

# Manteniendo el espíritu emprendedor que nos vio nacer

*Enrique Navarro, Asociado de B+I Strategy*



*En ocasiones, detectamos empresas que se «acomodan y abandonan» en sus mercados, facilitando así que se evapore el espíritu emprendedor que las vio nacer. Por el contrario, otras organizaciones son capaces de interiorizar el intraemprendizaje como uno de sus motores de crecimiento a largo plazo.*

*Estas últimas mantienen actitudes y comportamientos que les facilita promover, por un lado, la valoración y por otro, la creación de nuevas funcionalidades, productos, servicios y negocios basados en las personas, capacidades, conocimientos y recursos internos propios a la organización de forma sostenida.*

**H**istóricamente, la economía vasca se ha caracterizado por disponer de un modelo de crecimiento basado en el espíritu, el impulso y el empeño de numerosas personas que han promovido la creación y gestión de sus propias empresas como filosofía de vida, favoreciendo la generación de empleo, el crecimiento del PIB y, en prácticamente la totalidad de las ocasiones, la cohesión social.

Con el tiempo, las empresas evolucionan, tanto en términos de propiedad como de gestión, hacia el control por grupos de hermanos, por consorcios de primos, por cooperativistas, etc. Suele ser en este momento cuando los acuerdos familiares, las juntas de propietarios, los consejos de administración y órganos similares se incorporan a la gestión empresarial como un elemento crítico para el desarrollo de la organización.

Estas «herramientas» de gestión, aún siendo necesarias, no son suficientes. Efectivamente, la correcta implantación de este tipo de actuaciones puede asegurar la «supervivencia» de la empresa, pero no garantiza que la organización mantenga un espíritu activo, dinámico, apasionado, constantemente renovado, vivido y ansiado como el que originalmente imprime el fundador.

Durante nuestra trayectoria como asesores hemos tenido la fortuna de apoyar a numerosas empresas. Generalmente observamos cómo, cuando el emprendedor comienza a ceder el liderazgo de la empresa, o bien la empresa alcanza una adecuada posición en el mercado, los esfuerzos se centran fundamentalmente en alcanzar acuerdos para la profesionalización de la gestión y la propiedad.

Tan solo un reducido porcentaje de las organizaciones se preocupan por seguir potenciando con la misma intensidad la «cultura emprendedora» que las vio nacer.

Incluso, en menor número de ocasiones, detectamos organizaciones que saben aprovechar a las personas, capacidades, conocimientos y contactos inherentes a la misma para el desarrollo de nuevos negocios.

### **ULMA, la creación de nuevos negocios con éxito desde el interior de la empresa**

El grupo ULMA incorpora desde hace tiempo el fomento del intraemprendizaje dentro de sus prioridades estratégicas. Desde la dirección se impulsa, empuja y promueve la generación de iniciativas que agreguen valor añadido complementario al núcleo central

de su negocio (fundamentalmente nuevas relaciones producto-mercado), o bien promuevan nuevos negocios de alto valor añadido centrados en las competencias esenciales de la organización o de su entorno.

Fruto de esa cultura, la ilusión, la pasión y el deseo por crear nuevos conceptos, propio de los emprendedores, se produce una permanente diversificación de la actividad que constituye uno de los principales activos de la compañía.

*«Solamente un reducido porcentaje de las organizaciones se preocupa por potenciar la cultura emprendedora que las vio nacer, con la misma intensidad con la que promueven acuerdos para la profesionalización de la gestión y la propiedad».*

**Aunque no existen recetas únicas, podemos redactar el «manual de certezas»**

Tanto ULMA como otras empresas intraempendedoras de nuestro entorno disponen de una serie de características y formas de actuar que, junto con una adecuada profesionalización de su gestión, actúan como motor de crecimiento.

1. Mantienen una «visión de futuro» para la empresa ambiciosa, clara y bien comunicada. Esa visión hace que las personas de la organización, encontrándose motivadas, piensen más allá de lo esperable y lo establecido. Permite que la organización aspire al desarrollo de nuevos productos y servicios más allá del simple desarrollo de nuevas funcionalidades para los ya existentes.
2. Como proponen Chan Kim y René Mauborgne en su libro de la estrategia del océano azul<sup>1</sup>, son empresas que *«redefinen las fronteras del mercado»* y *«se centran en la perspectiva global, no en las cifras cortoplacistas»*.
3. Tienen capacidad y vocación para identificar nuevas oportunidades y eliminar al mismo tiempo aquellas áreas de negocio que ya no tienen futuro, renovando permanentemente los negocios en los que la empresa se encuentra presente, como apuntó Schumpeter en su concepto de «destrucción creativa»<sup>2</sup>.

*«Las empresas intraempendedoras de nuestro entorno disponen de una serie de características y formas de actuar que, junto con una adecuada profesionalización de su gestión, actúan como motor de crecimiento».*

En esta misma línea, asumen que sus modelos de negocio no durarán para siempre ya que el entorno empresarial es cambiante.

4. Entienden además que la dirección no puede ser la única fuente de innovación estratégica y valoran la oportunidad de involucrar a más personas de la organización como «antenas» para la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Son conscientes de que las personas son el activo fundamental de la organización.
5. Favorecen la existencia de espacios de libertad, de esparcimiento y de interacción entre las personas de la organización, que facilitan, en función del perfil de sus profesionales, desarrollar ese trabajo de «alquimia» necesario para la generación de nuevas oportunidades.

<sup>1</sup> Chan Kim, René Mauborgne, 2005, «La Estrategia del Océano Azul». La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

<sup>2</sup> Joseph Schumpeter, 1942, Capitalismo, socialismo y democracia. Con el concepto de «destrucción creativa» describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio.

En septiembre de 1985, en unas declaraciones a la revista Newsweek, Steve Jobs expresó claramente este espíritu; «*The Macintosh team was what is commonly known as intrapreneurship, in essence, back to the garage, but in a large company.*»

6. Actúan con imaginación, experimentan, innovan y asumen también el fracaso como posible. Tal y como indican Gary Hamel y C.K. Prahalad<sup>3</sup>, la empresa de la era industrial estaba diseñada para hacer una sola cosa, hacerla bien y hacerla durante un largo período de tiempo. Pero, si bien dicho modelo de trabajo ha funcionado de manera correcta en un mundo en que los cambios competitivos han sido extremadamente lentos, no son válidos en la actualidad, dado que los ciclos de vida de los modelos de negocio se van acortando cada vez más. ¿Quién sabe si lo que hoy «vale» mañana dejará de ser rentable?
7. Favorecen el fomento y la canalización de las iniciativas empresariales, valorando también cómo se les dará el impulso necesario, tanto en lo que se refiere a la asignación de personas y capacidades como en lo relativo a la asignación de recursos económicos.

Por ejemplo, ULMA ha creado un «departamento de promoción» responsable de facilitar la valoración de las oportunidades, concretar los apoyos que el grupo le proporcionará al emprendedor, las alternativas de desacoplamiento, etc.

En definitiva, creemos que el diseño y la gestión de las organizaciones deben guiarse por estas directrices que facilitan a las personas «*mantener el espíritu emprendedor que las vio nacer*». De este modo, las empresas pueden poner en marcha el verdadero motor de cambio y crecimiento promoviendo a su vez, de manera permanente, el desarrollo de nuevas líneas de actuación que aseguren el desarrollo futuro de nuevos y exitosos negocios.

---

<sup>3</sup> Gary Hamel, C.K. Prahalad, 1996, *Compitiendo por el futuro*.