



Encuesta Desarrollo Emprendedor Corporativo CEO's 2014



1.- AUTOR.....	3
1.1.- ECONOMIA REAL S.L.	
2.- DATOS RELEVANTES.....	4
3.- ANTECEDENTES Y DATOS TÉCNICOS.....	9
3.1.- INTRODUCCIÓN.....	9
3.2.- ESCENARIO.....	10
3.3.- DATOS GENERALES Y METODOLOGÍA.....	11
4.- ANÁLISIS Y COMENTARIOS.....	12
5.- COMPARATIVA CON EL ESTUDIO DE 2013.....	15
6.- RECOMENDACIONES.....	16
7.- EL MÉTODO EN LA PRÁCTICA.....	19



1.- AUTOR

ECONOMIA REAL S.L.

Economía Real es una empresa fundada por Kimio Kase (profesor del IESE y decano del GSIM - Graduate School of International Management- de la Universidad Internacional de Japón), Genaro Fragueiro (Experto en Innovación, Motivación y Negociación ,Profesor de Universidad Corporativa y ejecutivo de Banca) e Iván Vilar (experto en Liderazgo, Ventas, Organización y Estrategia, Profesor de Universidad Corporativa y ejecutivo de Banca) formada con el afán de extender el estudio y la implantación de tácticas de mejora empresarial basadas en estudios académicos y métodos científicos principalmente en el ámbito del Desarrollo Emprendedor Corporativo , lo que se suele conocer como “Intraemprendurismo”.

Para tal implantación se usan herramientas propias de negociación, gestión de operaciones, Lean Management, motivación, comunicación interna y externa, Programación Neurolingüística, liderazgo, ventas, I+D+i, etc.

Durante los últimos cinco años ha colaborado con empresas e instituciones de todos los sectores productivos con operaciones en España y Latinoamérica principalmente, además de haber publicado múltiples artículos en revistas especializadas de ambos lados del Atlántico, y haber editado dos libros sobre el Desarrollo Emprendedor Corporativo.



2.- DATOS RELEVANTES

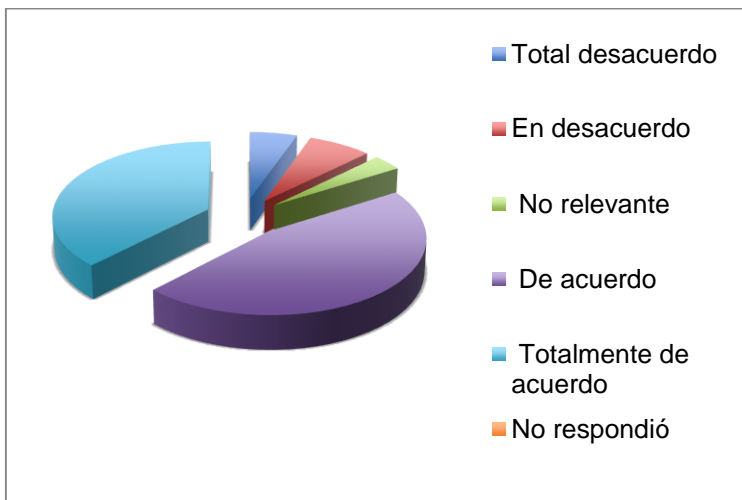
Desde Economía Real S.L. hemos realizado la segunda encuesta a nivel mundial para CEO's en exclusividad sobre Capacidad Emprendedora Corporativa.

Este ámbito del estudio académico de esta disciplina no se ha abordado hasta que Economía Real realizó la primera encuesta en marzo de 2013 ya que, aunque se ha estudiado desde el punto de vista de las organizaciones, estudiando cómo se ha traducido en nuevas ideas, líneas o productos y el tiempo dedicado a ellas (empleos y resultados), nunca se ha abordado el estudio global de cómo los máximos responsables de las empresas dominan la materia, conocen hasta qué punto se aplica en sus organizaciones y en definitiva permiten o apoyan que se generen nuevas iniciativas dentro de sus organizaciones.

Pretendemos abordar el conocimiento de cómo, por qué y con qué fin se busca – o no- emprender nuevas líneas de negocio, nuevos modos de hacer las cosas o nuevas perspectivas dentro de las empresas.



