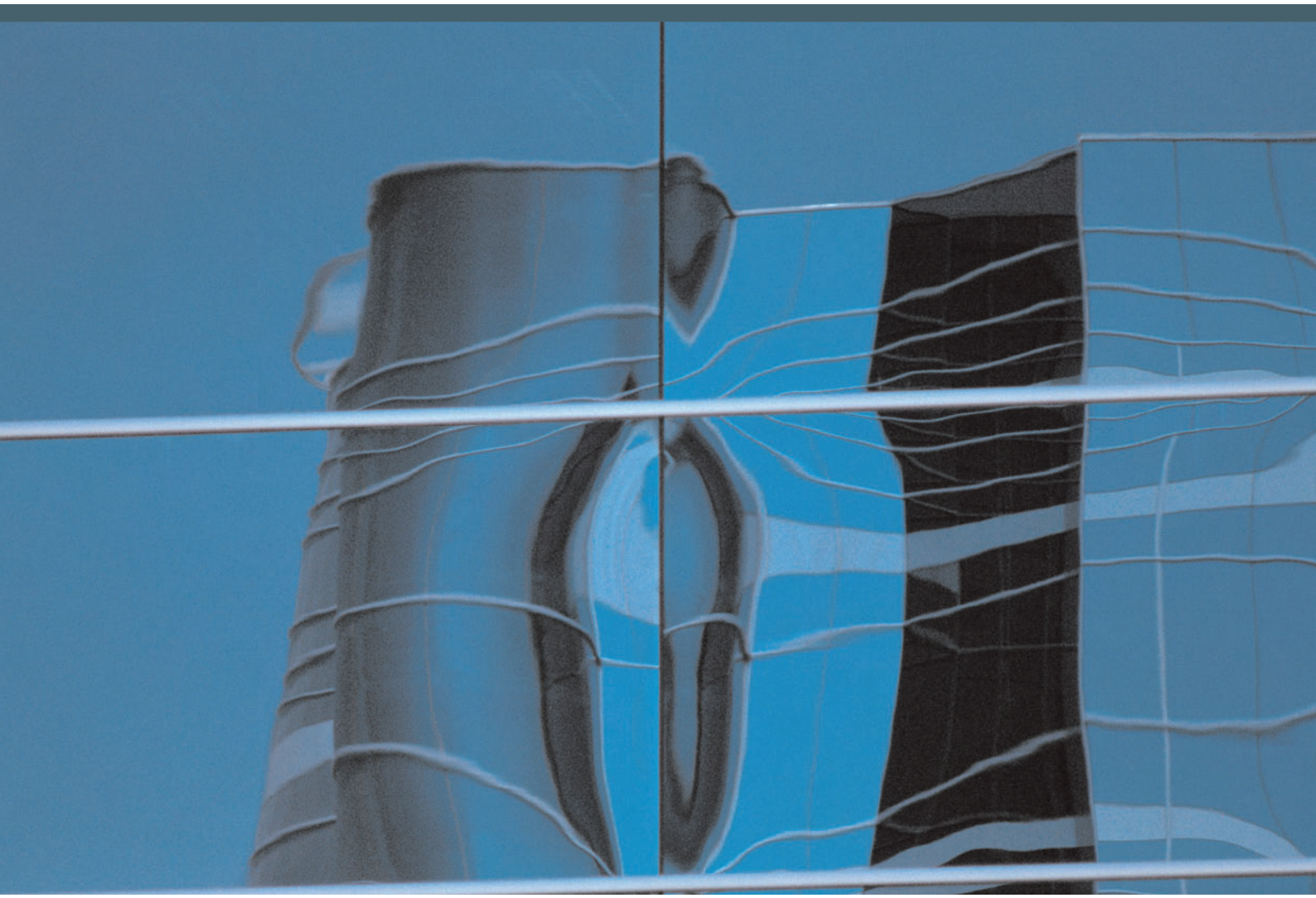


Innovació i emprenedoria: estratègies per al creixement empresarial

EUGÈNIA BIETO

En aquest article, s'analitza què poden aprendre les empreses dels emprenedors independents i, a partir dels resultats d'una recerca feta amb una mostra d'empreses espanyoles, s'explica de quina manera les empreses poden impulsar comportaments emprenedors i accelerar els processos d'innovació.

Introducció

Les empreses necessiten gent emprenedora per créixer. La seva visió, la seva capacitat de veure les coses d'una manera diferent, d'identificar oportunitats, de desenvolupar projectes i de comprometre-s'hi, d'arrossegar equips per aconseguir resultats, són a l'origen no tan sols de la creació d'empreses de futur, sinó també del dinamisme de nombroses organitzacions i del naixement de projectes socials innovadors. Els emprenedors són veritables agents del canvi que creen valor per a les empreses i la societat.

Fins a la dècada dels vuitanta, el fenomen emprenedor s'havia circumscrit a la creació i al desenvolupament de noves empreses; ara són les organitzacions empresarials les que també volen ser emprenedores i créixer mitjançant el desenvolupament de nous projectes. Aquest nou fenomen ha rebut el nom d'*emprenedoria corporativa*. La seva aparició és conseqüència del procés de cerca que duen a terme les empreses per tal de trobar noves maneres d'accelerar els processos d'identificació de noves oportunitats i el desenvolupament de projectes innovadors.

L'aparició de l'emprenedoria corporativa és conseqüència del procés de cerca que duen a terme les empreses per tal de trobar noves maneres d'accelerar els processos d'identificació de noves oportunitats i el desenvolupament de projectes innovadors.

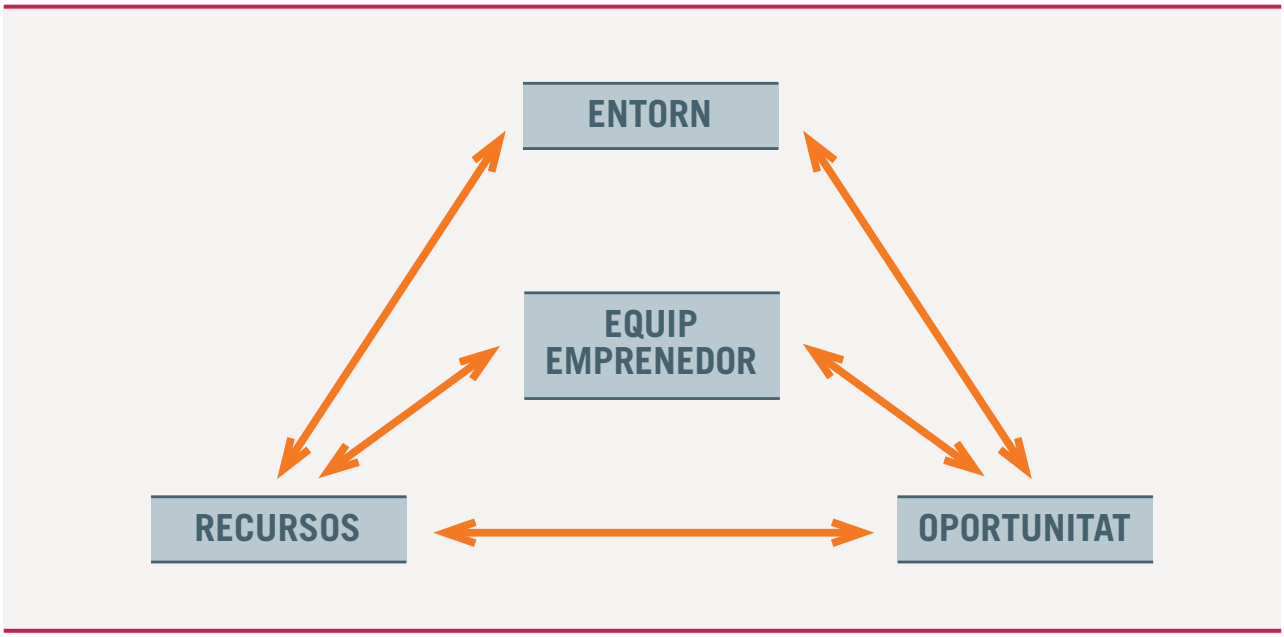
Les primeres empreses que van decidir crear les condicions de context adequades per afavorir actituds emprenedores entre els seus treballadors van ser grans corporacions, principalment de matriu nord-americana, les quals han difós les seves estratègies d'emprenedoria corporativa. Avui dia, s'ha convertit en un fenomen emergent que és adaptat per empreses i organitzacions industrials i de serveis, públiques i privades. Això no obstant, les estructures organitzatives presenten sovint barreres que fan difícil la difusió d'una cultura realment emprenedora.

