



TEMA 5. DISEÑO ORGANIZATIVO

5.1. El empresario

5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

5.3. La gran empresa innovadora

5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Esteban Fernández Sánchez

Catedrático de Organización de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12

Tfno 985103919

esfernan@uniovi.es

www.esfernan.es



5.1. El empresario

	Aporta capital	No aporta capital
Actividades innovadoras	Emprendedor	Empresario corporativo
Actividades rutinarias	Propietario	Gerente

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO (EMPRENDEDOR)

Necesidad del logro.

Control interno.

Tolerancia ante la ambigüedad.

Riesgo calculado.

Orientación a las oportunidades.

Compromiso.

Autocontrol.

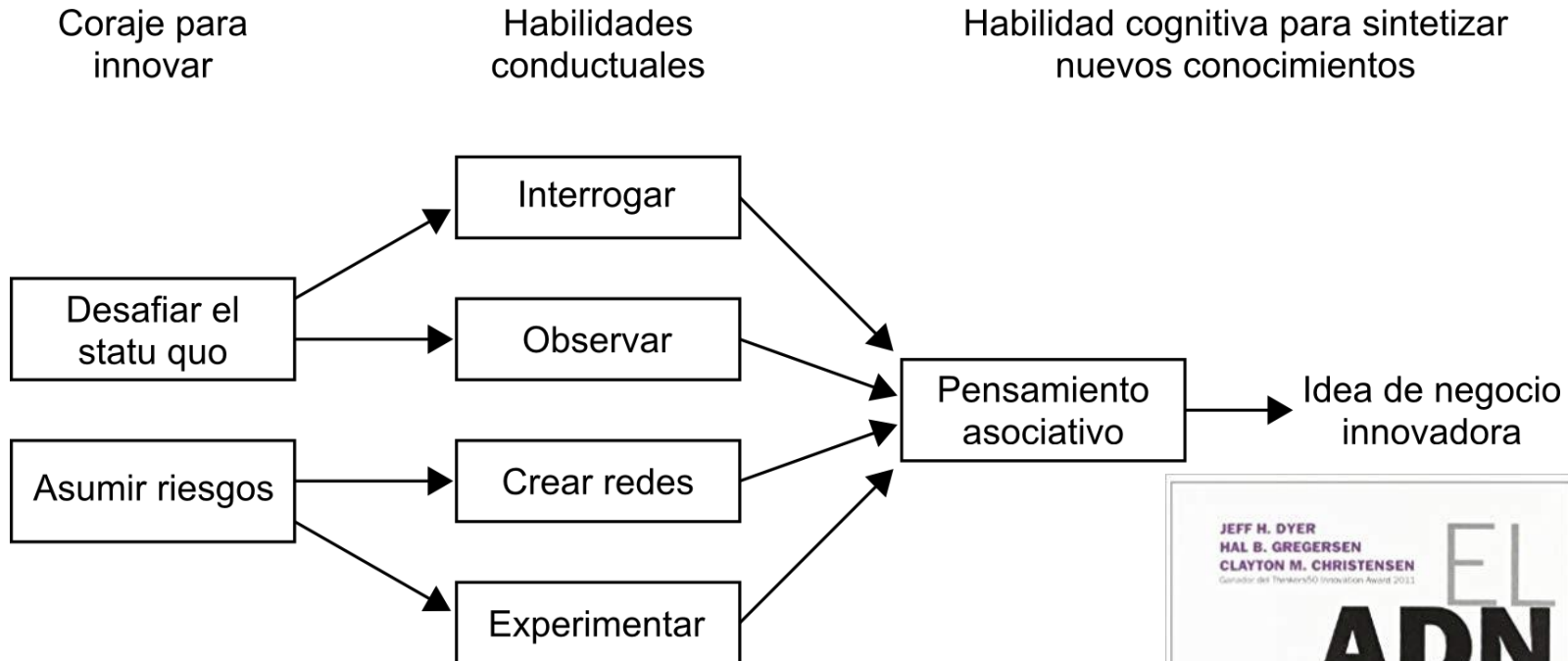
Bloqueo social.

Posición social.

Independencia.



5.1. El empresario





TEMA 5. DISEÑO ORGANIZATIVO

5.1. El empresario

5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

5.3. La gran empresa innovadora

5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico



5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

La empresa de base tecnológica (*start-up*) es una organización pequeña independiente orientada a la explotación de una tecnología emergente asumiendo riesgos considerables.

