



“La creación de empresas como salida profesional”

Lázaro Rodríguez Ariza

lazaro@ugr.es



ugr

Universidad
de **Granada**





Importancia del fenómeno emprendedor

- Las actividades emprendedoras repercuten en el crecimiento económico y la riqueza de los territorios a través de la innovación y la creación de empleo.
- Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un observatorio a nivel mundial de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA).

<http://www.gemconsortium.org/>

Datos España 2012 (GEM)

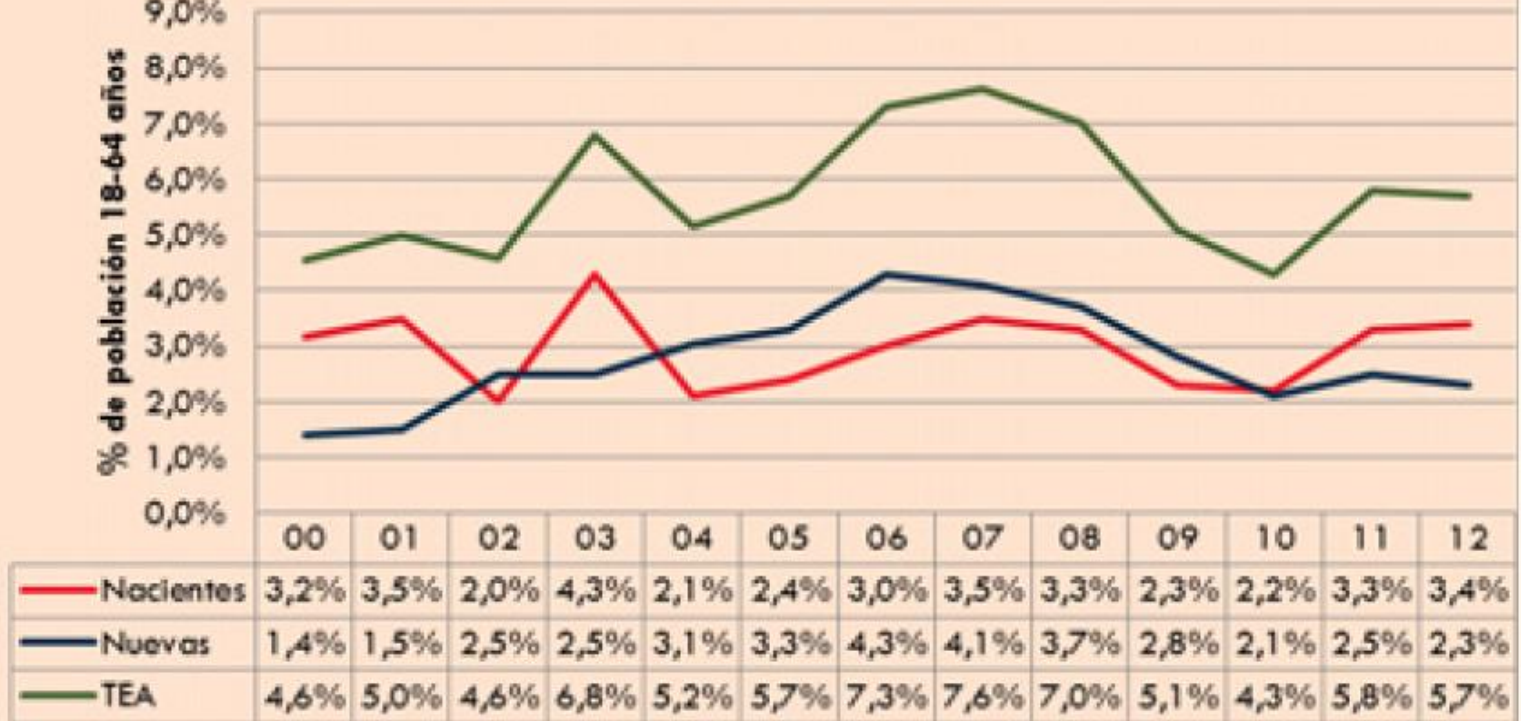
Tasa bruta de población adulta española involucrada en el proceso emprendedor 26,48%
(Variación interanual +8,86%)

**Emprendedores
potenciales**
12,05%
(+24,73%)

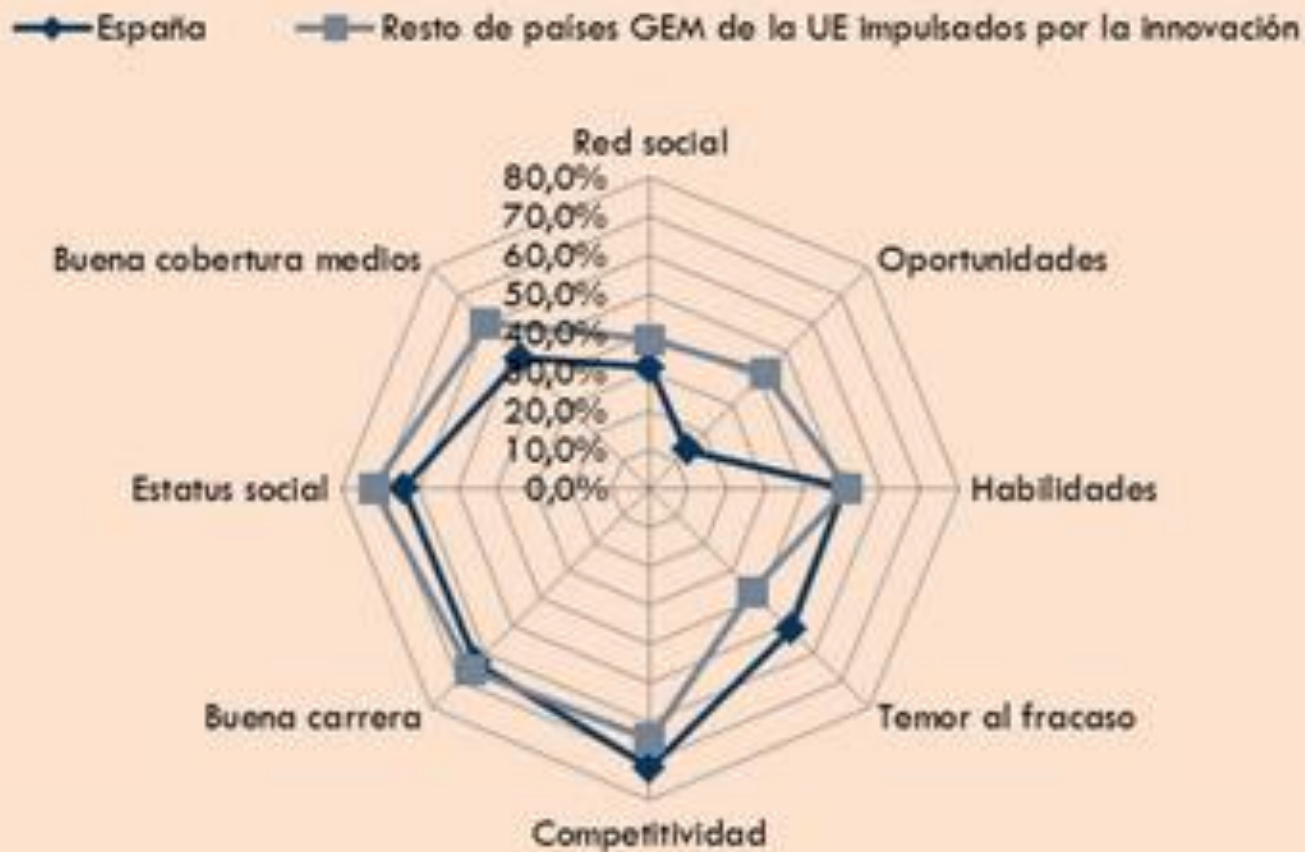
**Iniciativas en fase inicial
(TEA España)**
5,7%
(-2,0%)

Actividades consolidadas
8,74%
(-1,32%)

% de población 18-64 años



Contexto cultural (GEM)

