

CULTURA EMPRENDEDORA Y EMPRESA FAMILIAR (II Edición)

Innovación y renovación estratégica en la Empresa Familiar

Dra. M^ª Concepción López Fernández
Directora Cátedra Santander Empresa
Familiar, Universidad de Cantabria

- 1. ¿EMPRENDIMIENTO Y
EMPREENDEDORES EN LA EMPRESA?**
- 2. LA HIPÓTESIS DE LA REINA ROJA
APLICADA AL MUNDO ACTUAL:
EMPRESAS EMPREENDEDORAS**
- 3. ¿SON LAS EMPRESAS FAMILIARES
EMPREENDEDORAS? ¿FACILITAN LAS
EMPRESAS FAMILIARES LA
INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO?**



¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO Y QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?

¿EMPREENDER ES...?

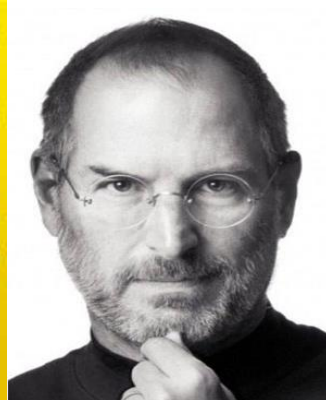


¿CUN EMPRENDEDOR ES...?



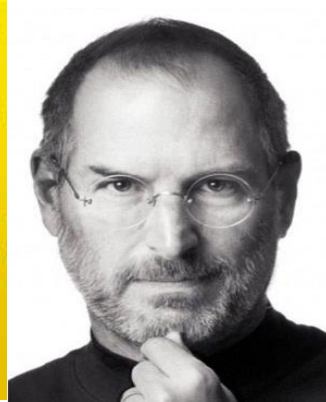
EMPRENDEDOR

CÁTEDRA SANTANDER
de EMPRESA FAMILIAR



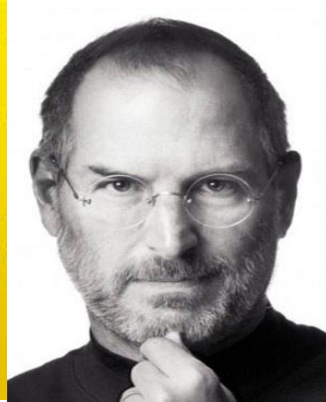
¿?

¿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...**

Emprender es...

1. Identificar oportunidades capaces de generar valor económico

social

personal

... más allá del valor económico

Entrepreneur's
startups
BE YOUR OWN BOSS

HOW TO MAKE
BIG MONEY

DOING YOUR OWN THING

+
HOW TO
stop
procrastinating
and start
your
biz now



The founders of
Tender Greens
turned their
farm-fresh fare
into a \$16 million
business.



The annual Franchise 500®
Entrepreneur
ENTREPRENEUR.COM JANUARY 2012

LAUNCH
A BUSINESS
ANYWHERE,
MAKE MONEY
EVERYWHERE

Three intrepid 'treps. Three game-changing platforms. **Some very lucrative success stories.**

Emprender 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,

búsqueda activa de los recursos necesarios,

resolución de problemas

reaccionar ante lo imprevisto utilizando los recursos disponibles



responsabilidad e intuición,



Emprender 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



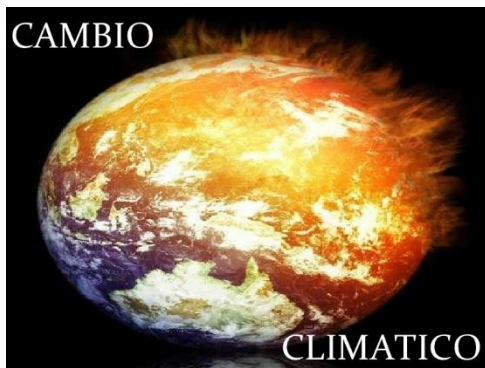
pero también

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

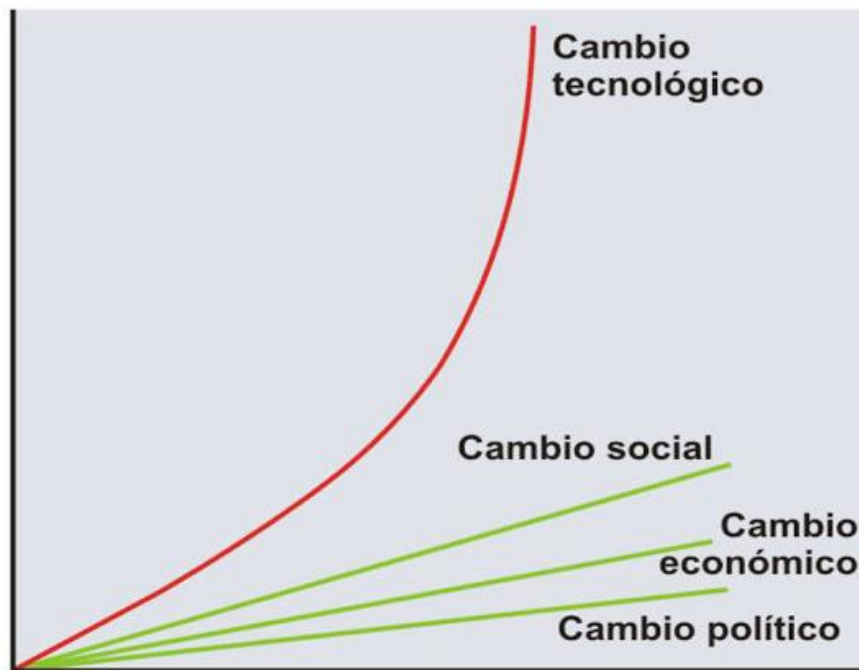
LA HIPÓTESIS DE LA REINA ROJA...



