

Los líderes corporativos tienen muchas dificultades a la hora de perpetuar el crecimiento de sus organizaciones. La competencia global no para de crecer, el acceso al capital riesgo se restringe cada vez más y los sistemas que se establecen en las empresas para incentivar a los empleados y directivos parecen actuar en contra del crecimiento a largo plazo. Las grandes empresas no cejan en su empeño de crecer, pero se centran en lo que podríamos denominar como "grandes apuestas", donde lo importante es crear nuevos negocios que puedan ser vendidos a corto plazo por precios desorbitados, con independencia de que sean rentables o no. En consecuencia, los directivos de las empresas tienden a ocupar su tiempo en grandes proyectos estratégicos o en adquisiciones o fusiones con otras compañías, dejando de lado las iniciativas emprendedoras de menor escala que, como veremos en este resumen, tienen un alto potencial de creación de valor.

Es necesario que los directivos cambien de mentalidad y sepan que existen nuevas opciones de crecimiento alternativas a las tradicionales. Los autores de este libro presentan un nuevo concepto llamado Iniciativa Emprendedora Estratégica (IEE). Si se consigue implementar y gestionar de manera adecuada, este modelo de crecimiento corporativo ofrece a las empresas un mecanismo innovador para renovarse mediante la modificación de la estructura tradicional de incentivos.

Bibliografía

Joel M. Shulman y Thomas T. Stalkamp

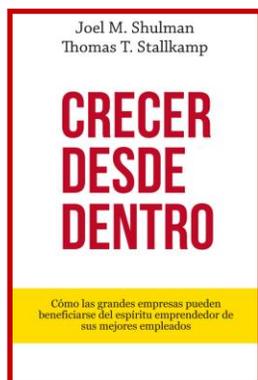
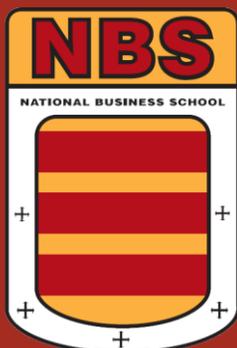
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Crecer desde dentro

Cómo las grandes empresas pueden beneficiarse del espíritu emprendedor de sus mejores empleados

Joel M. Shulman y Thomas T. Stalkamp

INTRODUCCIÓN

El objetivo que se persigue es dar a los directivos, mandos intermedios y empleados en general un poderoso aliciente para crear valor desde dentro la empresa. En esencia, las IEE intentan aprovechar la fuerza y dinamismo de las personas con iniciativa empresarial para poner en marcha una nueva actividad que camine bajo el paraguas de la empresa principal. Esta oportunidad crea empresas de alto crecimiento que utilizan la marca, la propiedad intelectual y la infraestructura de la empresa matriz. De esa forma, ciertos empleados se transforman en empresarios sin asumir todos los riesgos que conlleva establecerse por su cuenta. Como veremos, este formato de crecimiento no es válido para todas las empresas y no representa una panacea para la mala gestión o el declive industrial u organizativo.

Los individuos de una organización deberían verse atraídos por el concepto de las Iniciativas Emprendedoras Estratégicas, ya que les ofrece la oportunidad de vivir una experiencia empresarial sin los obstáculos que supone crear un negocio partiendo de cero. Así, por ejemplo, con este sistema se simplifica en gran medida el acceso a las fuentes de financiación o la propiedad intelectual. Los emprendedores que ya han creado sus propias empresas también encontrarán aquí una oportunidad única para forjar nuevas alianzas y extender su dirección estratégica. En cualquiera de los dos casos el riesgo será menor si actúan bajo la protección de una corporación ya consolidada y con experiencia en el mercado. En definitiva, las Iniciativas Emprendedoras Estratégicas crearán valor tanto para los participantes como para la empresa promotora de la alianza.