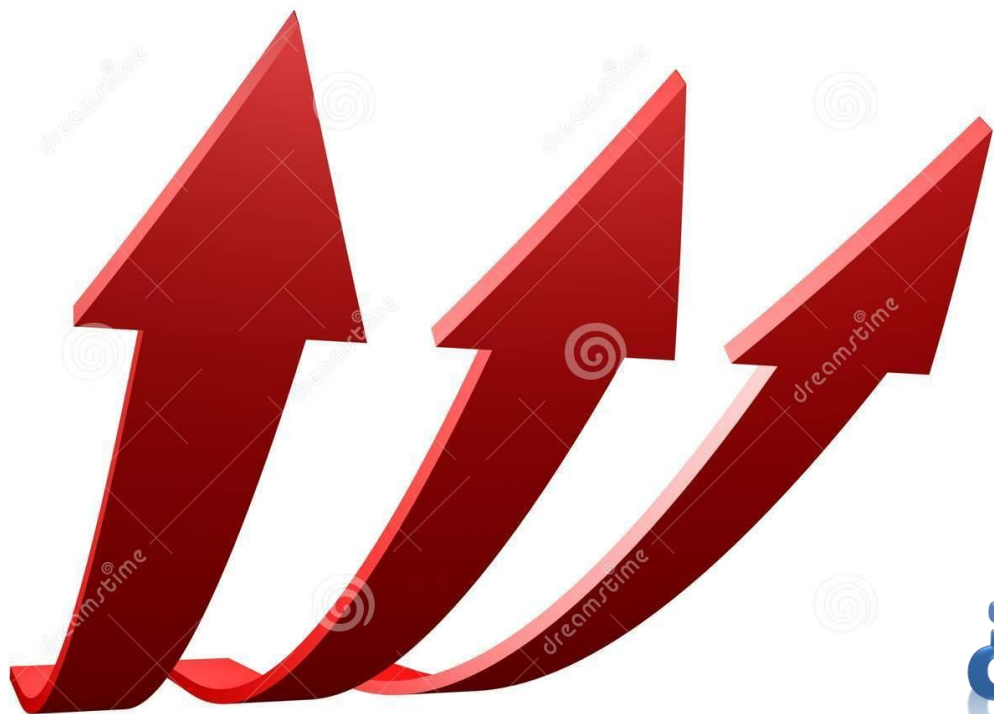




**¿SABÉIS QUÉ
ES EL
EMPRENDIMIENTO?**

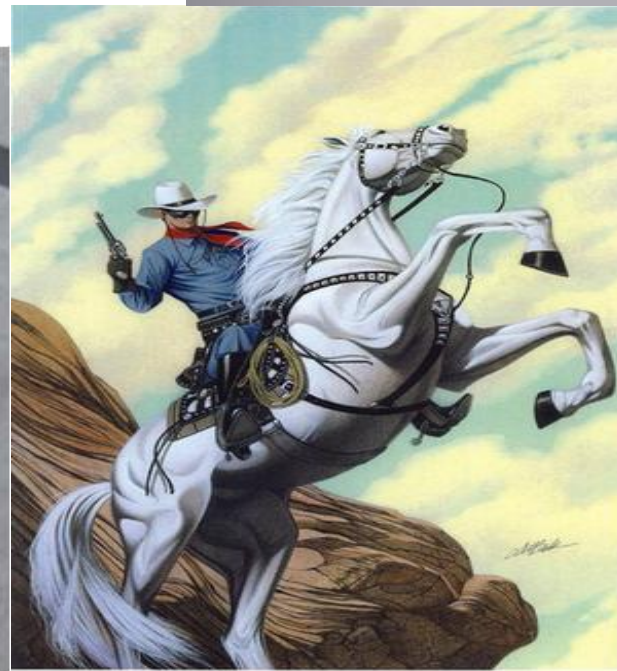
5 ENTREPRENEURS



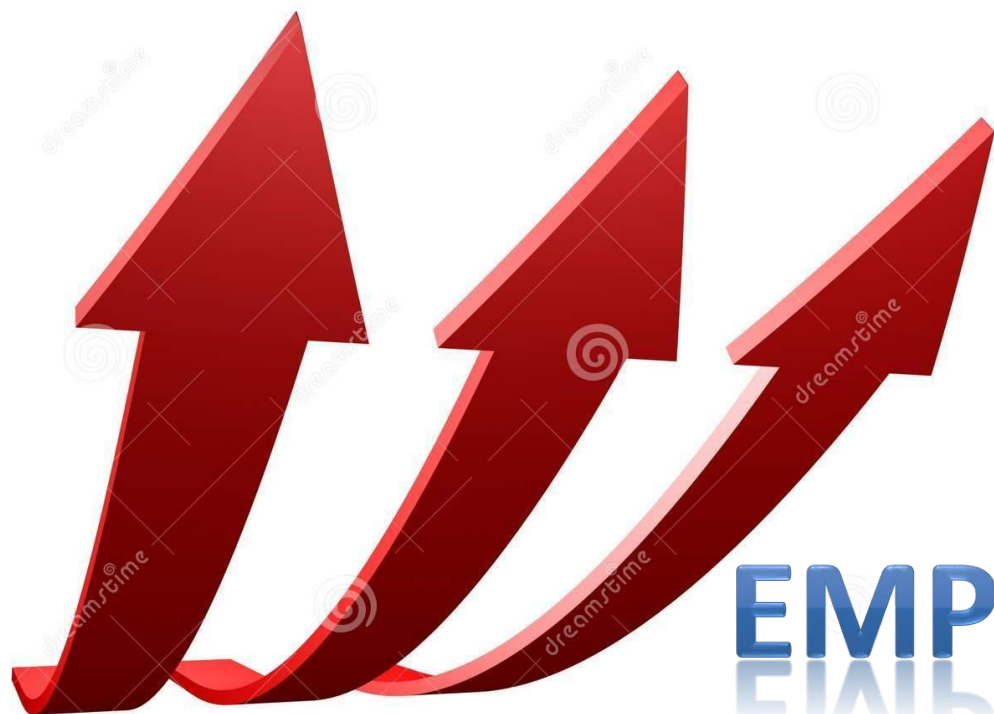


**¿SABÉIS QUÉ
ES UN
EMPRENDEDOR**

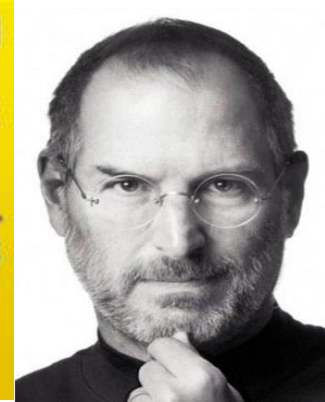
¿CUN EMPRENDEDOR ES...?



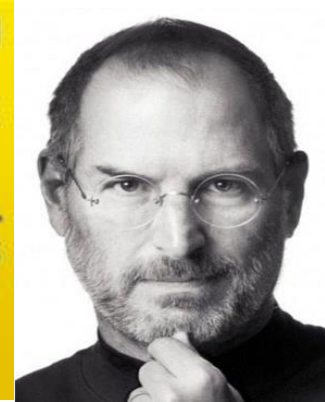
EMPRENDEITOR



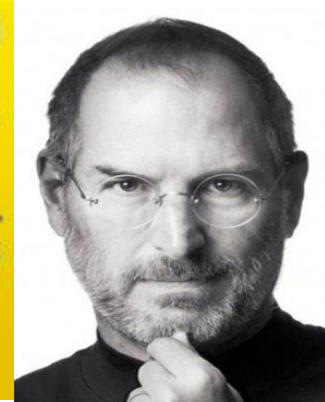
**¿SABÉIS QUÉ
ES EL
EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO
/INTRAEMPRENDIMIENTO?**



¿Por qué son emprendedores admirados?



¿Son emprendedores admirados
sólo por
haber creado una empresa?



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

**POR LO TANTO
PARECE QUE EL
EMPRENDIMIENTO
PUEDE SER ALGO MÁS
QUE CREAR UNA
EMPRESA...**

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



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*

Concepto de emprendimiento

Emprendimiento tiene que ver con:

- El proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades emprendedoras.
- Las personas que las descubren, evalúan y explotan.
- No requiere, pero puede incluir, la creación de nuevas organizaciones.

Ámbitos de emprendimiento



Ámbitos de emprendimiento

- Emprendimiento corporativo y los intraemprendedores
- Emprendimiento cultural y deportivo
- Emprendimiento verde
- Emprendimiento académico
- Emprendimiento social

Emprendimiento corporativo e intraemprendimiento

- Creación de nuevas empresas dentro de una organización existente.
- La innovación de los productos/servicios y procesos de la empresa.
- La auto-renovación: cambios estratégicos y organizacionales para ser más innovadores.
- La proactividad: asunción de riesgos y agresividad en frente a los competidores.

