



Exoemprendedores

2004 © Mario Dehter

Permitida la reproducción. Citar como:

DEHTER, Mario. "Exoemprendedores" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Marzo 2004 N° 29 Vol. VII. Disponible en Internet en: <https://mariodehter.com> [consulta: 4-IV-2020]

Resumen

El *exoemprendedorismo* es un nuevo enfoque del “emprendedorismo corporativo” capaz de responder más adecuadamente a las inestables condiciones de contexto y la hostilidad de la competencia con estrategias más razonables: reducción de riesgos y control de costos. Algunas empresas son más proclives a la externalización de algunas de sus tácticas para innovar como una estrategia deliberada para aumentar su competitividad basada en la transferencia de gran parte de sus propios riesgos a sus *exoemprendedores*.



Contenidos y Servicios Tecnológicos para eLearning y tLearning

<https://miclase.es>



La subcontratación, el franchising y las alianzas estratégicas para innovar «desde afuera» resultan ser estrategias exitosas tanto para crear nuevos emprendimientos, como para renovar y/o vigorizar empresas tradicionales.

Tradicionalmente el *intrapreneurship*, o el llamado emprendedorismo corporativo, se ha comprendido con la perspectiva de los empleados que generan innovaciones dentro de las empresas para las que trabajan.

Con un enfoque diferente, Siti-Maimon (1993) formuló el concepto de “*exopreneurship*” para describir un proceso de emprendedorismo corporativo que utiliza fuentes externas para innovar dentro de las organizaciones.

El término “*exopreneurship*”, expresa la adquisición o adopción de innovaciones que se desarrollan externamente a las que se puede acceder a través del franchising, alianzas estratégicas, asociándose con inversores de riesgo y/o subcontratando talentos y recursos externos (Siti-Maimon y Chang, 1995).

Pinchot (1989, 1998; et al 1999) demostró las ventajas de transformar la tradicional perspectiva de la I+D endógena como un “nuevo negocio” mediante asociaciones internas con los empleados que aportarán nuevas ideas aplicables al desarrollo o la mejora de productos y procesos. También Kanter y Richardson (1991) identificaron que cuando se favorece el surgimiento de emprendedores corporativos se logra una más alta frecuencia de innovaciones.

Pero no todas las ideas innovadoras, generadas por los departamentos internos de I+D —aun cuando pueden ofrecer mayor desarrollo tecnológico— resultan ser emprendimientos exitosos.

Pese a esto: valen la pena tomar los riesgos de los fracasos cometidos en los procesos de experimentación y aprendizaje, porque el verdadero y más rentable beneficio co-

Proveer saberes

La oportunidad

para quienes

deseen fundar su

propio

exoemprendimiento



Aprovechar la experiencia, el conocimiento y los recursos de proveedores externos puede facilitar el rápido logro de algunas ventajas competitivas, con pocos riesgos y con un costo muy ventajoso

mercial de las innovaciones empresariales depende del tipo de asociaciones internas que se promocionan entre y/o con los empleados que las generan.

La innovación en las empresas no tiene que depender sólo de su propio desarrollo interno ya que las estrategias de colaboración externas como el franchising, la asociación con capitalistas de riesgo, la subcontratación y/o las alianzas estratégicas pueden impulsar a la innovación dentro del negocio.

La investigación científica demuestra (Farrel y Doutriaux, 1994) que ese tipo de acuerdos externos producen un impacto positivo en las ventas, la competitividad y el mejoramiento de las capacidades tecnológicas en las empresas.



¿Solo emprendedores o intraemprendedores?

Las innovaciones producidas a partir de la I+D *intraorganizacional* pueden insumir un tiempo prolongado tanto para experimentarlas en los laboratorios de investigación, como para aplicarlas comercialmente en el negocio. Además, pueden estar implicando un alto riesgo de fracaso.

Análisis de este tipo inspiraron otro proceso de emprendedorismo corporativo, creando un nuevo borde competitivo que combina a la «creatividad interna» con «capacidades de innovación externa».

