# Innovación y renovación estratégica en la Empresa Familiar

## CULTURA EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR

Mª Concepción López Fernández

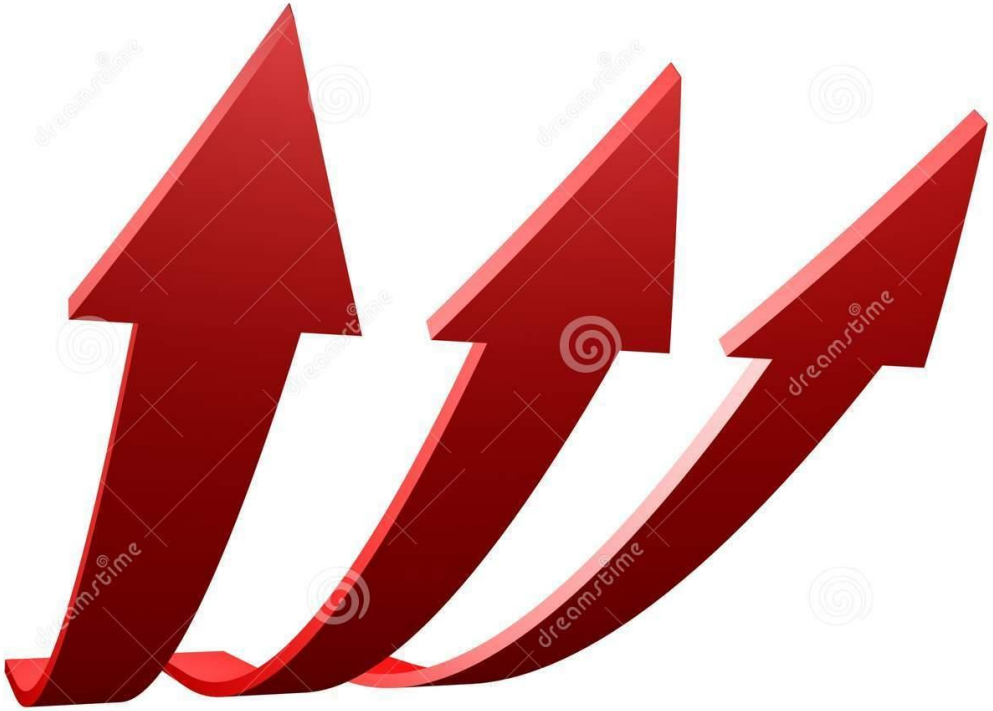
Directora Cátedra Santander Empresa Familiar, Universidad de Cantabria

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# LEVANTAOS LOS QUE…

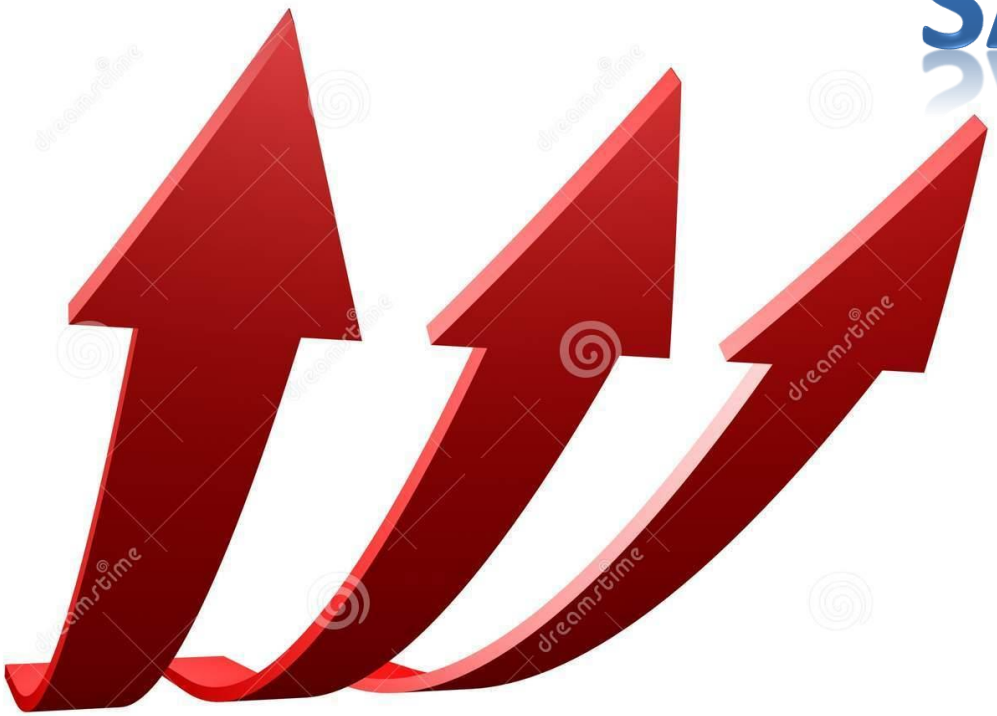


UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# LEVANTAOS LOS QUE…



# SABEIS QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR? MALOS ENTENDIDOS

Empresa Familiar = PYME
= Ineficiente

E. **Fami**liar *versus* Multinacional

E. Familiar *versus* E. Cotizadas

E. Familiar *versus* E. Profesional y moderna

# ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

*Control de la propiedad en manos de los miembros de una familia*

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA — Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# *Control familiar*

INDITEX

- Gertler S.L. 50,01%
  - A. Ortega
  - 100 %
- Partler 2006 S.L. 9, 284
  - A. Ortega
  - 100 %
- Herencia Rosalía Mera 6,9%
- Otros 33,806 %

PULL&BEAR ZARA ZARA HOME Bershka UTERQÜE OYSHO stradivarius Massimo Dutti lefties

# ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

*Control de la propiedad en manos de los miembros de una familia*

*Las directrices estratégicas a largo plazo son establecidas por los miembros de la familia propietaria*

# *Implicación familiar*

## Consejo de Administración de OSBORNE

Presidente
Tomás **Osborne** Gamero

Vicepresidente
Mª Carmen **Osborne** Fernández

Consejero Delegado
Ignacio **Osborne** Cólogan

- Sofía **Osborne** Coloma
- Tomás **Osborne** Domecq
- Fernando **Osborne** Lena
- Borja **Osborne** Osborne
- Enrique **Osborne** Sanz
- Joaquín **Osborne** Vázquez
- Gabriel **Osborne** Vázquez
- Fernando Terry **Osborne**
- Mª Paz **Osborne** Verdugo

Director General
Alfonso A. Calderón

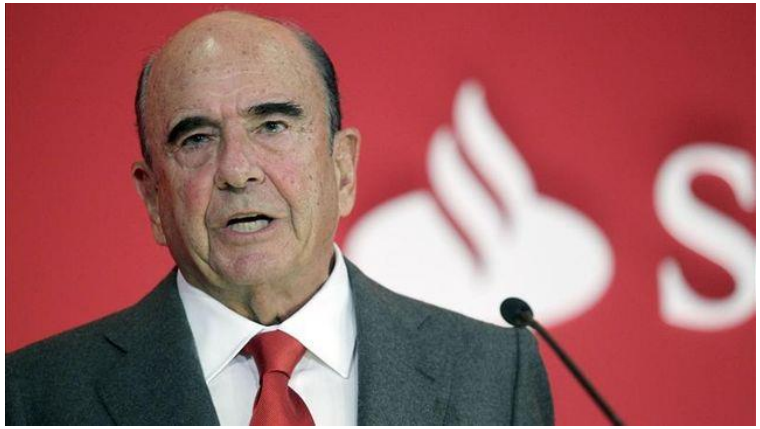
# ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