Pocas firmas en los últimos cincuenta años pueden presumir de creación de riqueza y crecimiento continuado como Microsoft. A pesar de su enorme tamaño, hace unos años se embarcó en un proceso de apoyo a los emprendedores internos y externos como el que acabamos de describir. Así, Microsoft se unió a los fundadores de la consola Xbox, Kevin Bachus y Seamus Blackley, para entrar con fuerza en el mercado de alto crecimiento de los videojuegos. Microsoft proporcionó incentivos en forma de acciones de la nueva compañía y sufragó parte del riesgo del proyecto. Además, aportó el talento de varios de sus mejores empleados, el cual se combinó a la perfección con el aportado por los fundadores de la idea original. El modelo de negocio del Xbox ingresó más de 1500 millones de dólares en el año 2002 en las arcas de Microsoft; su caso demuestra cómo las grandes empresas pueden extender su ciclo de vida corporativo apostando por iniciativas innovadoras que aprovechan la energía latente de los emprendedores internos o externos.

Los problemas de crecimiento

Todas las grandes corporaciones iniciaron su andadura como pequeñas empresas emprendedoras. Todas albergan en su seno líderes dinámicos, con visión, que son capaces de llevar a sus empresas hacia delante a través de la innovación, con carisma y trabajo arduo.

Cuando estas firmas empiezan a crecer, mucha gente ansía trabajar para ellas y tienen la oportunidad de seleccionar a los mejores y más brillantes empleados. Pueden obtener capital barato a través de una salida a bolsa u otros recursos financieros y todo parece ir de maravilla. Sin embargo, con el paso del tiempo parecen experimentar un declive progresivo e implacable.

¿Por qué las grandes empresas no continúan creciendo durante largos periodos de tiempo con energía y dinamismo? Parte de la respuesta a este enigma se debe a que sus productos maduran a lo largo de su ciclo de vida hasta convertirse en obsoletos. Quizá también se deba a una cultura empresarial que premia ciertos comportamientos en detrimento del crecimiento a largo plazo. Los accionistas y directivos que buscan maximizar sus propios intereses arrastran a la empresa por caminos oscuros. Al final, estas empresas caen derrotadas después de un periodo de riqueza floreciente.

A finales de los años noventa, las cotizaciones de muchas acciones se dispararon en la bolsa aunque muchas de las empresas no tenían beneficios y, en algunos casos, ni siquiera generaban ingresos. La moda de las fusiones y adquisiciones, y las compensaciones desorbitadas que se adjudicaban muchos directivos, hicieron que los intereses de algunos participantes en el juego fueran incompatibles con el crecimiento sostenido y a largo plazo de las empresas. Fueron sonadas las compensaciones multimillonarias que recibieron altos cargos directivos como Michael Eisner, de Disney (con incentivos de 600 millones de dólares) o Roberto Goizueta, de Coca Cola (que llegó a ganar más de 1000 millones de dólares al ejercer sus stock options).

La mayoría de los incentivos que recibían los ejecutivos adoptaban la forma de opciones sobre acciones. Con este sistema, sus propietarios solamente podrían generar pingües ganancias si el precio de las acciones subía. Los mercados bursátiles crecientes generaban cotizaciones sobrevaloradas que permitían

utilizar parte de las acciones para comprar otras empresas en una carrera desenfrenada. Además, la avaricia de las empresas consultoras en fusiones y adquisiciones y la de los bancos de inversión, añadía un factor de distorsión que aceleraba el proceso. Según los expertos, para que una fusión o adquisición comience a dar frutos tangibles se requieren como mínimo entre seis y doce meses. Pero en aquel ambiente de crecimiento desenfrenado, algunas empresas se embarcaban en varias fusiones por trimestre.

El problema real que presenta este sistema de incentivos es que, si el mercado bursátil se desacelera, las stock options no tienen valor en él, pero las decisiones tomadas, a menudo de forma desacertada, perjudican irremediablemente a estas empresas y hacen que pierdan valor real y corran el riesgo de desaparecer. Algunas de estas operaciones son sorprendentes, como el caso de Lucent Technologies, que llegó a pagar 20.000 millones de dólares por Ascend Communications, que en ese momento perdía grandes cantidades de dinero. Los directivos de Lucent llegaron todavía más lejos al comprar por 5.000 millones de dólares una compañía llamada Chromatis, que no tenía ningún tipo de ingreso. Como consecuencia de todo ello, en menos de un año tuvieron que cerrar la empresa.

