

## **INTRAEMPRENDER: CRECER DESDE DENTRO**

La expansión de una empresa no implica necesariamente recurrir a las alianzas o a las fusiones. También dentro de la propia organización se generan ideas que pueden dar pie a la creación de un nuevo negocio, convirtiéndose en otra forma de aumentar la rentabilidad.

En el momento actual, las empresas tienen muy acotadas las posibilidades de aumentar su rentabilidad. El camino de reducir gastos como vía para, al menos mantener la rentabilidad, ha tocado fondo o, como mínimo, queda poco por hacer. Para seguir manteniendo la rentabilidad debemos incorporar nuevas líneas de negocio que permitan ir sumando.

Antes de buscar oportunidades de nuevos negocios fuera de la empresa, ¿no convendría explorar si las tenemos dentro?

Dentro de nuestra propia organización se generan ideas que podrían dar pie al arranque de nuevos negocios. Estas ideas son fruto de la observación del entorno y de la experiencia acumulada por las personas que componen nuestra empresa. Por tanto, habitualmente, tendrán estrecha relación con nuestro "core business". Estas ideas pueden ser fuente de oportunidades de negocio. ¿Las sabemos estimular y aprovechar?

¿Pensamos, quizás, que empezar un nuevo negocio es más complicado y tiene mayor riesgo que expansionarse vía adquisiciones, fusiones o joint-ventures?. En este sentido, está comprobado que, durante los seis primeros años no existen diferencias significativas entre la rentabilidad de las actividades que arrancaron como nuevas y las que resultaron de una adquisición.

El desarrollo de un nuevo negocio dentro de la empresa aumenta notablemente las posibilidades de éxito del mismo. Permite a la persona intraemprendedora concentrarse en gestionar los temas centrales del proyecto, utilizando al mismo tiempo los recursos y servicios. Estos, obviamente, le son familiares, y permiten a la empresaria o empresario suplir sus carencias con la protección y "saber-hacer" que la organización le puede proporcionar.

### **¿Qué es intraemprender?**

Intraemprender es un proceso de expansión de la empresa, una manera de crecer que implica la apertura de nuevos frentes de actividad. Supone recoger las iniciativas de nuevos negocios que surjan en la organización; nuevos negocios que se desarrollarán dentro de la "empresa madre" que, sin ahogarlos, arropará su crecimiento.

Intraemprender no es diversificar (hacer lo que no se sabe hacer o "sacar" fuera lo que no se sabe hacer), sino utilizar lo que la empresa sabe hacer bien en otros negocios.

En definitiva, intraemprender supone que la empresa desea asumir una estrategia de crecimiento, un proceso que lleva a la organización a un camino de creatividad.

## **El proceso de intraemprender**

### **1. Generación de oportunidades.**

La necesidad, el conocimiento y la familiaridad con el sector (ferias, publicaciones sectoriales, etc.), entender en qué es excelente la empresa y la percepción de los cambios de tendencias (sociales y de estilo de vida), son las principales fuentes de oportunidades.

Al analizar qué es lo que la empresa hace mejor que su competencia, no estamos evaluando la propia empresa, por lo que las respuestas deben ser fruto de una sincera reflexión. No es conveniente que la empresa se presente como excelente en todo, ya que la competencia también sabe hacer cosas bien. En definitiva, se trata de un proceso que requiere una reflexión estratégica.

Si la empresa va a asumir una estrategia de crecimiento, si va a involucrarse en el proceso de intraemprender, ha de comunicarlo a toda la organización, ya que se trata de un proyecto que va a afectar en profundidad a la empresa. El "no anunciarlo y hacerlo" generará serios problemas.

Una vez elegida la forma de comunicar el proceso que se va a iniciar, la empresa debe marcar de forma genérica cuáles son los criterios básicos para aceptar un proyecto, de forma que los proyectos que se propongan estén alineados con la estrategia de la empresa.

Estrategias que tendrán como objetivos específicos algunos de los siguientes:

- Productos complementarios a la gama actual.
- Mejora o adaptación de productos existentes.
- Productos actuales para un segmento nuevo de mercado.
- Productos para consumo interno.
- Productos que utilizarían los canales actuales de distribución.
- Productos que necesitarán la tecnología de la empresa para continuar siendo competitivos.
- Sectores de mercado que usen nuestra tecnología básica y que no compitan con nosotros.
- Servicios, procedimientos operativos, programas de entrenamiento desarrollados en la propia empresa y vendibles al exterior.
- Incrementar la participación de mercado más que buscar gran rentabilidad.
- Modificación del proceso productivo con reducción drástica de costes.

### **2. La evaluación de las oportunidades**

Los principales criterios para evaluar las oportunidades son:

1. ¿Es consistente con el resto de la estrategia de la empresa? ¿Contribuye a cumplimentar mejor la estrategia?
2. ¿Qué factores la producen? ¿Se mantendrán en el tiempo?

3. ¿Hay suficiente mercado potencial?
4. ¿Qué factores se requieren para que sea un éxito? ¿Podremos facilitarlos?
5. ¿Ofrece una clara y sostenible ventaja competitiva?
6. Desde el punto de vista de las "cuentas", ¿merece la pena?

### **3. La selección de la persona intraemprededora.**

- Alguien que ve la oportunidad donde otras personas no la ven.
- Capaz de convertir una idea en un negocio rentable.
- Desea poner en práctica su creatividad sin tener que aportar sus propios recursos.
- Debe saber cómo aprovechar los medios que le ofrece la organización para su propio proyecto.

### **4. El sistema de compensaciones**

El sistema de compensaciones es el motor del equipo de la nueva aventura. Es necesario asegurarse que el resto de la organización entiende el "diferente" sistema de compensación.

Posibles tipos de compensación:

- Cesión y/o adquisición de participaciones o acciones de la nueva aventura con condiciones ventajosas.
- Porcentaje sobre beneficios.
- Incrementos salariales.
- Reconocimientos formales.

### **5. Control de la nueva aventura.**

La clave del éxito de la nueva aventura estará en el:

- a. Entusiasmo y compromiso.
- b. Efectividad del grupo.
- c. Soporte de la organización.
- d. Capacidad para ir adaptando el proyecto a la realidad.

a. Entusiasmo y compromiso:

- Ganancias potenciales importantes.
- Relación directa entre incentivos y logros.
- Libertad de acción.
- Facilidad par conseguir fondos de la corporación.
- Reconocimiento rápido de los logros. Ceremonias.
- Individualización.

b. Efectividad del grupo:

- Incentivos colectivos.
- Distribución justa dentro del equipo.
- Reconocimiento al grupo.

c. Soporte de la organización:

- Percepción desde la organización central de equidad.
- Equilibrio entre los riesgos asumidos y los incentivos.

d. Capacidad para ir adaptando el proyecto a la realidad:

- Pago por resultados, no estrictamente ligados al plan inicial.
- La o el líder debe asumir un riesgo financiero importante incluso con inversión personal.

Artículo procedente de: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra