

Emprender puertas adentro en busca de la innovación

Dentro de las empresas, estas habilidades son valoradas por su aporte al crecimiento del negocio

EMILIA SUBIZA
LA NACION

Los términos corporación y emprendedores parecen a simple vista incompatibles. El primero remite a algo grande, burocrático y poco flexible; mientras que el segundo se asocia a creatividad, inventiva y flexibilidad. Pero el desarrollo emprendedor no es materia exclusiva de quienes quieren trabajar por su cuenta, dentro de las empresas, estas habilidades son valoradas y fomentadas en búsqueda de la innovación y el crecimiento.

El concepto de emprendedor corporativo o *intrapreneurship* comenzó hace décadas en Estados Unidos y se fue expandiendo. "La innovación no debe llegar solo por los canales formales de investigación y desarrollo. Muchas veces surgen de las áreas comerciales porque son quienes están más en contacto con los clientes", dice Silvia Torres Carbonell, directora del Centro de Entrepreneurship de IAE Business School, la escuela de negocios de la Universidad Austral.

Más allá de las habilidades, la académica destaca que es importante que las compañías hagan una transformación interna para generar el ámbito organizacional donde sean escuchados los emprendedores. Flexibilidad, líderes que promuevan las nuevas ideas y comunicación son algunas de las claves. Si la empresa es muy estructurada, puede suceder que los empleados se vayan y crean pequeñas empresas que luego se vuelven la competencia.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, Torres Carbonell señala que si bien nacen como emprendimiento, es muy importante que no dejen de serlo por la concentración de sus dueños, que muchas veces deja poco espacio para la creatividad y la iniciativa del personal.

Los libros de *management* citan a 3M como uno de los mejores ejemplos de empresas que favorecen los emprendimientos corporativos en todos los niveles. Allí los empleados tienen la "regla del 15%" que permite utilizar este porcentaje de sus horas laborales para la generación de nuevas ideas. También internamente le llaman el undécimo mandamiento a la premisa: "No matarás una idea".



Silvia Torres Carbonell, del Centro de Entrepreneurship del IAE

Gracias a políticas como las mencionadas, surgieron productos en muchos de los segmentos en que está 3M, como el famoso Post-it y el protector de superficies Scotchgard.

También la cinta de enmascarar, que se le ocurrió en 1925 a un empleado cuando visitaba la fábrica de Ford y se dio cuenta que necesitaban un adhesivo más liviano para un acabado más eficiente en autos de dos colores. Pese a que los jefes desalentaron la idea en un principio y que no estaba en sus tareas investigar adhesivos, siguió adelante con el emprendimiento.

Desde 3M señalaron que es vital para la compañía fomentar la iniciativa personal, la toma de riesgos, el cambio y mantener el espíritu emprendedor. Su visión global es "ser la empresa más innovadora". Como regla general para mantener los niveles de innovación, el 30% de las ventas de la compañía deben provenir de productos desarrollados en los últimos cuatro años.

Ricardo Rodríguez, profesor del MBA de UADE Business School, explica que el emprendimiento

corporativo puede surgir para crear nuevas líneas de negocio o para mejorar procesos y actividades diarias. Por eso es más difícil encontrar estas iniciativas en empresas con procesos más rígidos o certificados, que en aquellas que se dedican a los servicios o a atención al cliente.

"No alcanza con poner la iniciativa en los valores de la empresa, hay que practicarla. Es importante reclutar perfiles emprendedores pero también capacitar internamente con talleres. Debe haber espacio y recursos para crear y probar", agrega Rodríguez.

Muchas veces el *intrapreneurship* es un trampolín para ser emprendedores por cuenta propia. Según el docente de UADE, esto no debiera ser malo para las corporaciones porque el talento no se pierde sino que se puede transformar en socios o proveedores, y no necesariamente la competencia.

El caso Bayer

Bayer implementa desde 2005 un programa global para favorecer los emprendimientos corporativos que se denomina Triple I: Inspiración, Ideas e Innovación. "Todos los empleados pueden proponer ideas para nuevos productos o nuevas aplicaciones para productos que ya están, no importa que no sean de su área", explica el gerente de Relaciones Institucionales de la compañía, Luciano Viglione.

El proceso es el siguiente: cualquier empleado puede presentar una idea por carta o por e-mail, luego el expediente viaja a Alemania donde es analizado por expertos. En caso de que avanzara y si llegara al mercado, el empleado recibirá un porcentaje de las ventas.

Actualmente hay varias propuestas en etapa de prueba. El Cono Sur es la región de Bayer que más ideas envió a Alemania. Una tabla de snowboard elaborada con el mismo material que los CD y un sistema para que el carbón no manche son algunos ejemplos de emprendimientos en marcha.

Además, a nivel local impulsan acciones como talleres de creatividad y trabajos manuales. También existe la figura del "facilitador", que son aquellos empleados elegidos por sus capacidades comunicativas para animar a los otros. Pueden ser gerentes como operarios.

CASOS EXITOSOS

3M. La cinta de enmascarar se le ocurrió en 1925 a un empleado cuando visitaba una planta de Ford, investigó y la desarrolló.

3M. El famoso Post-it y el protector de superficies Scotchgard fueron obra de emprendedores.