Otro de los problemas asociados al crecimiento es la pérdida del capital humano e intelectual. A lo largo de los años, Bell Labs tuvo entre sus empleados a once Premios Nobel. Sin embargo, muchos de ellos decidieron marcharse de la empresa. Algunos decidieron seguir sus carreras en el mundo académico, mientras que otros se lanzaron a la aventura de fundar sus propios negocios. Uno de los ejemplos más notables fue el de William Shockley, que dejó la empresa tras diecinueve años de servicio. Se fue a California y allí creó una empresa llamada Shockley Semiconductors; más tarde, llegó a ser profesor en la Universidad de Stanford. El Dr. Shockley obtuvo el Premio Nobel de Física en 1956 por su trabajo en el desarrollo de los transistores en Bell

Labs, pero fue su contribución al desarrollo de Silicon Valley lo que le granjeó una fama mayor. Muchos de los selectos empleados que trabajaban bajo sus órdenes en Bell Labs fueron abandonando la compañía y llegaron a fundar más de 30 empresas en torno a Silicon Valley. Algunas de ellas (como el caso de Intel) llegarían a convertirse más tarde en auténticos emporios tecnológicos. Viéndolo desde la distancia, Bell Labs perdió gran parte de su talento humano, y quién sabe si con un poco más de astucia podría haberlo empleado en su propio beneficio.

El caso de Bell Labs no es el único. Grandes compañías logran atraer a buenos empleados que, llegado el momento, deciden hacerse independientes y se llevan consigo un enorme potencial de crecimiento. NCR (National Cash Register) perdió a su Vicepresidente, Thomas Watson. Este dejó la compañía para montar una start-up que con el tiempo se convertiría en una empresa multimillonaria llamada IBM. Sabeer Bhatia se unió a Apple Computer después de escuchar en una conferencia a su Director General, Steven Jobs. Permaneció varios años en Apple y después fundó Hotmail, que con el tiempo sería vendida a Microsoft por 400 millones de dólares. Aparte de estos casos en los que empleados de la propia empresa abandonan la casa que les vio crecer, la historia está plagada de sucesos en los que las corporaciones no supieron entender las propuestas de emprendedores externos para concluir alianzas estratégicas. Más de 20 compañías, entre las que se encontraban IBM o General Electric, no supieron escuchar a Chester Carlson, que llamó a sus puertas para proponer una alianza que desarrollara el prototipo de fotocopiadora que había patentado. Estas empresas pensaron que el papel carbón ya hacía un trabajo adecuado. Al final, fue Xerox la que se llevó el gato al agua.

El problema del declive en las tasas de crecimiento y creación de valor no puede atribuirse en exclusiva a los altos directivos. La resistencia al cambio de los mandos intermedios también socava los

cimientos corporativos. Conforme las empresas crecen a lo largo del tiempo, la especialización funcional se desarrolla de forma natural. En sí mismo esto no representa un hecho negativo: el problema surge cuando los departamentos se convierten en pequeños "imperios" que dividen a las empresas en compartimentos estanco separados del resto. Las respuestas del tipo "así es como se hacen las cosas aquí" o "este es el procedimiento aprobado por el departamento de Recursos Humanos y tienes que adaptarte", tienen la virtud de mantener el orden interno y la eficiencia, pero también pueden constreñir la creatividad y el nacimiento de nuevas ideas.

La fusión de Chrysler y Daimler Benz fue la mayor de las operaciones realizadas hasta ese momento en la industria automovilística. Sin embargo, la operación fue un sonado fracaso, porque al final los accionistas perdieron valor (la acción cayó de 100 dólares en 1999 a 40 en 2002) y se destruyeron miles de empleos debido a las sucesivas oleadas de reestructuración llevadas a término con el objetivo de disminuir los costes operativos.

Gran parte de este fracaso se debió a la diferente cultura corporativa de ambas compañías. La estructura de Daimler era extremadamente rígida y jerárquica, mientras que en Chrysler todo era menos formal. La falta de entendimiento entre los diversos departamentos y mandos intermedios condujo a la pérdida de valor y a que la experiencia de la fusión se truncara al poco tiempo de iniciar su desarrollo.

Lo importante es reconocer el recelo que suscita el cambio, poner en marcha los mecanismos que impidan que el temor se convierta en oposición frontal y convertir a los mandos intermedios en auténticos agentes del crecimiento.