*Control de la propiedad en manos de los miembros de una familia*

*Las directrices estratégicas a largo plazo son establecidas por los miembros de la familia propietaria*

*Deseo de continuidad*

# *Deseo de continuidad*



Emilio Botín (III)

Ana P. Botín

# ALGUNOS DATOS (I)

## EUROPA

- Suponen el 60% del tejido empresarial de la UE
- De las 100 primeras empresas de la UE el 25% son empresas familiares
- 17 millones de empresas familiares
- Emplean a 100 millones de personas

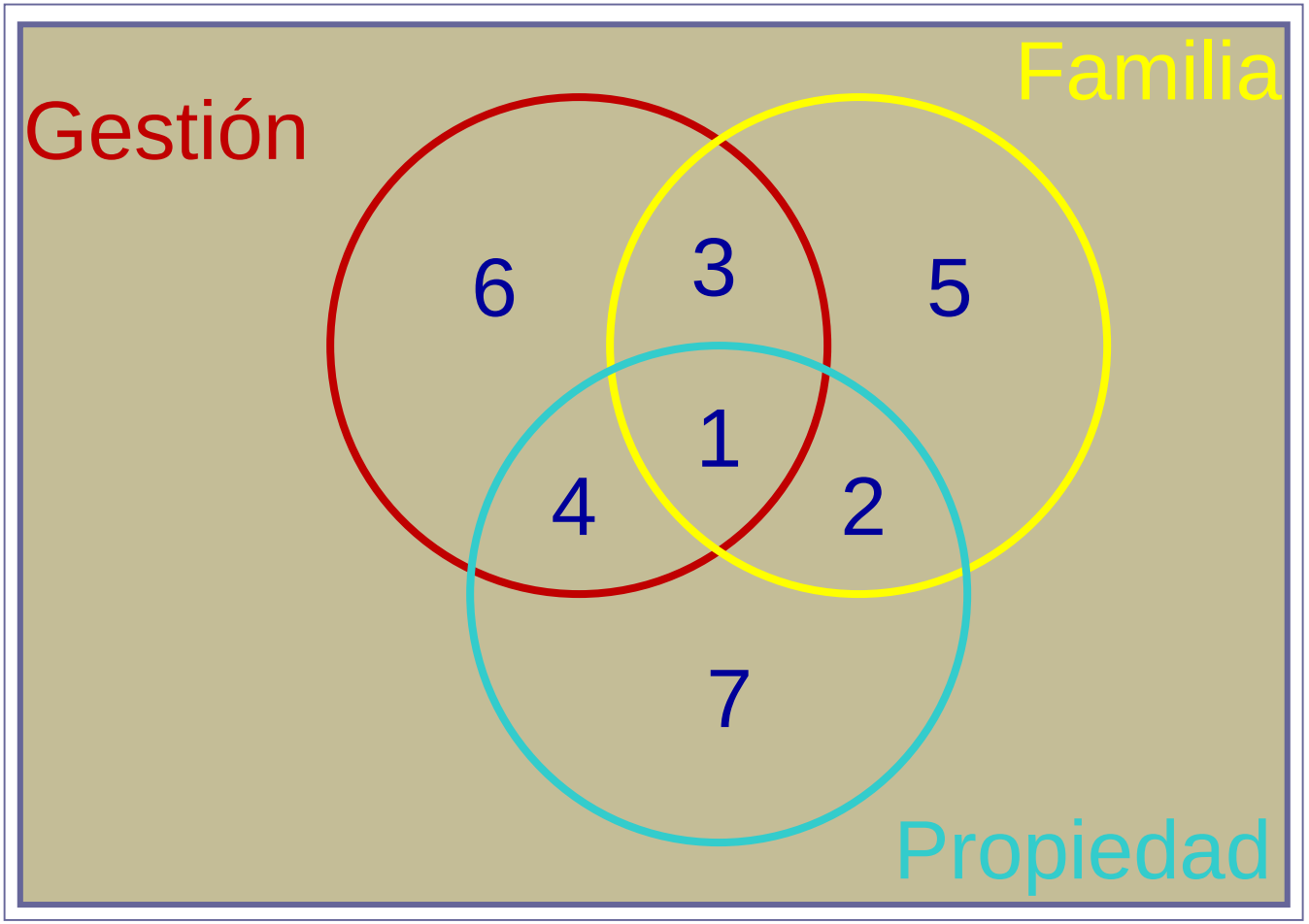
## EEUU

- 80% sobre el total de empresas
- 50% del empleo

# ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR

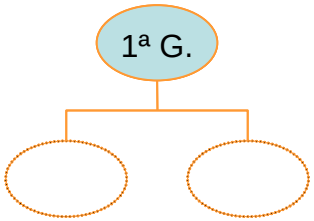
EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Tagiuri & Davis, 1982

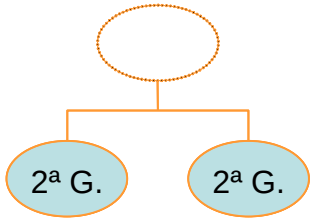


# TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

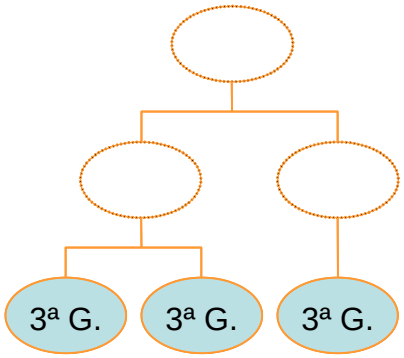
1ª generación
*Fundador*




2ª generación
*Hermanos*




3ª generación
*Primos*




65% en primera generación

25% en segunda generación

9% en tercera generación

1% en cuarta generación o más

*Fuente: Instituto de Empresa Familiar (Febrero, 2009)*

# LEVANTAOS LOS QUE…

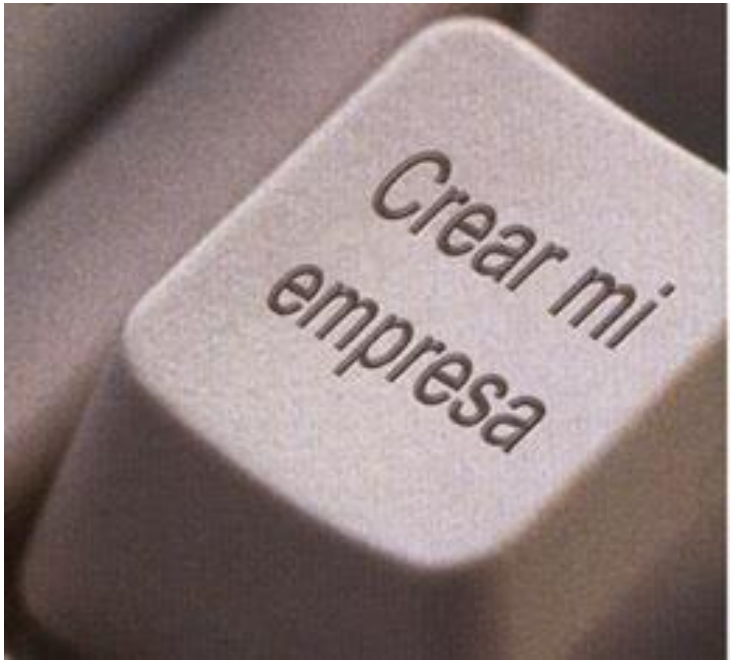
# SABEIS QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# ¿ EMPRENDER ES..... ?




UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# LEVANTAOS LOS QUE…

# SABEIS QUÉ ES UN EMPRENDEDOR

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# ¿UN EMPRENDEDOR ES...?

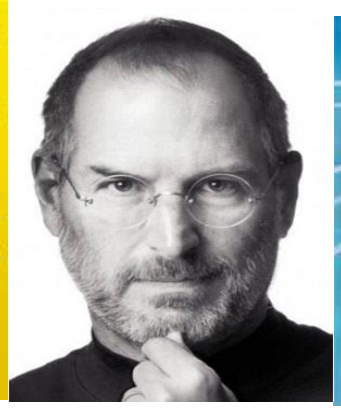
# LEVANTAOS LOS QUE…

# SABEIS QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO /INTRAEMPRENDIMIENTO

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

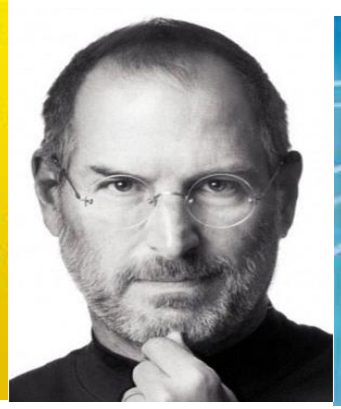
CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR



# ¿Por qué son emprendedores admirados?

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Cátedra Santander de Empresa Familiar

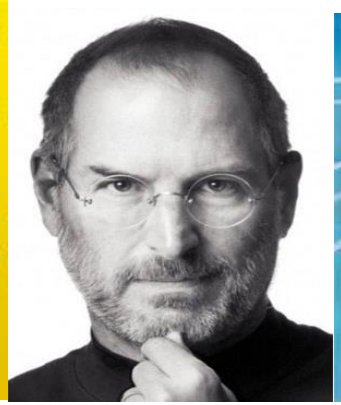
CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR



# ¿Son emprendedores admirados sólo por haber creado una empresa?

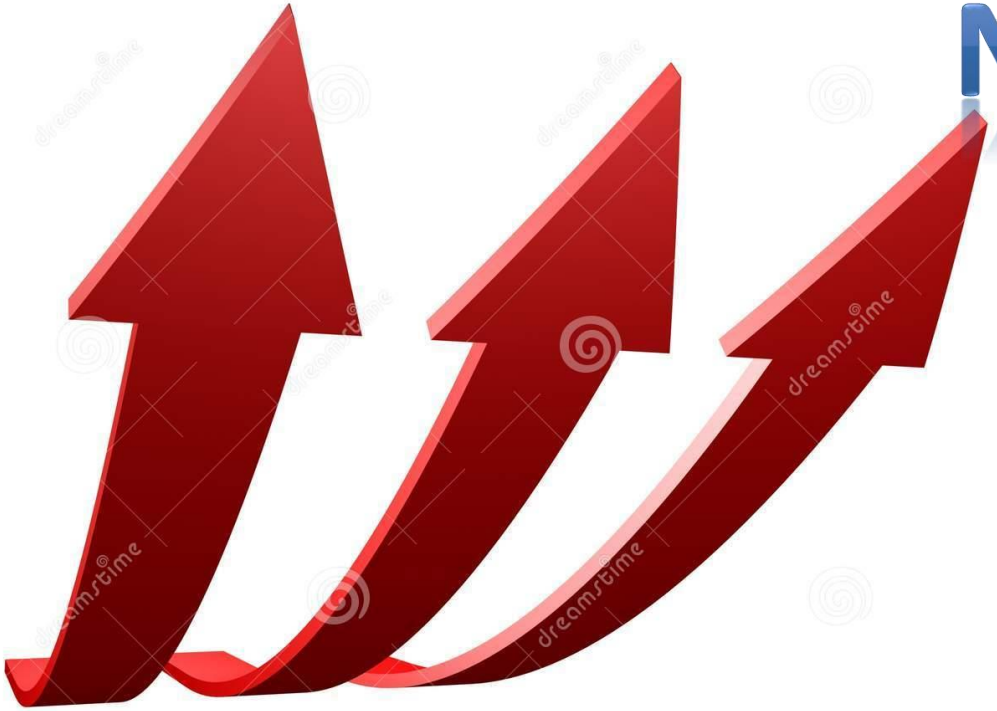
UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR



# ¿O los admiramos, sobre todo, por ser los líderes de empresas innovadoras y “emprendedoras”?

# LEVANTAOS LOS QUE…



# NO OS HABEIS LEVANTADO NINGUNA VEZ

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# POR LO TANTO PARECE QUE EL EMPRENDIMIENTO PUEDE SER ALGO MÁS QUE CREAR UNA EMPRESA…

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# Ser emprendedor es…

1. Identificar oportunidades capaces de generar valor
   económico
   social
   personal

*…. más allá del valor económico*

# Ser emprendedor es…

1. Identificar oportunidades capaces de generar valor (económico, social y/o personal)
2. Evaluarlas y explotarlas con los recursos que se tienen o se pueden conseguir

*creatividad,*

*capacidad de asumir riesgo,*

*resiliencia,*

*responsabilidad e intuición,*

*búsqueda activa de los recursos necesarios,*

*resolución de problemas*

*reaccionar ante lo imprevisto utilizando los recursos disponibles*

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Cátedra Santander de Empresa Familiar

# Ser emprendedor es…

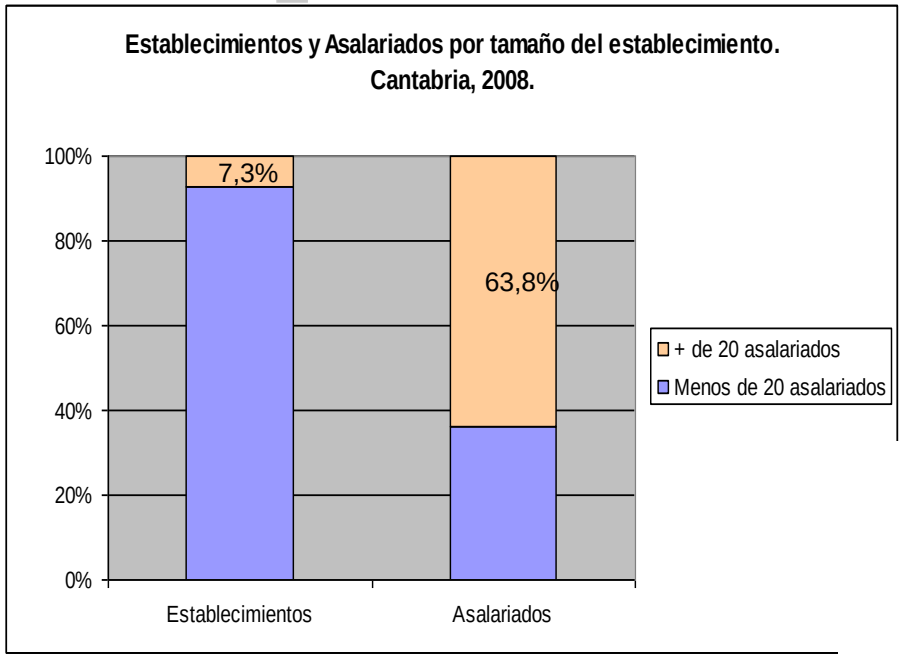
1. Identificar oportunidades capaces de generar valor (económico, social y/o personal)
2. Evaluarlas y explotarlas con los recursos que se tienen o se pueden conseguir
3. En diferentes contextos y situaciones