Lo que es aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido. **Lewis Carroll**, *Alicia a través del espejo*



... APLICADA AL MUNDO ACTUAL



Revolución de la Agricultura



10,000 AC ➤ Siglo XIX

Revolución Industrial



Siglo XIX ➤ Siglo XX

Revolución de la Información



Finales Siglo XX ➤ Presente

EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN

De la economía de los factores productivos...

Factores productivos
(materias primas,
trabajo, capital)

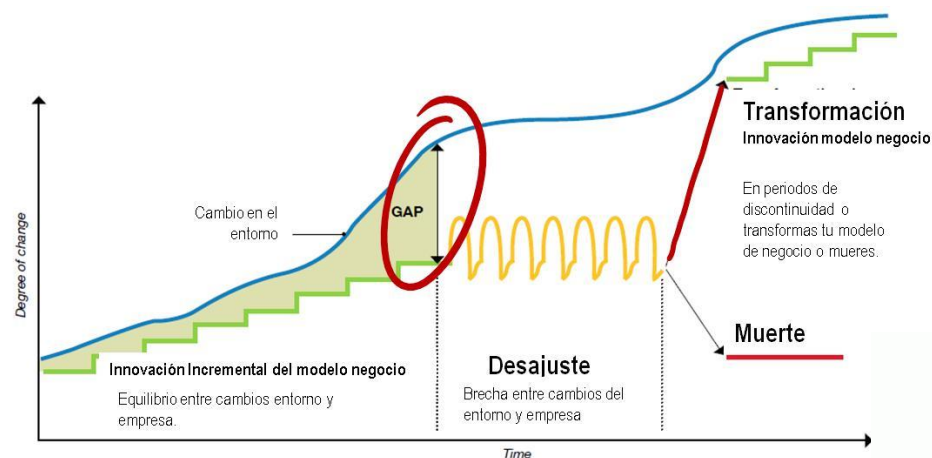
Economía de la
Innovación

Economía del
Conocimiento

...a la economía del conocimiento



NECESIDAD DE EMPRESAS “EMPREENDEDORAS”: EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

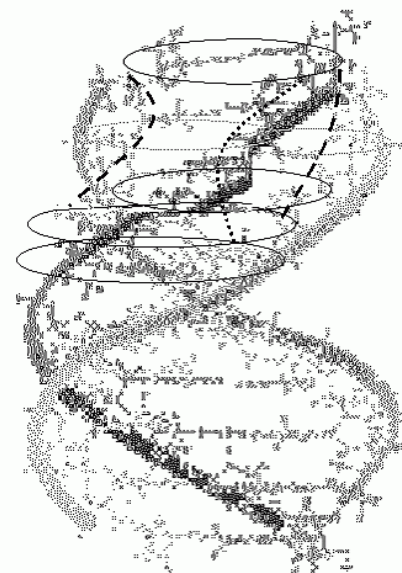


Source: Adapted from Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition © 2005 Prentice Hall, Pearson Education Limited.

RENOVACIÓN ESTRATÉGICA

**CORPORATE
VENTURING**

INNOVACIÓN



EMPRESAS *EMPRENDEDORAS*: ORIENTACIÓN AL RIESGO

Take Risks
IF YOU WIN,
YOU WILL BE HAPPY;
IF YOU LOSE,
YOU WILL BE WISE.

