

# Crecimiento Rentable e *Intrapreneurship*

Pablo Martín de Holan

Director del Área de Creación de Empresas del IE Business School



El crecimiento de la empresa es una buena manera de conseguir sus objetivos estratégicos y de mantener su ventaja competitiva. Pero el crecimiento puede ser costoso y altamente incierto. El dilema para el gerente es simple: buscar nuevas oportunidades que no sean demasiado riesgosas, pero por lo tanto menos interesantes, o alejarse del terreno competitivo conocido, con la inversión y el riesgo que esto entraña.

Una tercera alternativa: crecer por medio de oportunidades generadas gracias al *intrapreneurship*. Este método de crecimiento permite a las empresas aprovechar oportunidades que generalmente se desperdician. Estas oportunidades pueden ser múltiples, y van desde innovaciones menores hasta cambios radicales de mercados: su punto en común es que pueden aparecer en cualquier sitio de la empresa, ya que en la empresa es común que los que



sepan no puedan, y los que puedan no sepan. En este breve artículo presentaremos las ideas básicas detrás de este método.

Nuestra experiencia indica que la gran mayoría de las empresas no detectan, o detectan y no aprovechan, una gran cantidad de oportunidades de negocios que se presentan a ellas. Si bien los motivos son múltiples y variados, las causas genéricas son dos: la falta de recursos para desarrollarlas y los incentivos inadecuados que le dan a la gente. Es natural que, si los recursos escasean, la gente los invertirá en aquellas actividades percibidas como más importantes o por lo menos más inmediatas. No es sorprendente, entonces, que aquellas cosas que hacemos hoy en día sean prioritarias sobre aquellas que podríamos hacer. De manera más perversa, los incentivos en gran cantidad de empresas recompensan comportamientos inmediatos y de bajo riesgo. ¿Qué pasa, por ejemplo, cuando una nueva oportunidad, por definición novedosa e incierta, no puede ser alcanzada en los periodos establecidos para la rendición de cuentas? Pasa lo natural: la gente reacciona a los incentivos que le dan, y deja de hacer aquello por lo que no los recibe (aunque repita incansablemente que innovar y cambiar es absolutamente necesario).



La innovación se puede resumir en dos grandes vertientes: innovar es hacer algo que nadie ha hecho en la historia del mundo, o bien hacer algo que nosotros no hemos hecho nunca. Si bien las historias de innovación suelen hablar de la primera, la mayoría de las empresas solo practican la segunda, y hacen bien, ya que innovar solo es útil estratégicamente si aumenta el valor de lo que hago para mi cliente y para mí.

Pero la innovación no siempre encaja con lo que hacemos, y una gran cantidad de las nuevas oportunidades que se detectan en la empresa no cuadran bien con ella. Por eso, el primer paso es crear un “espacio” donde esas oportunidades puedan ser desarrolladas, a su propio ritmo y sin descuidar las tareas normales. Para ello, se requiere liberar recursos necesarios a fin de que la gente pueda experimentar con estas nuevas ideas. Es necesario además que la alta gerencia se involucre en el proceso, proporcionando ayuda en las diferentes etapas y la posibilidad de adoptar realmente las oportunidades encontradas.

Desde un punto de vista gerencial, es importante entender que toda innovación es incierta, y que lo mejor que podemos hacer es apuntar a tener un retorno promedio positivo, ya que es imposible que todas las innovaciones funcionen: las nuevas oportunidades deben ser manejadas como un portafolio. Este método, inspirado en los capitalistas de riesgo de Silicon Valley, se complementa con el segundo: aprovechar las oportunidades por medio de pequeños pasos (u opciones) que permitan, a bajo costo, ir reduciendo la incertidumbre de cada una de las oportunidades detectadas. Un error frecuente es pensar que las nuevas oportunidades se aprovechan de manera binaria (sí/no), cuando sabemos que es posible desarrollarlas paso a paso.

Tres pasos, entonces, permiten a muchas organizaciones como la suya aprovechar nuevas oportunidades de negocios, y le sugiero que los siga usted también. Piense en los recursos e incentivos puestos en aprovechar las nuevas oportunidades. Piense en el crecimiento de la empresa como el resultado del manejo de un portafolio de oportunidades desarrolladas en toda la empresa. Finalmente, permita que su gente desarrolle las oportunidades paso a paso, con pocos gastos, y que le presente cada paso como una opción que usted puede aceptar o no, de acuerdo a la información disponible. Si así lo hace, la innovación y el crecimiento en el mediano plazo le saldrán gratis. 📌