Emprenedors independents i empreses emprenedores

El fenomen emprenedor el van començar a investigar els economistes del segle XVIII, que consideraven que els emprenedors eren els actors fonamentals de l'economia, perquè eren capaços de crear noves organitzacions i assumir riscs pels quals esperaven rebre compensacions monetàries. A la segona meitat del segle passat, els investigadors es van preguntar quines característiques psicològiques compartien els emprenedors d'èxit (McClelland, 1961; Collins i Moore, 1964), i van descobrir que la majoria presentaven uns trets similars: una forta orientació a l'assoliment de resultats , capacitat d'assumir responsabilitats i riscs moderats, desig d'independència i control intern. Uns quants anys més tard, autors com ara Gartner (1989) afirmaven que el més important no era centrar-se en el perfil de l'emprenedor, sinó en el seu comportament.

Així es va anar elaborant una definició segons la qual la creació d'una empresa és el resultat del procés d'identificació d'una oportunitat de mercat; de la cerca d'una combinació única de recursos amb vista a explotar-la, i de la creació d'una organització capaç de desenvolupar, produir i comercialitzar el producte o servei que satisfaci la necessitat de mercat identificada. En aquesta definició, hi ha implícites moltes variables, que es concreten en unes poques dimensions –l'emprenedor, l'oportunitat i els recursos, en un procés dinàmic i fortament condicionat per l'entorn, del resultat del qual naixerà una nova empresa (fig. 1). Amb freqüència, la cerca de recursos és posterior a la identificació de l'oportunitat, i l'habilitat de l'emprenedor consisteix sovint a saber utilitzar recursos que no té, amb uns propietaris amb els quals ha d'establir acords d'índole diversa. L'èxit del procés dependrà de la seva capacitat de trobar un ajustament perfecte entre les seves pròpies motivacions, l'oportunitat i els recursos.

Figura 1. **Les dimensions del procés d'emprendre**



Font: adaptat de Timmons i Spinelli (2004).

▲ La creació d'una empresa és el resultat de la identificació d'una oportunitat de mercat; de la cerca de recursos per a explotar-la, i de la creació d'una organització per produir i comercialitzar el producte.

Stevenson i Jarillo (1990) van estendre aquests conceptes a la gestió de les empreses i van establir una diferència entre el que anomenaven la *gestió emprenedora* (centrada en la cerca d'oportunitats, més enllà dels recursos controlats) i la *gestió administradora* (que pretén una administració més eficient dels recursos). La gestió emprenedora s'orienta al curt termini, considera que les oportunitats no esperen i que els recursos són simplement un mitjà per aprofitar-les. Stevenson i Jarillo (1990) consideraven que un lideratge de perfil més emprenedor era més adequat per a les empreses que competeixen en entorns complexos que no pas el perfil administrador.

Recerques posteriors afirmen que les empreses han de trobar un equilibri entre els dos tipus de gestió que s'adapti a les característiques de l'entorn i al seu propi cicle de vida.