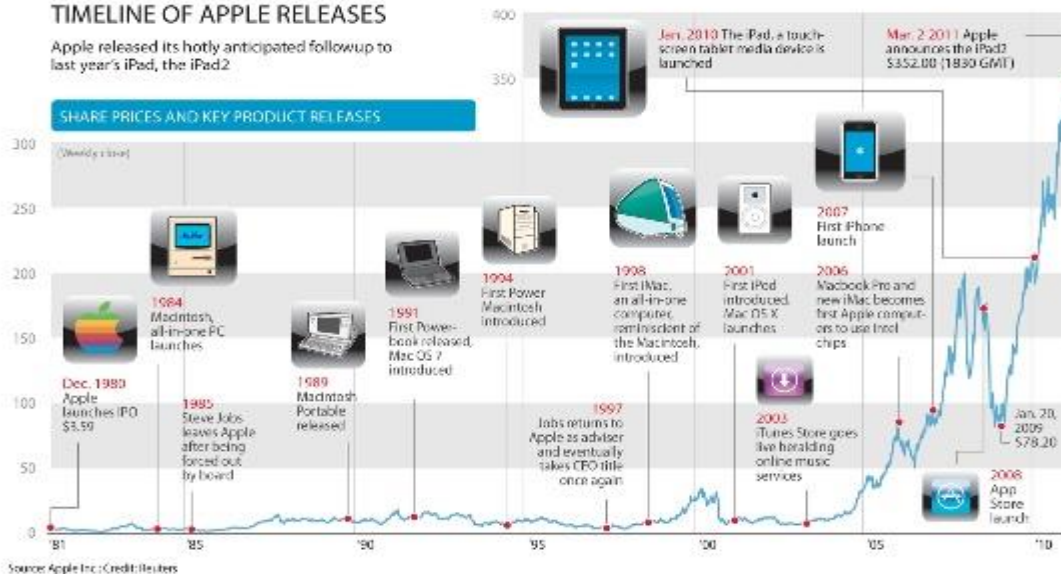


EMPRESAS *EMPRENDEDORAS*: ORIENTACIÓN A LA INNOVACIÓN

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

TIMELINE OF APPLE RELEASES

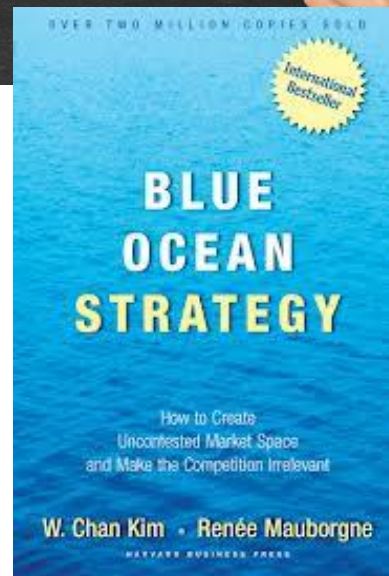
Apple released its hotly anticipated followup to last year's iPad, the iPad2



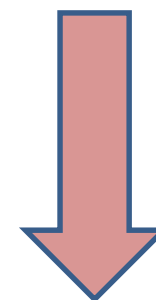
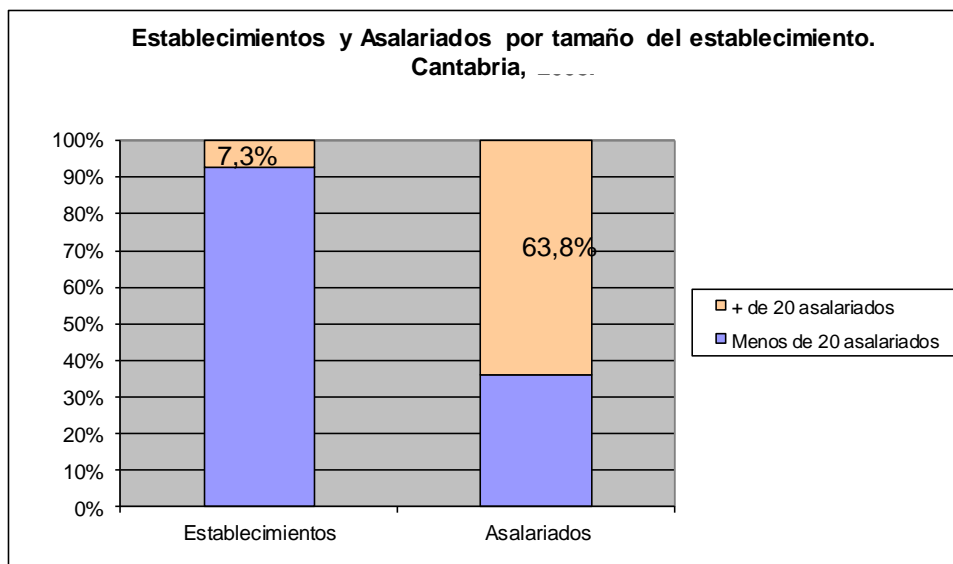
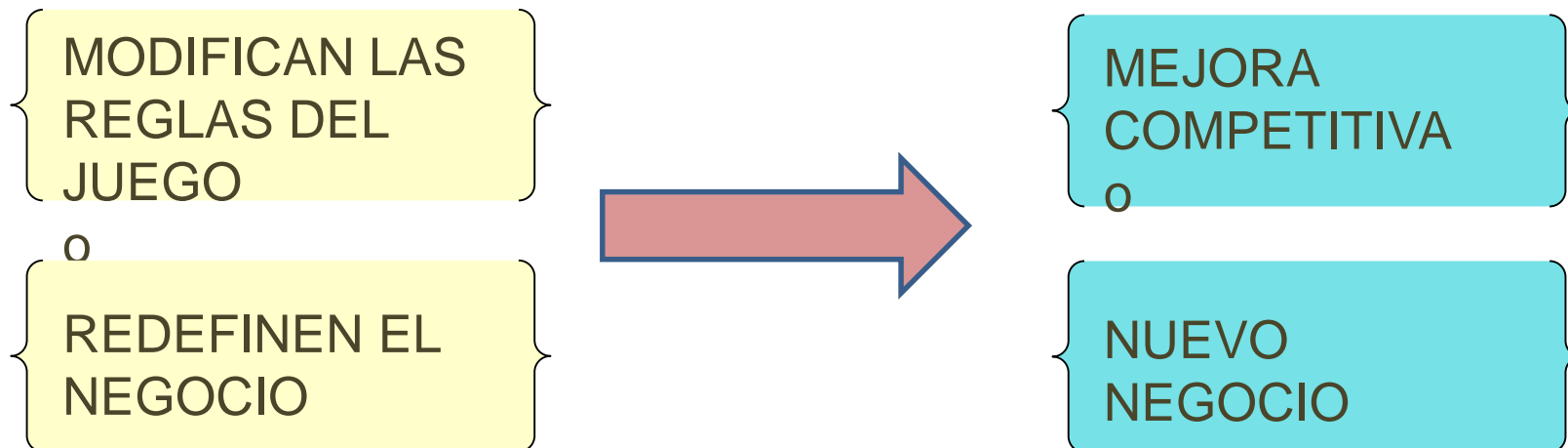
EMPRESAS *EMPRENDEDORAS*: PROACTIVIDAD



- ❑ Hacerte responsable de **tu** propia vida
- ❑ Tomar la iniciativa
- ❑ Hacer que las cosas sucedan
- ❑ Una vez hecho..asumir **RESPONSABILIDADES**