Emprendimiento académico

- Tercera misión de la universidad: la transferencia de conocimiento.
- Creación de empresas por parte de los investigadores y profesores (spin-offs universitarias) basadas en los resultados de investigación.
- La mayoría son empresas de base tecnológica.

Emprendimiento social

Bill Drayton, Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional 2011



Fundador de Ashoka: Innovators for the Public,
Asociación de emprendedores sociales en la que hombres y mujeres aportan soluciones para los problemas más urgentes del planeta.

Emprendedores sociales son aquellos individuos que combinan los métodos pragmáticos y orientados a resultados de un empresario con los objetivos de un reformador social.







26/ABR/2012



27/ABR/2012

CONCEPTO, CUALIDADES Y PERFIL DEL EMPRENDEDOR

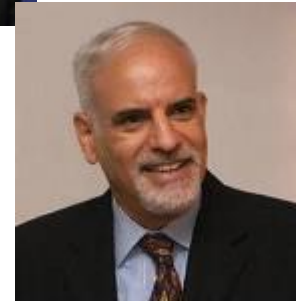


¿Quién es el emprendedor?



Un emprendedor busca el cambio,
responde a él y explota sus oportunidades
(Peter Drucker, 1964)

Los emprendedores son “individuos que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto” (Amit, Glosten y Muller, 1993)



Emprendedor vs empresario

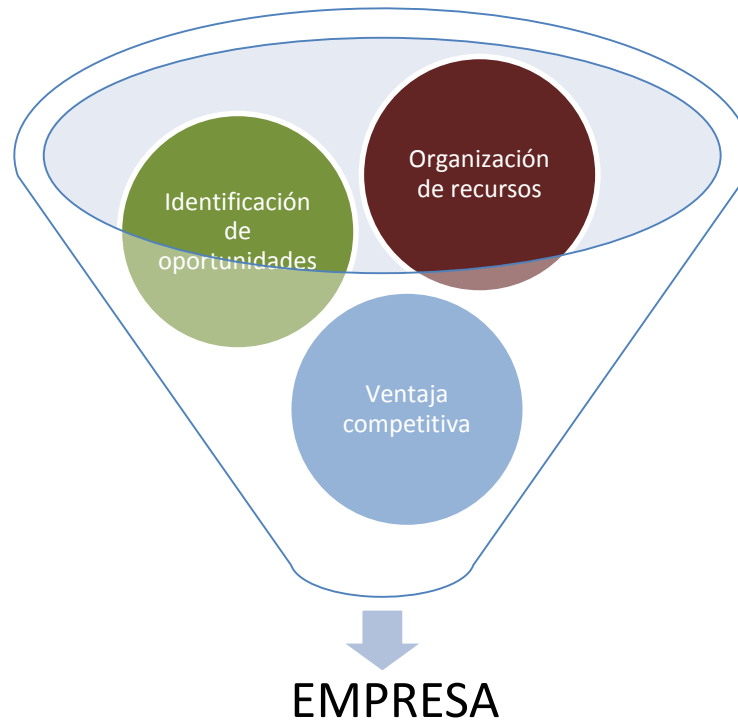
Emprendedor no es igual necesariamente a empresario

Hay empresarios que no son emprendedores

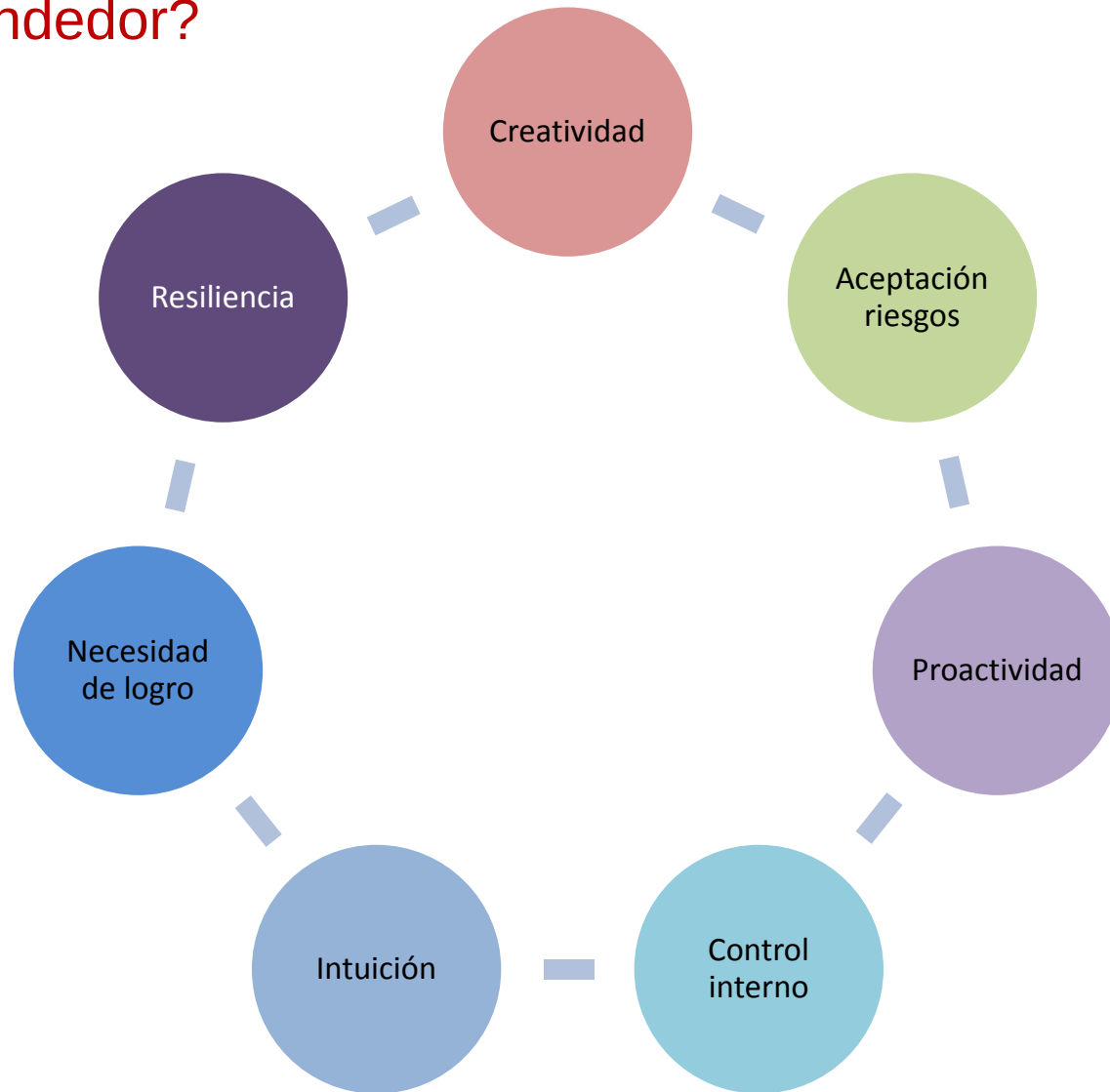
Hay emprendedores que no son empresarios

Hay empresarios emprendedores

https://www.youtube.com/watch?v=jlwjbddrkqM&feature=player_embedded



¿Soy emprendedor?



Cualidades emprendedoras: Habilidades sociales

- Trabajo en equipo
- Actitudes tendentes a la cooperación
- Capacidad de comunicación
- Capacidad para relacionarse con el entorno
- Sensibilidad a las necesidades de los otros
- Capacidad para exponer y defender las propias ideas ante los demás

Cualidades emprendedoras: Habilidades de dirección

- Planificación, toma de decisiones y asunción de responsabilidades
- Capacidad para afrontar los problemas y encontrar soluciones
- Capacidad de persuasión
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para la organización y optimización de recursos

Ser emprendedor

- ¿A qué renuncio por una empresa?
- ¿Qué obtengo a cambio?
- ¿Tengo las cualidades personales necesarias?
- ¿Tengo los conocimientos necesarios?
- ¿Es el momento?

¿A qué renuncio por una empresa?