La gestió emprenedora constitueix un impuls de creixement empresarial. En una recerca que va fer *BusinessWeek* amb la llista d'empreses que havien crescut més els darrers tres anys,[1] les raons que aquestes «gaseles» europees esgrimien eren fonamentalment quatre:

- Habilitat per identificar oportunitats, buscant nous binomis producte-mercat.
- Capacitat d'explotar-les ràpidament, reduint-ne el *time-to-market*.
- Atenció constant a la millora de l'eficiència i la productivitat, per tal de generar fluxos de caixa positius que els permetin mantenir un ritme d'innovació permanent.
- Compromís amb el creixement que orienta totes les decisions estratègiques.

Les dues primeres estan molt relacionades amb els fenòmens emprenedors, mentre que les dues darreres s'orienten al creixement empresarial. De tota manera, els dos conceptes estan relacionats. En efecte, la matriu d'Ansoff (1985) indica que,

Figura 2. **Relació entre l'orientació emprenedora i els resultats empresarials**



Font: Bieto (2008).

▲ Hi ha una correlació positiva entre l'orientació emprenedora i els resultats empresarials mesurats a partir del creixement de les vendes, del benefici, de la quota de mercat i de la rendibilitat econòmica.

per créixer, les empreses han de desenvolupar nous productes, entrar en nous mercats, o fer les dues accions alhora. El creixement té molt a veure amb el que és nou.

Però l'orientació emprenedora no està únicament relacionada amb el creixement; les recerques que es fan amb diversos tipus de mostres d'empreses en diverses parts del món demostren que les emprenedores obtenen resultats millors. En particular, en una recerca que vam fer a partir d'una mostra de 258 empreses industrials espanyoles amb una facturació superior als deu milions d'euros, vam arribar a la conclusió que hi havia una correlació positiva entre l'orientació emprenedora i els resultats empresarials, mesurats a partir dels indicadors següents: creixement de les vendes, del benefici, de la quota de mercat i de la rendibilitat econòmica (Bieto, 2008).

L'orientació emprenedora reflecteix la capacitat d'una empresa d'iniciar projectes arriscats que li permetin llançar productes i serveis abans que ho faci la competència.

L'orientació emprenedora és un constructe creat per Covin i Slevin (1991) que reflecteix la capacitat d'una empresa d'assumir un comportament emprenedor, és a dir, d'iniciar projectes arriscats que li permetin llançar productes i serveis abans que la competència. Aquesta combinació d'innovació, proactivitat i risc té un impacte positiu en l'augment de les vendes i de la quota de mercat, com també en els resultats globals; la seva influència en l'augment del benefici i en la rendibilitat és menor (fig. 2).

Per tant, és fàcil concloure que les empreses haurien de ser emprenedores i incloure en les seves estratègies corporatives la recerca d'unes condicions internes que potenciïn l'orientació de totes les persones de l'organització a la cerca de noves oportunitats de creixement. A l'apartat següent, es descriuen algunes de les pràctiques que les empreses duen a terme per fomentar una orientació emprenedora.

Les pràctiques emprenedores

Des que la multinacional 3M es va fer famosa, a finals dels anys setanta, pel llançament d'un dels seus productes estrella, el Post-it, les empreses han intentat posar en pràctica, amb més o menys èxit i d'una manera més o menys estructurada, diferents iniciatives per accelerar els processos d'innovació i de llançament de nous productes.

Figura 3. **Elements de les pràctiques emprenedores internes**



Font: Elaboració pròpia

Les pràctiques emprenedores internes tenen com a objectiu estimular la creativitat dels treballadors i el comportament emprenedor i accelerar el procés d'avaluació de les idees i la seva implementació.

Aquestes pràctiques han seguit dues lògiques diferents i complementàries:

- Les pràctiques internes, centrades en el desenvolupament de les competències intraemprenedores.

- Les pràctiques externes, basades en la construcció d'aliances estratègiques amb diferents actors involucrats en el procés d'identificació de noves oportunitats.

Pràctiques internes

Aquestes activitats tenen com a objectiu la creació d'unes condicions de context intern que, d'una banda, estimulin la creativitat dels treballadors i el seu comportament emprenedor i, de l'altra, accelerin el procés d'avaluació de les idees sorgides internament i la seva implementació. La figura 3 recull els elements fonamentals d'aquestes pràctiques: una arquitectura en què destaquen l'estratègia, l'estructura, la cultura i la política de recursos humans, un procés i el desenvolupament de lideratges emprenedors (Bieto, 2001).