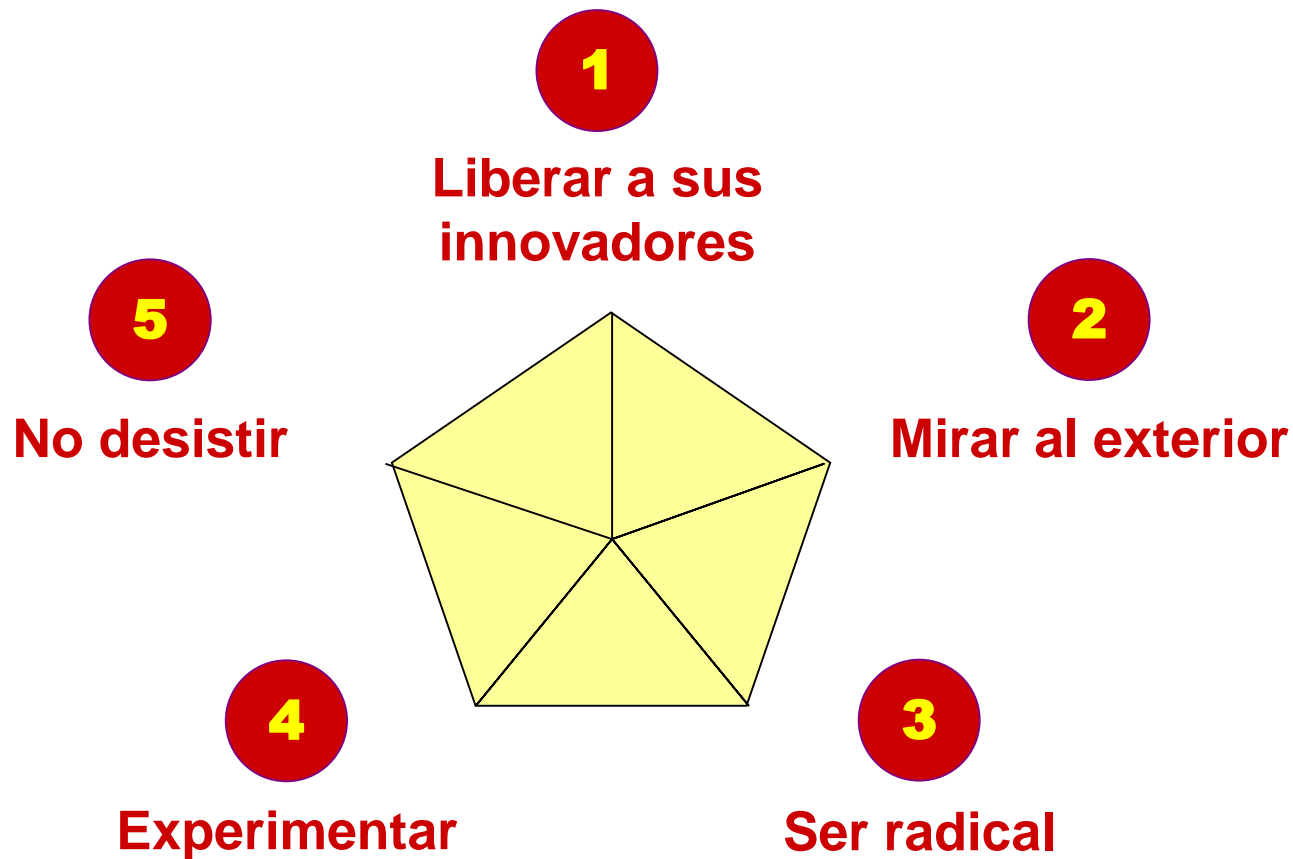


EMPRESAS EMPRENDEDORAS



FORTALECIMIENTO ECONOMIA

EMPRESAS *EMPRENDEDORAS*: NO ES CASUALIDAD



"La inspiración existe,
pero tiene que encontrarte
trabajando"



EMPRESAS EMPRENDEDORAS: NO ES FÁCIL CAMBIAR PERMANENTEMENTE

Fuentes de Resistencia Individual al cambio



Fuentes de Resistencia Organizacional al cambio



EMPRESAS EMPRENDEDORAS: LÍDERES DEL CAMBIO

GOBIERNO CORPORATIVO



¿QUÉ HACEN LOS LIDERES?

- Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan.
- El líder motiva con su entusiasmo y su capacidad de resolver decididamente los conflictos que encuentra en el proceso de realización del proyecto.

EMPRESAS EMPRENDEDORAS:

LÓGICA CONVENCIONAL vs LÓGICA INNOVADORA

Las condiciones del sector son inmutables

Hipótesis sectoriales

Las condiciones del sector pueden ser modificadas

Las empresas deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles que superen a la competencia

Enfoque estratégico

Las empresas no deben tratar de ser mejor que la competencia sino huir de ella

Las empresas deben retener y ampliar su base de clientes a través de segmentaciones

Clientes

La empresa innovadora elige a sus clientes

Las oportunidades se perciben en función de los recursos y capacidades disponibles

Activos y capacidades

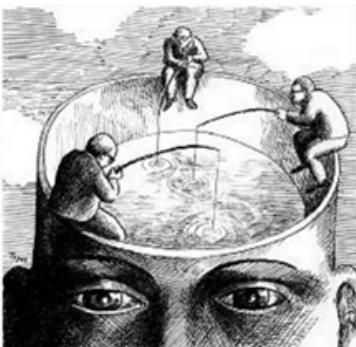
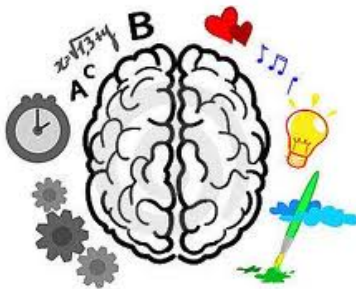
Las oportunidades se perciben más allá de los recursos y capacidades disponibles

La dinámica competitiva se desenvuelve dentro de unos límites bien estructurados

Oferta de Productos-servicios

Los innovadores estratégicos piensan desde la óptica de la necesidad.