En dos estudios independientes que analizaron por un lado a la vinculación entre incubadoras con empresas privadas que patrocinan actividades de I+D (Rice et al, 1994), y por otro lado las relaciones universidad-empresa (Daniels y Hofer, 1994) revelaron importantes factores que apoyan este concepto de convergencia del origen endógeno y exógeno de las innovaciones:

1. El exoemprendedor permite acelerar la diversificación tecnológica en las grandes corporaciones y, consecuentemente, una mayor participación en el mercado.
2. La proporción de éxito de nuevos desarrollos basados en la vinculación con una universidad (como proveedora de servicios de I+D), acrecientan su tasa de supervivencia en un 80%

Gran parte del éxito de las más prestigiosas empresas asiáticas obedece a desarrollos tecnológicos generados por alianzas estratégicas establecidas con exoemprendedores que les han permitido abreviar significativamente los tiempos para generar y aplicar innovaciones; a su vez, se debe considerar el ahorro logrado al evitar asignar recursos para experimentar nuevos procesos y/o materiales con alto potencial de fracaso comercial.

Una amplia gama de factores tecnológicos y de mercado obligan a las organizaciones de todo tipo no sólo a renovar sus modalidades de gestión sino que también, los cambios, provocan la maduración desde el clásico *emprendedorismo corporativo* —protagonizado por los intraemprendedores— a la renovación interna fundada en las capacidades externas de los *exoemprendedores*.

Factores que impulsan al exoemprendedor

El conjunto de factores que, en general, movilizan a las capacidades de innovación empresarial son:

- ☑ El grado de inestabilidad e incertidumbre del ambiente externo.
- ☑ Las regulaciones gubernamentales sobre la apertura a la inversión externa.
- ☑ Los cambios estratégicos de la dirección empresarial derivados de las nuevas tácticas competitivas y las modificaciones de las estrategias comerciales (entre otros desencadenantes por la irrupción y constante regeneración de las tecnologías de la información y la comunicación en la manera en cómo se gestionan todas las actividades de los negocios).
- ☑ La modificación de los procedimientos de gestión derivados de los factores mencionados que suelen provocar verdaderos *killer up* (irrupciones rápidas, a veces inesperadas, discontinuas o imprevisibles) en los ciclos de vida de los mercados y de las propias organizaciones.
- ☑ El perfil y las destrezas de los recursos humanos internos que se desarrollan en forma continua que obligan, a su vez, tanto a una regeneración constante de los estilos de liderazgo de los jefes y gerentes, como en el comportamiento de los propios empresarios e inversionistas.

Particularmente, destacamos tres puntos donde apoya el eje de la innovación empresarial:

1. los factores dinámicos del contexto científico y tecnológico de los mercados (efecto *push*);

2. el creciente impacto de “los mercados” en las políticas de I+D (efecto *pull*); y
3. como resultado de ambos aspectos convergentes, la percepción más clara —por parte de los científicos y los empresarios— que se necesitan mutuamente (podremos denominarlo el efecto *linking* o *enlace*).



En términos generales se considera que mientras que el intraemprendorismo prevalece en los ambientes benignos con variables comerciales razonablemente previsibles, el exoemprendorismo prevalece en ambientes hostiles de características altamente inestables.

De igual manera, también se observa que mientras que en las empresas experimentadas y maduras prevalece la figura del intraemprendedor, es en los nuevos emprendimientos o empresas poco expertas en donde más claramente se observa cómo comienzan a aprovechar a los exoemprendedores.

Condiciones Ambientales

Las empresas que operan en ambientes hostiles tienen que tolerar mayor presión para ser más innovadoras, lo que las predispone a buscar puntos de apoyo externos en donde *apalancar* sus necesidades casi constantes de innovación. Varias investigaciones científicas sobre comportamiento organizacional y sobre management en condiciones (Covin y Slevin, 1989, 1994; Zahra y Covin, 1995), refuerzan el concepto que las empresas que logran sobrepasar situaciones críticas del mercado suelen ser las que responden con mucha plasticidad (*no se rompen*) convocando afuera el talento tecnológico que — por muchas causas económicas y/o estratégicas— no disponen adentro.

Por el contrario, las empresas que actúan en ambientes ricos en recursos y que poseen acceso a abundantes fuentes de financiamiento emprenden su renovación desde su propio interior, aprovechando los bajos riesgos de cambio generados y gestionados por áreas especializadas de la propia empresa.

Por su parte, las empresas que deben funcionar dentro de altos niveles de competición, inestabilidad y/o incertidumbre requieren innovar (¡velozmente!) como una estrategia de sobrevivencia ante sus rivales; cabe considerar los altos riesgos de fracaso y los altos costos implicados en la innovación dentro de con-

textos inciertos, escasos de recursos y financiamiento. En este sentido, las empresas que operan en contextos intensamente competitivos, o que no cuentan con la experiencia y los recursos necesarios para operar en mercados cada vez más complejos tienden a utilizar el franchising, alianzas estratégicas y/o la subcontratación para reforzar su posición competitiva.