IMPORTANCIA

- Fuente de innovaciones
- Añaden vitalidad a la industria (revolucionan los mercados)
- Alternativa para científicos e ingenieros
- Buenas vecinas:
 - No contaminan
 - Fabrican productos de alto valor añadido
 - Emplean personal cualificado (sueldos altos)
 - Pueden crear mucho empleo



5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

CARACTERÍSTICAS

✓ Incubadoras

Organización que emplea al empresario potencial antes de crear su empresa

Empresas industriales

Buenas incubadoras

{ Miedo canibalización. Apuesta por productos actuales
No encaja en estrategia de la empresa

Laboratorios públicos y universidades

Malas incubadoras

Personal con perfil científico

Actividades no tienen aplicación comercial inmediata

PYMEs versus Grandes Empresas (GE)

GE están involucradas en proyectos costosos

Ingenieros y tecnólogos de las PYMEs tienen formación polivalente

Trabajadores de las PYMEs tienen mayor inclinación empresarial

Trabajadores de GE tienen más probabilidad de tener éxito como empresarios



5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

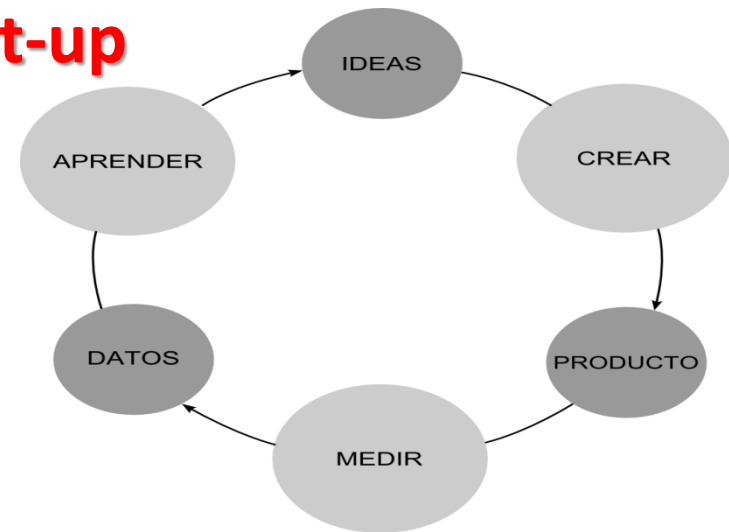
- ✓ **Formación** Los empresarios se hacen (no nacen)
- ✓ **Antecedentes familiares**
- ✓ **Financiación**
- ✓ **Red de apoyo**
- ✓ **Edad**
- ✓ **Equipo de fundadores pequeño** ¿héroe empresarial solitario?



5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

✓ Puesta en marcha: lean start-up

El objetivo de una *lean start up* es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. Tienen como objetivo crear un negocio próspero que cambie el mundo.



El método *Lean Start-up* se apoya en cinco principios:

- Los emprendedores están en todas las partes.
- El espíritu emprendedor es *management*.
- Aprendizaje validado.
- Crear–Medir–Aprender.
- Contabilidad de la innovación.



5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

Las empresas *lean start-up* experimentan al estilo de la ciencia: tienen que diseñar experimentos para descubrir las necesidades de sus clientes, la propuesta de negocios que mejor se adapte a ellos y cómo hacerles llegar esa propuesta.

En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito *feedback* de Crear–Medir–Aprender.

Las *lean start-up* comienzan al **CREAR** un **producto mínimo viable** (PMV): **una versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear–Medir–Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo**. Al PMV le faltan muchos elementos que puedan ser esenciales más adelante.

Hay que encontrar un **cliente potencial** que se comprometa a adquirir el PMV, lo que requiere que exista una capacidad de venta en esta fase temprana. El cliente a menudo solicita cambios en el PMV antes de comprometerse a comprarlo.

Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos –que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo y se esmera en alcanzar la perfección del producto– el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo.



5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

Cuando entramos en la fase de **MEDIR**, el mayor reto será determinar si los esfuerzos de desarrollo del producto están produciendo un progreso real, y si existe un patrón común (características del producto) que identifiquen un nuevo nicho de mercado.