*creando nuevas empresas*

*pero también*

*Siendo emprendedor dentro de empresas e instituciones que ya existen*

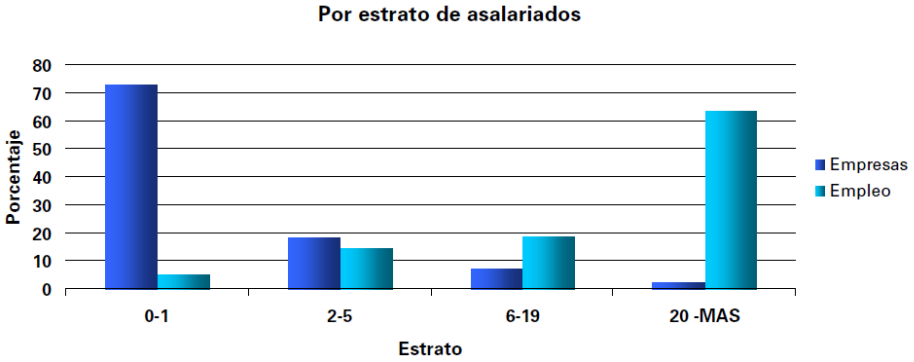
# Empresas emprendedoras




INE

Elaboración a partir de ICANE

**Distribución de Empresas activas / Empleo en el DIRCE (1/1/2011)**



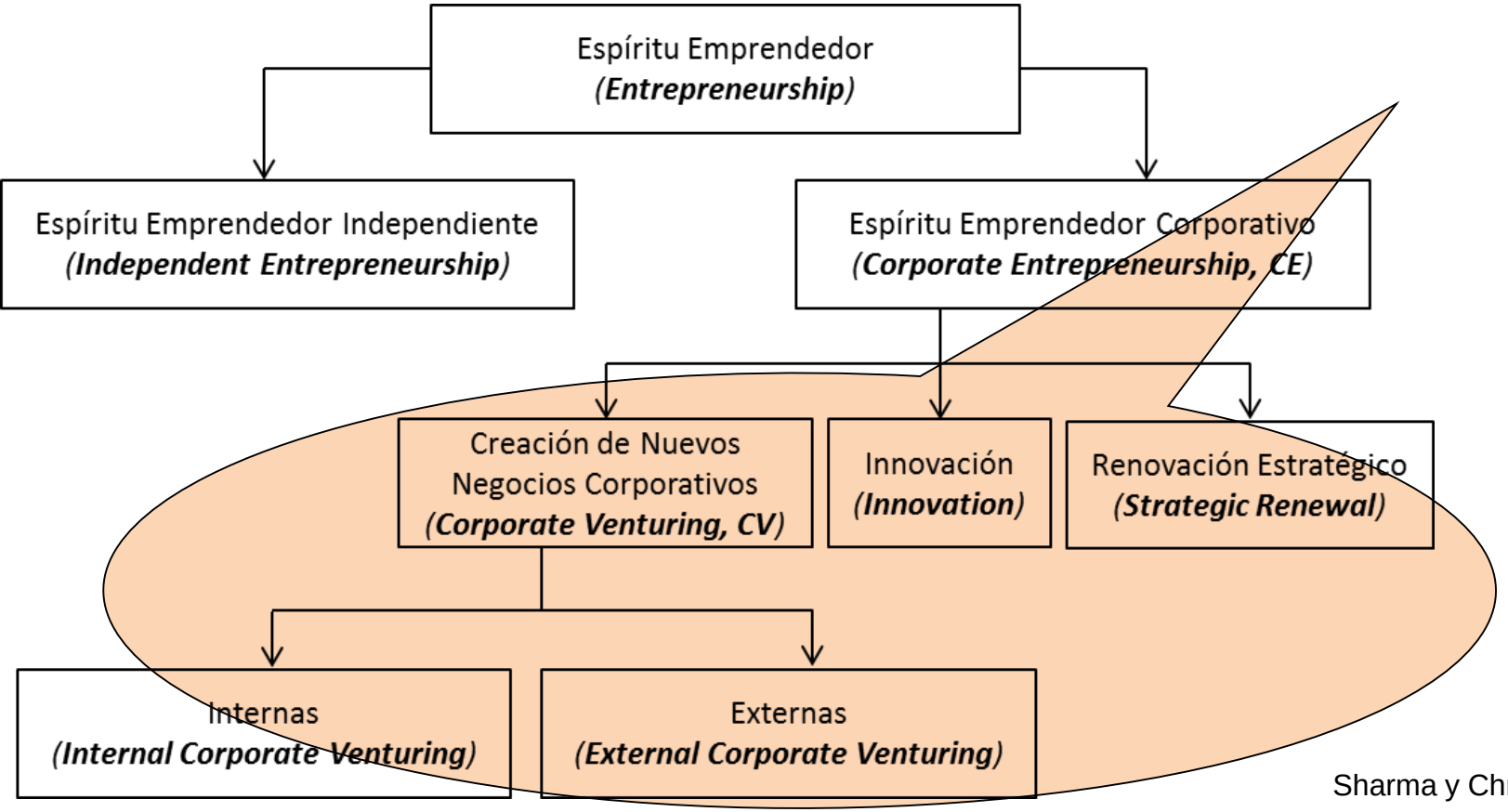

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

de EMPRESA FAMILIAR

CÁTEDRA de EMPRESA FAMILIAR

# ¿Qué es el Emprendimiento Corporativo o Intraemprendimiento?




Sharma y Chrisman (1999)

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# Corporate Venturing

HYUNDAI corporation

INNSPIRAL

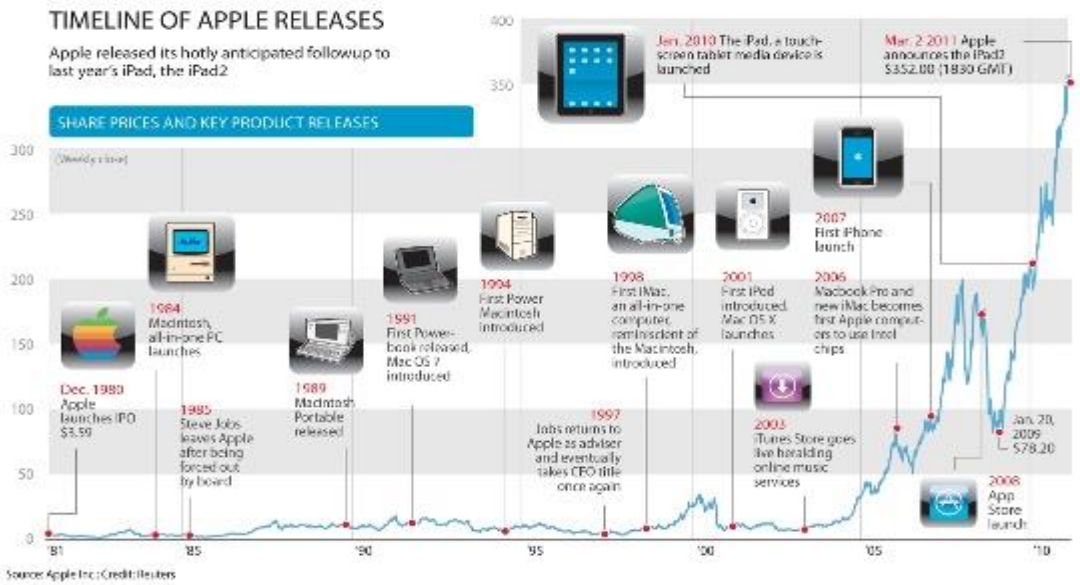
UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# Innovación

La capacidad de innovación de Apple deja claro de que esto no es producto de una casualidad, sino de un método….



