación imaginativa, innovadora, emprededora e instaurando un nuevo personaje dentro de la firma al que se denomina "intra-emprededor".

El concepto de intra-emprededor puede resolver muchos problemas de la empresa moderna, tanto en lo referente al desarrollo profesional de las personas como a la competitividad de las organizaciones. Estos beneficios se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Creación de riqueza y de valor. En los últimos años, a las empresas les ha resultado muy difícil crecer. Un ejemplo es el estudio de Gompers que mostramos en la tabla 1. Otras investigaciones afirman que el

crecimiento orgánico de las grandes compañías, es decir, aquel que se genera desde su interior, si acaso, ha podido igualar el incremento promedio de PIB mundial. El crecimiento que hoy están mostrando las grandes corporaciones se debe en su mayoría a fusiones y adquisiciones. El gran interrogante es ¿por qué cuesta tanto crecer? Las respuestas pueden ser muy variadas, pero casi todas tienen un común denominador: porque los ejecutivos se han dedicado mucho más a la reducción y a la optimización interna y menos a concebir iniciativas de creación de riqueza y de valor. Es decir, parece ser que los directivos han tendido más a la eficiencia -algo que desde el punto de vista de las operaciones tiene que ver con los recursos-, que a la eficacia que, desde nuestro punto de vista, tendría que ver con la obtención de las metas de crecimiento.

Por su parte, el trabajo del intra-emprededor se focaliza más en la creación que en la reducción, es más afín con el crecimiento que con la optimización, busca explorar el futuro y no analizar el pasado. Es una solución muy concreta a los grandes problemas de crecimiento empresarial que enfrentamos en el siglo XXI.

2. Crecimientos mucho más dinámicos.

Este punto tiene cierta relación con el anterior. El empredender utiliza una palabra clave: crear. El intra-emprededor crea riqueza, crea valor, rastrea nuevos mercados, trabaja con productos innovadores, busca nuevos y apasionantes negocios. La gran respuesta que tienen las empresas al estancamiento de las ventas y de sus

En la medida en que el mundo se globaliza, el crecimiento orgánico de las empresas consolidadas se torna más difícil...

BP	5%	Diageo	0%
Glaxo SK	6%	Unilever	3%
Vodafone	8%	BT Group	8%
HSBC	7%	Tesco	11%
RBS	18%	Lattice	-1%
AstraZeneca	12%	National Grid	4%
Shell	5%	Tio Tinto	0%
Lloyds TSB	2%	Anglo American	-5%
Barclays	8%	Aviva	12%
HBOS	9%	BAT	6%

TABLA 1. CRECIMIENTO ORGÁNICO DE EMPRESAS IMPORTANTES.

beneficios se llama: intra-emprender. Bajo esta perspectiva, el tema se puede exponer de la siguiente manera: habitualmente el típico emprendedor carece de recursos para competir con los grandes y, en consecuencia, se orienta hacia las oportunidades pequeñas rodeadas de la incertidumbre. Las grandes empresas, en cambio, persiguen proyectos de mayor envergadura, supuestamente con conocimiento de los riesgos. Pero, con el correr de los tiempos, hemos observado que, en ciertas ocasiones, los dos tipos de iniciativas se refuerzan mutuamente en el multifacético y prolongado proceso de emprender. Hoy, los intra-emprendedores complementan el rol de las grandes empresas, haciéndose cargo de las iniciativas que aquéllas, por sus pesadas estructuras y orientación corporativa, no pueden encarar.

3. Solución al problema de la planeación.

Un fenómeno observado, aunque no probado, es que, a pesar de la revolución de la informática y de la creación de potentes programas de software y de las grandes ayudas con que cuentan los ejecutivos modernos, el tema de las previsiones se ha vuelto mucho más complejo. Hoy acertamos menos que en el pasado. No es una cuestión de técnica, es un asunto de entorno. Los

tiempos actuales son menos previsible porque así como el siglo XX fue el siglo de la estabilidad y del progreso, el siglo XXI es un siglo de grandes fluctuaciones y de poderosos cambios en todos los terrenos, especialmente en el empresarial.

Los intra-emprendedores resuelven en gran parte este problema. Como se ha señalado, las personas que manejan estos proyectos son pequeños empresarios dentro de las compañías, que se responsabilizan por su negocio en forma integral. Así como las micro-empresas y aún las pequeñas y medianas saben que si no generan valor y si no cumplen metas, en ocasiones obligatoriamente altas, no habrá forma de poder sobrevivir, no solo a nivel empresarial sino a nivel personal de sus propietarios, una firma intra-emprendedora no tiene que controlar la gran cantidad de variables para poder acertar y así cumplir con sus presupuestos y generar dinero a sus accionistas. Lo único que tiene que hacer es crear un saludable entorno intra-emprendedor, estimular a sus empresarios internos, que ellos se encargarán del resto.