Estrategias Competitivas

Las decisiones, que focalizan la reducción de riesgos, la racionalidad de los costos de las transacciones y el crecimiento comercial son tácticas propias del *exoemprendedorismo* como el franchising, la subcontratación y/o las alianzas estratégicas.

En general, la externalización de algunas tácticas empresariales obedece a la necesidad de reducir los costos de la producción y aumentar su competitividad interna para acercarse a su cliente (Belotti, 1995).

Otro factor que orienta a que las organizaciones más competitivas recurran a fuentes externas para generar sus innovaciones es la reducción del riesgo, en la medida que se transfieren demandas de capital y gran parte de su riesgo comercial al exoemprendedor.

Muchas organizaciones —de todo tamaño, sector y actividad— reducen sus factores de riesgo subcontratando la realización de sus proyectos

muy especializados o el mantenimiento de procesos muy *arriesgados* que no estén comprendidos por las capacidades o las destrezas de los sus miembros internos; precisamente, esta estrategia abre una veta de exploración y explotación muy rica para los profesionales tecnólogos con iniciativa y vocación emprendedora, pero con deficiente o poco interés en los aspectos comerciales de los procesos de gestión y producción empresarial.

El principal aspecto de las estrategias empresariales es lograr un óptimo nivel competitivo de la organización para posicionarse en el mejor lugar del mercado (Thompson y Strickland, 1987). La estrategia es el plan de acción compuesto por una colección de prácticas comerciales y tácticas competitivas.



Bibliografía

Belotti, C. (1995): "Technological Renewal in Small Firms : The Nature and Role of Linkages Between Large and Small Firms"; *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College

Byron, D. L. (1994): "How Internal Venture Group Innovate"; *Research Technology Management*, 37, 38-43

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment"; *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1994): "Corporate Entrepreneurship in High and Low Technology Industries: A Comparison of Strategic Variables, Strategy Patterns and Performance in Global Market"; *Journal of EuroMarketing*, 3(3-4), 99-127

Daniels, G. K. y Hofer, C. W. (1994): "University based new venture development: Identifying Keys to success"; *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College

Farrel, C. A. y Doutriaux, J. A. (1994): "Collaboration Strategies or Internal Development: When are They Most Appropriate for Smaller Canadian High Tech Firms and Why?"; *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College

Kanter, R. M. y Richardson, L. (1991): "Engine of Progress: Designing and Driving Entrepreneurial Vehicles in Established Companies - The Enter Price Program at Ohio Bell 1985 -1990"; *The Journal of Business Venturing*, 6(3), 209-229

Lengnick-Hall, C. A. (1991): "A Conceptual Framework for Evaluating Designs for Corporate Innovations"; *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(3), 197-227

Pinchot, G. (1989): "Intrapreneuring. ¿Por qué Ud. no precisa dejar la empresa para convertirse en un emprendedor"; Ed Habra

Pinchot, G. (1998): "The End of Buraucracy & The Rise in the Intelligent Organization"; Escuela de Intrapreneurs de Tarrytown, Pinchot & Co.

Pinchot, G. y Pellman, R. (1999): "Intrepeneuring in Action"; Escuela de Intrapreneurs de Tarrytown, Pinchot & Co. *Psychological Review*, N° 84, 191-215

Rice, M. P., Wilkinson, J. y Wickham, P.G. (1994): "Linking the Performance of the Rensselaer Program and the performance o fits participating companies"; *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College

Siti-Maimon, K. (1993): "Intrapreneuring and Exopreneuring as Critical Success Factors for Competitive Advantage"; en *SME Proceeding of the International Symposium on Gaining Competitive Advantage Through Marketing: Current Issues and Future Challenges for SME*, Nik Rahimah Nik Jacob (Editor), Malaysia: Kuala Lumpur, University Kebangsaan

Siti-Maimon, K. y Chang, J. Y. C. (1995): "Proposed Definition of Corporate Entrepreneurship"; *Kinabalu Journal*, 1 (1), 81-91

Thompson, A.A.y Strickland, A.J.(1987): "Strategic Management: Concepts and Cases"; Dallas: BPI

Zahra, S.A. y Covin, J.G. (1995): "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship"; *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58

Si va a reproducir parcial o totalmente este artículo debe figurar la siguiente Referencia:

DEHTER, Mario. "Exoemprededores" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Marzo 2004 N° 29 Vol. VII. Disponible en Internet en: <<https://mariodehter.com>> [consulta: 4-IV-2020]