APRENDER es un proceso continuo. No nos detenemos cuando se ha lanzado un producto mínimo viable, sino que usamos el aprendizaje que hemos obtenido para trabajar inmediatamente en la siguiente iteración.

Reduciendo el tamaño del lote se puede entrar en el circuito de *feedback* de Crear–Medir–Aprender mucho más rápidamente que nuestros competidores. La capacidad para aprender más rápidamente cosas sobre nuestros clientes es una ventaja competitiva esencial que las *start-ups* deben poseer.

Finalmente, y lo más importante, cuando acabamos el circuito de Crear–Medir–Aprender, nos enfrentaremos a la coyuntura más difícil que tiene que superar un emprendedor: pivotar de la estrategia inicial o perseverar.

PIVOTAR es una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. **PERSEVERAR** requiere diseñar un proceso de venta y entender el tiempo y el dinero que habrá que invertir para acaparar el nicho de mercado correspondiente.



TEMA 5. DISEÑO ORGANIZATIVO

5.1. El empresario

5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

5.3. La gran empresa innovadora

5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico



5.3. La gran empresa innovadora

DEPARTAMENTO DE I+D

Éxito:

- ☐ Calidad de los investigadores
- ☐ Capacidad del director de I+D
- ☐ Apertura y receptibilidad de la alta dirección

Capacidad del director de I+D:

- ✓ Reputación como investigador
- ✓ Habilidad para integrar la tecnología en la estrategia
- ✓ Conocimiento de las tendencias tecnológicas
- ✓ Apertura a ideas externas (evitar síndrome NIA)
- ✓ Motivar a los investigadores
 - ☐ Espíritu de equipo
 - ☐ Igualitarismo entre funciones
 - ☐ Presión competitiva

Problemas:

- ❖ Rigideces organizativas impiden lanzamiento nuevos productos
- ❖ Riesgo abandono personal científico
- ❖ Irrelevancia de la investigación
- ❖ Investigadores no tienen incentivos empresariales



5.3. La gran empresa innovadora

CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN I+D

CENTRALIZACIÓN

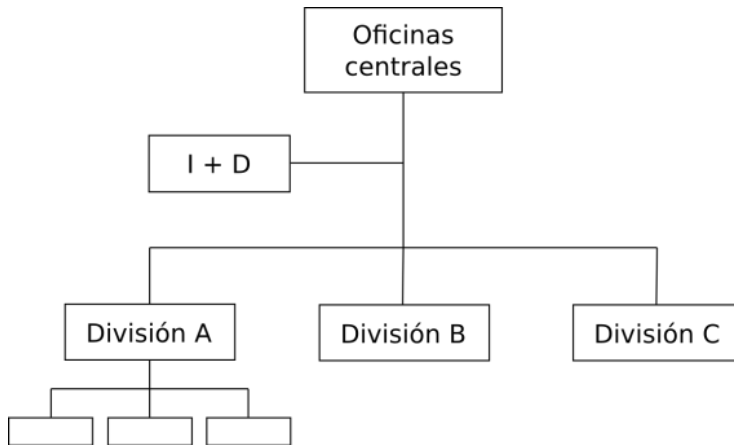
- ☐ Diseño productos globales
- ☐ Mejor protección de la tecnología
- ☐ Lograr masa crítica en I+D
- ☐ Facilitar grupos especializados
- ☐ Reducir costes de coordinación
- ☐ Evitar duplicar la investigación
- ☐ Innovación radical

DESCENTRALIZACIÓN

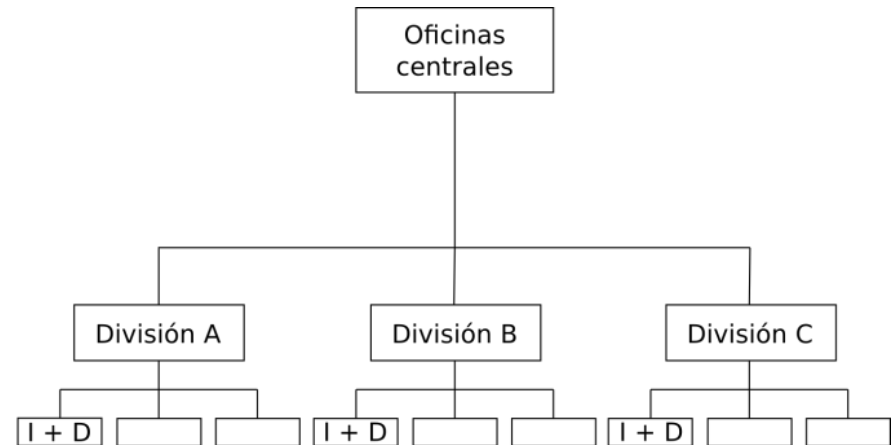
- ❖ Adaptar a necesidades de mercados locales
- ❖ Atender las regulaciones técnicas de los gobiernos
- ❖ Evitar aislamiento del mercado
- ❖ Mejorar comunicación y cooperación interdepartamental
- ❖ Acceder a recursos en entornos geográficos dispersos
- ❖ Potenciar competencia entre equipos de investigación