4. Respuesta al dilema del egresado o graduado. En nuestras universidades y escuelas de negocios hemos observado que cuando un estudiante culmina su ciclo universitario, y muchas

veces de post-grado, se enfrenta al gran dilema:

- Fichar por una buena empresa y hacer una carrera dentro de ella para llegar a ser un alto ejecutivo.
- Arriesgar y establecer su propia empresa.

Si se analiza en profundidad, se concluye que es un dilema algo absurdo y el verdadero desafío sería ¿por qué no ofrecer la oportunidad de ser emprendedores en la propia organización en la que trabajan?

En una firma intra-emprendedora, el empleado ganará en motivación, seguirá en la empresa y sus energías y su trabajo repercutirán positivamente en los resultados de la compañía, por lo que ésta también saldrá ganando. Sin vacilaciones, ¡es un proceso gana-gana!

El siglo XXI necesita un nuevo perfil de profesional

En los entornos agresivos y globalizados en que nos movemos, las empresas de la nueva era que opten por el modelo intra-emprendedor, requerirán ejecutivos que sean capaces de transformar una idea y un sueño en un negocio concreto y real. Es la única forma de mantener su posición competitiva en el mercado. Esto, simplemente, significa que los tradicionales gerentes administradores

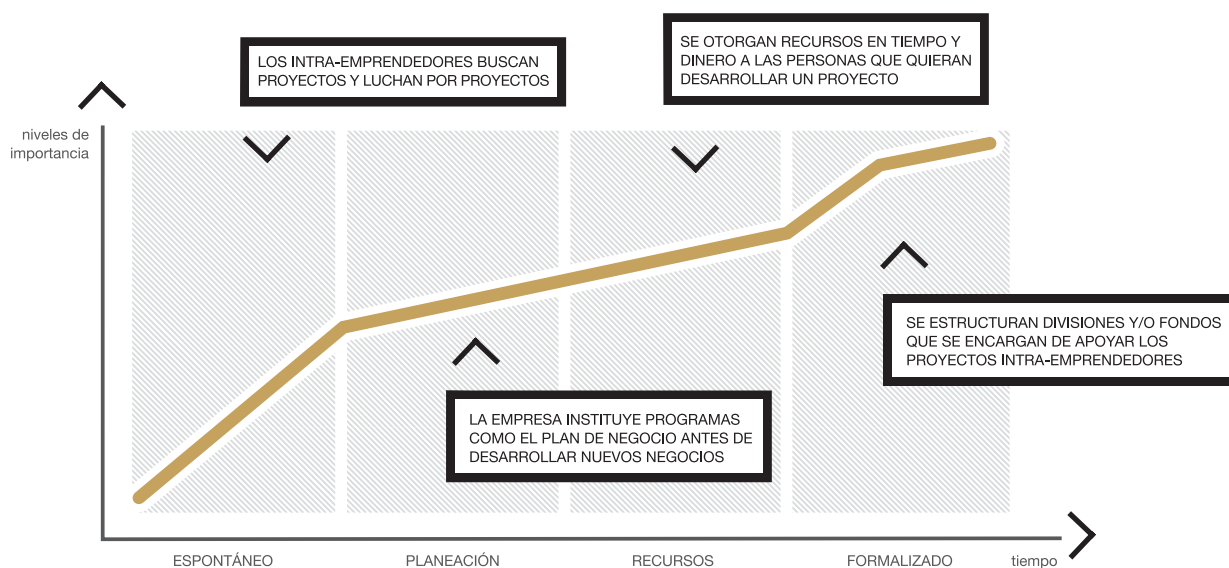


TABLA 2. ALGUNAS FORMAS DE IMPLANTAR UN PROGRAMA DEL MODELO INTRA/EMPRENDEDOR

perderán terreno en la carrera laboral. Según Charles Handy, el gran escritor irlandés, ya lo señalaba en su libro "El Elefante y la Pulga": "La sociedad de los empleados ha desaparecido. De ahora en adelante las personas serán sus nuevos empleadores y ya no venderán su fuerza de trabajo por un salario, sino que venderán trabajos hechos y cobrarán por el resultado". Los acontecimientos son irrefutables y nos muestran que, sin duda, se presentarán cambios seductores en el mundo laboral. Y, sobretodo, el mercado de contrataciones y formación de los profesionales será blanco de profundas modificaciones. Las organizaciones, en los albores del tercer milenio, tendrán en la trabajar con un nuevo tipo de persona, que cumpla, al menos, con las siguientes características:

- Pasión por lo que realiza
- Tolerante a la incertidumbre
- Adaptable al cambio
- Sin miedo al riesgo
- Con una gran capacidad imaginativa, de creación
- Con mayor capacidad de comunicación que de conocimiento
- Con sólidos valores personales

- Que considere el fracaso o el error solo como el resultado de una experiencia.

En resumen, la nueva sociedad más que profesionales con conocimientos administrativos o técnicos, requiere personas emprendedoras. Por lo menos en lo que se refiere al mundo del trabajo empresarial, la edad del conocimiento ha desaparecido para dar paso a un nuevo estadio, la Era de la Pasión.

