

Jornada: “Los retos del crecimiento”

Juan Luis Segurado
IESE Business School

CEEI, Castellón de la Plana
28 de Mayo de 2015

Agenda

- Crecer: Algunos mitos y realidades
- Identificando áreas de problemas y déficits de gestión
- El viaje del emprendedor y su equipo
- Construyendo una estrategia de crecimiento:
 - Programa de Crecimiento Empresarial (CEEI Castellón)

El reto de crecer...

¿Qué es lo que te preocupa? - ¿Cuáles son tus pesadillas?

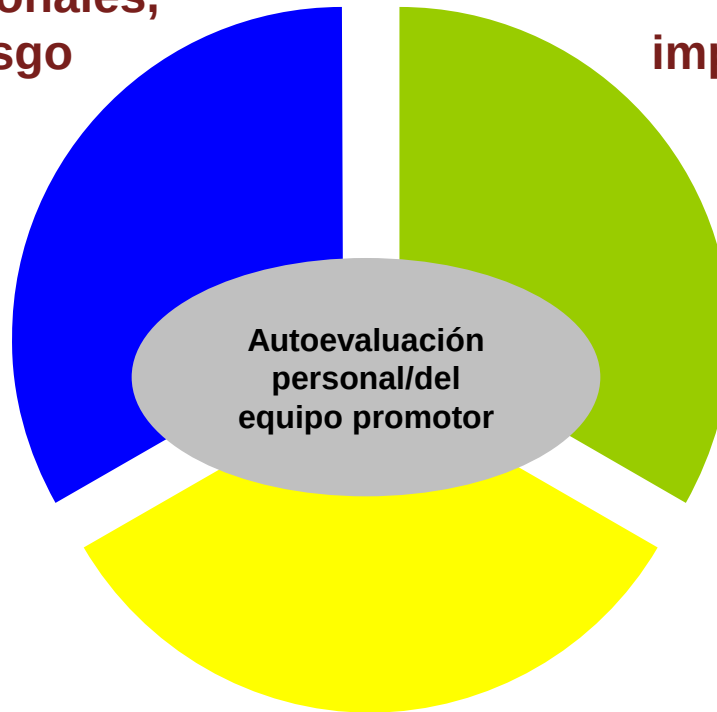
- “Lo he puesto todo en el negocio: ¿Qué pasa si va mal?”
- “¿Qué pasa si no me llevo bien con mis socios?”
- “Si entran socios externos ¿cambiaría la forma en que llevo el negocio?”
- “Y si dejo entrar a socios externos, ¿Cuán ‘voraces’ serán?”
- “¿Hasta que punto el negocio puede suponer una mejora para mi?”
- “¿Necesito realmente hacer crecer el negocio?”
- “¿Cómo cambiaría mi vida si lo hago?”

¿Queremos crecer realmente?