Ante una nueva línea de negocio, procedimiento o producto nuevo a incluir en el portfolio, en nuestra empresa realizamos un sondeo previo a su implantación y el Comité de Dirección conoce al detalle el estudio realizado.



Valorando las respuestas de nuestros entrevistados, hay una serie de puntos a destacar como resumen:

- a) **Los CEO's tienen en buena estima a los miembros de sus comités de dirección:** Responden que más del 83% de los miembros de este estamento conocen al detalle la implantación o inicio de una nueva línea de negocio o producto.

- b) **Tienen en consideración a los departamentos de RRHH:** Afirman que estos conocen de manera profunda la formación de los empleados, pero que también conocen a la vez las iniciativas en esta materia así como las que no estén vinculadas a sus directas obligaciones internas en la empresa. (Más del 70% de los encuestados así lo perciben).

Baja el porcentaje cuando se les pregunta si sus empresas fomentan que los empleados se formen en materias que no tienen que ver con sus labores diarias, superando por poco el 50%. No obstante, el 21% entiende que este punto no es relevante.



- c) **Creen que en sus empresas sus equipos están a gusto cooperando y que lo fomentan.** Más de un 75% lo refieren.
- d) **Son menos optimistas en lo que a la innovación generada por sus mandos intermedios:** EL 70% agrupa el tiempo que dedican estos a generar nuevas ideas o procedimientos en menos del 20% de su jornada laboral.
- e) **Su visión de si una nueva iniciativa se evalúa a partir de criterios de negocio y si ello se puede trasladar:** Es equilibrada entre los que lo creen importante y los que no. A la hora de evaluar una nueva iniciativa empresarial y su conocimiento por la empresa y consecuente capacidad de explicación y propagación de la idea al exterior (clientes), los CEO's consultados no estiman relevante o no lo creen directamente necesario en un 48,8%.
- f) **Conocimiento del cuadro de mando:** A la hora de pensar en las palancas que generan valor, su correspondiente agrupación en el cuadro de mando y su posibilidad de traslado (señal inequívoca de que se conoce y domina un tema), el 48% lo entiende como relevante o muy relevante y por ello se practica en su empresa.
- g) **Origen de la innovación:** El 34% de los encuestados afirman que más del 40% de sus ventas provienen de la innovación interna, este porcentaje desciende hasta el 37% si se pregunta si la innovación interna ha sido generada en los últimos tres años.



- h) **Equipos:** Los CEO's encuestados creen que sus equipos son dinámicos y heterogéneos en cuanto a las iniciativas que ponen en marcha, a sus capacidades o a su talento y diversidad (más del 85% de ellos así lo cree). A su vez, cuando preguntamos sobre la empatía que estos equipos tienen hacia el resto, el porcentaje se mantiene, lo que dice mucho a favor de la visión de equipos cohesionados que tienen los CEO's sobre sus empresas, si bien esta visión baja 10 puntos en la integración de los departamentos y la información que se maneja (sobre el 70%).
- i) **Valoración de las iniciativas:** Casi el 90% afirma que a la hora de medir la inclusión o no de un nuevo proyecto evalúan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.
- j) **Preguntas abiertas:** Por definición, deberían de ser muy heterogéneas, pero sorprende su línea muy parecida en las empresas acorde a su sector. Podemos decir que se encuentra un patrón propio de cada sector en las respuestas.

Así, por ejemplo, a la hora de valorar los activos estratégicos de sus empresas, los ejecutivos ven importante el personal si son empresas de nuevas tecnologías, o empresas intensivas en el uso de las personas (ejemplo de ventas, comerciales, o instituciones tanto públicas como Universidades). No obstante, a medida que las empresas cuentan con activos intangibles (patentes, marcas tecnológicas, o productos exclusivos), los equipos tienen que compartir su importancia con este tipo de activos

Cuando los ejecutivos que responden son responsables de empresas en las que se han tenido que realizar grandes inversiones en activos productivos, el peso que las personas tienen como activos estratégicos baja mucho para los