EMPRESAS *EMPRENDEDORAS*.

Razonamiento Causal	Razonamiento Eficaz
<p>Primero se plantea un objetivo específico y luego se reúnen los medios para llegar a él.</p> <div data-bbox="421 535 879 649" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>“Selección de los medios indicados para lograr un objetivo pre-determinado”</p> </div> <p>➤ Los pensadores causales piensan: “Si puedo predecir el futuro, lo puedo controlar”</p> <div data-bbox="473 835 830 1178" style="text-align: center;">  </div>	<p>Primero se reúnen y analizan los medios y luego, en el despliegue de ellos, los objetivos (nuevos y diferentes) emergen gradualmente.</p> <div data-bbox="923 535 1371 649" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>“Imaginar nuevos productos o servicios usando un conjunto de medios”</p> </div> <p>➤ Los pensadores eficaces piensan: “ Si puedo controlar el futuro, no necesito predecirlo”</p> <div data-bbox="975 799 1333 1085" style="text-align: center;">  </div>
<div data-bbox="401 1299 830 1356" style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; font-weight: bold;">Causalidad</div> <div data-bbox="401 1356 830 1406" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>“Buscar y Seleccionar tácticas”</p> </div>	<div data-bbox="981 1299 1400 1356" style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; font-weight: bold;">Efectuación</div> <div data-bbox="981 1356 1400 1406" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>“Aprovechar tácticas creativas y transformadoras”</p> </div>

EMPRESAS EMPRENDEDORAS: INNOVACIÓN

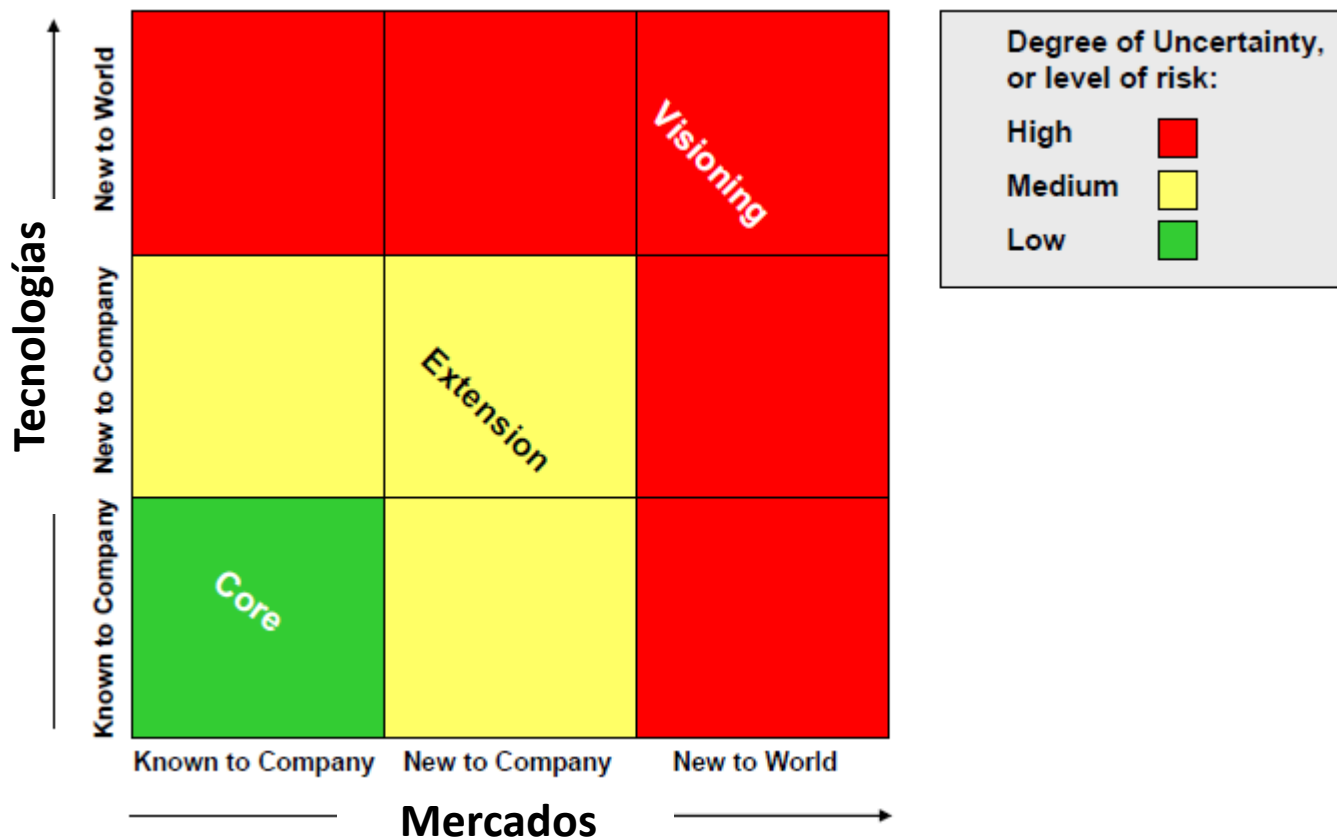
INNOVACIÓN (J.A. Schumpeter): **Utilización productiva de una idea o invento.** 5 tipos:

- 1) Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
- 2) Introducción de un nuevo método productivo.
- 3) Apertura de un nuevo mercado.
- 4) Conquista de nuevas (fuentes) de materias primas.
- 5) Establecimiento de una nueva organización.