Autoevaluación personal/del equipo promotor

**Aspiraciones personales,
aversión al riesgo**

**Capacidad para
implementar y ejecutar**

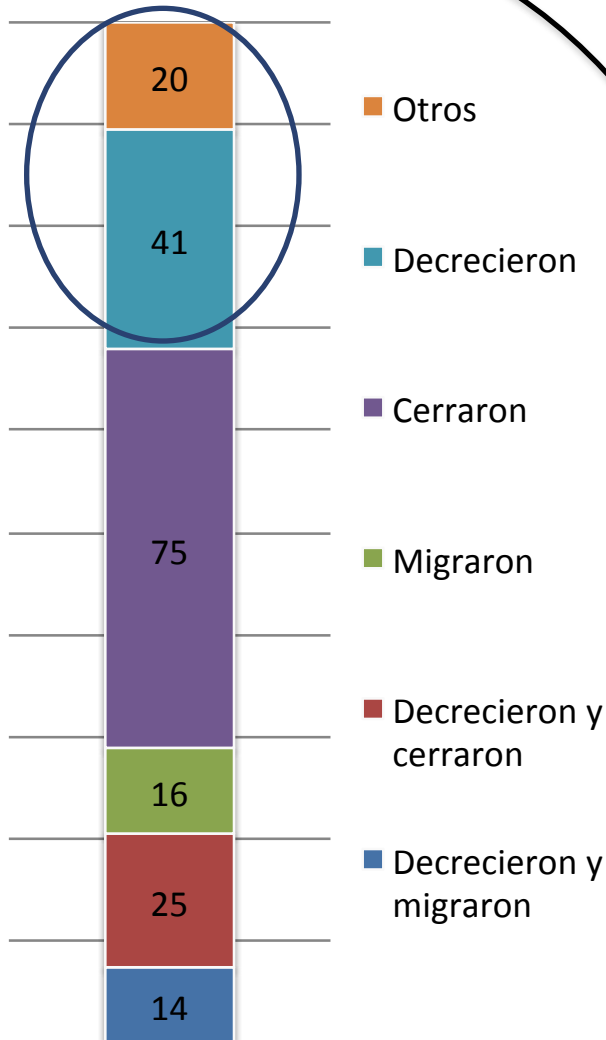


**Red de relaciones en la
cadena de valor**

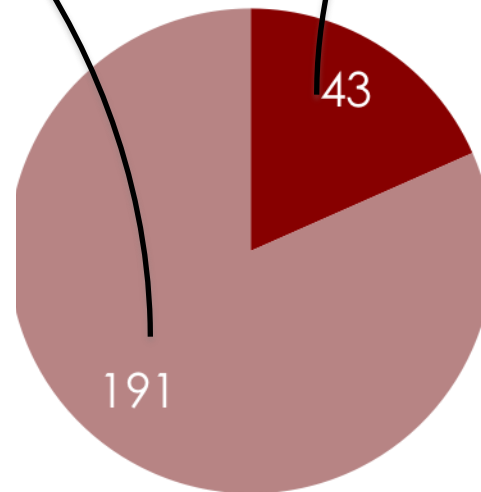
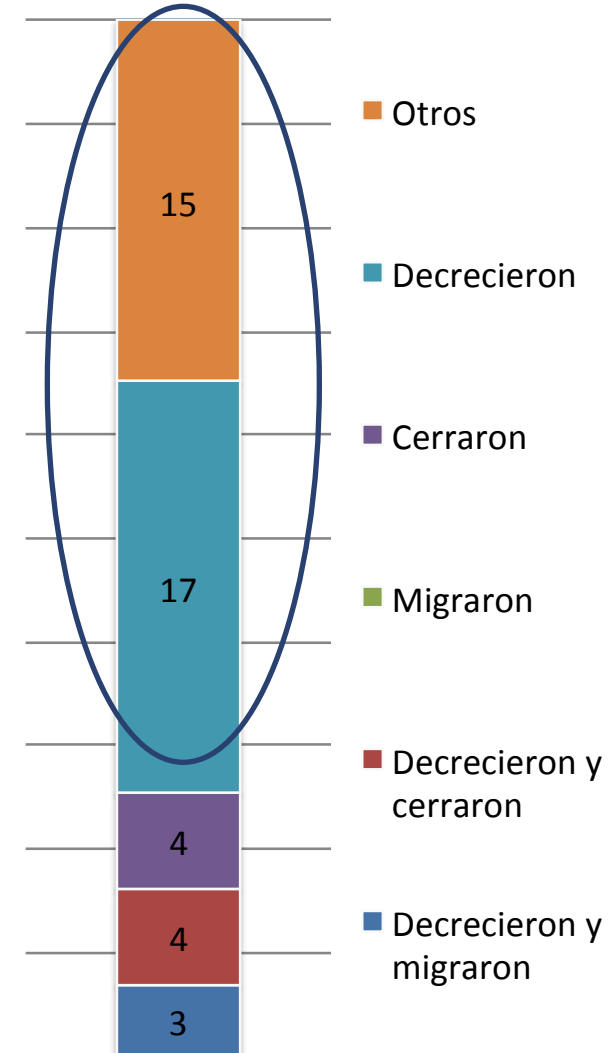
¿Y si no crecemos?

No crecer o crecer poco aumenta la probabilidad de cierre

Empleo máximo inferior a la media del sector



Empleo máximo superior a la media del sector



Empresas supervivientes

¿Porqué crecer entonces?

Algunas ventajas...

- Ventajas operativas (economías de escala)
- Credibilidad
- Acceso a los mercados >> ¿Liderazgo?
- Atracción de clientes, socios, talento...
- Influencia
- Poder de negociación
- ...

Empresas emergentes de alto potencial de crecimiento

La senda hacia el crecimiento...

	Arranque	Expansión	Madurez	Diversificación
Factores de crecimiento clave	I+D Comercialización Captación de recursos	Vtas. y marketing Producción Captación de recursos	Capacidades directivas Control interno	Identificación de nuevos mercados
Características contextuales	Empresas nacientes (hasta 3-4 años)	Empresas adolescentes (6-7 años)	Empresas establecidas (+7 años)	Empresa madura (16 años)
Características estructurales	Organización: simple Formalización: Baja Especialización: baja Centralización: baja	Organización: funcional Formalización: en desarrollo Especialización: media Centralización: baja	Organización: funcional Formalización: baja Especialización: alta Centralización: alta	Organización: divisional Formalización: Alta Especialización: alta Centralización: alta

Orientación y capacidades emprendedoras

Seguimiento y evaluación de oportunidades

Motivación emprendedora

Capacidades de gestión

Cuatro fases de crecimiento

Fase

**Prueba de
mercado**

**Planificación del
crecimiento**

**Aumento de
escala**

Consolidación

Hito

**Validación del
concepto**

**Plataforma de
crecimiento**

Crecimiento

Sostenibilidad

**Factores
clave de
éxito**

Búsqueda local,
experimentación,
ajuste del modelo
de negocio

Compromiso de
clientes

Flujo de cada
sostenible

Aceptación del
modelo de
negocio

Análisis y
priorización de
oportunidades de
crecimiento

Identificación del
mercado y
potencial de
crecimiento

Identificación de la
trayectoria de
desarrollo de los
productos/servicio
s

Definición
recursos
necesarios para
crecer

Acceso y
movilización de
recursos para
crecer: desarrollo
equipo gestor,
consejo de adm.,
financiación
externa, equipo
humano, etc.