L'arquitectura emprenedora

Així com els emprenedors independents comparteixen uns trets similars, les empreses emprenedores presenten també unes característiques semblants:

- La seva estratègia està marcada clarament per una voluntat de creixement i per una cerca de diferenciació competitiva. A més, totes les persones de l'organització coneixen els objectius estratègics que inclouen variables d'innovació i de renovació

de la cartera de productes; aquests objectius formen part del quadre de comandament.

- Les estructures organitzatives molt burocratitzades i jeràrquiques acostumen a representar fortes barreres per a la innovació. És per això que les empreses emprenedores flexibilitzen les seves estructures, creen unitats multidisciplinàries per al desenvolupament de nous projectes, afavoreixen l'accés a la informació i a recursos clau com ara el temps.

L'empresa ha de ser capaç de captar un gran nombre d'idees. Només unes poques representen autèntiques oportunitats i, per tant, en aquesta primera etapa del procés, cal procurar estimular l'aportació del nombre màxim de propostes innovadores.

- La tolerància als errors i la celebració dels èxits són elements de la cultura corporativa que estimulen el comportament emprenedor dels treballadors i la seva proactivitat.

- L'estratègia de recursos humans s'ha d'orientar al desenvolupament de lideratges emprenedors interns. Les polítiques de selecció de personal poden buscar perfils emprenedors per cobrir determinats llocs, és a dir, persones amb una forta orientació a l'assoliment de resultatsi amb experiència en el desenvolupament de projectes. Paral·lelament, les polítiques d'incentius haurien de reconèixer els comportaments emprenedors dels seus treballadors. Si bé és cert que els emprenedors no actuen moguts únicament per incentius econòmics, esperen algun tipus de reconeixement pels seus èxits.

Lideratges emprenedors

El desenvolupament d'un context intern favorable al sorgiment de noves idees no serà possible sense l'existència de lideratges emprenedors en els diferents nivells jeràrquics (Burgelman, 1984).

L'alta direcció té un rol primordial com a responsable tant de l'estratègia corporativa com de la cultura de l'empresa.

Els directors de les unitats de negoci són responsables de contribuir al creixement de les vendes per mitjà del llançament de nous productes en les seves línies de negoci i, per tant, han de dissenyar estructures organitzatives adequades a aquesta finalitat.

Els comandaments intermedis hi tenen un paper crític (Burgelman, 1984). En definitiva, són ells els qui identifiquen els intraemprenedors, creen equips multidisciplinaris de projectes i els assignen recursos. En alguns casos, sense la seva participació activa, els programes d'emprenedoria corporativa poden fracassar.

Finalment, l'element central de les pràctiques internes són els intraemprenedors. Ells són els actors principals de la innovació. La seva creativitat, la perseverança, la capacitat de superar les barreres internes i de buscar patrocinadors interns són la força impulsora que hi ha a la base del desenvolupament de nous projectes. Cada empresa necessita un nombre determinat de treballadors d'aquestes característiques.

Procés

El tercer element del conjunt de pràctiques internes és l'existència d'un procés estructurat i conegut per totes les persones de l'organització, que canalitzi les iniciatives internes, les avaluï i els assigni els recursos necessaris per tal d'implementar-les, en el cas que es considerin viables.

El disseny d'aquest tipus de processos s'ha d'adaptar a les característiques de cada organització, però ha de tenir en compte el següent:

- L'empresa ha de ser capaç de captar un gran nombre d'idees. Només unes poques representen autèntiques oportunitats i, per tant, en aquesta primera etapa del procés, cal procurar estimular l'aportació del nombre màxim de propostes innovadores.