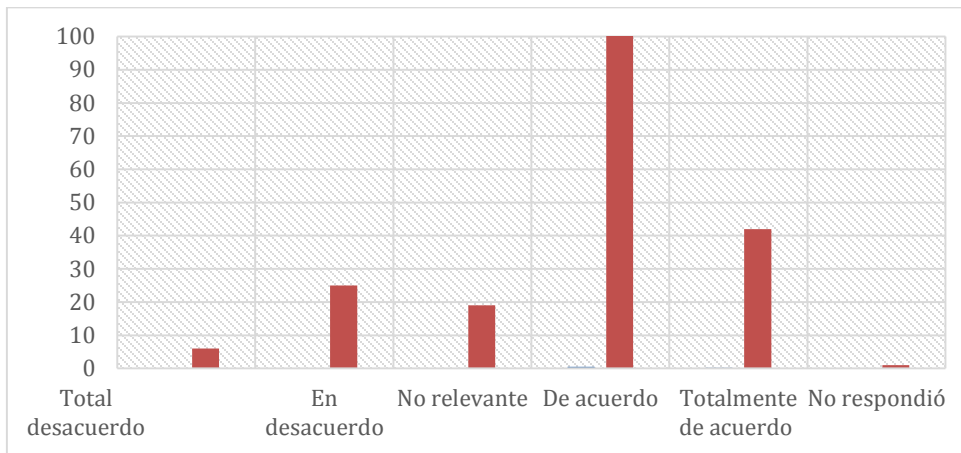


responsables de las firmas.

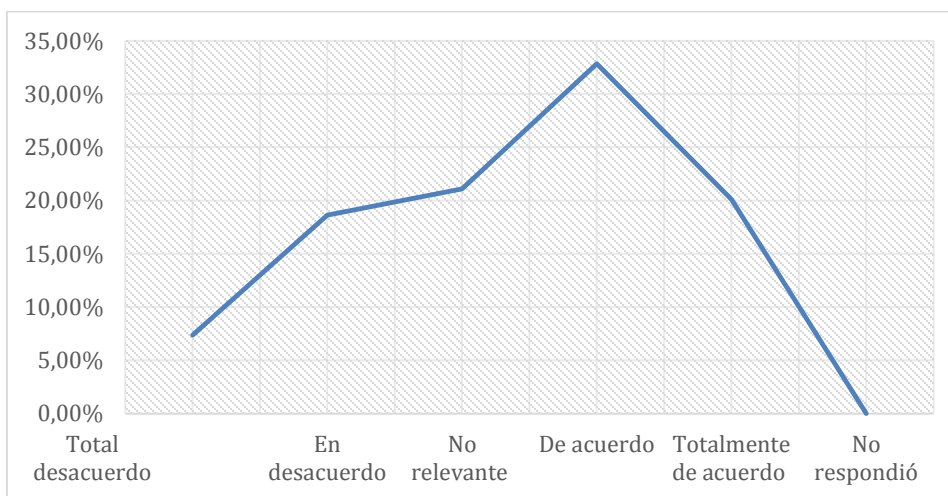
Si bien, en este punto, a la hora de preguntar a los CEO's cuáles son los canales que usan en sus empresas.

Contamos con un alto grado de integración de departamentos e información que comparten los mismos dentro de nuestra firma.

Porcentaje (%)



Nuestra empresa permite y fomenta a los empleados de manera efectiva su formación en materias que no tienen que ver con su actuación en la empresa. Realmente, si tienen interés, permitimos que se formen en materias más allá de las necesidades de su departamento.



3.- ANTECEDENTES Y DATOS TÉCNICOS



3.1.- INTRODUCCIÓN

La capacidad emprendedora corporativa es un concepto difuso en su definición que los altos ejecutivos han venido usando desde hace unos años de manera poco afortunada.

El intraemprendurismo, como nosotros denominamos a la Capacidad Emprendedora Corporativa, no es un concepto nuevo. Muchas empresas lo asocian de manera errónea a incubadoras de ideas, gestión de la creatividad, nuevos negocios, etc.

En realidad estos puntos son una parte, pero para Economía Real se define de manera sencilla como el método para crear emprendedores dentro de las empresas ya existentes, simplicidad esconde una complejidad mayor, ya que en realidad se debe de inocular una “vacuna” dentro de las empresas para que esto suceda, porque para que las personas que forman nuestros ecosistemas empresariales tengan las ganas y posibilidades de generar nuevas ideas de productos, servicios, procesos, mejoras, mercados, métodos, etc. Tenemos que crear un ambiente que lo permita, una especie de “caldo de cultivo”.