IKEA

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

DECATHLON

ANTANDER
A FAMILIAR

# Renovación Estratégica

## Grupo INDITEX - Modelo de Negocio

El Grupo Inditex, tiene dos epicentros bien definidos en los cuales basa y desarrolla la totalidad de su modelo de negocio.

A partir de la oferta

A partir de las necesidades del cliente

INDITEX

ZARA ZARA HOME

Bershka oysho Stradivarius

Pull and Bear Massimo Dutti

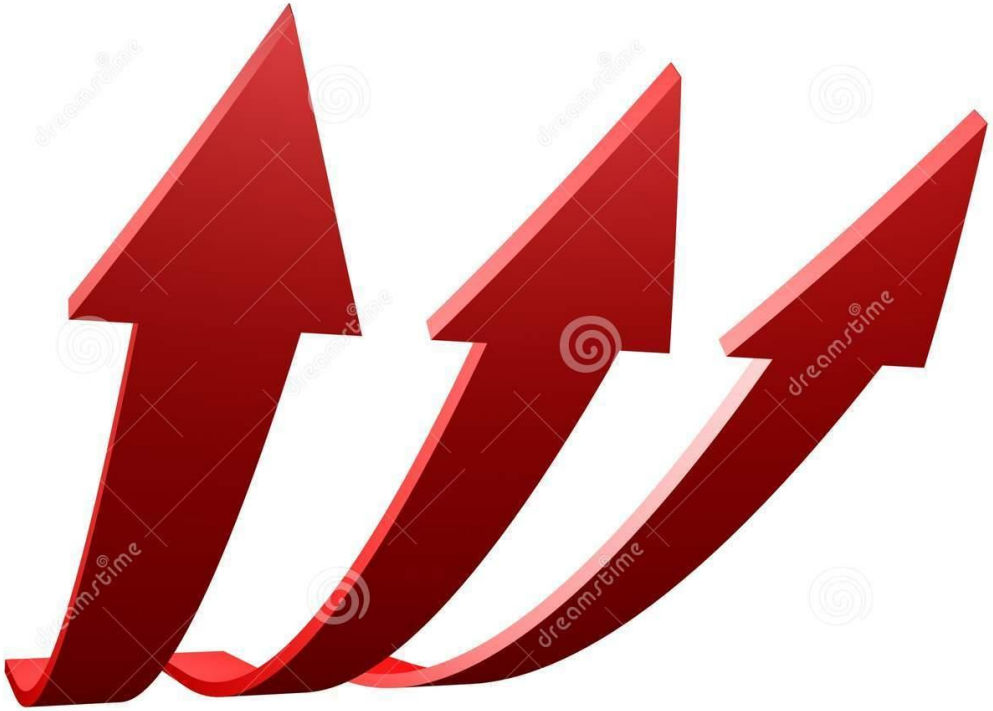
Kiddy's Class UTERQÜE

## Grupo INDITEX - Modelo de Negocio

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA — Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# LEVANTAOS LOS QUE…



# PENSEIS QUE LAS EMPRESAS FAMILIARES PUEDEN SER EMPRENDEDORAS

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# Empresas Familiares Emprendedoras

*La mayoría de empresas familiares nacen como consecuencia de una innovación desarrollada por el fundador*

# Empresas Familiares Emprendedoras

*EL FUNDADOR*

ES EL CREADOR DEL NEGOCIO; EL NEGOCIO ES SUYO

LA EMPRESA NO TIENE HISTORIA NI TRADICIÓN

# Empresas Familiares Emprendedoras

*2ª y posteriores generaciones*

EL PESO DE LA TRADICIÓN

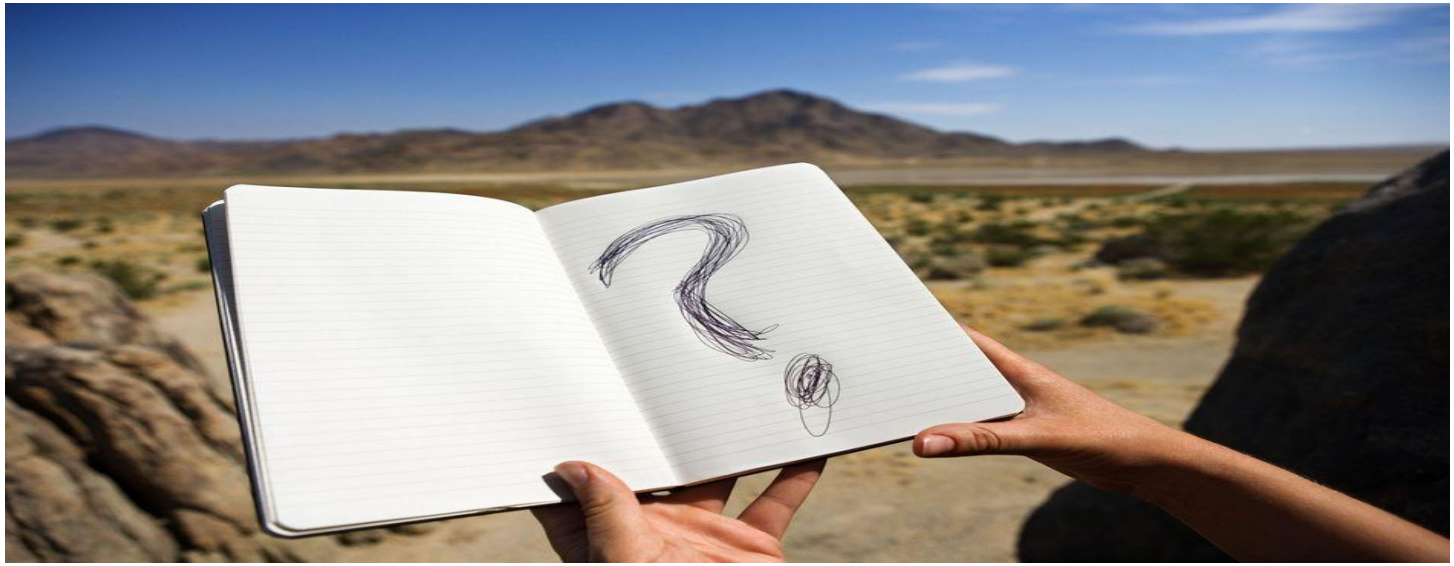
PÉRDIDA DE AUTONOMÍA

**HISTORIA**

*NOSTALGIA*

*ERROR DE INTERPRETACIÓN DEL ÉXITO*

# Empresas Familiares Emprendedoras



¿En qué medida las empresas familiares son organizaciones que pueden facilitar o dificultar el emprendimiento corporativo?