Posibles patrones para intra-emprender

Como se puede suponer, una gran cantidad de organizaciones no han implementado procesos intra-emprendedores en su seno. Es muy posible que se deba al desconocimiento de los beneficios que puede ofrecer o al paradigma que pueden ser soluciones arriesgadas. Con el propósito de ilustrar algunos caminos que pueden tomar las empresas para hacerse más emprendedoras, a continuación, exponemos cuatro posibles patrones de desarrollo de una organización, que hemos tomado de la observación y análisis de los trabajos emprendedores de varias empresas

a) Patrón espontáneo: La compañía no tiene una organización particular, no hay una asignación específica de recursos, ni de autoridad para que surja el emprendimiento. Es el estado en que se encuentran la mayoría de las empresas de muchos otros países del mundo. En estos casos, si de verdad se quiere emprender, las organizaciones necesitan cultivar verdaderos campeones para sacar adelante un proyecto. Estos personajes no sólo deben trabajar arduamente para demostrar las posibles bondades del nuevo negocio, sino para sortear toda clase de frenos que van a encontrar, pues el "statu quo" de la organización es una fuerza de inercia muy poderosa. Pero, los verdaderos emprendedores saben apañárselas. En un caso de Inalde escrito en el 2005 se explica bien cómo funciona este patrón de trabajo. Con este patrón la tarea fundamental del directivo es "proteger" al intra-emprendedor y, muchas veces, tratar de pasar por alto muchas de sus rebeldías que son comunes en el proceso de tratar de vender y desarrollar el nuevo proyecto. Se debe señalar que este modelo trabaja bien sólo en culturas organizativas en

donde impera la confianza. Este patrón espontáneo ha probado su valía porque, en general, cualquier empresa o emprendimiento se ha iniciado utilizando esta metodología.

b) Patrón de Recursos: Es un modelo en que la dirección de la empresa tiene pre-asignado una cierta cantidad de recursos y está dispuesta a otorgar alguna cantidad de tiempo a aquellos empleados que tengan ideas interesantes para desarrollar.

Este sistema ha sido clave para impulsar el ya centenario programa emprendedor de 3M y, recientemente, también en Google, una de las empresas más innovadoras del mundo. Con el patrón que llamamos de "Recursos" esta última empresa desarrolló algo más de 100 nuevos proyectos durante 2006, de los cuales, el 70% estaban en línea con el "core business" de la compañía, el 20% fueron ideas de nuevos negocios y el 10% fueron proyectos de tipo especulativo.

Este es un atrayente patrón de funcionamiento cuando en la organización existe un buen clima de colaboración y de identidad de los empleados con la empresa, cuando la gente que está en los niveles bajos está comprometida. Este modelo ayuda a generar transformaciones culturales, pues tantas personas generando ideas ayudan mucho en su construcción.

c) Patrón planificado: En este caso, la empresa trata de ordenar un poco más su proceso de intra-empresarios y establece un programa regular de convertir las "ideas en proyectos". Normalmente, cuando alguien tiene una idea se le anima a convertirla en un Plan de Negocios. Ya con un documento de esta naturaleza, se puede demostrar de forma clara y concreta los beneficios del proyecto propuesto. Empresas de la talla de Du Pont de Nemours aplican con éxito este patrón. Las ventajas fundamentales de este sistema es que no requiere el desgaste de tanta energía del emprendedor, pues siente que existe un apoyo institucional a sus ideas. Para la empresa no



Leonardo da Vinci. Dibujo de un carro de salto con guadañas. Biblioteca Nacional de Turín. Turín. Italia

representa el gasto de tantos recursos económicos, pues hasta que no se pruebe en el papel que el proyecto es valioso no se exponen los recursos corporativos. Nótese que es un modelo bastante enfocado y, en consecuencia, atractivo para aquellas empresas que quieren potenciar el crecimiento de alguna o todas sus divisiones o de revivir alguna familia de productos o servicios.

d) Patrón Formalizado: Es un modelo en donde la empresa cuenta con una estructura organizativa para soportar los nuevos emprendimientos. Habitualmente, estas empresas estructuran una división que se encarga de centralizar, coordinar y desarrollar sus proyectos innovadores y, por su parte, la dirección de la compañía le impone metas, como, por ejemplo, el porcentaje de ventas que deben alcanzar los nuevos proyectos, mide la riqueza y el valor generado, la posición en el mercado, etc.

Este patrón garantiza que las nuevas iniciativas estén conectadas con los propósitos estratégicos de la compañía. Si una compañía quiere conquistar nuevos mercados, descubrir consistentemente nuevas oportunidades de crecer o enfrentar amenazas graves de sus competidores, debería considerar el modelo formalizado.

Tratando de ordenar los conceptos de los cuatro patrones descritos que se utilizan, hemos elaborado la gráfica 2. Es posible que tenga algunos supuestos que pueden ser discutibles, pero su valor está en ofrecer una visión gráfica de estos modelos de intra-empresarios.

Pero lo importante es que haya quedado claro que la revolución intra-empresaria será la gran alternativa para competir en los entornos hostiles e impredecibles que se nos presentan en el Siglo XXI.