



Jornada: “Los retos del crecimiento”

Juan Luis Segurado
IESE Business School

CEEI, Castellón de la Plana
15 de Mayo de 2017

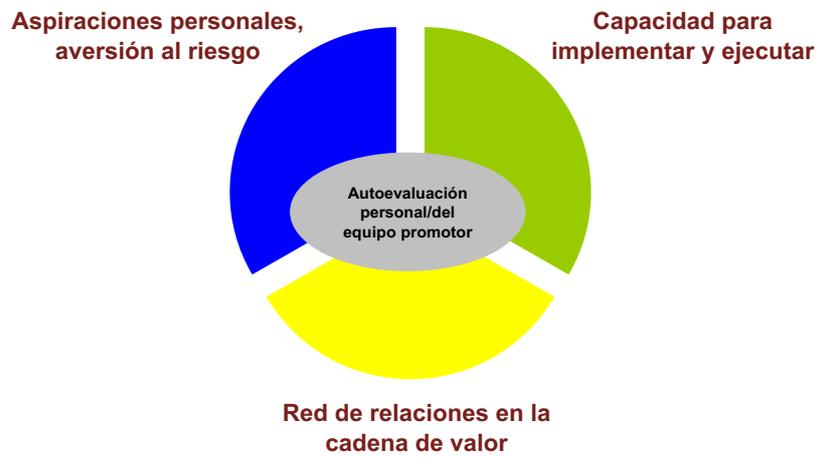
El reto de crecer...

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

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

¿Queremos crecer realmente?

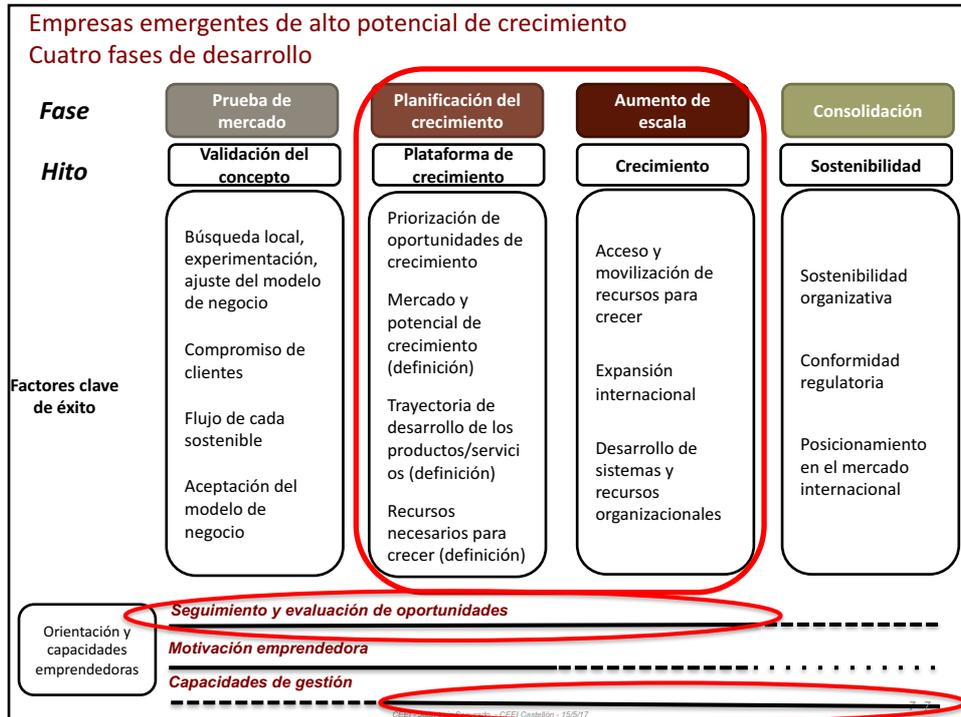
Autoevaluación personal/del equipo promotor



¿Y si no crecemos?

¿Porqué crecer entonces?