No hay que perder de vista que es en esta zona intermedia de la empresa donde se genera la productividad, y las nuevas iniciativas de crecimiento y progreso no pueden olvidarse del corazón que da vida a la actividad empresarial.

Un nuevo modelo de crecimiento

Las grandes corporaciones necesitan recuperar de forma urgente el crecimiento que puede estar incubándose en su seno y que puede marcharse de forma inesperada. Los directivos precisan de un modelo que recompense la toma de riesgos y que provea de incentivos a aquellos que desarrollan el capital intelectual. Ese patrón debe alejarse de la burocracia corporativa para permitir a los cuadros directivos negociar con los emprendedores que están dentro de la empresa o con aquellos otros que llaman a la puerta. Este modelo debe ejercer de palanca sobre la propiedad intelectual, las redes de distribución y el acceso al capital barato que tienen las grandes empresas, además de facilitar la expansión estratégica, el desarrollo de nuevos productos y la entrada en mercados inexplorados. Además, la nueva iniciativa debe llevar en su seno la misma preocupación por los costes, creación de valor y espíritu emprendedor que caracteriza a las pequeñas empresas. Pero el modelo de crecimiento no debe ser obstaculizado por la cultura de la empresa madre, por la avaricia de sus gestores o los intereses espurios de empresas de capital-riesgo, consultores e intermediarios que centran sus intereses en el corto plazo.

Las Iniciativas Emprendedoras Estratégicas cumplen con los requisitos mencionados en el párrafo anterior. Pero antes de pasar a describir sus características principales, hablaremos de las aproximaciones que en el pasado se han venido utilizando con profusión.

Muchos de los factores descritos anteriormente han sido incorporados en distintos modelos de crecimiento que podríamos denominar como cooperativos, por haber surgido desde dentro de las propias empresas. Los directivos se han dado cuenta de las oportunidades que se han ido perdiendo en el pasado y están continuamente experimentando con nuevas metodologías en el intento de no perder la senda del crecimiento. Los modelos que han utilizado las empresas en los últimos tiempos para crecer desde

dentro pueden sintetizarse en estos cinco paradigmas: (1) El modelo de Empresa Corporativa, donde se crea un nuevo negocio dentro del actual; (2) El mecanismo de los Spinouts, donde la casa matriz crea una nueva empresa que no considera estratégica y que opera de forma independiente; (3) El Capital Riesgo Corporativo, que es parecido al capital riesgo tradicional pero dirigido desde dentro de la empresa; (4) Capital Riesgo Corporativo con la participación de Capital Riesgo Independiente; (5) Iniciativas Emprendedoras Estratégicas, que es una mezcla de los modelos anteriores y que fundamentalmente consiste en aprovechar el capital intelectual y la capacidad de financiación de una empresa para crear una iniciativa empresarial nueva, donde los emprendedores (que normalmente provienen de dentro de la empresa madre) obtienen una parte del capital del nuevo negocio.

Empresa Corporativa. Este modelo se introdujo por primera vez en 1970 con la intención de crear iniciativas empresariales desde dentro de las organizaciones. Así, las empresas seleccionan a los empleados que van a gestionar una nueva iniciativa interna que tiene, en principio, un alto potencial de crecimiento. La compañía puede situarse físicamente en el mismo espacio que la promotora o trasladarse a otra ubicación. La empresa original controla las operaciones y el capital social y gestiona todos los aspectos legales relacionados con la creación de la empresa, así como la selección de todos los empleados. Además, es la encargada de suministrar los fondos necesarios para la puesta en marcha y se reserva el derecho a nombrar a todo el consejo de administración. Por lo tanto, la nueva iniciativa empresarial depende financiera y jerárquicamente de la firma promotora.

Spinouts. En los Spinouts corporativos, la compañía matriz vende su participación en una empresa de la que es propietaria. En algunos casos enajena todas sus acciones, mientras que en otros solamente se desprende de una parte. Generalmente vende cuando considera que no tiene un interés estratégico en la nueva empresa y

piensa que la iniciativa puede ser más provechosa con una relación independiente. En los años 90, empresas como Termo Electrón llevaron al extremo la práctica de los spinouts, sacando a bolsa más de 12 nuevas empresas. Este modelo de crecimiento suele crear bastante lealtad entre los empleados emprendedores siempre que mantengan una parte del accionariado.