5.3. La gran empresa innovadora



a) I + D Centralizado



b) I + D Descentralizado

INTERNACIONALIZACIÓN

Pulpo: cerebro en un país y tentáculos en otros.
Materia gris se desplazó a los tentáculos



TEMA 5. DISEÑO ORGANIZATIVO

5.1. El empresario

5.2. La pequeña empresa de base tecnológica (*start-up*)

5.3. La gran empresa innovadora

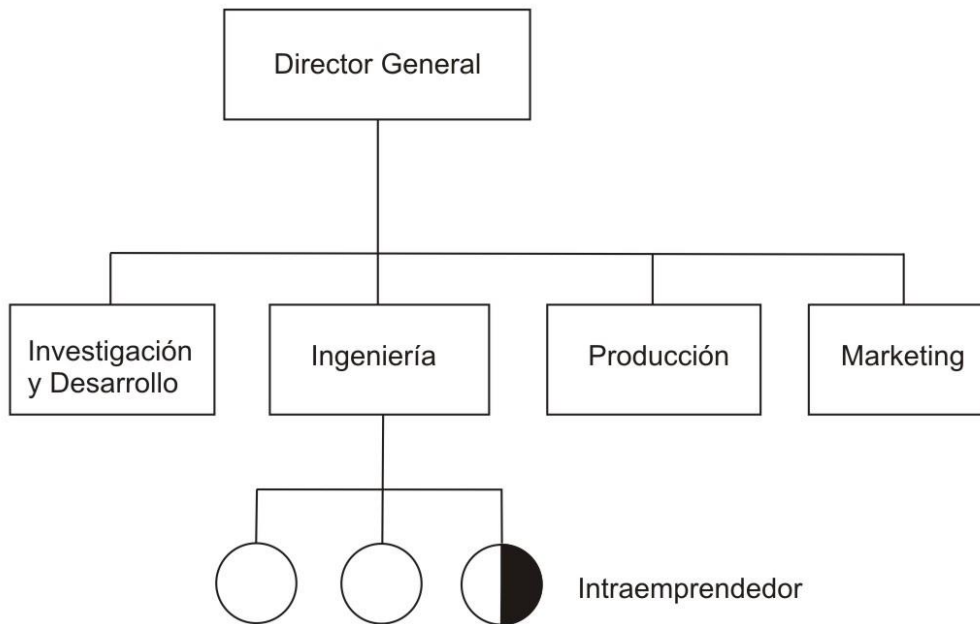
5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico



5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Crear redes de contactos

Equipo sumergido (intraemprendedor)