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



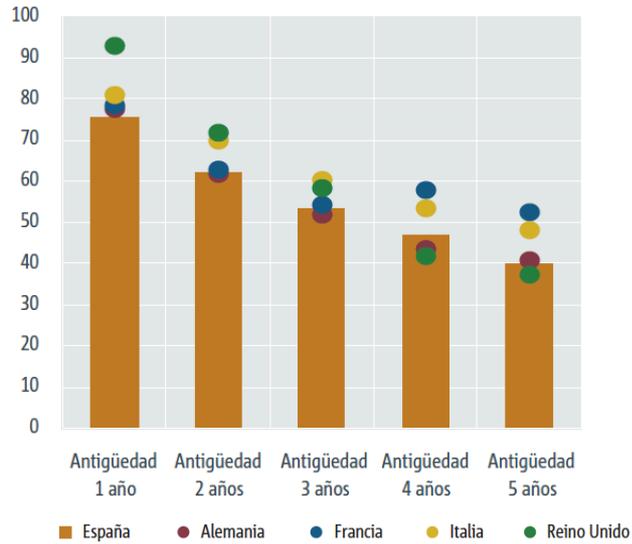
Distribución empresarial por tamaño. España. 2014

	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	15,1	5,1	8,7
Medianas (50–249 trabajadores)	0,7	1,1	2,6	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	20,2	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	23,2	19,0	21,5	18,0
Medianas (50–249 trabajadores)	13,9	17,4	20,5	15,5	12,4	16,0
Grandes (250 y más trabajadores)	25,2	33,4	37,7	36,4	20,2	47,7

Fuente: Informe Fundación BBVA-IVIE 2014

Tasa de supervivencia empresarial según antigüedad

a) Total empresas



Fuente: Eurostat (2015)

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

9

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

- Legales
- Socioculturales
- Tecnológicas
- Macro-ec.

Recursos externos
←
déficits

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

Falta de asistencia
←
déficits

- Consulta
- Mentoring

Dependencia de terceros
←
déficits

- Clientes
- Proveedores
- Inversores

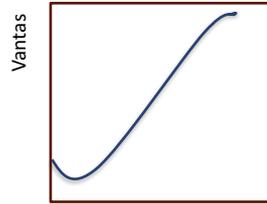
CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

10

Patrones de crecimiento

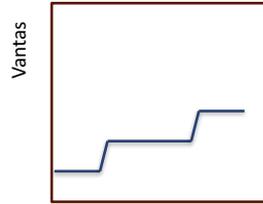
(De empresas que fueron capaces de crecer por encima del promedio)

Crecimiento rápido



Tiempo

Crecimiento incremental



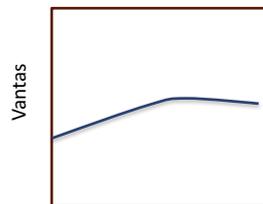
Tiempo

Crecimiento episódico



Tiempo

Crecimiento plano



Tiempo

Fuente: Brush (2009): "Pathways to Entrepreneurial Growth".
Business Horizons. 11

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17



CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

12

¿QUÉ PIENSAN LOS EMPRENDEDORES?

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

13

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 / Regulación

Gobierno/Impuestos/Infraestructura país

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

14

Accleradores del crecimiento de la compaa



ESE - Juan Luis Segurado - 28/5/15

15

Importancia relativa de los Accleradores del Crecimiento

Los 4 accleradores 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

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

16

El "puzzle" del crecimiento



CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

19

Impacto del cambio y la innovación en el ciclo de vida de las empresas



CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

20



¿Cómo identificar y aprovechar oportunidades de una forma más efectiva?

No solo...

Evaluar las oportunidades que el emprendedor o la alta dirección identifican...