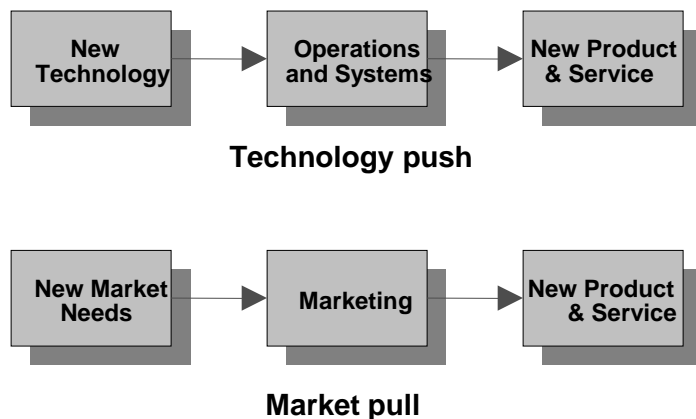
(1883-1950)

MANTENER MEDIANTE INNOVACIONES INCREMENTALES (CORE) Y CRECER MEDIANTE INNOVACIONES RADICALES



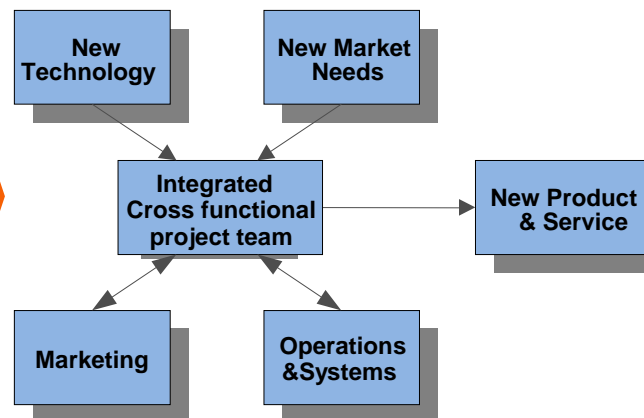
HACIA UNA CULTURA DE ENFOQUE AL CLIENTE Y VENTA POR VALOR

“Inside-Out”



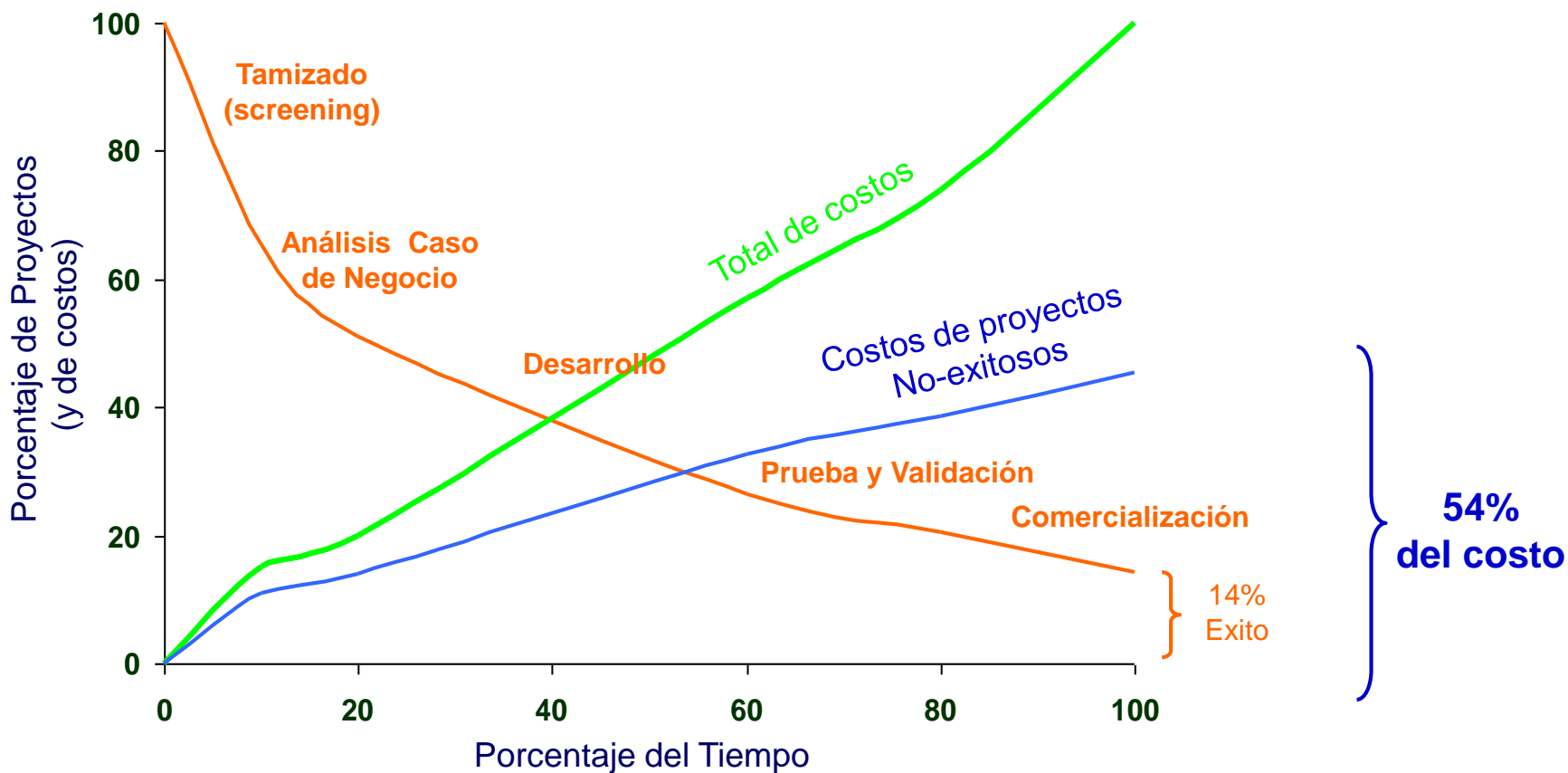
*Modelo “Technology Push” & “Market Pull”:
Operación por silos*