- Si eres un asalariado
 - Un nivel de renta conocido
 - Un horario laboral acotado y vacaciones establecidas
 - Los derechos sociales de los asalariados
 - Compañeros de trabajo
 - Seguridad laboral
 - Un nivel de stress “limitado”

¿Por qué crear una empresa?

AUTONOMÍA E
INDEPENDENCIA

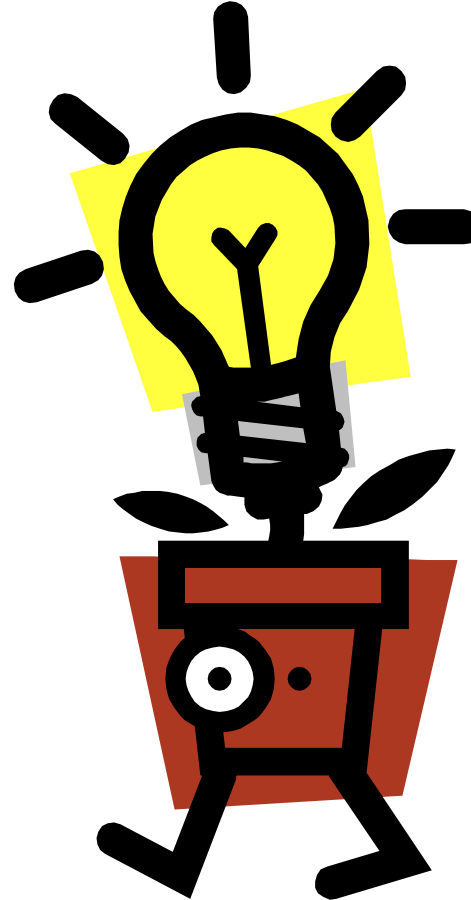
*¡Comienza hoy
a ser tu
propio jefe!*

**Being an
ENTREPRENEUR
is neither a
PART-time or
FULL-time job,
It's a
LIFESTYLE!**



¿Por qué crear una empresa?

IDENTIFICACIÓN
OPORTUNIDAD DE
NEGOCIO



¿Por qué crear una empresa?

AUTOEMPLEO



¿Por qué crear una empresa?



CONSEGUIR UN
MAYOR
PATRIMONIO
PERSONAL



¿Por qué crear una empresa?

“There’s no better personal development tool than starting your own business.”

~ Ali Brown

Women Entrepreneurs Rule at AliBrown.com

SATISFACCIÓN Y
DESARROLLO
PERSONAL



[12 emprendedores nos explican sus razones.docx](#)

Elementos clave del proceso



La clave

“La actividad, la inquietud y la búsqueda son esenciales para la vida, para el eterno desasosiego la eterna imperfección; para el eterno buscar, esperar, valorar, encontrar, descubrir, mejorar, aprender y crear valores; pero también para el eterno equivocarse y caer y levantarse”

Karl Popper

La innovación es la clave



Innovación/Desarrollo

****LA INNOVACION, ENTENDIDA COMO
BUSQUEDA CONSTANTE DE LO QUE ES
NUEVO, ES EL
FACTOR RELEVANTE DEL DESARROLLO****

Luciano Benetton
Madrid, 10 de Julio de 1.992

Creatividad/Innovación

- La **Creatividad** se asocia a la capacidad de generar *ideas originales y potencialmente útiles*
- La **Innovación**, corresponde al proceso mediante el cual estas ideas se integran al *mercado* y se ofrecen como *bienes o servicios*. **Es convertir una idea en negocio.**

Creatividad como característica personal

La creatividad es una característica personal que todos poseemos en mayor o menor grado, pero que en la mayoría de los casos es preciso desarrollar.

Y hacerlo es un trabajo largo y difícil.

*“Mi ideal es y ha sido siempre hacerlo
cada día un poco mejor, y me obsesiona la idea de
que todavía no sé demasiado y el deseo de decir
cada vez mejor lo que quiero”*

ANTONI TAPIES
(Pintor español)

Buscar siempre hacer mejor las cosas

"Hace falta valor para admitir que uno ha estado haciendo algo mal, para admitir que tiene que aprender y que existe un modo mejor de hacer las cosas"

W. EDWARDS DEMING (1994)

Aprendizaje continuo

- *“El aprendizaje es la capacidad de mejorar la capacidad de una persona para conseguir algo que verdaderamente le importa”*

PETER SENGE (1999)

Visión de futuro

- *“La visión es un sueño que se tiene despierto”*

WARREN BENNÍS (1995)

- *“Cada individuo es una maravilla de posibilidades desconocidas e irrealizadas”*

GOETHE

Visión de futuro

“Si puedes soñarlo, puedes hacerlo”

Walt Disney

Renovación continua

“Un elemento esencial de la infraestructura serán las redes sin cable y las redes capaces de manejar imagen y sonido”

BILL GATES (2000)

Liderazgo

Necesitamos Grupos Excelentes y grandes líderes, incluso colíderes y equipo de líderes, aunque sólo sea porque, como lo expresó un sabio observador de la humanidad, *“ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”*

WARREN BENNIS (2001)

Miedos...

- *“Hay que correr riesgos, seguir ciertos caminos, y abandonar otros. Ninguna persona es capaz de escoger sin miedo.”*

Brida (Paulo Coelho)

- *“De la muerte decía Epicuro que es algo que no debemos temer, porque mientras somos, la muerte no es, y cuando la muerte es, nosotros no somos.”*

Juan de Mairena

- *“La libertad es la capacidad para pensar los propios límites.”*

Jorge Wagensberg

Miedos/conocimiento/realidad

- *“La raíz de todos nuestros miedos es la ignorancia”*

Herman Hesse

- *Un psiquiatra le preguntó a un paciente que batía continuamente las palmas de las manos:
Por qué sigues batiendo las palmas?
El enfermo contestó:
-Para echar a los elefantes.
El psiquiatra rebatió:
-¡Pero si aquí no hay elefantes!
El enfermo replicó, mientras continuaba batiendo las palmas:
-¡Ve como funciona!*

Watzlawick

- *“... y no deberías temer”*

Epitafio de Jorge Luis Borges



26/ABR/2012

Lo más difícil...

“La cosa más difícil del mundo no es que las personas acepten ideas nuevas, sino hacerles olvidar las viejas”

JOHN MAYNARD KEYNES

(Economista)

Pero...

“La única falta que el destino no perdona a los pueblos es la imprudencia de menospreciar sus sueños”

Maurice Schuman

Conclusión:

¡Ánimo y no te cortes en soñar!

“Como no sabía que era imposible, lo hice”

(Thomas Alba Edison)

¿SABÉIS QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?



Download from
Dreamstime.com

This watermarked comp image is for previewing purposes only.