Todo ello con el fin de que la empresa no se conforme con ser una más en el mercado, sino aportar valor, hacer de cada ente empresarial una experiencia y ser modelo dentro del sector, marcando la tendencia del mercado. Todo ello no es posible sino a través del intraemprendurismo ya que la gente que está trabajando en las empresas es la que más sabe de su negocio, por todo ello es por lo que hay que fomentar y trabajar para que ese know-how emerja.

Para ello se deben trabajar conceptos como liderazgo, automotivación, negociación, adaptación, flexibilidad, tenacidad, creatividad y arranque. Esto es válido para el emprendedor y el intraemprendedor, que es el que desarrolla nuevos proyectos dentro de la empresa por iniciativa propia, pero siempre si desde la dirección, gerencia y propiedad se le permite . Nosotros lo denominamos capacidad de creación de ideas y el consecuente arranque para llevarla adelante.

3.2.- ESCENARIO.



Si les preguntamos de manera directa a varios CEO's de empresas, aunque sean homogéneas en su sector, capacidades, magnitudes, etc., o incluso competidoras directas, cada uno daría una respuesta radicalmente diferente.

Esto se debe a varios factores, pero los más importantes podríamos enumerarlos como:

- a) Se trata de un concepto complicado de medir. No hay convenio pre-establecido sobre qué aspectos determinan que una empresa tenga más capacidad emprendedora corporativa y “cuánta” es la adecuada para cada sociedad.
- b) Las empresas y los empresarios se escudan en que no es algo estratégico, ya que a c/p los resultados mandan sobre la generación de nuevas líneas de negocio o nuevos modos de crear las cosas, cuyos resultados antes de implantarse son inciertos.
- c) En muchas empresas aún se mantiene una manera de trabajar “arcaica” que pretende que cada empleado desarrolle sus labores sin más visión que la de su departamento y puesto de trabajo. Aunque los CEO's no lo admitan, se quieren empleados destinados a unos fines que no abandonen sus líneas productivas, por riesgo a que progresen “convulsionando” el ambiente de las empresas
- d) A medida que bajamos en los escalafones, a los mandos intermedios se les exige más trabajo y menos pensar, ya que los procesos suelen estar previamente delimitados y medidos y es muy complicado sortear las marañas burocráticas muchas veces impuestas en las empresas.

3.3.- DATOS GENERALES Y METODOLOGÍA



Nuestro trabajo aspira a ser una muestra de cómo los máximos decisores de las empresas de nuestro entorno ven, plantean y valoran la capacidad emprendedora corporativa de las firmas que dirigen. Tratamos, por ello de obtener la máxima información posible a través de las menores preguntas posibles, para que el CEO que está contestando no pierda de su tiempo ni se sienta agobiado por la información tratada.

Para ello contamos con respuestas a 17 preguntas (cuatro abiertas), que según nuestra experiencia son las que pueden determinar nuestro objetivo, en este caso de 604 altos ejecutivos de todo tipo de sectores (I.T, distribución, construcción, prensa, asociaciones empresariales, universitarias, servicios, Entidades Públicas.. etc), que representan a una población aproximada de más de 5.000 empresas en Europa y América y Asia (quedan fuera de nuestro estudio los comportamientos de Africa y Oceanía), pues las empresas de nuestros entrevistados no cuentan con operaciones significativas en esas áreas del Globo.

A su vez, realizamos alrededor de 50 entrevistas de manera directa profundizando en los temas tratados, lo cual, aprovechando la interacción directa con los máximos responsables de estas empresas da una visión cualitativa que amplía en mucho la visión cuantitativa de esta tesis.

En definitiva, estar y convivir con los grandes ejecutivos amplía el horizonte del estudio de una manera muy importante.

