



DEC

DESARROLLO DE
EMPRESARIOS
CORPORATIVOS



CAMARA DE INDUSTRIAS
DEL URUGUAY



Programa
Emprender

Agenda

- ✓ Antecedentes del Proyecto
- ✓ Marco Teórico
- ✓ El Programa DEC
- ✓ Impactos Esperados

Agenda

- ✓ **Antecedentes del Proyecto**
- ✓ Marco Teórico
- ✓ El Programa DEC
- ✓ Impactos Esperados

Antecedentes del Proyecto

Misión de la CIU

- ✓ Representar y defender los intereses de los socios ante entidades públicas o privadas nacionales, regionales e internacionales, buscando el fortalecimiento industrial del Uruguay
- ✓ Orientar y fortalecer la inserción de nuestros socios en los mercados internacionales
- ✓ Brindar servicios eficientes ajustados a las necesidades de nuestros socios y a los industriales en general, para consolidar su crecimiento empresarial

Antecedentes del Proyecto

Perfil de la CIU

- ✓ Vínculo muy cercano y de largo plazo con las empresas industriales del país facilita la detección de las necesidades de desarrollo del sector
- ✓ Experiencia en la ejecución de proyectos estructurantes, con socios nacionales e internacionales (FOMIN-BID, Comisión Europea, etc.)
- ✓ Amplia experiencia en la concepción y creación de servicios de desarrollo empresarial sostenibles, que apuntan a la mejora de la competitividad empresarial
- ✓ Experiencia en actividades de promoción de la innovación empresarial

Antecedentes del Proyecto CEGETEC / CIU

- ✓ El Centro de Gestión Tecnológica (CEGETEC) fue creado en el año 1994 como un Programa de la CIU, con el fin de promover, orientar y facilitar la innovación y el desarrollo tecnológico industrial
- ✓ Desde el año 2008 forma parte del Departamento de Desarrollo Empresarial (DDE) de la CIU
- ✓ Vigente su objetivo, CEGETEC redobla la apuesta de la CIU como interlocutor del Sector Industrial en el Sistema Nacional de Innovación
- ✓ Redefine su estrategia: se priorizan proyectos estructurantes en red que involucren actividades concretas, acotadas, medibles y de alto impacto en la innovación empresarial en la industria uruguaya

Antecedentes del Proyecto

Observaciones

- ✓ En el manejo de opciones de inversión, en general las empresas uruguayas:
 - No aplican metodología sistemática capaz de reducir el riesgo e incrementar posibilidades de éxito
 - No tienen incorporado el concepto de “Emprendimientos Corporativos” como una estrategia posible de crecimiento
- ✓ El concepto de “Emprendimientos Corporativos” incorpora elementos tales como:
 - Análisis de opciones estratégicas de rentabilidad a largo plazo
 - Estímulo para la innovación y promoción del emprendedurismo interno
 - Generación de mayor valor empresario, nuevo empleo y mejores condiciones de competitividad a futuro

Antecedentes del Proyecto

Objetivos Propuestos

- ✓ Diseñar un modelo para el desarrollo de “Emprendimientos Corporativos” en empresas uruguayas
- ✓ Ofrecer un Programa de apoyo a la Dirección de la empresa y su Equipo de Gestión para facilitar la implementación de “Emprendimientos Corporativos”:
 - Con un enfoque práctico y pragmático
 - Capitalizando experiencia previa, metodologías probadas en otros servicios, experiencia internacional e investigación académica en la materia
- ✓ Realizar un Programa Piloto con seis empresas, durante el año 2009, promoviendo el “despegue” de seis nuevos “Emprendimientos Corporativos”.
- ✓ Evaluar y mejorar el modelo para siguientes ejecuciones.