ID 4439297

© Sgame | Dreamstime.com

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR? MALOS ENTENDIDOS

Empresa Familiar = PYME
= Ineficiente

E. **Familiar** *versus* Multinacional



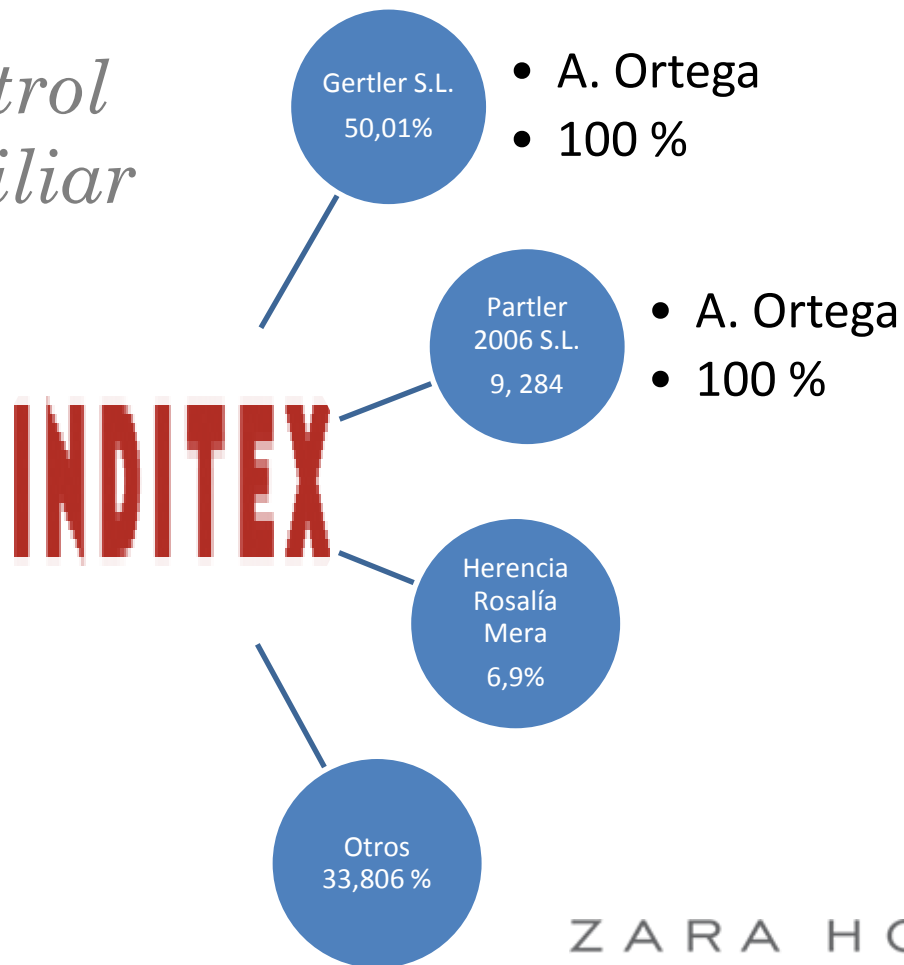
E. Familiar *versus* E. Cotizadas

E. Familiar *versus* E. Profesional y moderna

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

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

*Control
familiar*



PULL&BEAR

ZARA

ZARA HOME

Bershka

UTERQÜE

Stradivarius

Massimo Dutti

lefties

OYSHO

¿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
M^a Carmen **Osborne** Fernández

Consejero Delegado
Ignacio **Osborne** Cologan

Sofía
Osborne
Coloma

Tomás
Osborne
Domecq

Fernando
Osborne
Lena

Borja
Osborne
Osborne

Enrique
Osborne
Sanz

Joaquín
Osborne
Vázquez

Gabriel
Osborne
Vázquez

Fernando
Terry
Osborne

M^a 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

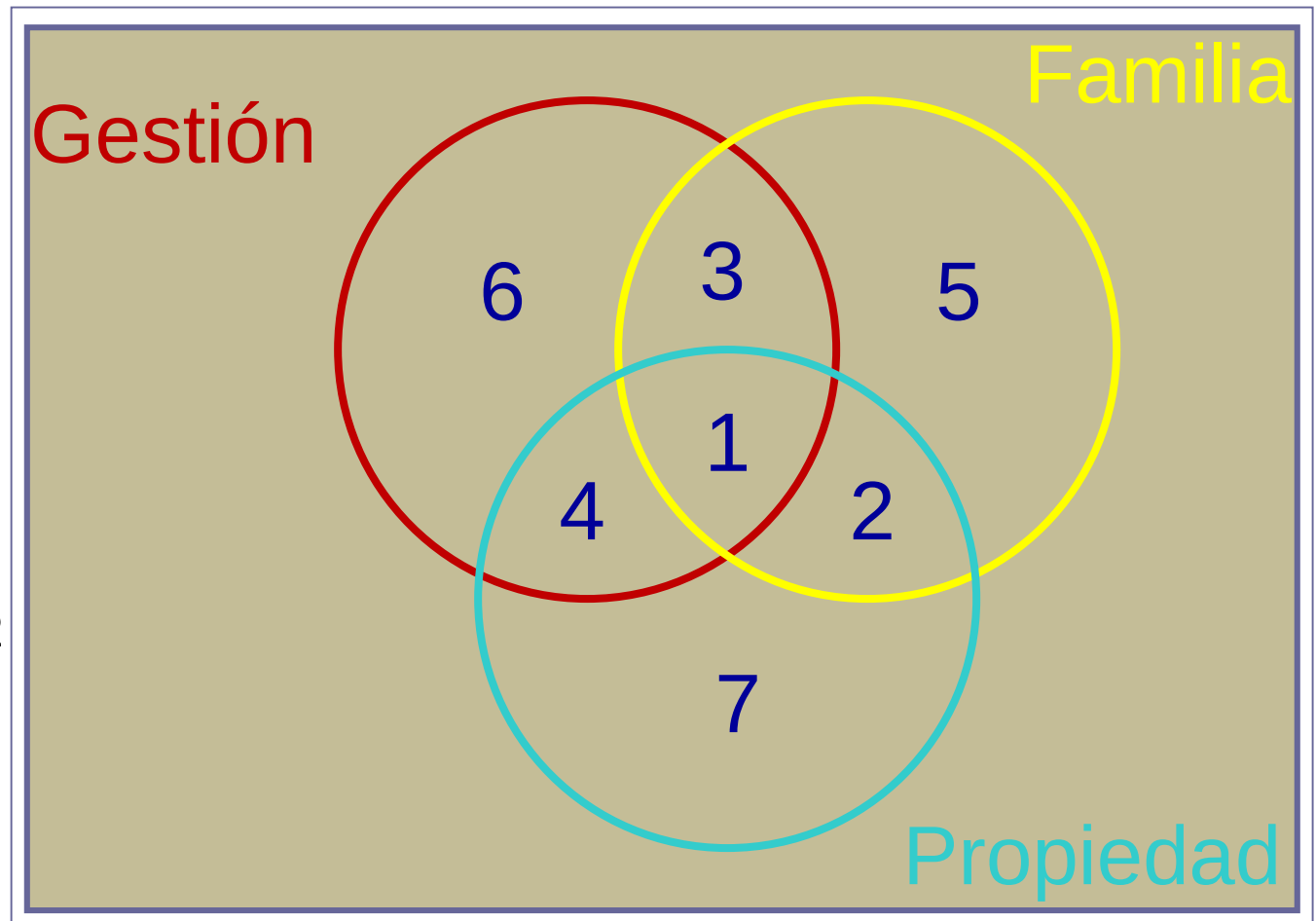
- 80% sobre el total de empresas
- 50% del empleo



ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR

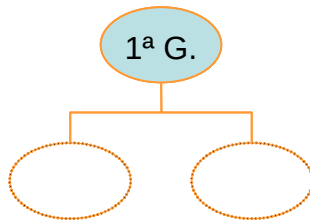
EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Tagiuri & Davis, 1982



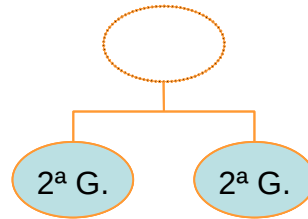
TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR

1ª generación
Fundador



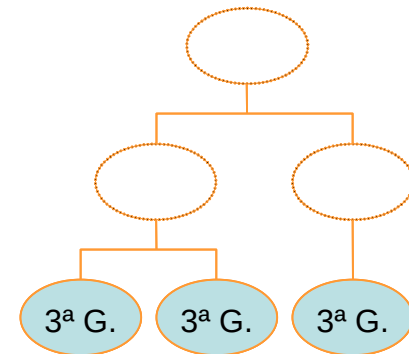
65% en primera generación

2ª generación
Hermanos



25% en segunda generación

3ª generación
Primos



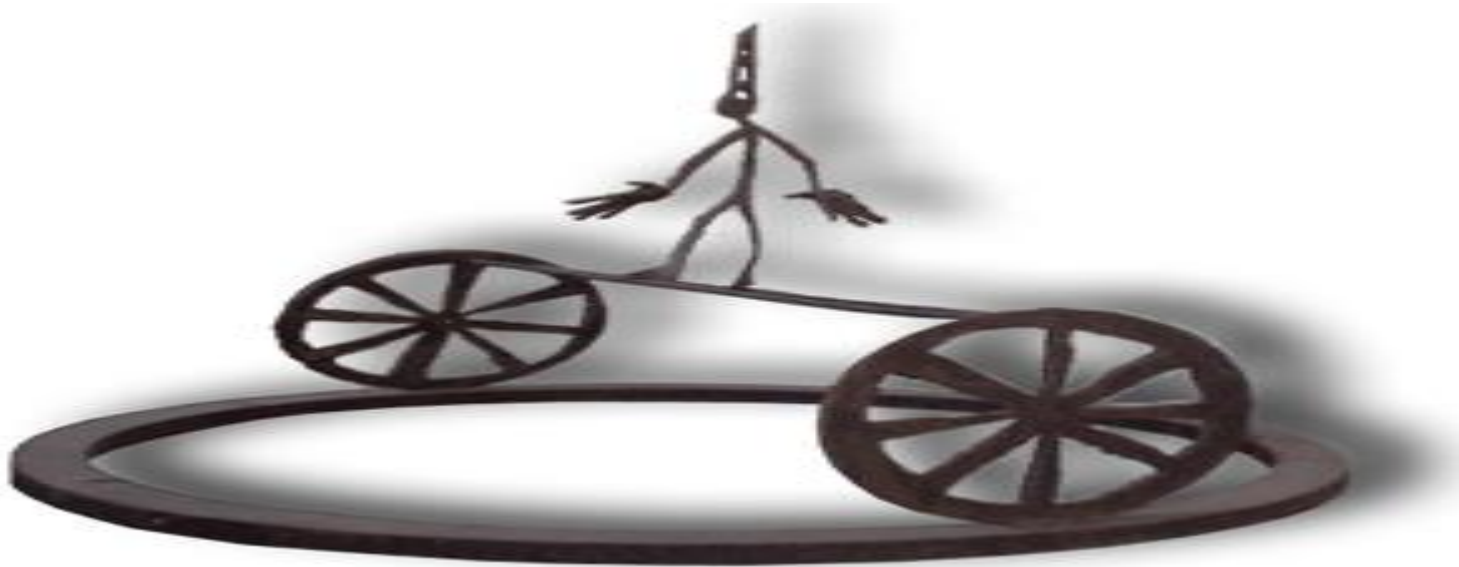
9% en tercera generación

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

1% en cuarta generación o más

LA EMPRESA FAMILIAR PRESENTA **SINGULARIDADES** QUE HAY QUE ATENDER PLANIFICANDO CON COHERENCIA, CON TIEMPO Y MEJOR CUANDO EL NEGOCIO VA BIEN; PERO DETRÁS TAMBIEN HAY UNA EMPRESA. POR TANTO, LA EMPRESA FAMILIAR TIENE UN

DOBLE RETO: DE NEGOCIO Y DE FAMILIA

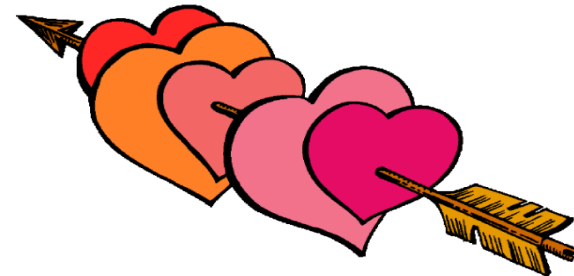


Visión sobre la empresa familiar

EMPRESA = DINERO



FAMILIA = AMOR:



LA COMBINACION NO SIEMPRE ES FÁCIL

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)

SOLUCIONES

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

Fratría
poder & recursos

Familia política
Derechos y obligaciones

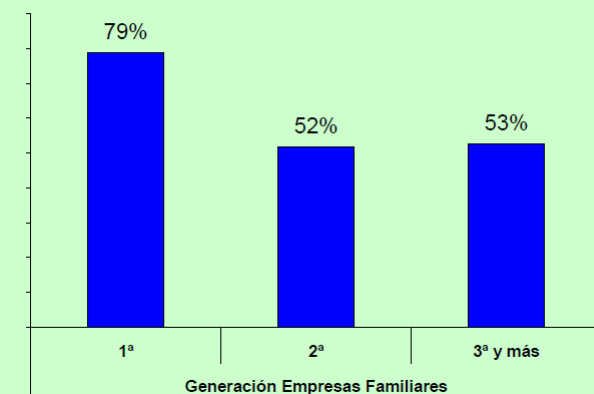
Padres e hijos
Control y autonomía



Tunneling



NO reparten DIVIDENDOS



3. LA SUCESIÓN

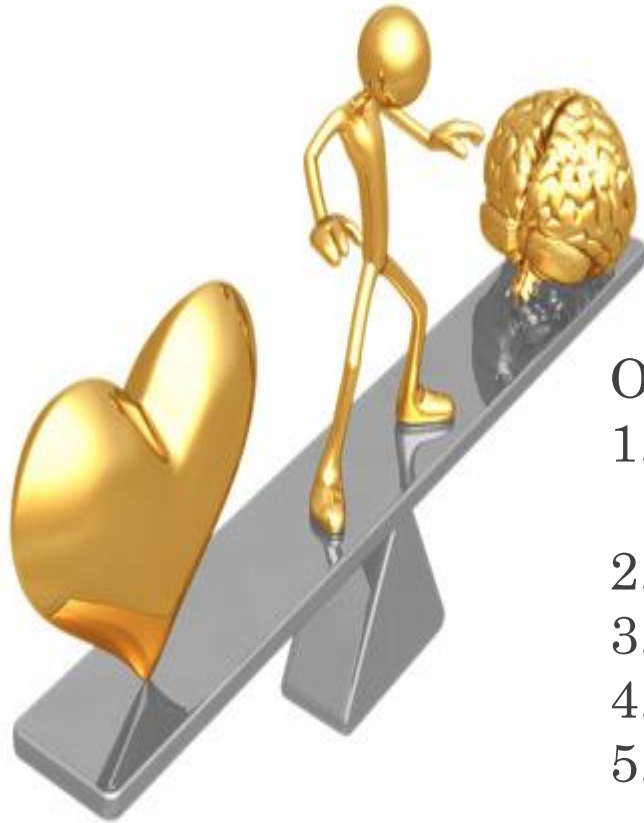
1. Resistencia a retirarse de los familiares en el poder.
2. Tensión familiar durante el proceso.
3. Inquietud en los grupos no familiares afectados.
4. Falta de adecuada preparación del sucesor.

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



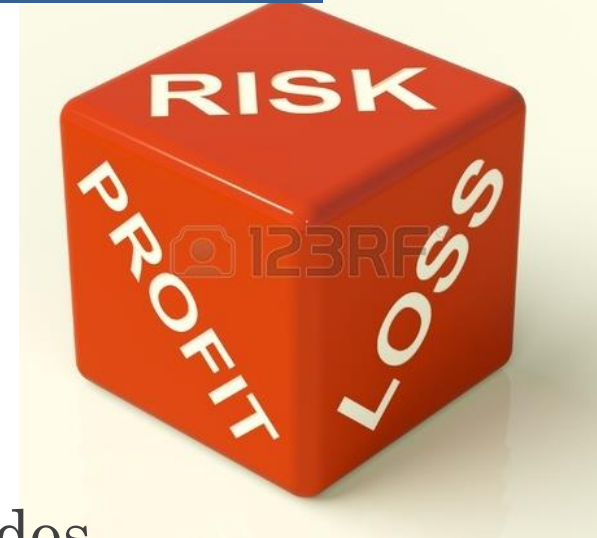
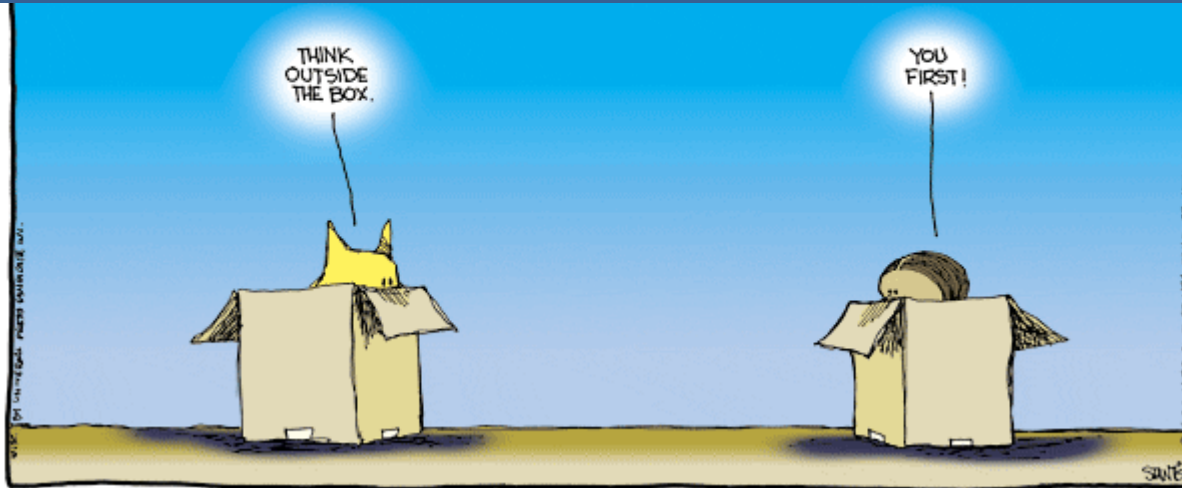
Riqueza Socioemocional vs.
Riqueza “Financiera”