UC UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Cátedra Santander de Empresa Familiar

CÁTEDRA SANTANDER de EMPRESA FAMILIAR

# RASGOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

## Fortalezas

1. COMPROMISO de la familia: Visión L/P y concentración de inversiones y riqueza familiar en la empresa, vinculación reputación/imagen de la familia y de la compañía
2. Estabilidad y control de la dirección (CEO familiar permanece más tiempo) (problemas de agencia accionista-directivo se minimizan)
3. Cultura y valores familiares, altruismo, confianza, lealtad y compromiso
4. Relevancia en la ECONOMIA
5. Efecto SEDE: factor de estabilidad EMPLEO

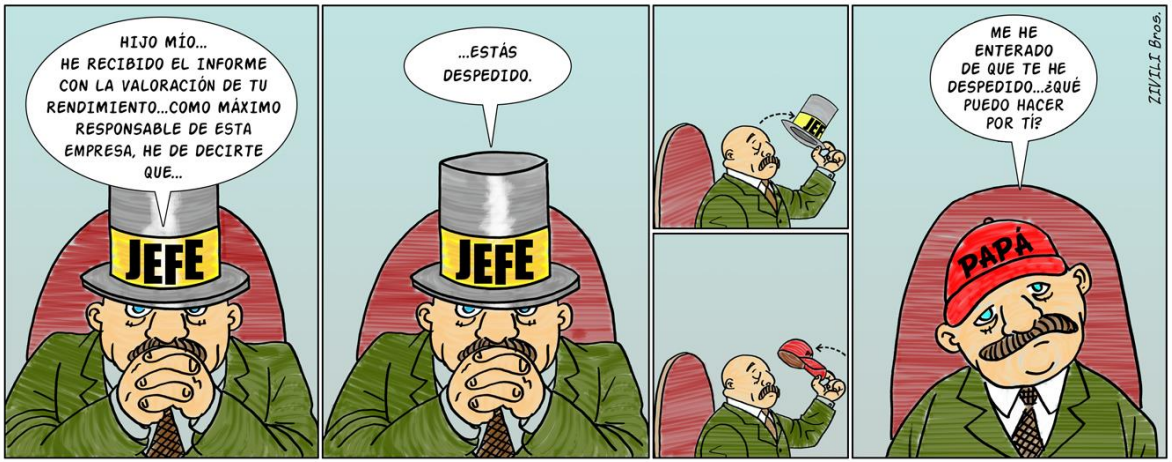
## Debilidades

1. Confusión de roles
2. Conflictos emocionales y económicos
3. Retraso y riesgos de la sucesión
4. Interferencia de factores familiares en la gestión
5. Falta de reconocimiento social de su importancia

# 1. CONFUSIÓN DE ROLES Y FLUJOS

Confusión de roles propiedad/gestión/familia

Confusión flujos financieros empresa/familia



SOLUCION

PROFESIONALIZACIÓN GESTION RELACIONES FAMILIA-PROPIEDAD-EMPRESA

ORGANOS DE GOBIERNO

Parejas
valores e intereses

# 2. CONFLICTOS EMOCIONALES Y ECONÓMICOS

1. Conflictos emocionales entre los miembros de la familia
2. Conflictos económicos (tunneling, sueldos o problemas de agencia entre accionistas implicados y pasivos)

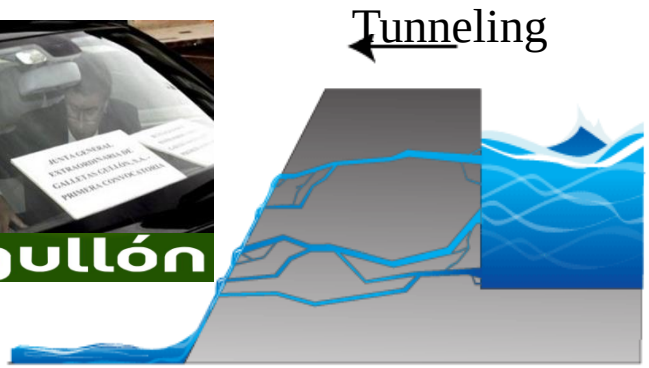
Fratría
poder & recursos

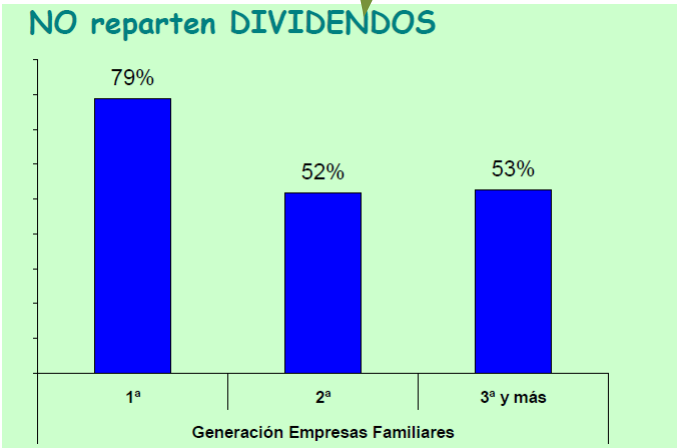
SOLUCIONES

- Conciencia y Gestión de los conflictos familiares con "actitud positiva"
- Mecanismos gestión y transparencia gestiones familia-propiedad-empresa

Familia política
Derechos y obligaciones

Padres e hijos
Control y autonomía



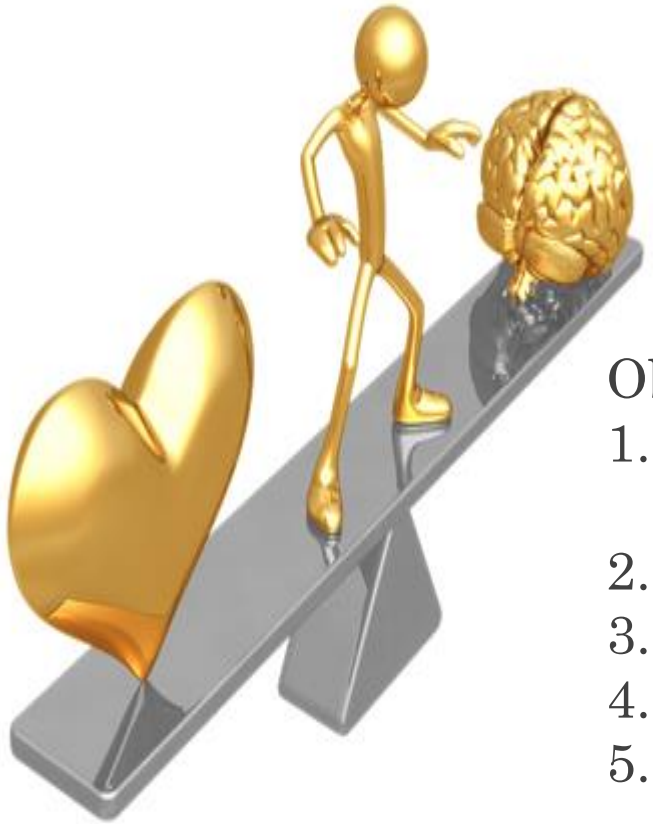
# 3. LA SUCESIÓN

1. Resistencia a retirarse de los familiares en el poder.
2. Tensión familiar durante el proceso.
3. Inquietud en los grupos no familiares afectados.
4. Falta de adecuada preparación del sucesor.