Capital Riesgo Corporativo. Este sistema ha sido muy popular en empresas como Nortel Networks, Cisco, Lucent o Xerox, y permite a los gestores de la compañía emplear una aproximación al capital riesgo para poner en marcha inversiones de alto potencial. Las grandes empresas establecen unidades de negocio separadas, donde los gestores corporativos de capital riesgo actúan con una perspectiva que busca compensar el alto riesgo de la nueva iniciativa con el alto retorno de la inversión. Cuando comenzó a utilizarse este modelo, la nueva actividad se consideraba estratégica para la compañía patrocinadora. Con el paso del tiempo, las empresas se volcaron en obtener simplemente un alto retorno financiero. Además, pocas compañías (con la excepción de Nortel Networks) entregaban una parte de las acciones a los empleados. El Capital Riesgo Corporativo fue una experiencia muy extendida, pero los ejecutivos tuvieron que hacer frente a numerosos problemas relacionados con la política interna de las compañías, la cultura corporativa, el sistema de remuneración y la selección del proyecto empresarial en sí mismo.

Capital Riesgo Corporativo con Capital Riesgo Independiente. En algunas ocasiones, los ejecutivos de capital riesgo corporativo invitan a empresas de capital riesgo a participar en nuevas iniciativas empresariales. El incorporar a empresas externas al accionariado del nuevo proyecto no solamente amplía y diversifica el capital social, sino que permite expandir la red de empleados, emprendedores y socios estratégicos. Además, aporta una visión independiente en todo el proceso, ya que su más alto interés es maximizar el retorno de su inversión y, para

conseguirlo, actuará como catalizador para lograr reunir al mejor equipo que lleve a buen puerto la nueva empresa. Sin embargo, la mentalidad de los empresarios de capital riesgo busca el multiplicar varias veces lo que han aportado mediante una venta estratégica de la compañía o mediante su salida a bolsa. Esto no va necesariamente en sintonía con los intereses a largo plazo de la empresa matriz o de alguno de los miembros del proyecto.

Iniciativas Emprendedoras Estratégicas. Este modelo es una alternativa a los spinouts corporativos y sistemas de capital riesgo: supone una aproximación diferente a la selección de los proyectos empresariales, la financiación, las negociaciones con emprendedores o empleados, la propiedad intelectual y los resultados que pretenden obtenerse. Este nuevo concepto no es válido para todas las empresas. Habrá algunas que no quieran cambiar la forma en que desarrollan nuevas ideas de negocio u otras en que su propia cultura empresarial les impida implementarlo. Sin embargo, el modelo tiene un gran potencial para las organizaciones que quieren mantener en el tiempo su expansión y liderazgo. Las Iniciativas Emprendedoras Estratégicas aportan un nuevo enfoque frente a los sistemas anteriormente expuestos.

Iniciativas Emprendedoras Estratégicas

El modelo de IEE intenta mantener a los empleados emprendedores bajo el paraguas de la corporación, ofreciéndoles incentivos que les motiven tal y como ocurre con el modelo de los spinouts. La diferencia entre ambos estriba en que la financiación de la operación es distinta en los spinouts, ya que se obtiene exclusivamente con capital de terceros mediante una salida a bolsa. Por otra parte, al igual que ocurre en los spinouts, las IEE no eliminan totalmente los problemas relacionados con la influencia negativa que la cultura corporativa puede tener en la nueva empresa, pero evita estos obstáculos al tratarla como una unidad totalmente independiente. De hecho, el objetivo es copiar el caso de un

emprendedor que abandona la empresa en la que venía trabajando, con la diferencia de que la empresa madre permanece involucrada.