“Outside-In” Market Driven Innovation



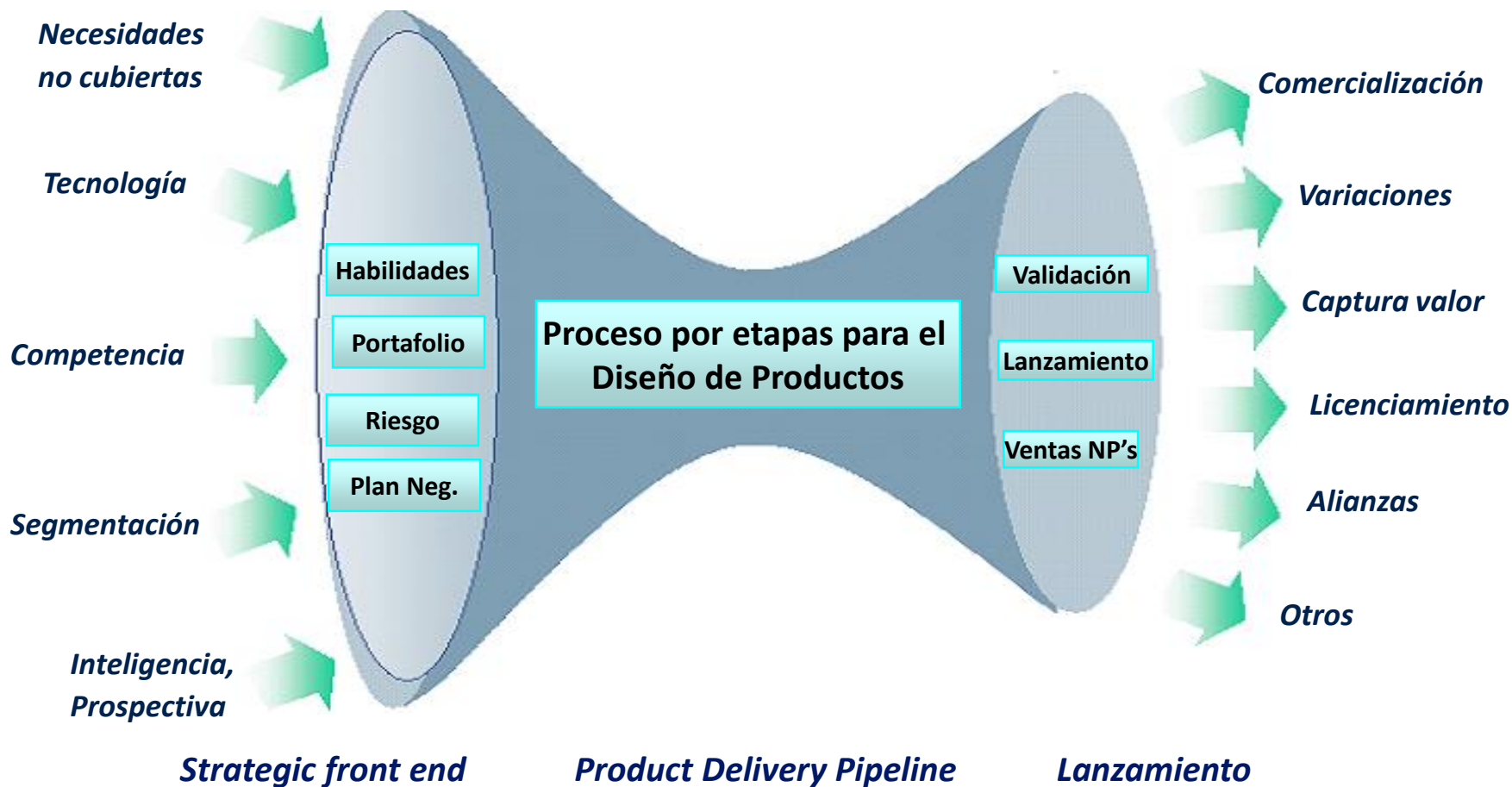
*Modelo “Market Driven Innovation”:
colaborativo, multi-funcional*

¿DONDE SE GASTA LA MAYOR PARTE DE LA INVERSIÓN EN INNOVACIÓN?



Ref.: "Winning at New Products". R.G. Cooper. 3rd ed.