## SOLUCIONES

- **Con tiempo**
- **Sucesión en propiedad y en gestión**
- **Órganos gobierno familiares ayudan a la decisión y a la comunicación de la misma**
- **Planificar la formación e incorporación de los sucesores**
- **Emprendimiento Corporativo vía facilitar sucesión**
- **Protocolo familiar**

# 4. INTERFERENCIA DE FACTORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN: OBJETIVOS

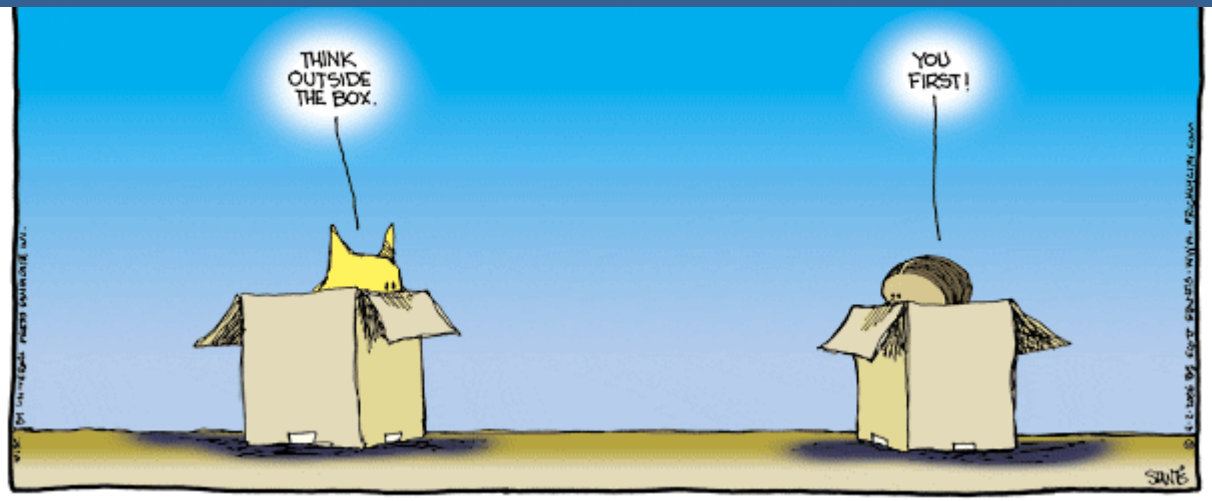


***Riqueza Socioemocional*** vs. ***Riqueza "Financiera"***

Objetivos familiares:

1. Mantener propiedad/control familiar en la empresa
2. Intención transmitir empresa sana
3. Proteger y mejorar reputación
4. Sentido de pertenencia y afecto
5. Estrechas y sólidas relaciones con stakeholders
6. Prestar ayuda altruista a familiares

# 4. INTERFERENCIA DE FACTORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN: CAMBIO Y RIESGO



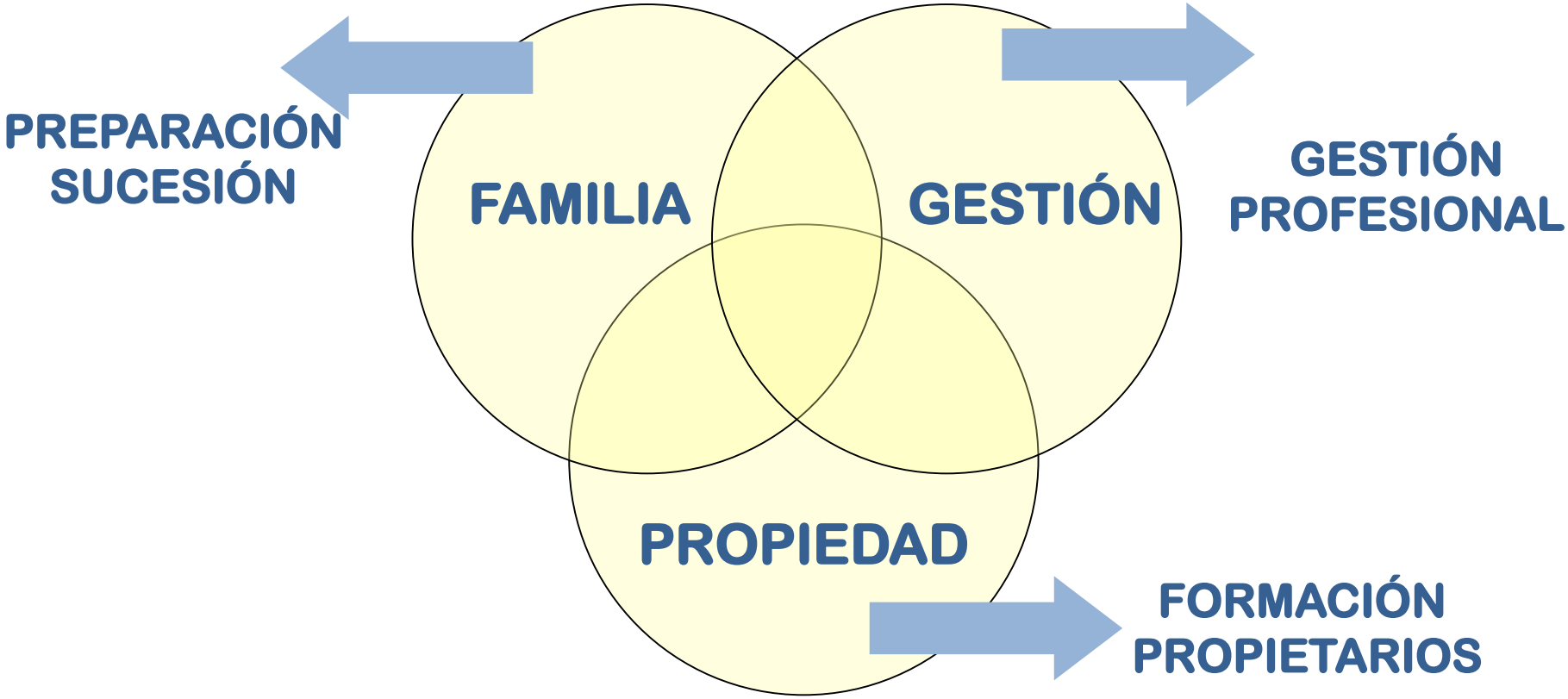
Efectos en el comportamiento y resultados empresariales como:

- Crecimiento:
- Innovación:
- Internacionalización
- ….

Pérdida Socioemocional
+
Perdida Financiera

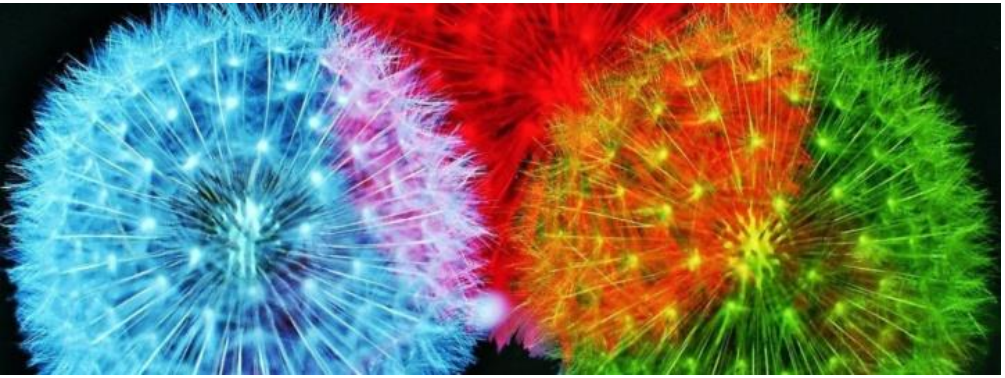
# 4. INTERFERENCIA DE FACTORES FAMILIARES EN LA GESTIÓN: SOLUCIÓN

## PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE LOS TRES CÍRCULOS



# ¿CÓMO INFLUYE LA FAMILIA EN LA EMPRESA?

La implicación de familiares en la
- Propiedad
- Dirección
- Gobernanza



Afecta
- Intensidad y tipo de los problemas de agencia (- propiedad/dirección pero + altruismo y entre propietarios activos y pasivos)
- Condiciona la forma en que los directivos toman decisiones y asignan recursos (visión y lógica decisora)
- Presencia objetivos socioemocionales