Las IEE se asemejan al modelo de capital riesgo corporativo en que intentan aprovechar al máximo la orientación estratégica y el capital intelectual y financiero de la empresa matriz. Además, aportan una perspectiva independiente en la iniciativa empresarial al colocar a expertos ajenos a la empresa, con el objeto de ayudar a definir desde el principio el nuevo modelo de negocio y las distintas relaciones financieras que se irán forjando. Por otra parte, las IEE se diferencian del capital riesgo corporativo en que estos agentes externos (que podríamos llamar "facilitadores") no tienen competencias para decidir la venta de la nueva empresa o su salida a bolsa, ya que el principal objetivo que persiguen las IEE es respaldar a las distintas partes del equipo emprendedor para que trabajen en su propio interés a la vez que crean valor para la empresa originaria. Lo que se intenta evitar es que se prepare una burbuja especulativa con el único fin de conseguir ganancias rápidas.

Este modelo no está exento de riesgos. Las IEE buscan la creación de riqueza a través de la colaboración con los empleados emprendedores que quieren establecer un negocio propio asociándose con la empresa para la cual trabajan. Es un hecho constatado que un auténtico emprendedor demuestra poca aversión al riesgo. Si las IEE fueran un mecanismo exento de aventura, perderían su virtualidad para canalizar el potencial de dinamismo de los empresarios en ciernes. Por lo tanto, es un error actuar con paternalismo, aunque no hay que olvidar tampoco que, al utilizar la infraestructura y recursos de la empresa promotora, los riesgos son menores y mayores los beneficios potenciales.

Las organizaciones que acometen la tarea de crear IEE deben hacerlo desde una perspectiva de diversificación, que es la estrategia con la que se gestionan las firmas de capital riesgo. Tienen que analizarse adecuadamente todas las

variables temporales, espaciales y financieras, para que así la cartera de distintas iniciativas emprendedoras sea lo suficientemente variada como para impedir que el crecimiento corporativo dependa de un único proyecto. De esta forma, aunque un determinado negocio no sea rentable, la suma del conjunto siempre estará aportando valor para la corporación.

La estructura básica de una IEE arranca con el establecimiento de los términos del contrato, que debe tener una orientación estratégica alineada con los valores de la organización matriz, del empleado emprendedor (o emprendedor ajeno a la empresa) y de los accionistas de referencia. Sin esa orientación estratégica, el acuerdo puede llevarse a la práctica, pero acabará siendo una simple inversión financiera que no compartirá los fundamentos esenciales de una IEE. El acuerdo tiene que basarse en la propiedad intelectual, los canales de distribución y el personal de la empresa matriz, teniendo en cuenta que su territorio se expande más allá de una actividad normal de investigación y desarrollo.

Los integrantes de un modelo de estas características son los siguientes: (1) La empresa matriz (que aporta la propiedad intelectual, el capital, la infraestructura y los recursos humanos); (2) El facilitador (que actúa como mediador independiente y gestiona las negociaciones básicas entre los participantes); (3) La propia IEE (la actividad de alto potencial de crecimiento); (4) El consejo de administración (formado por personas de dentro y fuera de la organización promotora); (5) Empresas de capital riesgo (que aportan capital externo) y (6) Los empleados emprendedores (o emprendedores independientes).

La principal tarea del facilitador es crear un clima adecuado de confianza para que el empleado emprendedor acceda a compartir con la empresa matriz y los inversores externos la propiedad intelectual que se generará en el futuro. Los emprendedores tienen que confiar en el facilitador como persona independiente, que protegerá sus ideas y ayudará a

tomar la decisión de si el nuevo proyecto tiene la entidad suficiente como para ser llevado a la práctica o no. El facilitador será el encargado de establecer los términos del acuerdo entre cada una de las partes y delimitará los derechos asociados con la actual y futura propiedad intelectual. A lo largo de la vida de la nueva iniciativa empresarial habrá muchos factores que cambien de forma dinámica, como las necesidades de financiación, las alianzas estratégicas o la movilidad del personal. Para dirimir todos estos conflictos potenciales, el facilitador actuará como árbitro, sin poner en peligro el discurrir diario de la actividad empresarial. El facilitador recibe una compensación económica por su trabajo y una participación minoritaria en el accionariado. Pero en ningún caso puede tomar decisiones acerca de liquidar la compañía o actuar con la idea de promover una venta estratégica o salida a bolsa. Es este último punto el que marca la diferencia con los modelos de capital riesgo y permite eliminar de raíz un potencial y destructivo conflicto de intereses.