Taula 1. Importància que les empreses donen a diverses pràctiques emprenedores

Activitat	% d'empreses que li atorguen una importància alta
Captació d'idees dels clients per a nous productes i serveis	69,5 %
Estructuració d'un procés de desenvolupament de nous projectes dins de l'empresa	56,3 %
Implicació dels treballadors en la cerca d'idees per als nous productes	53,0 %
Creació d'un departament específic per al desenvolupament de nous productes i projectes	49,8 %
Organització de concursos de noves idees	21,8 %

Font: Elaboració pròpia.

▲ Actualment, la majoria de les empreses promouen iniciatives que faciliten el procés emprenedor.

▸ El procés ha de ser transparent i garantir que s'analitzin totes les idees.

▸ L'agilitat i la rapidesa en l'anàlisi de les idees, la seva aprovació i implementació han de saber conviure amb el rigor que es necessita per prendre decisions que, per la seva naturalesa, presenten un risc més gran.

Actualment, la majoria de les empreses promouen iniciatives que faciliten aquest procés. A la taula 1 es presenten les activitats més esmentades per un conjunt d'empreses espanyoles.

Pràctiques externes

El segon conjunt de pràctiques que les empreses promouen per millorar les capacitats emprenedores estan relacionades amb col·laboracions externes que tenen per objecte:

▸ Augmentar el flux d'idees i captar propostes innovadores externes a l'empresa.

▸ Aportar objectivitat en l'avaluació i la decisió d'implementació.

▸ Accelerar la posada en funcionament de nous projectes.

Algunes empreses multinacionals han creat programes específics en què es combina l'intern amb l'extern. És el cas del programa Connect + Develop de Procter & Gamble, que s'ha convertit en un referent en polítiques d'innovació: més del 50% dels nous productes que aquesta companyia ha llançat són el resultat de la col·laboració amb diferents empreses o institucions, promoguda pel programa.

Les pràctiques següents són exemple d'aquest tipus d'activitats:

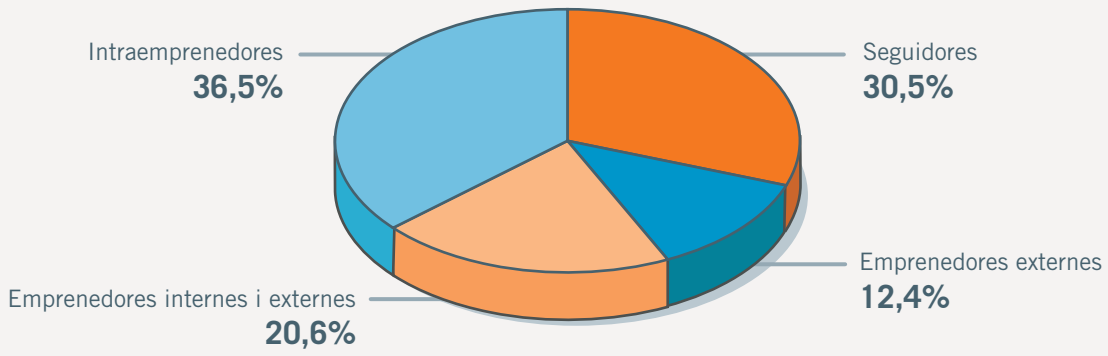
▸ Col·laboració amb universitats i centres de recerca per a la cerca de noves patents i innovacions tecnològiques.

▸ Aliances amb petites companyies emprenedores per a l'entrada en nous mercats.

▸ Creació de xarxes d'investigadors externs.

▸ Entrada als comitès d'innovació interns d'experts en sectors i tecnologies.

Figura 4. **Una tipologia d'empreses espanyoles segons les seves pràctiques emprenedores**



Font: Elaboració pròpia.

▲ Les empreses emprenedores internes i externes són les que creixen més i generen més beneficis.

- Aliances amb fons de capital de risc per a l'administració dels pressupostos d'innovació destinats al desenvolupament de projectes de risc.

Una tipologia d'empreses

En els darrers anys, les empreses espanyoles majoritàriament han buscat noves estratègies que els permetin augmentar la capacitat emprenedora. Les primeres activitats que van dur a terme estaven relacionades amb l'estímul de la iniciativa dels treballadors (jornades d'innovació interna, concursos d'idees...), i van donar pas, a poc a poc, a la coexistència d'aquestes pràctiques amb la cerca d'aquestes capacitats fora de l'organització.