4.- ANÁLISIS Y COMENTARIOS



Vistas las consideraciones técnicas, conviene sacar una serie de conclusiones basadas en las mismas de manera que podamos, aprovechándonos de que ya conocemos un poco mejor qué y cómo piensan los CEO's de nuestras empresas sobre la Capacidad Emprendedora Corporativa.

a) El CEO tiene muchas cosas en la cabeza: Parece una obviedad, pero cuando preguntamos a un CEO sobre qué y cómo hacen unos de los personajes clave dentro de una empresa a la hora de aplicar nuevos modos de hacer cosas, cambios de procedimiento frente a lo establecido o nuevos productos como son los mandos intermedios, aquellos demuestran que conocen muy poco no ya sus desarrollos sino incluso sus propias funciones.

El “directivo de línea” nunca antes se ha sentido tan solo como en esta época de la historia empresarial, y aunque no sea objeto de este estudio, muchos nuevos productos que se generan en las empresas vienen potenciados por ellos, si los CEO's no lo tienen claro, en la mayoría de los casos sus iniciativas se verán taponadas por la burocracia imperante, la cual viene impulsada por altos directivos que se sienten amenazados por sus equipos, con la consiguiente pérdida ocasionada para las empresas, accionistas, empleados y sociedad en su conjunto.

b) La generación de nuevas ideas y/ productos no es espontánea: Por el mero hecho de decir que vamos a generar nuevas ideas o nuevos métodos de hacer las cosas, o nuevas líneas de negocio o producto no las vamos a generar.

En muchas de las ocasiones, las empresas, los CEO's, se “autoengañan” diciendo que en sus firmas se crean viveros de ideas y que, gracias a reuniones periódicas, o mejor, a la comunicación directa con la alta dirección o al boca a boca de experiencias, estas se transmiten y se propagan generando valor.

Desde nuestra experiencia, esto no es así. No se generan nuevas ideas, se testan y se trasladan a la realidad generando nuevos productos, líneas de trabajo o modos de hacer las cosas si no hay un método, si



no se trabaja con rigor. Las conversaciones de máquina de café están bien para hablar de fútbol pero no para crear valor. Se engañan afirmando en muchas ocasiones cuando le cuentas como hacerlo, ellos en muchos casos dicen: “Eso ya lo tengo en mi empresa”.

De manera sistemática, científica, con estudio, con mediciones, con objetivos, con un camino marcado se generarán nuevas ideas, modos de hacer cosas, líneas de negocio o productos, porque lo primero que se genera es lugar para poder hacerlo, luego viene la motivación de los empleados para llevarlo a cabo y al final todo se convierte en un caldo de cultivo, en un método que, una vez impuesto en el ADN de la empresa será “una pila nuclear” que no parará y que seguirá un proceso de mejora autónomo.

c) **La comunicación no es sólo “dejar hablar”**: Siguiendo con el punto b), el decir que la alta dirección “tiene la puerta abierta” para que cualquiera de la organización traslade temas que crea de su interés no es operativo. Esta “pose”, que sin duda viene precedida de la buena fe de quien ofrece su despacho normalmente no vale para nada.

No es operativa por muchas maneras, la más importante es que es materialmente imposible que un mando intermedio entre en el despacho del CEO para saltarse a sus directores sin que esto genere un resquemor. Nos guste o no, nuestras organizaciones son piramidales, y como tal se debe cierta obediencia, con lo que el hecho de “saltarse” la cadena de mando, hace que esto a la larga traiga consecuencias para quien osa hacerlo.

Por ello, esa “democracia” que los CEO’s quieren permitir, por sí sola se desvanece, por lo cual, volvemos a solicitar que todo este posible flujo de información se canalice a través de un método sistematizado. Con ello, se garantiza que nadie de la organización se sienta perjudicado, ya habrá modos de controlar y examinar si las propuestas son válidas, con lo que no tendrá que hacerse un sobreesfuerzo a nivel de la dirección general tratando esta de canalizar todas las iniciativas, y tendremos asegurado que se minimizarán las envidias de otros estamentos o personas, con lo que la posibilidad de éxito es mayor para esas nuevas iniciativas.



d) Hay que saber cuándo se debe aprovechar una nueva iniciativa: Muchos CEO's nos han sorprendido con su manera de pensar. "Si hay alguien dentro de la organización que quiere crear una nueva línea de producto o negocio, hay que facilitar su marcha para que no entorpezca el "foco" de la empresa ni sea un mal ejemplo para los demás." Esta frase, aunque no lo parezca es textual de un ejecutivo español de primer nivel, pero es extensible a otros CEO's de todo el ámbito geográfico, prefieren no enturbiar la supuesta "paz" de su organización antes de tener que dedicar más energía (recursos) para que nuevas iniciativas germinen dentro de la organización.