Antecedentes del Proyecto

Cronología

- ✓ Febrero 2008: FUNDASOL – CIU consideran la posibilidad de generar un proyecto de apoyo a la generación de “spin-off” en empresas familiares
- ✓ Abril 2008 – Julio 2008: Reformulación de la idea en base a la interacción de CEGETEC / CIU con el equipo técnico del Programa Emprender y FOMIN-BID
- ✓ Agosto – Diciembre 2008: Desarrollo de la hipótesis de trabajo y diseño preliminar en conjunto con la Consultora Business Pro (Adolfo Fernández):
 - Experiencia de trabajo en multinacionales, ejecución y seguimiento de proyectos de spin-offs, más de 100 proyectos de asesoramientos en estrategia y marketing
 - Experiencia consolidada de trabajo conjunto con la CIU
- ✓ Enero 2009: Firma convenio CIU / Programa Emprender

Agenda

- ✓ Antecedentes del Proyecto
- ✓ **Marco Teórico**
- ✓ El Programa DEC
- ✓ Impactos Esperados

Marco Teórico

Conceptos

✓ ¿Qué significa promover Emprendimientos Corporativos?

Es estimular la creación de nuevos negocios a partir de compañías existentes, con el objetivo de mejorar su posición competitiva y sus resultados

✓ **Implica la creación de un sistema compuesto por:**

- Una Empresa Madre (EM)
- Uno o varios Emprendimientos Corporativos (EC)
- Vínculos entre las partes (EM – ECs)

Marco Teórico

Elementos del Sistema EM-EC

Empresa Madre (EM)

- ✓ Dispuesta a innovar en estrategias de crecimiento
- ✓ Dirección comprometida con la idea
- ✓ Porte determinado y Equipos de Gestión con capacidad para:
 - Apoyar y/o controlar un nuevo emprendimiento
 - Gestionar el cambio