Expansión
internacional

Desarrollo de
sistemas y
recursos
organizacionales

Sostenibilidad
organizativa

Conformidad
regulatoria

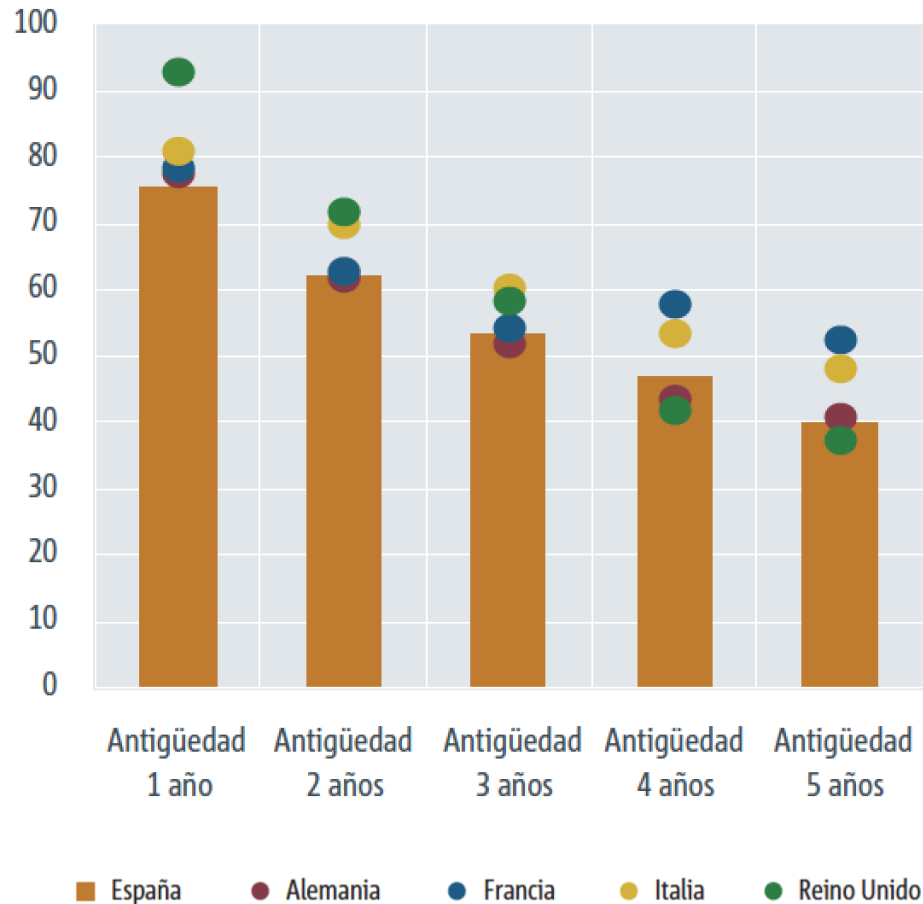
Posicionamiento
en el mercado
internacional