Lo que acaba suponiendo:
- Orientación al L/P
- Aversión al riesgo
- Decisiones sobre recursos, especialmente humanos y financieros
- Capacidades específicas: familiness, capital social y relacional

# INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aspectos EF que favorecen la innovación

- Orientación a L/P
- Menor coste agencia: Propiedad-Dirección
- Estructura organizativa y gobierno más flexible

Aspectos EF que dificultan la innovación

- Aversión al riesgo
- Limitados RR HH
- Resistencia buscar fondos externos
- Mayores coste agencia: Altruismo y conflictos entre accionistas activos y pasivos
- Tendencia a largos mandatos CEO

# INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

INPUT

- Parece que son más propensas a innovar que las ENF
- Menor nivel de inversión en I+D+i que las ENF, por el riesgo que puede suponer perdidas financieras y socioemocionales
- Cuando el nivel de beneficios cae por debajo de lo considerado aceptable, se incrementa la inversión en I+D+i más que en las ENF
- A medida que pasan las generaciones se tiende a disminuir la capacidad de invertir en I+D+i
- Cuanto mayor es la concentración de riqueza familiar en una sola compañía, mas tendencia a moderar las inversiones en I+D+i pero cuando disminuye tienden a invertir mas que las ENF.

# INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

PROCESO

- Cuando el nivel de beneficios es el esperado o mejor las EF tienden más que las ENF a realizar innovaciones incrementales u orientadas a explotar los recursos y capacidades en su ámbito de producto/mercado actual para incrementar performance sin asumir demasiados riesgos
- Cuando el nivel de beneficios cae por debajo de lo esperado, las EF tienden más que las ENF a realizar innovaciones radicales que exploran nuevos ámbitos, con más riesgo pero más potencial de rendimiento

# INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

RESULTADO

- Hay resultados contrapuestos en términos de número de pátentes y calidad de las mismas
- Parece que hay resultados similares o mejores en términos de nuevos productos/servicios introducidos en el mercado
- Obtienen mejores resultados en términos de innovación en proceso

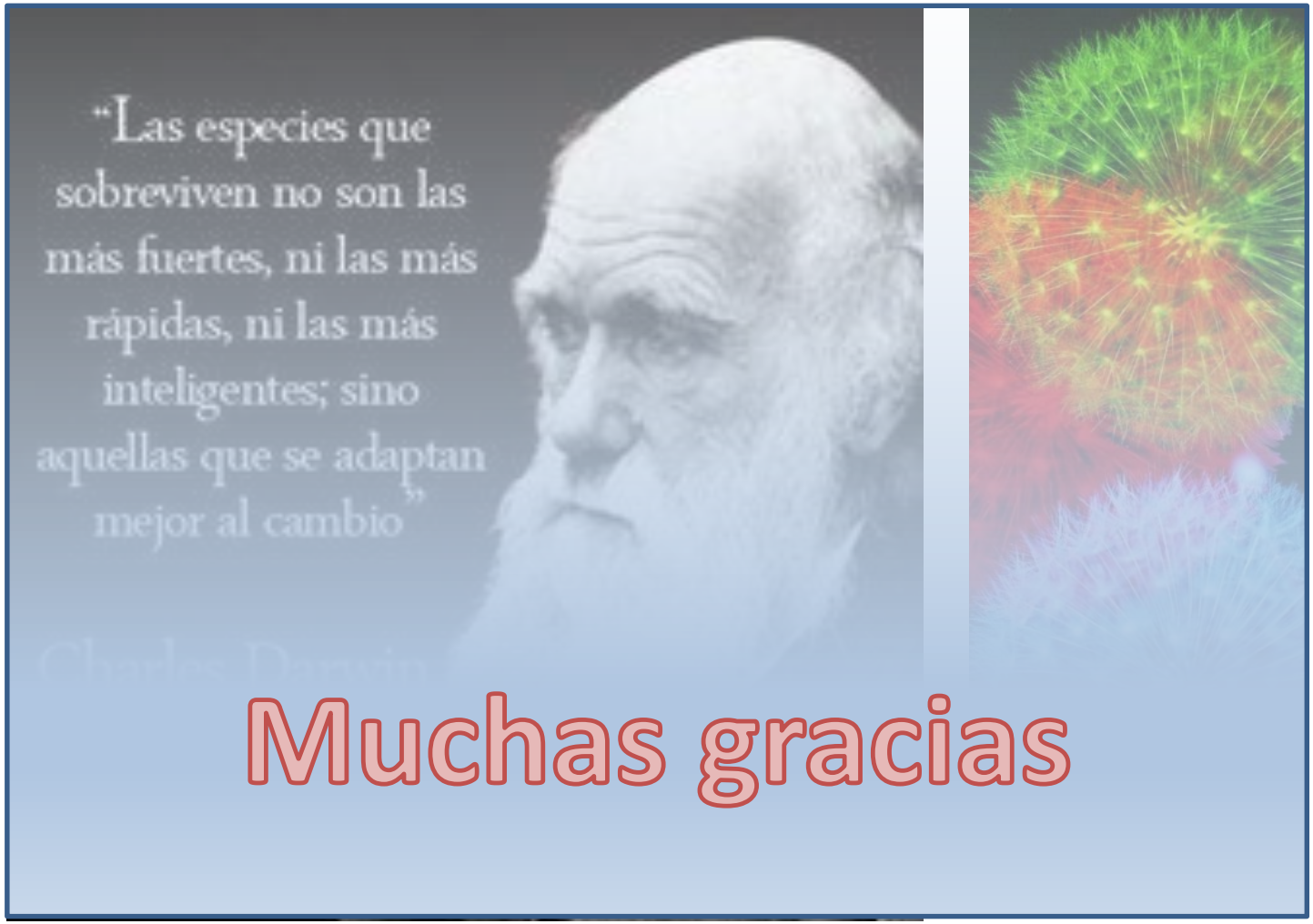
# INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

HETEROGENEIDAD EMPRESAS FAMILIARES

- Tipo objetivos y cómo varían con el cambio de la familia
- Generaciones implicadas
- Reparto propiedad
- Grado de implicación en la gestión
- Sistemas de gobierno de la empresa y de la familia
- Recursos y capacidades específicos de los familiares y de la familia globalmente considerada

# ¿CÓMO LOGRAR EF MÁS INNOVADORAS?

1. Identificando mecanismos para que inviertan más en I+D+I, ya que luego son más eficientes gestionando esos recursos
2. Diseñando incentivos que ayuden a vencer resistencia a la captación fondos externos y a la contratación de talento directivo y técnico
3. Rompien su desconfianza/desconocimiento en los socios externos y, en especial, en las universidades y organismos de investigación
4. Continuando con la investigación sobre las innovación en la EF ya que aún hay muchos aspectos que desconocemos


"Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio"
Muchas gracias