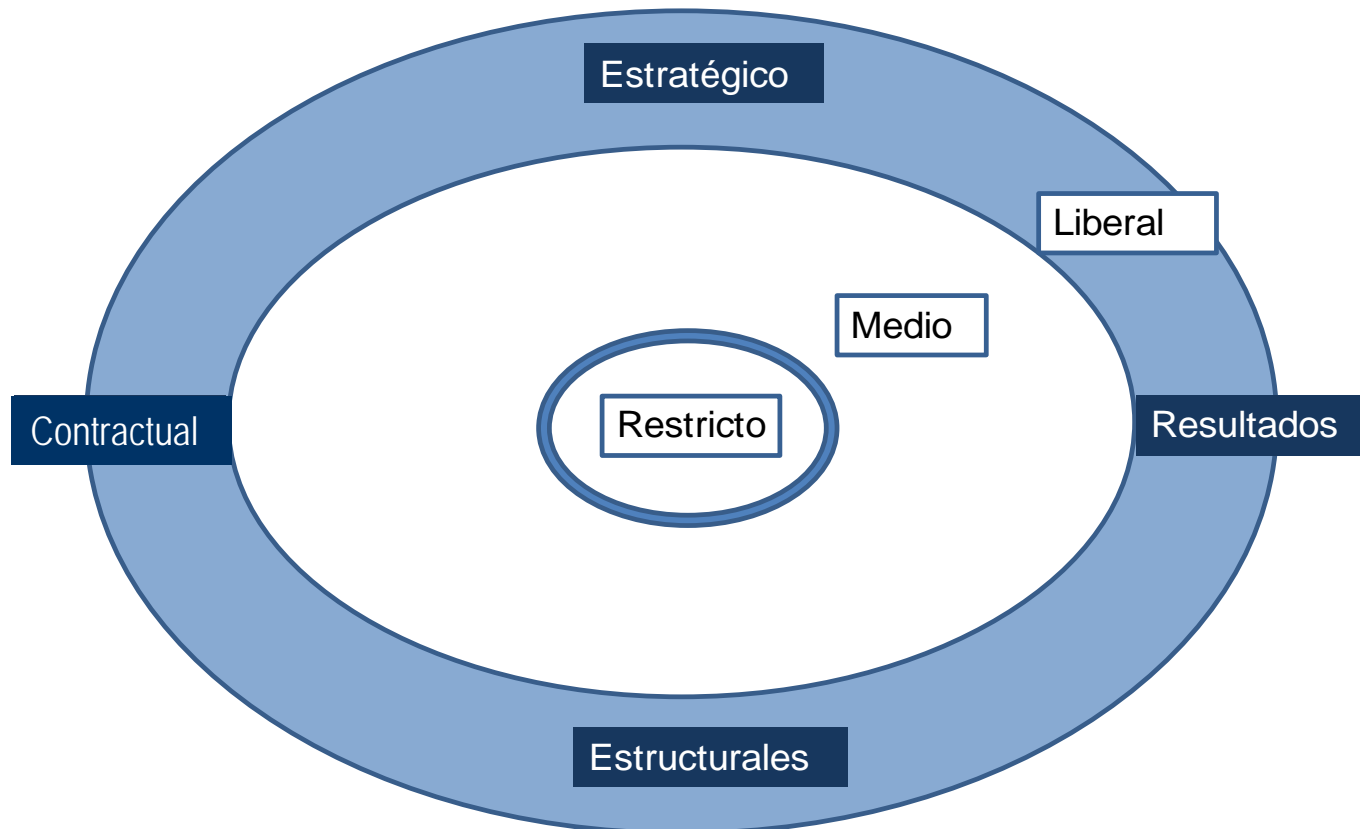
Dimensiones Vinculares

Emprendimiento Corporativo (EC)

- ✓ Surge de un proceso de reflexión estratégica en la EM
- ✓ Crece a una tasa sensiblemente mayor que la EM
- ✓ Puede o no constituirse en un negocio independiente
- ✓ Genera oportunidades de emprendedurismo en el Equipo de Gestión de la EM

Marco Teórico

Dimensiones Vinculares



Marco Teórico

Dimensión Estratégica

Elementos/g. de libertad	Restricto	Medio	Liberal
Visión	Construye la EM	Construyen EM y EC	Construye EC
Ámbitos estratégicos	EM fija y monitorea parámetros para producto, área geográfica, canales, mercados EC sigue lineamientos	EC propone y EM aprueba; se construyen juntos; EC monitorea e informa	EC fija, gestiona y monitorea
Estrategias	EM fija las estrategias del EC	EN y EC construyen en conjunto; EC propone y EM acepta; EC monitorea e informa	EC establece sus estrategias, las gestiona y monitorea
Objetivos del proyecto	EM fija y monitorea	EC propone y EM aprueba; EC monitorea e informa	EC fija los objetivos y los monitorea; comunica periódicamente
Plan de Acciones Estratégicas	EM construye y monitorea	EC construye y EM aprueba; EC desarrolla y monitorea; informa a EM	EC construye, desarrolla y monitorea; informa a EM

Marco Teórico

Dimensión Resultados

Elementos/g. de libertad	Restricto	Medio	Liberal
Objetivos económicos	Fijados y monitoreados por EM	Fijados y monitoreados en conjunto por EM y EC	Fijados y monitoreados por EC; informa a EM
Presupuestos	Construidos y monitoreados por EM	Construidos y monitoreados en conjunto por EM y EC	Fijados y monitoreados por EC; informa a EM
Gestión de desvíos al presupuesto	Controlados por EM; acciones correctivas diseñadas por EM	Controlados por EC; acciones correctivas diseñadas en conjunto por EM y EC	Controlados por EC; acciones correctivas diseñadas por EC; informa a EM
Indicadores	Fijados y monitoreados por EM; cambios son establecidos por EM	Fijados en conjunto por EM y EC; monitoreados por EC; cambios establecidos en conjunto	Fijados, monitoreados y cambios establecidos por EC; informa a EM.

Marco Teórico

Dimensión Estructural

Elementos/g. de libertad	Restricto	Medio	Liberal
Diseño de la Estructura	Diseña la EM; aplica el EC	EM y EC diseñan en conjunto; EC aplica	EC diseña, y aplica
Responsable	Selecciona EM y reporta al directorio en forma periódica (diaria / semanal)	Selecciona EM; reporta a un responsable de proyecto en EM y reporta en forma periódica (mensual)	Selecciona EM; reporta a un responsable de proyecto en EM y reporta en forma aperiódica: (semestral, ocasional)
Organización	EM diseña organigrama, define roles y perfiles; selecciona el personal	EM y EC diseñan el organigrama; EC define roles y perfiles y selecciona el personal	EC diseña organigrama, define roles y perfiles; selecciona el personal
Remuneración	EM define de acuerdo a estándares de la propia EM	EM y EC definen de acuerdo a estándares de la EM y del mercado donde actuará	EC define de acuerdo al mercado donde actuará el EC
Capacitación	Dentro de la EM	Dentro de la EM y buscando en el mercado por necesidades específicas	EC busca en el mercado