Distribución empresarial por tamaño. España. 2013

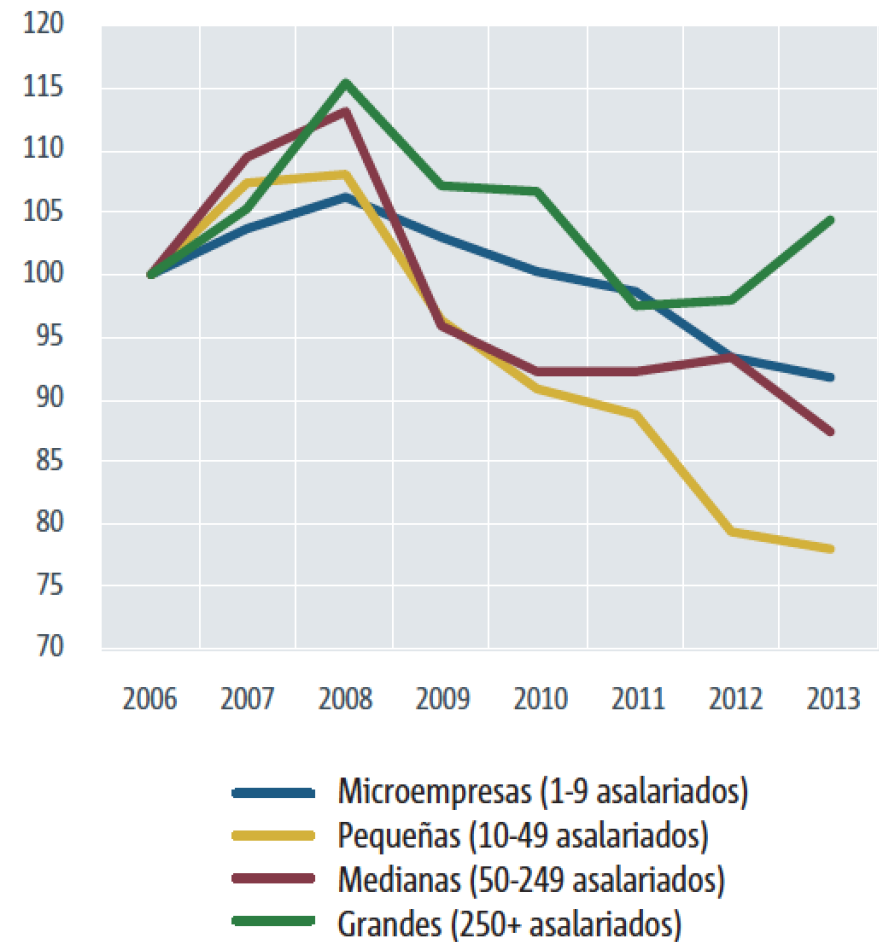
	España	UE-27	Alemania	Francia	Italia	Reino Unido
N.º de empresas	2.245.856	20.658.134	2.212.738	2.522.251	3.691.599	1.626.258
Micro (0 –9 trabajadores)	93,8	92,1	81,8	93,9	94,4	89,4
Pequeñas (10 –49 trabajadores)	5,4	6,1	6,6	5,1	5,0	8,7
Medianas (50 –249 trabajadores)	0,7		1,1	0,8	0,5	1,5
Grandes (250 y más trabajadores)	0,1	0,2	0,5	0,2	0,1	0,4
Valor añadido (millones de euros)	666.171	8.120.794	1.771.940	1.235.572	1.003.933	1.155.394
Micro (0 –9 trabajadores)	27,5	21,2	15,4	26,1	29,9	18,6
Pequeñas (10 –49 trabajadores)	20,6	37,3	18,3	17,2	22,0	14,9
Medianas (50 –249 trabajadores)	16,7		18,3	15,0	16,4	16,3
Grandes (250 y más trabajadores)	35,2	42,2	45,8	41,8	31,8	50,2
Empleo (personas ocupadas)	10.854.400	138.764.300	27.179.000	15.868.300	15.674.500	19.012.400
Micro (0 –9 trabajadores)	39,7	28,8	18,5	29,1	45,9	18,3
Pequeñas (10 –49 trabajadores)	21,1	35	20,4	19,0	21,5	18,0
Medianas (50 –249 trabajadores)	13,9		17,4	15,5	12,4	16,0
Grandes (250 y más trabajadores)	25,2	33,4	37,7	36,4	20,2	47,7

Tasa de supervivencia empresarial según antigüedad

a) Total empresas



Evolución del empleo por tamaño empresarial. España. 2006=100



Áreas de problemas y déficits en el desarrollo de empresas en fases iniciales

Capacidades internas de la empresa

Estrategia



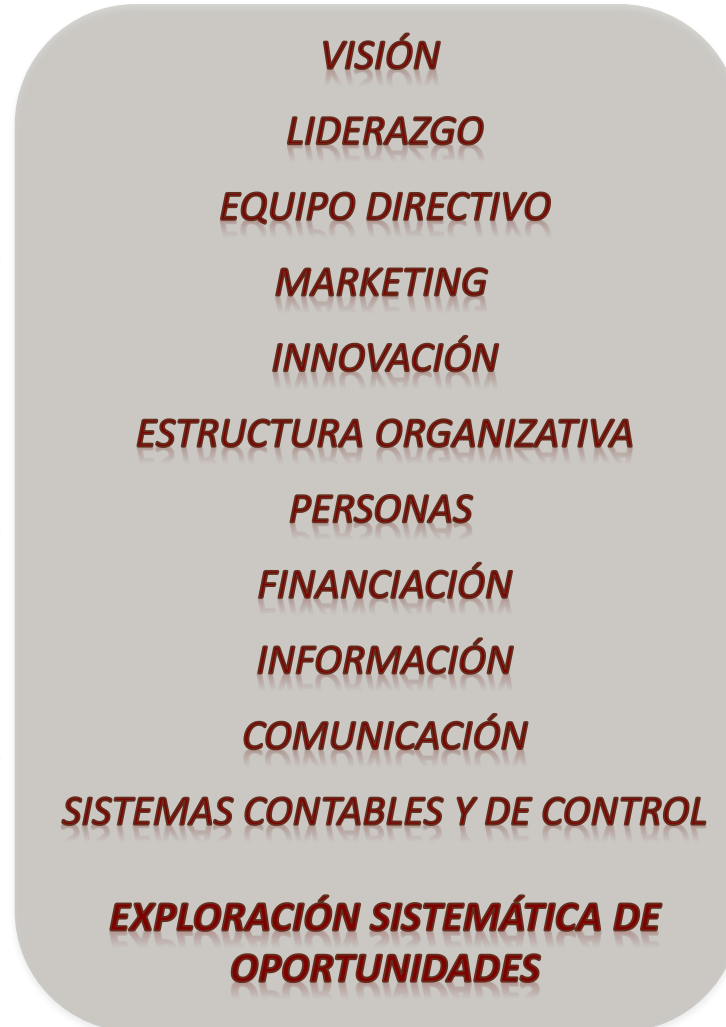
déficits

Estructura



déficits

Cultura



Dimensiones externas

Condiciones del entorno externo



déficits

Recursos externos



déficits

Falta de asistencia



déficits

Dependencia de terceros

- Legales
- Socioculturales
- Tecnológicas
- Macro-ec.