Los incentivos y compensaciones que van más allá del simple salario es otro de los elementos clave a la hora de establecer una IEE. Los emprendedores dejarán la compañía matriz y se llevarán consigo todo el capital intelectual que tengan o puedan generar si no son recompensados con un atractivo paquete económico. Es importante diferenciar a aquellos individuos que aportan capacidades únicas, conocimientos excepcionales o financiación extra de aquellos otros que aportan habilidades comunes y que generan poco valor añadido. Estos últimos recibirán una remuneración adecuada por su trabajo u otra serie de incentivos basados en la cifra de negocio generada, pero nunca podrán participar en el capital social. La distribución de acciones debe estar restringida a los siguientes participantes en el proyecto: los emprendedores, socios estratégicos, directivos de la compañía matriz que se trasladan a la nueva empresa, los socios financieros, el facilitador y el consejo de administración.

Dado que los proyectos del tipo IEE tienen detrás a la empresa matriz, podría esperarse que, si la nueva iniciativa empresarial no logra el éxito, aquella vendría siempre en su auxilio. Sin embargo, todos los participantes en este modelo tienen que tener claro que, si desean obtener incentivos excepcionales con su participación empresarial, han de asumir riesgos. Por lo tanto, sería un error partir de la base de que siempre se contará con el respaldo de la organización matriz para solucionar los problemas. Si alguno de los empleados se uniera al nuevo proyecto con esa mentalidad, en realidad no estaría actuando como un auténtico emprendedor y podría estar escondiendo su falta de confianza en sí mismo o en el trabajo que se va a implementar.

Desde el principio, deben establecerse claramente las condiciones para liquidar alguna de las participaciones accionariales cuando un miembro de la nueva empresa quiera abandonarla. Como se afirma más arriba, hay que descartar desde un principio la perspectiva de crear este tipo de empresas con el objetivo de conseguir una recaudación extraordinaria mediante una venta especulativa. Por lo tanto, si algún participante de la IEE quiere abandonarla, lo menos oneroso será establecer un intercambio de acciones de empresa subsidiaria por acciones de la empresa matriz. El precio de intercambio tiene que quedar establecido desde el primer momento del inicio de las actividades para evitar confusiones y malos entendidos.

Las empresas deben actuar con mucha cautela a la hora de dar a conocer informaciones o datos que consideran estratégicos. Los temas relacionados con la propiedad intelectual suelen ser problemáticos; de ahí que deban analizarse los derechos de cada uno de los participantes sobre dicha propiedad. Una de las ventajas de los modelos de IEE es que, desde antes de comenzar con la venta de los productos o servicios, los participantes se ven forzados a discutir todo lo relacionado con este tema. Todo lo relacionado con la propiedad intelectual suele caer en una zona gris, pero

dejándolo todo bien establecido desde el principio, se reducen los interminables litigios que puedan surgir y permite centrarse en la creación de valor, que es el auténtico objetivo empresarial.

Teniendo en cuenta que la empresa matriz cuenta con una ventaja estratégica a la hora de acceder a las fuentes de financiación, parece obvio que hay pocas alternativas mejores que utilizar a la corporación como fuente de capital. Es curioso observar cómo siendo las grandes corporaciones las que tienen acceso a fuentes baratas de financiación, muchas veces ocurre que no hacen uso de esas ventajas y limitan así su crecimiento. La financiación de la empresa matriz es solo una de las fuentes que puede utilizar la nueva iniciativa empresarial. En el contrato fundacional del IEE deberá establecerse un precio justo de mercado para cada una de las inyecciones de dinero.

Conclusión

Las grandes empresas pueden beneficiarse del espíritu emprendedor de sus empleados más avezados. Para no perder la senda del crecimiento corporativo sostenido, tienen que retrotraerse a sus orígenes y emular aquel dinamismo con que trabajaban en el comienzo de su singladura empresarial. Al permitir a toda una serie de pequeños grupos operar de forma independiente y crear valor, la empresa matriz diversificará sus inversiones y alargará su crecimiento. Esta es la tesis principal de las Iniciativas Emprendedoras Estratégicas: las grandes empresas pueden mantener su liderazgo invirtiendo de forma constante en pequeñas unidades independientes.