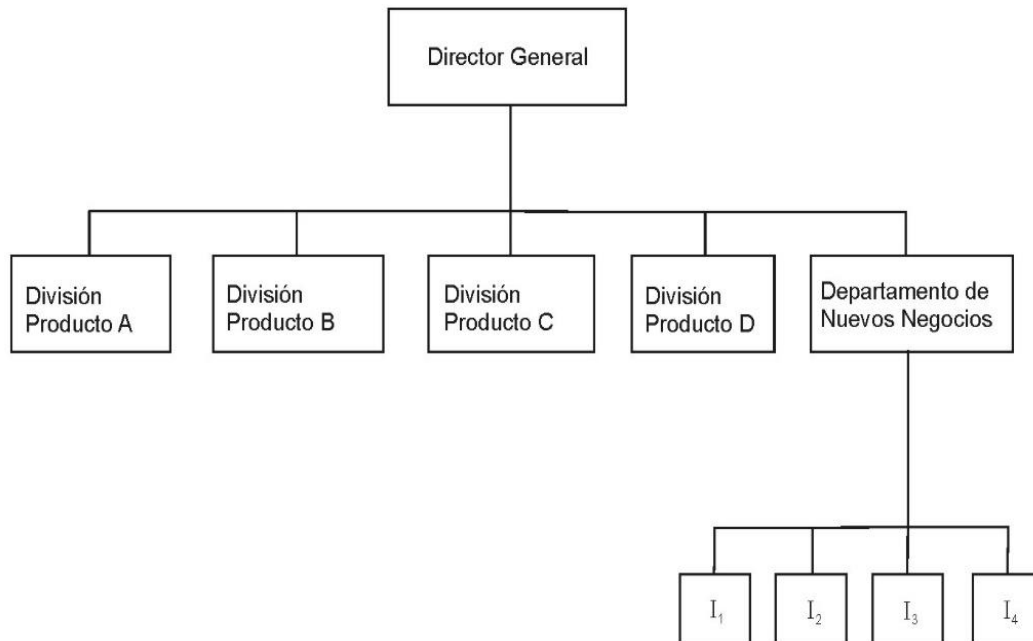


La solución equipo sumergido o intraemprendedor se refiere a personas creativas que integran equipos que utilizan recursos de la empresa para desarrollar sus propios proyectos, es decir, son personas que realizan de manera informal la función empresarial dentro de la empresa.



5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Departamento de nuevos negocios (Incubadoras corporativas)



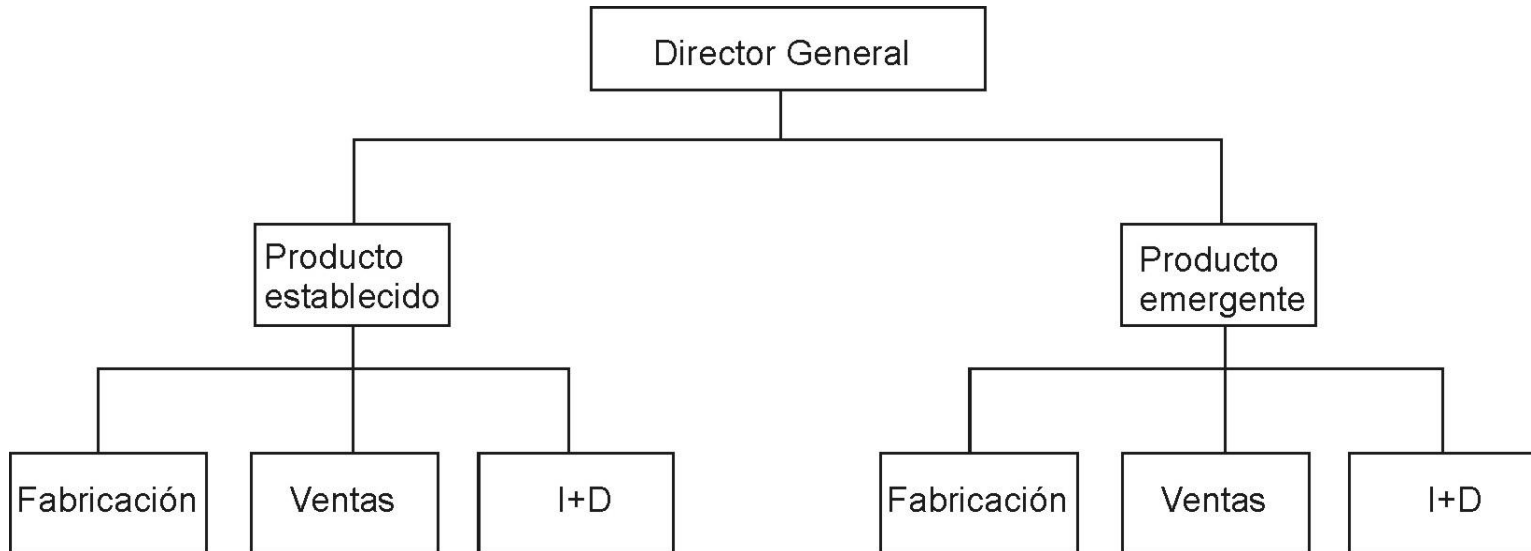
El departamento de nuevos negocios está formado por un grupo de personas muy cualificadas, cuya misión es detectar oportunidades, valorar proyectos, recoger ideas que surjan en la empresa y estar al tanto de los descubrimientos científicos y tecnológicos