- Empleados
- Capital
- Información
- Local/Oficina
- Materias pr.

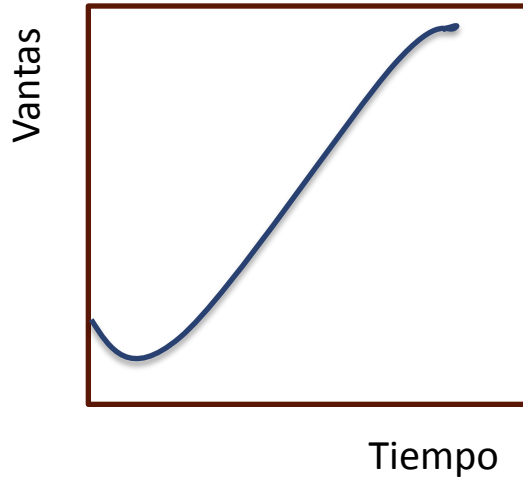
- Consulta
- Mentoring

- Clientes
- Proveedores
- Inversores

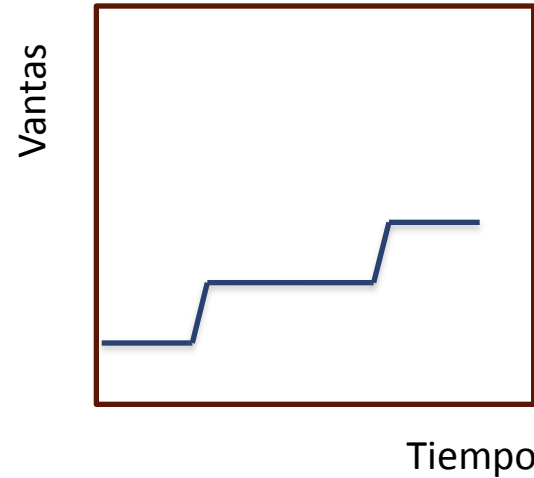
Patrones de crecimiento

(De empresas que fueron capaces de crecer por encima del promedio)

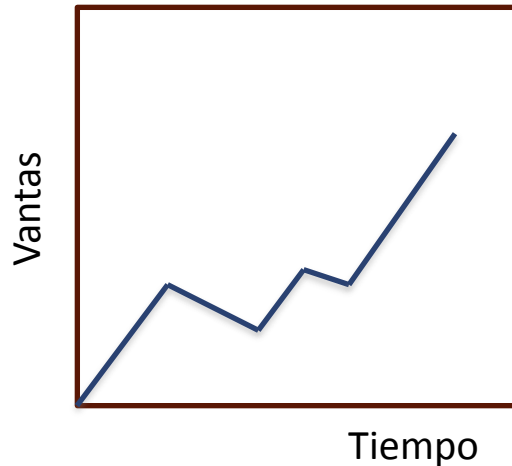
Crecimiento rápido



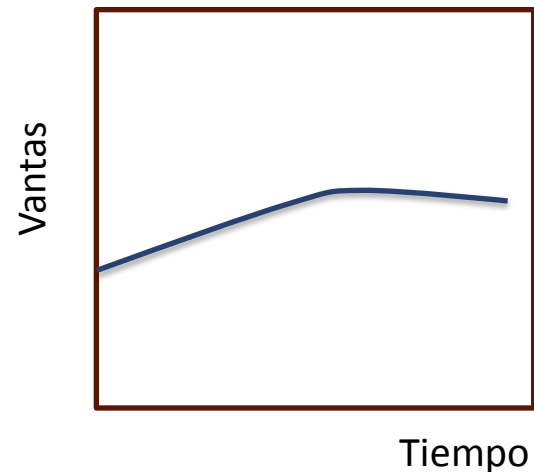
Crecimiento incremental



Crecimiento episódico



Crecimiento plano



Fuente: Brush (2009): "Pathways to Entrepreneurial Growth".
Business Horizons. 14

Difícil, pero algunos lo logran...

Factores internos

PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES

- Educación
- Historia personal emprendedora
- Conocimiento del sector
- Experiencia emprendedora previa
- Red social y profesional
- Equipo directivo completo y competente

PERFIL DE LA EMPRESA

- Compromiso con el crecimiento
- Misión orientada al crecimiento
- Alianzas/Cooperación empresarial
- Planificación
- Localización
- Alta concentración de compradores

PRÁCTICAS DE GESTIÓN

- Diferenciación basada en valor añadido
- Conocimiento del cliente
- Calidad del producto o servicio
- Innovación
- Tecnologías avanzadas
- I+D

PRÁCTICAS DE GESTION DE RRHH

- Formación
- Desarrollo de carrera
- Sistemas de retribución (incentivos & opciones)
- Selección y contratación

**Empresas
dinámicas**

“It is hard to tell which exactly sets you apart, whether technology or management. But I have seen many companies into difficulties along the way ... and it was always good management that got the company out of danger.”

Dr Julia Pfeifer, CEO, AC Immune, Swiss biotech startup

¿Por qué la dirección es importante?