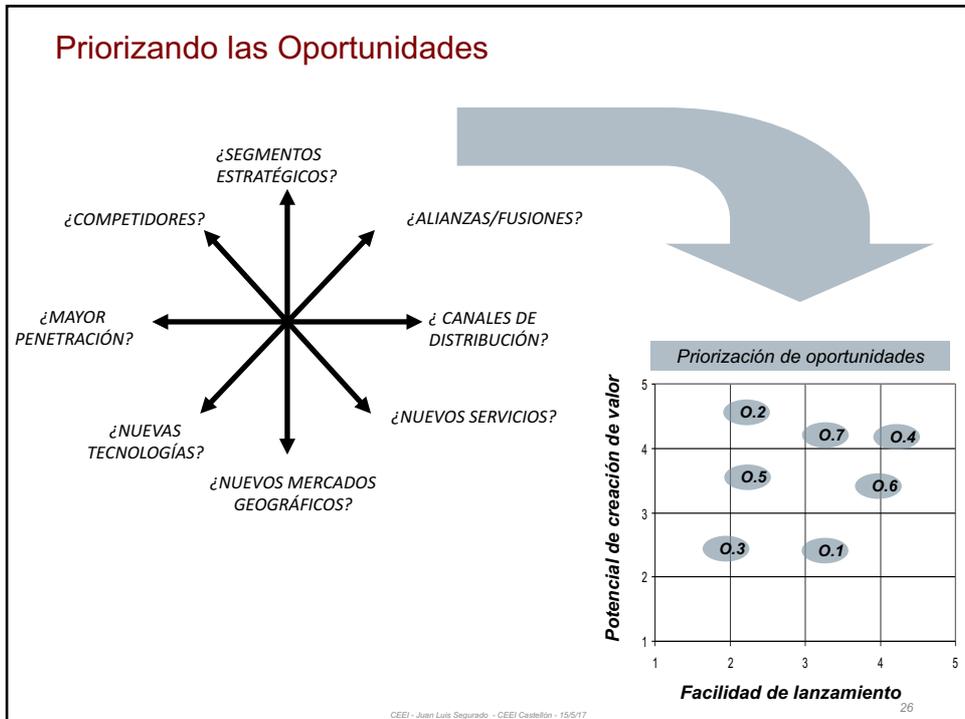
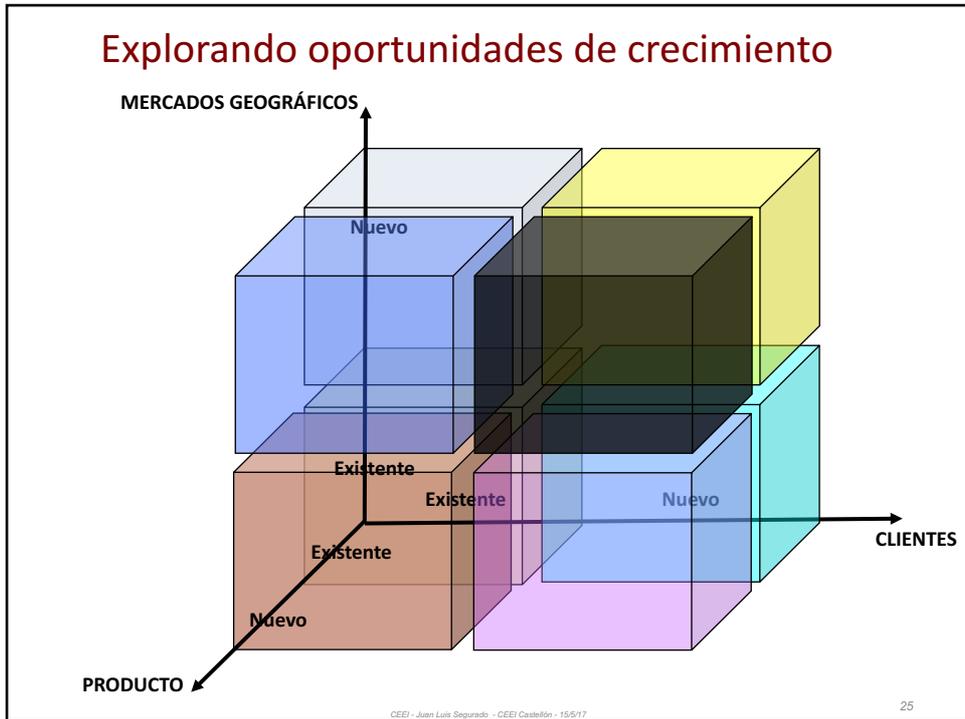
Sino además...