No es esta una manera de pensar "inteligente", pues ante el hecho de que un empleado, generalmente con experiencia, "señority" dentro la organización, capacidad y ganas de desarrollar nuevas ideas que se traduzcan en nuevos productos se vaya y monte su propia compañía, para la empresa que dirige el CEO esto se traduce en una pérdida de capacidad de generar mayores ingresos, beneficios, en definitiva, es una destrucción de valor, y no precisamente "creativa" como diría Schumpeter.

5.- COMPARATIVA CON EL ESTUDIO DE 2013

No hay grandes diferencias entre el estudio de 2013 y el de 2014, quizá



las más reseñables vienen por el lado de las respuestas abiertas, ya que los pensamientos siguen siendo homogéneos en las generalidades.

Pero desde el punto de vista de las respuestas abiertas, se hacía más incapié en las personas. Salían a relucir palabras como dinamismo, pasión, integración, que se ha abandonado en esta edición. Sí es cierto que, en la misma medida, se tratan los términos como rentabilidad, conocimiento, experiencia y marca, pero los términos que se deben a las personas han variado, y sólo ha pasado un año entre ambos estudios.

Intuimos que la causa se debe al hastío por la situación de crisis que aún azota a nuestras empresas, y en una cierta desesperanza por la capacidad humana de los equipos. Hoy ya en 2014 se han hecho aún más destrucciones de empleo y salida de empleados y – lo peor- ya no se cree – como en 2013- que los equipos se habían quedado formados de manera definitiva (-“el que no ha tenido que salir de la organización ya no sale” , se decía).

Ahora ya no estamos nadie seguros en nuestra parcela de trabajo. Nadie por muy bien considerado que esté o sea necesario hoy va a serlo o estarlo mañana. Esto que es negativo para el empleado debe ser un acicate para que, cada uno desde nuestros puestos empiece con la tarea de “intraemprender”, de crear nuevos productos, nuevas líneas.. etc. Generará valor para su empresa, sin dudar, pero también a sí mismo, y eso muy importante en esta época.

Esa forma de pensar antes descrita es lo que entendemos que tiene que cambiar y ese foco es lo principal de nuestro sistema de trabajo, potenciando rentabilidad, personas e innovación en un entramado cuyo núcleo es la capacidad emprendedora corporativa.

6.- RECOMENDACIONES:

Desde nuestra experiencia, podemos dar unas recomendaciones que



se basan en nuestros estudios académicos y en nuestra convivencia de años con empresas de diferentes sectores.

Por un lado, basado en nuestro libro “Reinventar tu Empresa” (Ed. Formación Alcalá, Noviembre 2013), entendemos muy recomendable cultivar las 6 inteligencias (intra)-empresariales dentro de la Empresa. A saber:

a) Inteligencia económica: El entorno en el que hoy nos movemos, de manera definitiva, se ha vuelto global. El conocimiento de cuáles son los puntos de apoyo que hacen que se mueva la lógica económica es capital para poder encontrar cabida en el mercado. Todo tipo de empresas necesitan manejar y conocer los resortes de los flujos económicos que se generan a nivel global.

b) Inteligencia competitiva: Conocer de manera exhaustiva todo lo que afecta y puede afectar a nuestro sector es algo tremendamente necesario para poder sobrevivir. Si una empresa, hasta ahora exitosa en su mundo no es capaz de valorar el entorno y sus desafíos (posibles cambios en el paradigma, en la regulación...) tiene una base endeble que le puede hacer caer en poco tiempo de su pedestal.

c) Inteligencia corporativa: La lógica de nuestra empresa. Cuanto más grande, más energía necesitamos para mantener cohesionada nuestra empresa (ya lo dicen las leyes de la termodinámica). El conocimiento de nuestra propia “casa”, nuestras debilidades, fortalezas, nuestras necesidades, nuestros comportamientos, los de nuestra gente, etc. Es una “inteligencia” que muchas veces se nos olvida manejar y es capital junto con el resto de esta lista. Muchas veces nos parece que lo dominamos y no es así.