Empresas emergentes:
¿Porqué la dirección es importante?

¿Qué características /
capacidades directivas
son necesarias?

Empresas (tecnológicas) emergentes:
¿Porqué la dirección / el equipo es importante?

Reducción del riesgo

¿QUÉ PIENSAN LOS EMPRENDEDORES?

Aceleradores del Crecimiento y Retos de Crecimiento

- Oportunidad de mercado – Clientes & entorno competitivo
- Alianzas/acuerdos estratégicos
- Financiación – Flujo de caja/Liquidez
- Estrategia/Modelo de negocio/Precio
- Producto/Servicios/Post-venta
- I+D/DNP/Tecnología/Patentes
- Macroeconomía/Impacto socio-político
- Equipo gestor/Consejo/Redes de contacto
- Operaciones/Ejecución/Sistemas
- Personas/Cultura organizacional
- Marketing/Branding Ventas/Distribución
- Fusiones/Adquisiciones
- Mercado de capitales
- Aspectos legales
- Gobierno/Marco regulatorio/Impuestos/Infraestructura país

Importancia relativa de los Aceleradores del Crecimiento

Los 4 aceleradores del crecimiento más importantes

Category	By Continent (Exh. 4-2)		By Country (Exh. 4-3)		By Industry (Exh. 4-4)	
	%	Rank	%	Rank	%	Rank
Market Opportunity	56%	1	49%	3	46%	3
Top Management	48%	2	50%	1	48%	1
Human Resources	42%	3	47%	2	44%	2
Funding & Finance	36%	4	34%	4	42%	4

* Fuente: WEF Entrepreneurial Ecosystems Around the World – WEF, September 2013

Aceleradores del Crecimiento y Retos de Crecimiento

1.Oportunidad de mercado – Clientes & entorno competitivo

2.Equipo gestor/Consejo/Redes de contacto

3.Personas/Cultura organizacional

4.Financiación – Flujo de caja/Liquidez

5.Estrategia/Modelo de negocio/Precio

6.Operaciones/Ejecución/Sistemas

7.Marketing/Branding

8.Ventas/Distribución

9.I+D/DNP/Tecnología/Patentes

10.Producto/Servicios/Post-venta

11.Alianzas/acuerdos estratégicos

12.Fusiones/Adquisiciones

13.Mercado de capitales

14.Aspectos legales

15.Gobierno/Marco regulatorio/Impuestos/Infraestructura país

16.Macroeconomía/Impacto socio-político

Importancia relativa de Retos/Inhibidores del Crecimiento

Los 4 inhibidores/retos de crecimiento más importantes

Top four growth accelerator categories

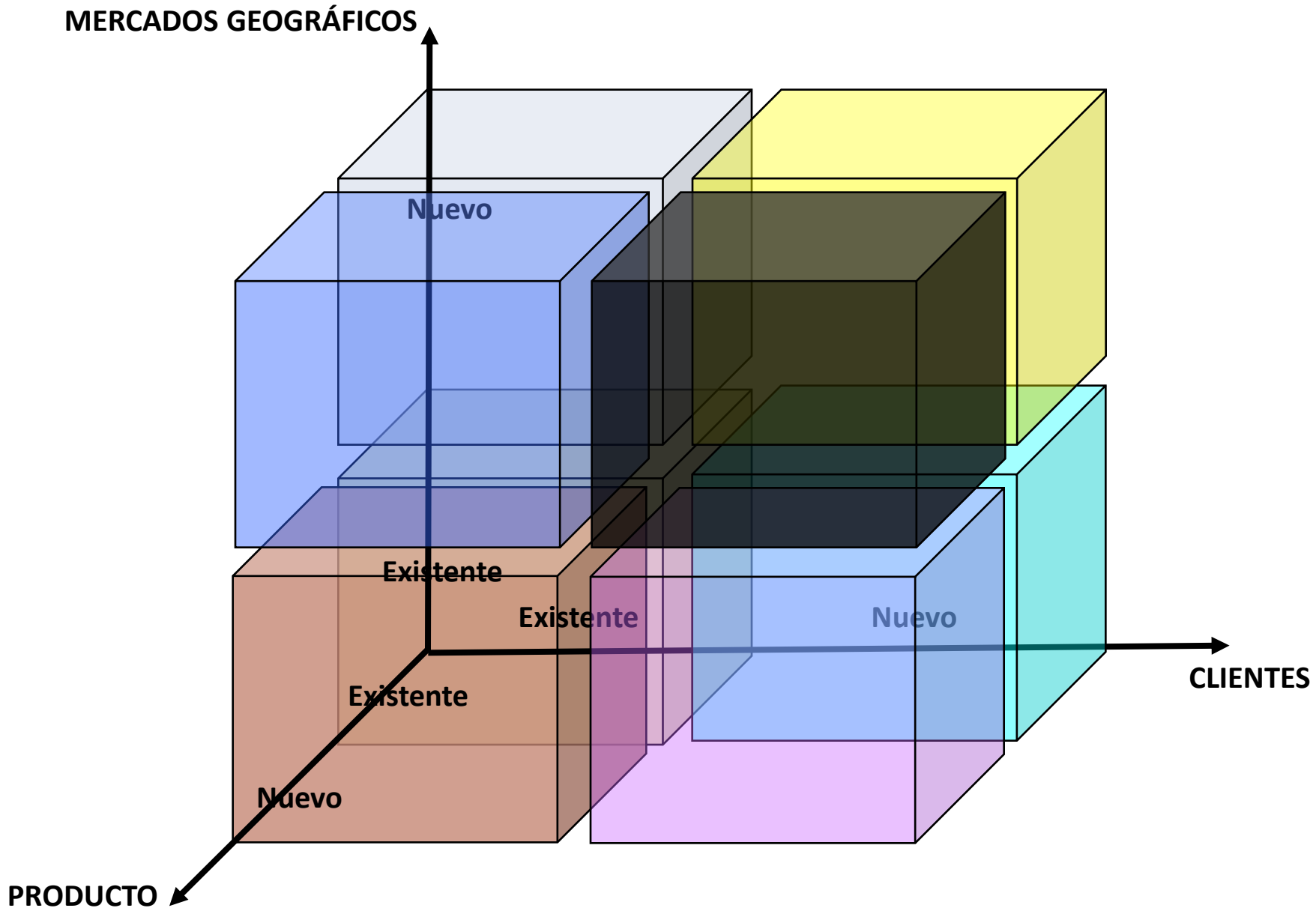
Category	By Continent (Exh. 4-9)		By Country (Exh. 4-10)		By Industry (Exh. 4-11)	
	%	Rank	%	Rank	%	Rank
Funding & Finance	52%	2	55%	1	56%	1
Human Resources	53%	1	40%	2	45%	2
Market Opportunity	32%	4	33%	3	32%	3
Gov't & Regulatory	36%	3	27%	4	29%	4