Sistematizar el análisis del entorno y la identificación de oportunidades, involucrando y reconociendo a las personas clave de la organización

23



Fuente: Davila, Epstein, Shelton (2012), "Making innovation work, Wharton



CONCLUSIONES

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

27

Recordar que los nuevos negocios...

- Pasan por distintas etapas que requieren diferentes tipos de gestión
- Toman su tiempo
- Son muy vulnerables al peso de la cultura corporativa
- Y a pesar de todo el esfuerzo y la ayuda, algunos fracasan
- ...

CEEI - Juan Luis Segurado - CEEI Castellón - 15/5/17

28

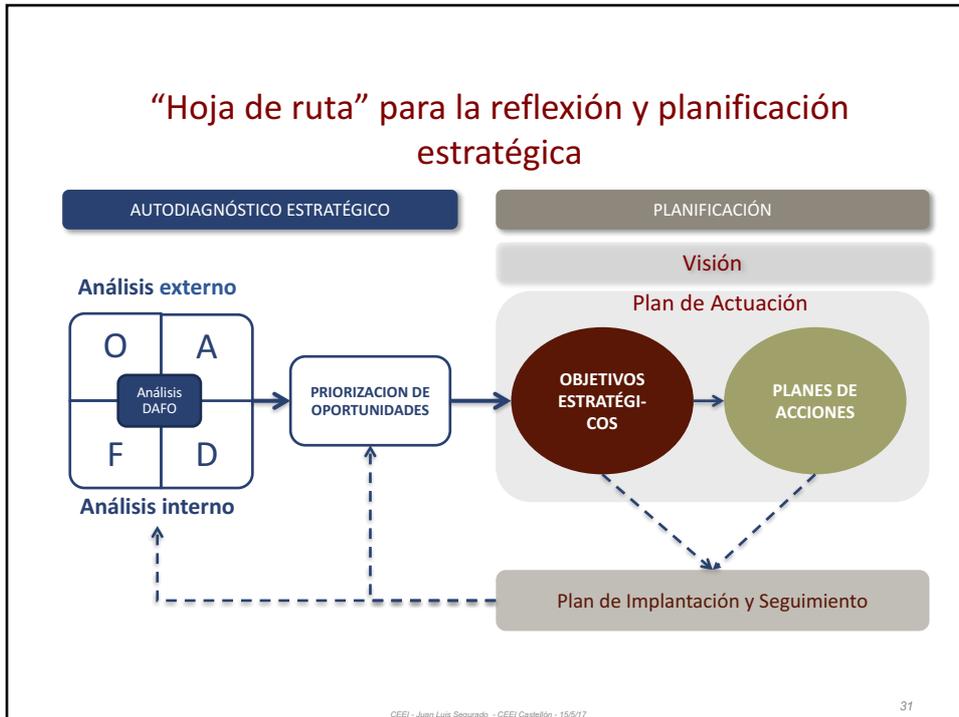


Elementos del Programa de Crecimiento Empresarial

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



31



32

¿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

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

Definición de Objetivos Estratégicos y Planes de Acciones claramente formulados

Puesta en valor de la relevancia y experiencia del equipo gestor

Interiorización un proceso sistemático de identificación y selección de oportunidades

CEEI - Juan Luis Separedo - CEEI Castellón - 15/5/17

33



Programa de Crecimiento Empresarial

Taller para empresas con alto potencial

Equipo de trabajo



Lecturer, Iniciativa emprendedora,
IESE Business School
MSc in Economics, London School of
Economics, University of London



Lecturer, Iniciativa emprendedora,
IESE Business School
MBA, IESE Business School



Emprendedor e inversor privado
MBA, IESE Business School