d) Inteligencia técnica: El conocimiento de lo que hacemos en el día a día, hay que cultivarlo. Puede parecer una evidencia, pero por desgracia conocemos a empresas que no lo cultivan, y han conseguido mantener unos cuadros intermedios que realmente no dominan su negocio. Aspectos como la situación de crisis, el dejarnos llevar, algún golpe de suerte (los famosos “pelotazos” que existen en todos los sectores) y muchos otros factores hacen que podamos mantenernos flotando de manera coyuntural en una mar tranquilo, o que nos haga resignarnos al “ya pasará”, pero cuando la tormenta llega, nos hunde, y muchas veces

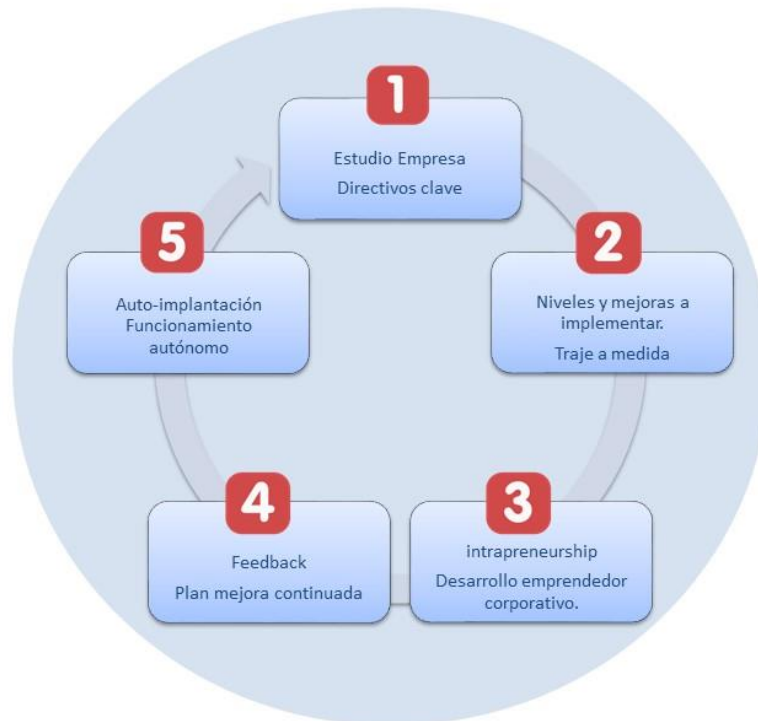


es porque hemos dejado de cultivar el know how de nuestro negocio “core”.

e) Inteligencia pasional: Hace ya muchos años que el genial Daniel Goleman acuñó el término que todos hemos estudiado y admirado de “inteligencia emocional”, tan genial en su época como ahora insuficiente. En esta nuestra época para crear las nuevas líneas de negocio y los nuevos negocios no es suficiente ser alguien con una trabajada y dominada inteligencia emocional, hoy más que nunca necesitamos que nuestras empresas cuenten con gente apasionada por su trabajo. La idea se basa en que el (intra)emprendedor se siente desarrollando su idea en un ambiente de fluidez mental porque hace algo que le apasiona. Hay que trabajar y crear organizaciones que fomenten la “inteligencia pasional”.

f) Inteligencia decisoria: El culmen de lo anterior. Crear un ambiente en el que las decisiones se tomen de manera correcta. Aprender a decidir de manera justa, equilibrada, equitativa y con inteligencia. De poco vale acumular conocimiento si luego no se aplica una correcta toma de decisiones, los resultados serán desastrosos.

7.- EL MÉTODO EN LA PRÁCTICA:



1 **Estudio:** Para poder hacer una aplicación de (intraemprendurismo) desarrollo emprendedor corporativo a medida, tenemos que conocer la empresa, las palancas de generación de valor, los ejecutivos. Todo ello desde varios prismas: económico, organizacional, de recursos.

2 **Niveles a mejorar:** Trabajamos en conocer cuál es el proceso de mejora que interesa implantar en cada momento: nuevas líneas de productos, mejoras en procesos, canales nuevos, distribución, ideas de comunicación....etc. Así como los agentes Implicados y las claves de cada ítem.