* Fuente: WEF Entrepreneurial Ecosystems Around the World – WEF, September 2013

El “puzzle” del crecimiento

PROYECTO /
EMPRESA

Explorando oportunidades de crecimiento

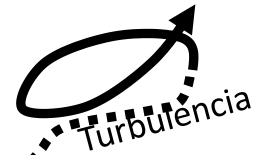


CONCLUSIONES

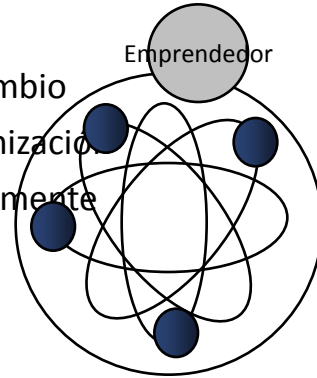
Viaje del emprendedor y de su equipo...

Crecimiento continuado

Dominar la industria

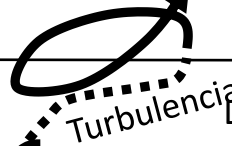


Catalizador del cambio
Desarrolla la organización
Innova estratégicamente
Líder cultural

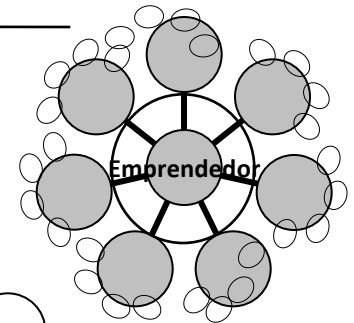


Crecimiento rápido

Liderar el mercado

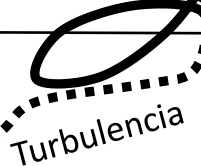


Desarrolla y lidera equipos de trabajo
Planifica, Asesora, Comunica

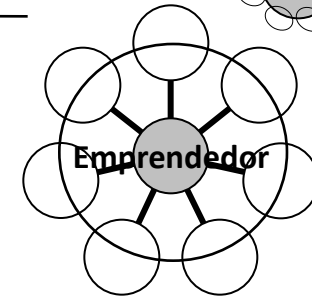


Crecimiento inicial

Propulsar las ventas



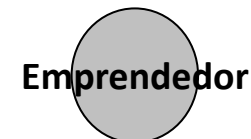
Delega
Establece la dirección



Puesta en marcha

Desarrollar el producto o el concepto

Ejecuta directamente
Toma las decisiones



No hay un simple factor que explique el crecimiento...

Sin embargo... la probabilidad de que se produzca parece que aumenta al...

- Enfocarse y sobredimensionarse en capacidad de gestión...
- Mantenerse orientado a la búsqueda de oportunidades...
- Ejecutar e implementar los procesos, sistemas y estructuras para crecer...

Y por último...

La suerte es importante

**pero tiende a favorecer a las
mentes preparadas... y creativas**

Pero son pasarse...

Resuelve la ecuacion:

$$\frac{1}{n} \sin x = ?$$

$$\cancel{\frac{1}{n}} \cancel{\sin} x =$$

$$six = 6$$

i?