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



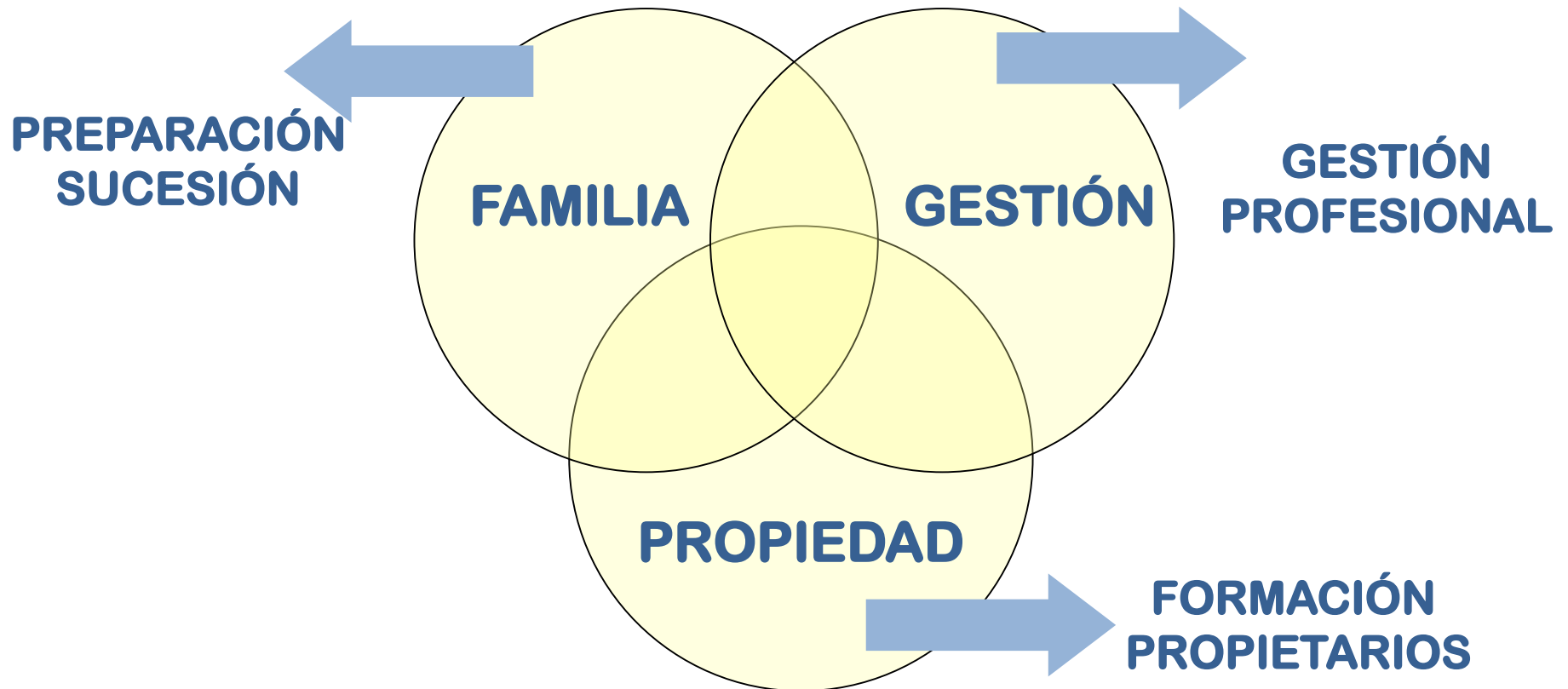
Efectos en el comportamiento y resultados empresariales como:

- Crecimiento:
- Innovación:
- Internacionalización
-

Pérdida Socioemocional
+
Pérdida 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**

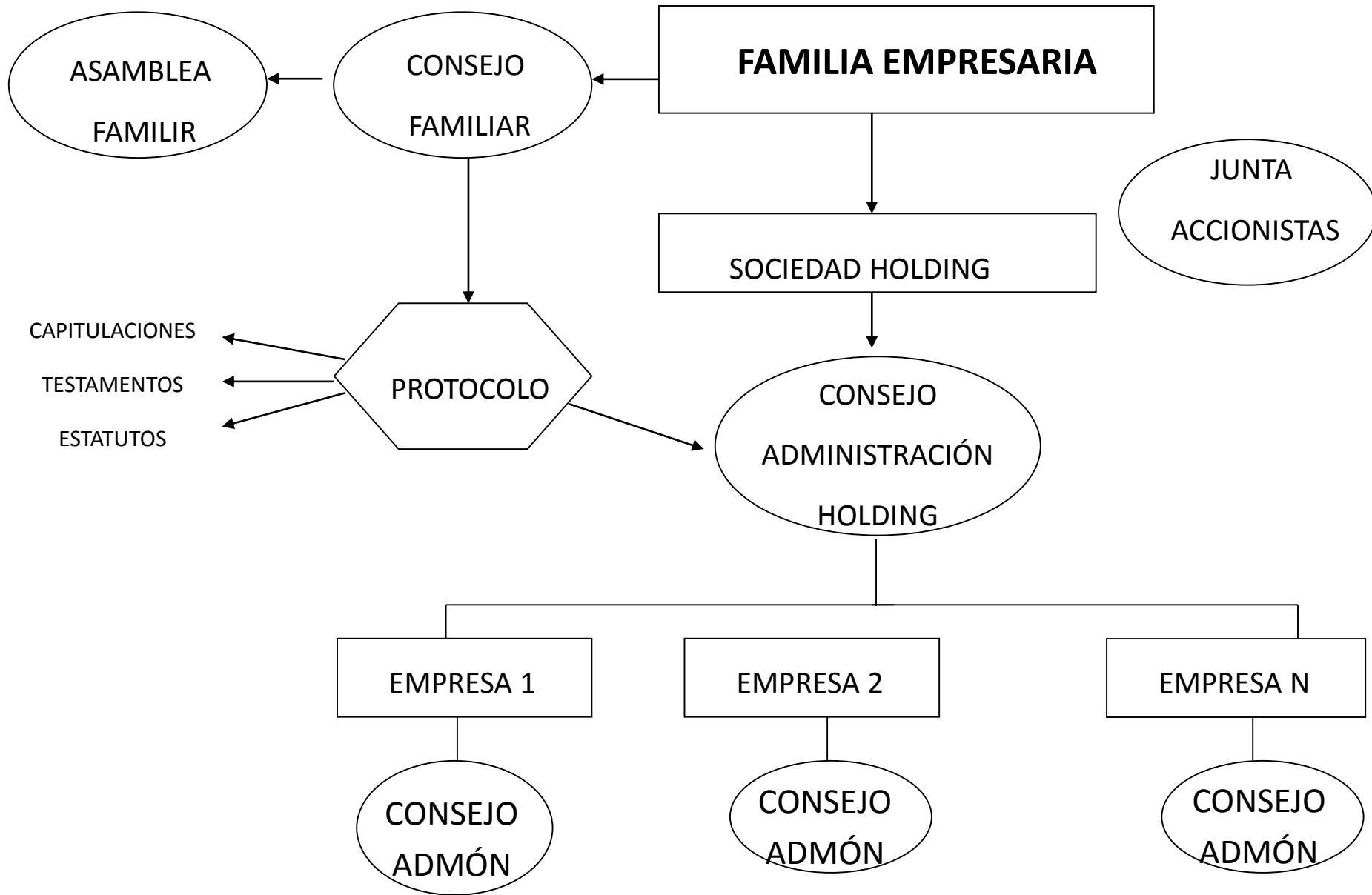


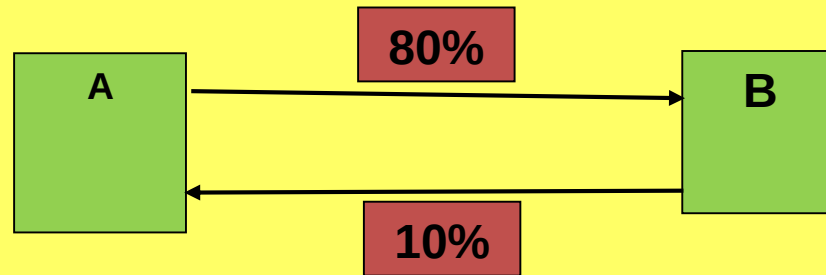
Lo que acaba suponiendo:

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



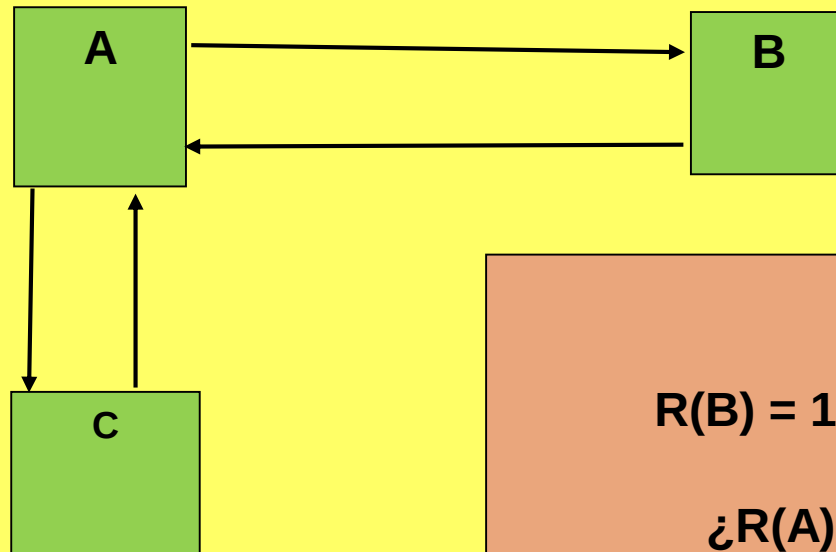
Gobierno de la empresa y la familia





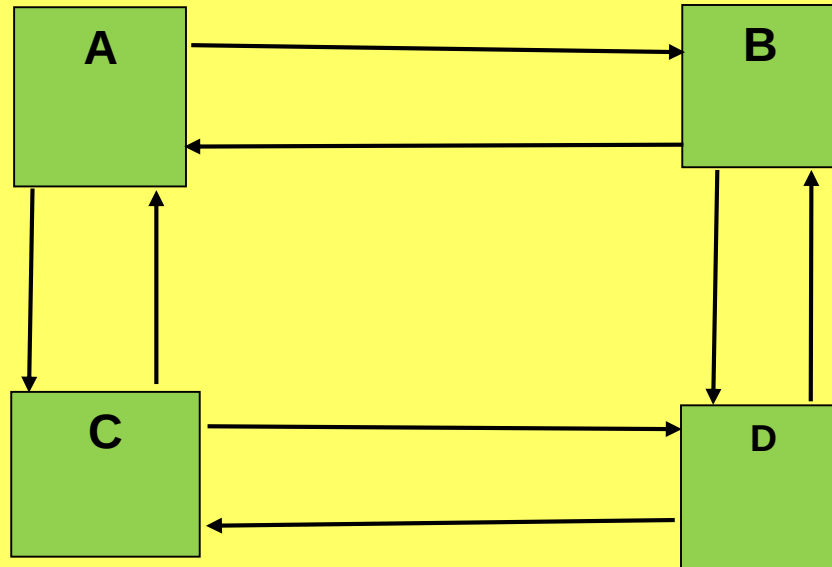
$R(B) = 1000$

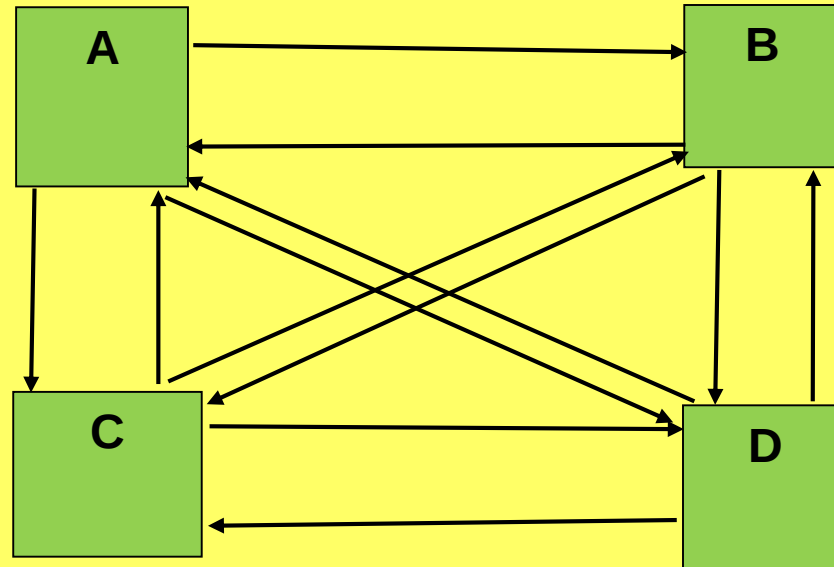
¿ $R(A)$?



$R(B) = 1000$

$\text{¿}R(A)\text{?}$





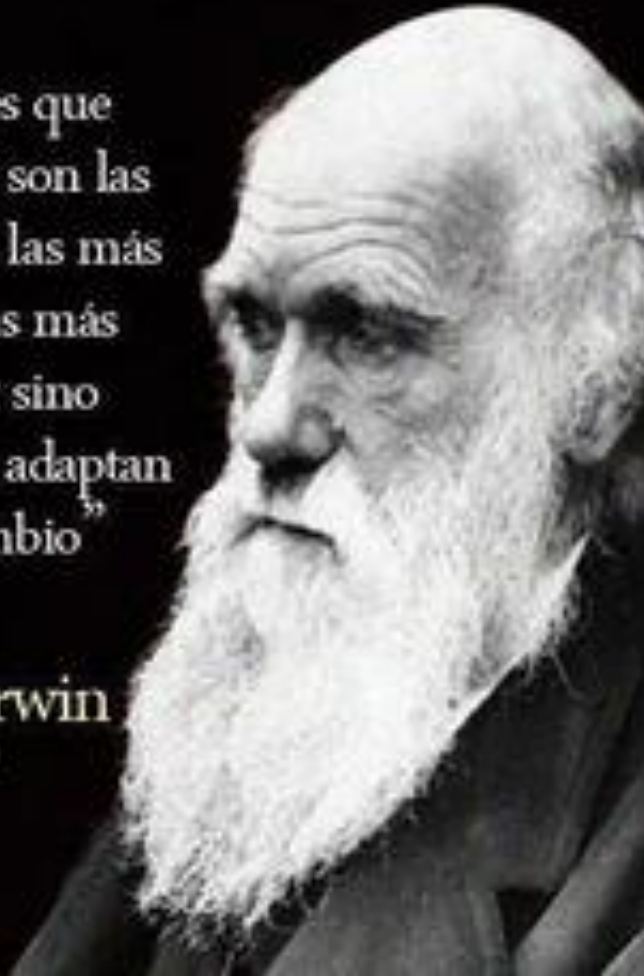
Conclusión

- Por mi experiencia personal y profesional he podido comprobar, desgraciadamente con bastante frecuencia, que personas con una gran valía profesional no se encontraban satisfechas ni felices en su ámbito personal por haberse acomodado ante situaciones que no consideraban justas. No permitan que esto les suceda, uno no puede tirar la toalla a las primeras de cambio, **hay que pelear por tratar de mejorar las organizaciones en las que estamos**, hay que dar antes de esperar recibir; pero si después de haber entregado lo mejor de nosotros, de haber intentado entender siempre la postura del otro, no encontramos una respuesta que sea acorde con nuestros valores, probablemente haya llegado el momento de cambiar.

“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”

Charles Darwin

@uochodeletras



Piensa en ello...



EL MUNDO HA CAMBIADO.

¿HA CAMBIADO TU EMPRESA?

¿HAS CAMBIADO TU?



- *“Estos son mis principios. Si no le gustan tengo otros”*
(Groucho Marx)

Siempre en positivo...

Muchas gracias

lazaro@ugr.es