Les empreses analitzades en la recerca que s'esmenta en aquest capítol es classifiquen segons una tipologia en què destaca el següent (fig. 4):

- El 69,5% de les empreses tenen una forta orientació emprenedora i, amb aquesta finalitat, han adoptat pràctiques internes externes.

- El 30,5% de les empreses es consideren seguidores i no han implantat programes específics per a la recerca de noves oportunitats de creixement. Es limiten simplement a seguir el que fan els seus competidors.

- El 36,5% de les empreses han fomentat pràctiques emprenedores internes. És el grup més nombrós i indica la preocupació de les empreses espanyoles per promoure comportaments emprenedors entre els seus treballadors.

- El 12,4% han externalitzat les capacitats d'innovació.

- El 20,6% busquen fórmules mixtes: a més de promoure activitats emprenedores internes, fomenten col·laboracions externes amb universitats, centres de recerca, petits emprenedors i fons de capital de risc.

Les quatre tipologies d'empreses són diferents pel que fa a la dimensió (les seguidores són les més petites, mentre que les emprenedores internes i externes són les més grans), l'estratègia competitiva genèrica (les seguidores són les úniques que no aposten per una estratègia de diferenciació) i la percepció que tenen de l'entorn (tant les emprenedores internes i externes, com les intraemprenedores i les emprenedores externes consideren que l'entorn ofereix oportunitats de creixement). A més, les empreses emprenedo-

res presenten millors resultats. Més concretament, són les emprenedores internes i externes les que creixen més i generen més beneficis, seguides de les intraemprenedores i de les emprenedores externes.

Conclusions

En aquest article, hem volgut analitzar la innovació des de la perspectiva emprenedora. Els bons resultats obtinguts per empreses que promouen i incentiven comportaments emprenedors entre els seus treballadors, i que dissenyen estratègies i estructures que faciliten la proactivitat i la cerca permanent de noves idees, sembla que constitueixen un factor de competitivitat emergent. A més, la combinació d'aquestes pràctiques amb col·laboracions i aliances amb diferents actors externs implicats en la cadena de valor de la innovació assegura a les organitzacions un creixement i un avantatge competitiu sostenibles.



EUGÈNIA BIETO

Subdirectora general corporativa d'ESADE, Directora del Centre d'Iniciativa Empresarial i professora del Departament de Política d'Empresa d'ESADE.

Ha estat directora de l'Àrea de Reequilibri Territorial al CIDEM i ha ocupat diferents càrrecs directius a la Generalitat Valenciana

Bibliografia

ANSOFF, I. (1985). *Corporate Strategy*. Penguin.

BIETO, E. (2008). *Aproximación al Corporate Entrepreneurship en España. Tipologías y relación con los resultados empresariales*. tesi doctoral, URL.

BIETO, E. (2001). «Corporate Entrepreneurship; de la innovación a la generación de nuevos proyectos en la empresa». A: GÜELL A.; VILA, M. (2001). *El arte de innovar en la empresa*. Ed. del Bronce.

BURGELMAN, R. (1984). «Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms». *California Management Review*, 26 (3), p.154-166.

COLLINS, O.; MOORE, D. (1964). *Enterprising man*, MSU Business Studies.

COVIN, J.; SLEVIN, D. (1991). «A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (1), p. 7-25.

GARTNER, W. B. (1989). «Who is an entrepreneur? Is the wrong question». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13 (4), p. 47-68.

MCCLELLAND, D. (1961). *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.

STEVENSON, H.; JARILLO, J. (1990). «A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management». *Strategic Management Journal*, 11 (5), p. 17-27.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. (2004). *New Venture Creation*, McGraw Hill, Irwin.

Notes

1. La revista *BusinessWeek* publica cada any la llista de les cinc-centes empreses europees que han crescut més, per terme mitjà, els darrers tres anys.