Si:

$$\lim_{x \rightarrow 8} \frac{1}{x-8} = \infty$$

Entonces:

$$\lim_{x \rightarrow 5} \frac{1}{x-5} = \infty$$



Programa de Crecimiento Empresarial

Taller para empresas con alto potencial

Objetivos de los talleres de trabajo

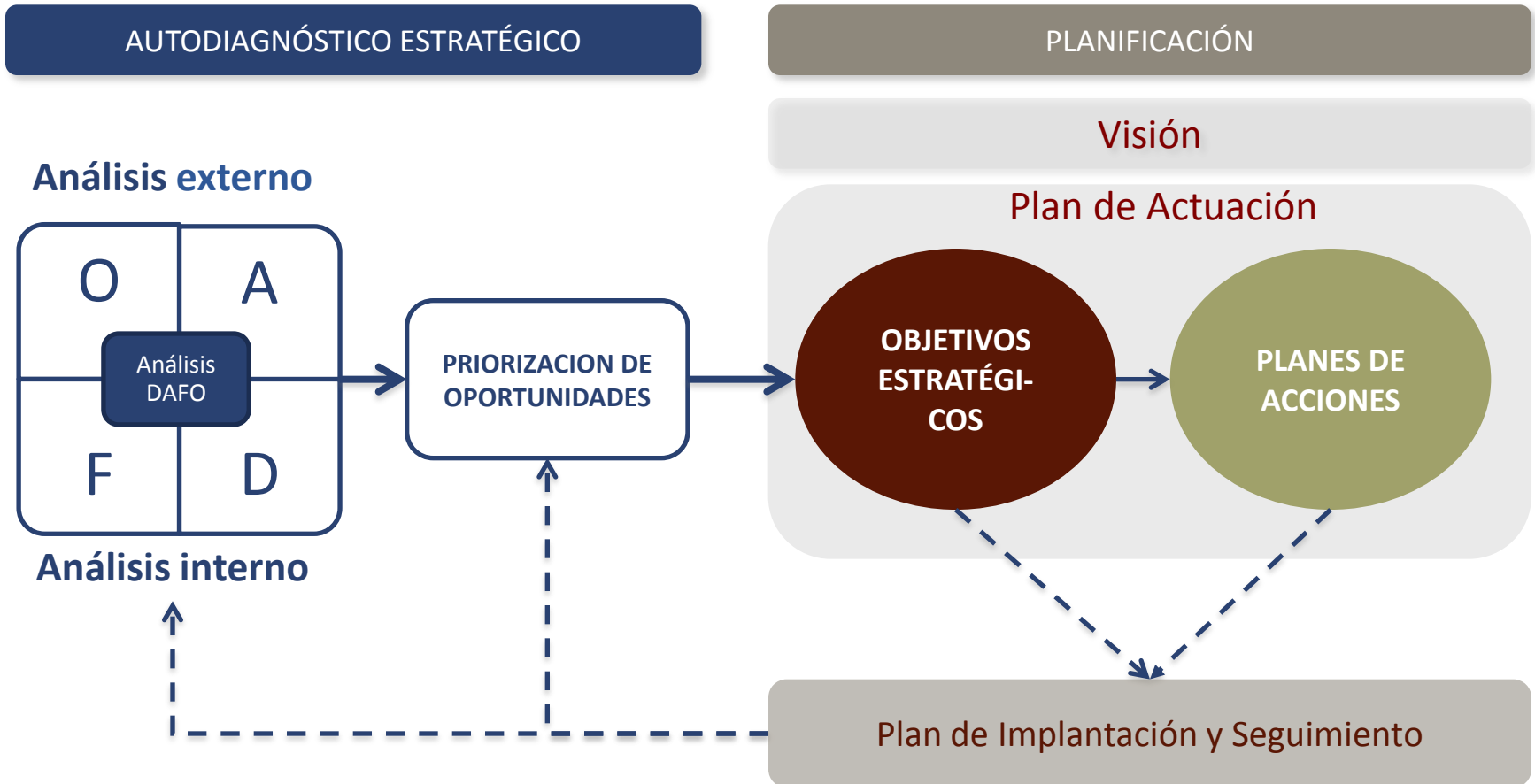
- Contrastar los retos clave del crecimiento emprendedor como proceso
- Introducir y utilizar un esquema de reflexión y planificación estratégica sobre el crecimiento
- Elaborar un Plan de Actuación (objetivos y planes de acción) basándose en dicho esquema de reflexión y planificación
- Establecer las bases para un Plan de Seguimiento y Acompañamiento de los Planes de Acciones formulados
- Intercambiar y contrastar experiencias de mejores prácticas de gestión del crecimiento

Talleres de crecimiento

Elaborando un Plan de Actuación Estratégico



“Hoja de ruta” para la reflexión y planificación estratégica



¿Qué puede aportar el programa?

Autoevaluación de la situación de la compañía frente al reto del crecimiento

Definición de una visión clara del enfoque del negocio y de dónde ha de ir

Definición de Objetivos Estratégicos y Planes de Acciones claramente formulados

Contraste y justificación de cada uno de los supuestos e hipótesis del plan de actuación establecido

Puesta en valor de la relevancia y experiencia del equipo gestor

Interiorización un proceso sistemático de identificación y selección de oportunidades

Jornada: “Los retos del crecimiento”

jlsegurado@iese.edu