5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Organización ambidextra

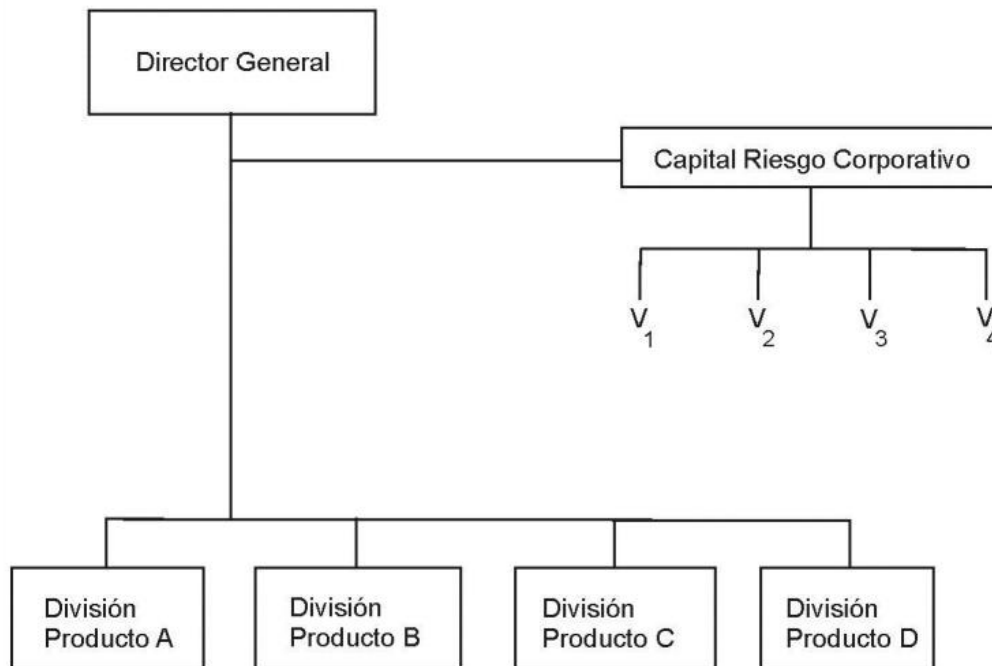
La organización ambidextra crea una unidad separada para desarrollar ideas de negocio que encajan claramente con la estrategia de la empresa pero que posiblemente se estancarían dentro de la organización. De este modo, algunas partes de la organización se dedican a trabajar en lograr mejoras incrementales de las tecnologías dominantes que sustentan los productos actuales. Otras partes, sin embargo, se dedican a perseguir innovaciones radicales.





5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Capital riesgo corporativo



El capital riesgo corporativo (*corporate venture capital*) es el departamento responsable de tomar una participación en el capital de pequeñas empresas innovadoras (*start-up*). Su objetivo no es solo crear valor en la cartera, como ocurre con el capital riesgo normal, sino generar valor en la empresa matriz a través de futuras adquisiciones.



5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Joint venture

Una *joint venture* es una nueva sociedad (filial) creada por dos o más sociedades (matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias.

- Propiedad y control por empresas socios
- Personalidad jurídica propia
- Puede llevar a cabo todo tipo de actividades
- Cada socio aporta recursos y asume riesgos
- Viabilidad a largo plazo



5.4. Formas organizativas para el desarrollo tecnológico

Escisiones (prolongaciones o *spin-offs*)

Una *spin-off* es una empresa creada, por lo menos parcialmente, por una empresa establecida para desarrollar un nuevo concepto de negocio, a la que permite funcionar libremente. La organización matriz, que algunas veces parece una empresa tenedora de acciones, cumple la función de capitalista de riesgo, de incubadora protectora y de mentora eficaz, pero en algún momento las unidades con éxito adquieren la independencia total. La organización matriz puede renunciar a toda la propiedad y el control o decidir retener un porcentaje de las acciones. Sin importar lo que dure la relación, finalmente el *spin-off* se abandona a su propia suerte.

Las ***spin off*** universitarias son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, en las que el producto o servicio procede del conocimiento adquirido en la propia universidad