Marco Teórico

Dimensión Contractual

Elementos/g. de libertad	Restricto	Medio	Liberal
Legal / regulatorio	EC es un emprendimiento dentro de EM	EC es una subsidiaria de EM	EC es una empresa nueva, donde EM es dueña de una parte de las acciones; apoyo legal propio
Capital empleado	Aportado dentro de la propia EM	Lo aporta la EM	Se venden acciones; EM tiene una participación
Económico financiero	Dentro de la EM como proyecto o unidad de negocios perfectamente identificable	EC lleva su propia contabilidad y se financia por si misma pero recibe apoyo desde EM	EC es responsable de todos los aspectos de la gestión económica financiera
Logística	Desde la EM	EC resuelve los temas de logística con apoyo de la EM	EC resuelve logística
Marketing y ventas	Desde la EM	EC tiene su propia estructura comercial; se apoya en estructura de EC en algunos elementos	EC realiza toda la operativa comercial
Monitoreo del proyecto	Dentro de la EM	Reuniones formales de seguimiento mensuales	Entrega de resultados al final del ejercicio

Marco Teórico

Ejemplo

✓ Situación inicial

- Empresa familiar dedicada a la producción y exportación de prendas tejidas que atiende varios mercados internacionales
- Padre actúa como Gerente General, Hijo en lo comercial internacional y en producción

✓ Luego de la implementación de un Sistema EM-EC

- Producción y exportación continúan igual
- Se implementa un "Emprendimiento Corporativo" con las siguientes características:
 - Concepto de "retail" para el mercado local
 - Tienda con un concepto de producción propia / importación
 - El Hijo es responsable de los resultados de la misma
 - Local independiente y con Administración independiente
 - Apoyo contable de la Empresa Madre y financiamiento durante la fase de incubación

Agenda

- ✓ Antecedentes del Proyecto
- ✓ Marco Teórico
- ✓ **El Programa DEC**
- ✓ Impactos Esperados

El Programa DEC

Fases y Etapas

FASE I – Desarrollo de Portafolio de ECs



FASE II – Implementación de Portafolio de ECs (no cubierto por Programa Emprender)



El Programa DEC

Aspectos relevantes

- ✓ Foco de trabajo en la Empresa Madre (EM), la cual es estimulada para constituirse en una plataforma que genera “Emprendimientos Corporativos” (ECs)
- ✓ Las ideas de posibles ECs surgen de un proceso de “Generación de Inteligencia de Mercado” en la EM, que parte del “afuera” de la misma, considera su “adentro” y construye nuevas estrategias que no son “más de lo mismo”
- ✓ El portafolio de ECs que se construye es funcional a los intereses estratégicos de la EM, potenciando el interés de las empresas en la construcción del mismo
- ✓ El proceso es realizado involucrando a los integrantes del Equipo de Gestión de la EM, generando oportunidades de emprendedurismo para los mismos

El Programa DEC

Resultados

Para la EM

- Proyectos seleccionados
- Un EC identificado
- Grupo de trabajo alineado con proyecto
- Un proceso de innovación instalado
- Personal en nuevo nivel competitivo

Para el EC

- Una idea del negocio desarrollada
- Un plan de negocios desarrollado
- Un equipo de trabajo seleccionado
- Un contrato EM / EC establecido

Agenda

- ✓ Antecedentes del Proyecto
- ✓ Marco Teórico
- ✓ El Programa DEC
- ✓ **Impactos Esperados**

Impactos Esperados

- ✓ Las empresas participantes del proyecto incorporan:
 - Innovación a nivel de sus modelos de gestión, de sus procesos y/o de sus productos
 - Nuevas capacidades a nivel de planificación estratégica, evaluación de portafolio de negocios y gestión del cambio
 - Mejores condiciones competitivas de largo plazo, al promover y facilitar la creación de nuevos emprendimientos que crecen a tasas mayores
- ✓ Los miembros del Equipo de Gestión de la empresa con potencial emprendedor acceden a:
 - Oportunidades para el desarrollo de ideas de negocios
 - Incubación para la implementación de las mismas
- ✓ La ejecución del proyecto nos deja a todos lecciones aprendidas



¡Gracias por atender esta presentación!

Ing. Enrique De Martini (MBA)
Director

Departamento de Desarrollo Empresarial
Cámara de Industrias del Uruguay

edm@ciu.com.uy