- 3** **Intraempendurismo**: Se inicia el proceso que inculque en la firma la semilla de la creación de nuevos productos, servicios, diseños u otras mejoras propiamente dichas, siempre siguiendo el criterio de sencillez y simplicidad. Se establecen los canales para implantar el ambiente propicio para el desarrollo emprendedor corporativo.

- 4** **Feed-Back**: Se inician los procesos de retroalimentación de la información una vez generadas las mejoras, así como se establecen procedimientos de estandarización y simplificación de los procesos de obtención de la misma.

- 5** **Funcionamiento autónomo**: La implantación finaliza con un sistema autónomo dentro de la empresa que no demande ayuda externa y que hace que la cultura de la firma sea propicia a generar automáticamente nuevas mejoras. En definitiva, garantizar la sostenibilidad de nuestra empresa.



Entre **6 y 12 meses** de implantación.



Objetivo de **hacer autónomo** el desarrollo emprendedor corporativo.



Mejora en Personas, innovación, tecnología y resultados.



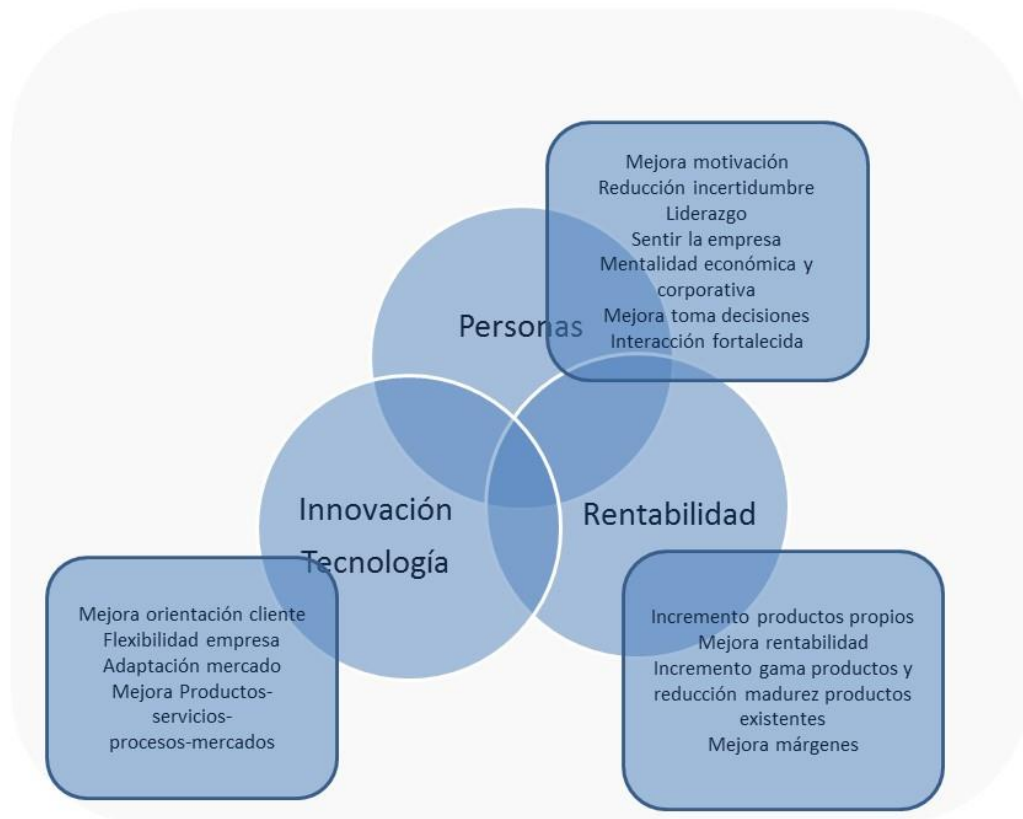
Hacemos un **guante a medida** a la compañía.



Contrato de **confidencialidad y exclusividad** sectorial.



Alineado a la dirección, cultura, valores y objetivos de la compañía.





Datos para más información:

- » www.economiareal.com
- » www.intraemprende.info
- » info@economiareal.com