



El nuevo reto de emprender: Las grandes empresas se suman al ecosistema

ISIDRO DE PABLO / Catedrático de Organización de Empresas. Director del Centro de Iniciativas Emprendedoras (CIADE) de la Universidad Autónoma de Madrid.

Mucho ha cambiado el panorama del emprendimiento en 20 años. El emprendedor se consolida como el gran símbolo de desarrollo y prosperidad. Las grandes empresas buscan ahora protagonismo en el impulso del ecosistema. ¿Cómo deben afrontarlo?

Parece que ahora todos hemos de ser emprendedores. No sólo creando nuestro propio puesto de trabajo, sino también para poner en marcha, o unirnos, a una iniciativa de la Sociedad Civil con fines culturales, sociales, e, incluso, políticos.

Y LAS EMPRESAS TAMBIÉN...

Pero no sólo las personas tienen que redefinirse haciéndose emprendedoras. También las empresas afrontan el reto de adaptarse a un entorno global, dinámico, multidimensional, y agitado por la vorágine tecnológica, el cambio social, la inestabilidad de los mercados financieros, la entrada de nuevos actores, y unas reglas del juego todavía no escritas que no hacen más que incrementar la turbulencia competitiva. En definitiva, necesitan acelerar su capacidad de anticipar los cambios del entorno, adaptarse a ellos, y, deseablemente, provocarlos cuando puedan llevarlas al éxito. Es decir, también las empresas han de ser emprendedoras.

Esto último puede parecer paradójico, pues todo proyecto empresarial lleva en su ADN un gen emprendedor. Sin embargo, éste puede estar adormecido o inactivo por la complacencia en los éxitos cosechados, un crecimiento de tamaño, o la burocratización y rigidez de sus procesos, que les lleva a perder la capacidad de conexión con sus clientes y la agilidad para reaccionar a los cambios. Por el contrario, en las nuevas empresas

el ADN emprendedor es joven y activo, pues de ello depende su supervivencia, aunque carezca de recursos para crecer.

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

A este impulso renovador y autocrítico que surge dentro de la propia empresa se le llama "emprendimiento corporativo", y se refiere a las iniciativas que desarrollan las organizaciones emprendedoras para mejorar su posición competitiva, impulsando las actividades innovadoras de origen interno –con el apoyo de intraemprendedores, o incorporando actividades y conocimiento externo –la denominada "innovación abierta", susceptibles generar valor y nuevas oportunidades de negocio.

El *Informe de Emprendimiento Corporativo en España*, presentado recientemente, refleja que el éxito de estos programas depende de la identificación, la preparación y el apoyo a los intraemprendedores, aquellas personas con la motivación, actitudes y capacitación propias de un emprendedor, pero que las enfocan a proponer o liderar una iniciativa innovadora dentro de la firma para la que trabajan. En toda empresa hay personas así, pero si no encuentran el ambiente apropiado, acaban desanimándose o abandonando la compañía.

ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Un proyecto de emprendimiento corporativo no debe ser ni el antojo pasajero del director general,

ni un encargo a un directivo de segundo nivel del que se esperan resultados inmediatos. Ya que persigue la respuesta de la empresa a los retos y oportunidades del entorno, su diseño ha de responder a las características de ésta, su cultura y estilo de dirección, y estar alineado con la estrategia corporativa. Por tanto, es clave el liderazgo y seguimiento por parte de la alta dirección, así como la definición de unas áreas prioritarias, la capacitación y apoyo a sus gestores, la dotación de los recursos suficientes, todo ello enfocado desde la perspectiva de la experimentación y el aprendizaje hasta afinar el modelo más adecuado para la empresa. En definitiva, un escenario idóneo para aplicar la metodología *lean*.

PARA EMPRESAS GRANDES Y PEQUEÑAS

Las grandes corporaciones suelen ser las más activas en ese terreno, pues su tamaño, complejidad operativa y comercial, sus largos procesos de toma de decisiones, y una estructura organizativa más rígida las hacen más reacias al cambio y a la respuesta rápida. Por su parte, las pymes, a pesar de su mayor agilidad, también pueden entrar en el círculo vicioso de las inercias de su día a día y estar de espaldas al entorno, frecuentemente por tener un estilo de dirección muy centralizado. Unas y otras deben incluir el emprendimiento corporativo en su hoja de ruta.

EL BAILE DE ELEFANTES Y GACELAS

Con frecuencia los modelos de negocio de ambos tipos de empresas están relacionados, o se pueden relacionar, mediante la subcontratación, la cooperación y la transferencia de tecnología. Y esto nos lleva a la analogía zoológica propuesta por el profesor David Birch, del MIT, en los años 70, según la cual las grandes corporaciones son como elefantes, y las pymes como gacelas. Unos y otras ocupan su nicho en el ecosistema del mercado, pero los primeros han de aprender a bailar para adaptarse a los cambios de éste, y las segundas deben crecer muy rápido para no perecer. Incluso, mediante los procesos de la innovación abierta, ambas especies pueden aprender a bailar al mismo compás en beneficio mutuo.

Sin embargo, este planteamiento está muy lejos de la realidad en nuestro país. De hecho, en el informe antes mencionado, y utilizando datos de

los estudios del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre emprendimiento corporativo, apenas el 1,8% de los empleados por cuenta ajena en España participan en programas de emprendimiento corporativo, apenas la mitad de la Unión Europea (con un 4%), ocupando el antepenúltimo lugar de la región. Las grandes empresas son las más activas en este terreno, aunque sólo un 24% lo ha puesto en marcha antes del 2010. Todavía no hay datos sobre las pymes, que muy probablemente serán peores. Por tanto, queda un largo camino por recorrer.

EL PAPEL DE LOS AGENTES DEL ECOSISTEMA

Aunque un programa de emprendimiento corporativo es un proyecto intrínsecamente interno a la empresa, ésta ha de tener muy presente la configuración de su ecosistema emprendedor local, en particular la proximidad a otros competidores, clientes, proveedores y agentes de un posible clúster industrial, así como la necesidad de recursos muy especializados, o nuevos conocimientos y tecnologías para desarrollar modelos de negocios innovadores en un esquema de innovación abierta. Así, puede ser de interés la cercanía a entornos educativos y centros de investigación para captar talento innovador y recursos especializados relacionados con la tecnología y la ciencia, pero también conviene tener a mano consultoría, financiación, plataformas de apoyo a emprendedores y redes profesionales especializadas.

La colaboración Gran Empresa-Pyme también se configura como un instrumento muy valioso, como se viene haciendo en países con más experiencia en este campo. La iniciativa les corresponde a las primeras, por su masa crítica de recursos, capacidad comercial y *expertise*, pero las pymes innovadoras, en particular las de nueva creación, también deben aprender a colaborar, a desarrollar estructuras de redes tecnológicas y comerciales, participando en consorcios colaborativos promovidos por convocatorias nacionales e internacionales. Muchas de estas empresas surgen de ecosistemas en los que la colaboración es moneda de cambio, en similitud a las manadas de gacelas. Ahora tienen el reto de unirse y acercarse a la gran empresa, que también necesita esta nueva savia para ser más competitiva. ¡Que empiece el baile! ■

España ocupa el tercer puesto de Europa por la cola en emprendimiento corporativo

La colaboración entre grandes y pequeñas empresas es un baile de elefantes con gacelas