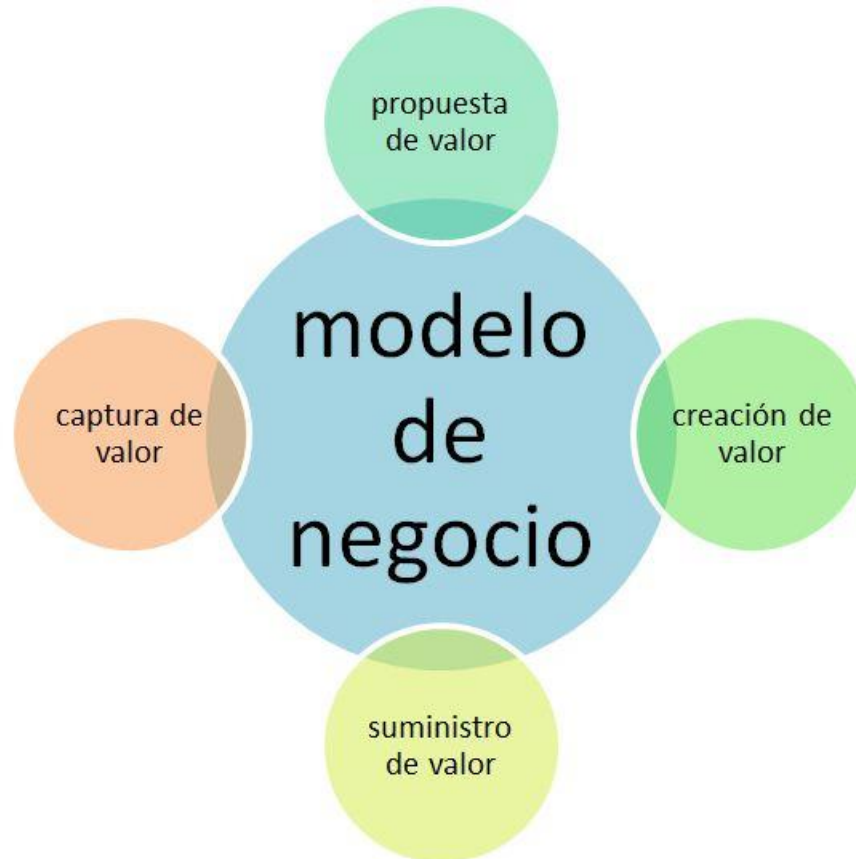
PROCESO POR ETAPAS PERMITE REDUCIR LA INCERTIDUMBRE Y ABANDONAR INICIATIVAS EN ETAPA TEMPRANA



EMPRESAS EMPRENDEDORAS: LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO



¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?



**Steve Wozniak: Steve Jobs, mi mejor amigo,
cogía mis diseños y los convertía en productos**

¿PARA QUÉ SIRVE UN MODELO DE NEGOCIO?



MODELO DE NEGOCIO: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS Y NO TECNOLÓGICAS

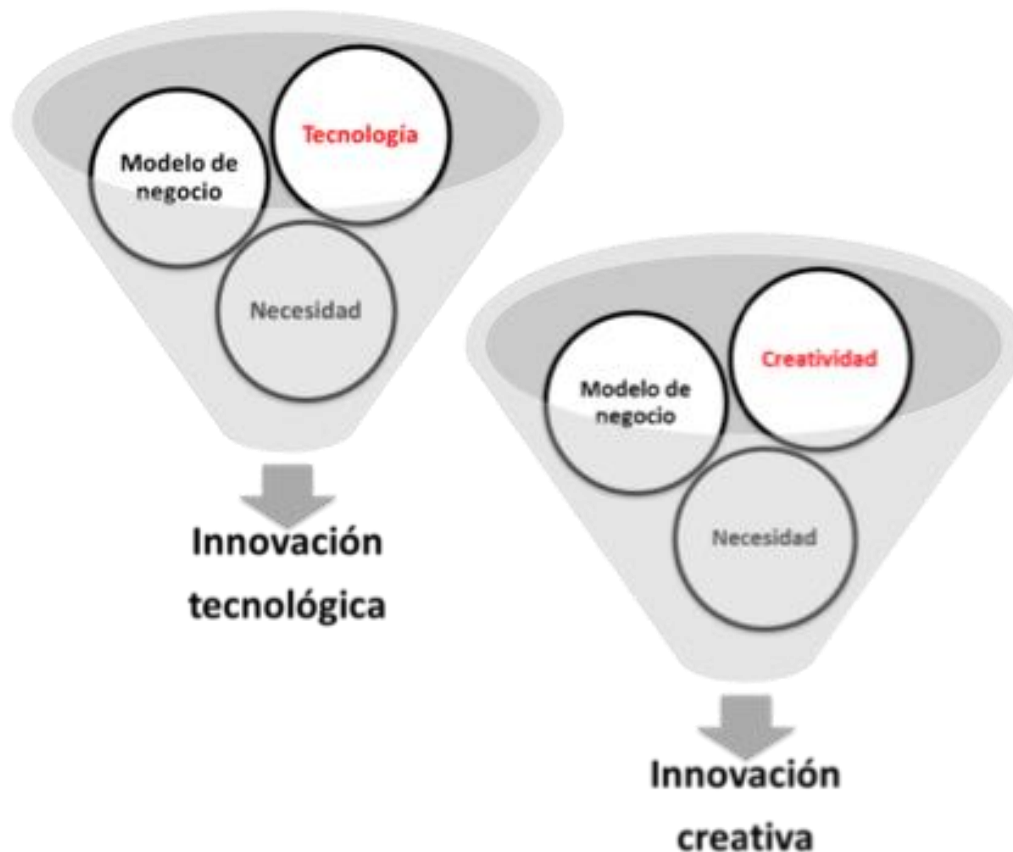







Figure 1. The business model sophistication framework

Revenues from secondary business only	 s2 	 s5  	s8
Hybrid revenue model	 s1 	 s4 	s7
Revenues from main business only	S0 = traditional business model	s3 	s6
	<i>Costs covered by firm only</i>	<i>Hybrid cost model</i>	<i>Costs covered by partners only</i>

La segunda vida del turrón

La empresa catalana Torrons Vicens logra desestacionalizar y extender por el mundo un producto encerrado en las Navidades

STEFANIA GOZZER ARIAS | Barcelona | 28 NOV 2015 - 00:13 CET

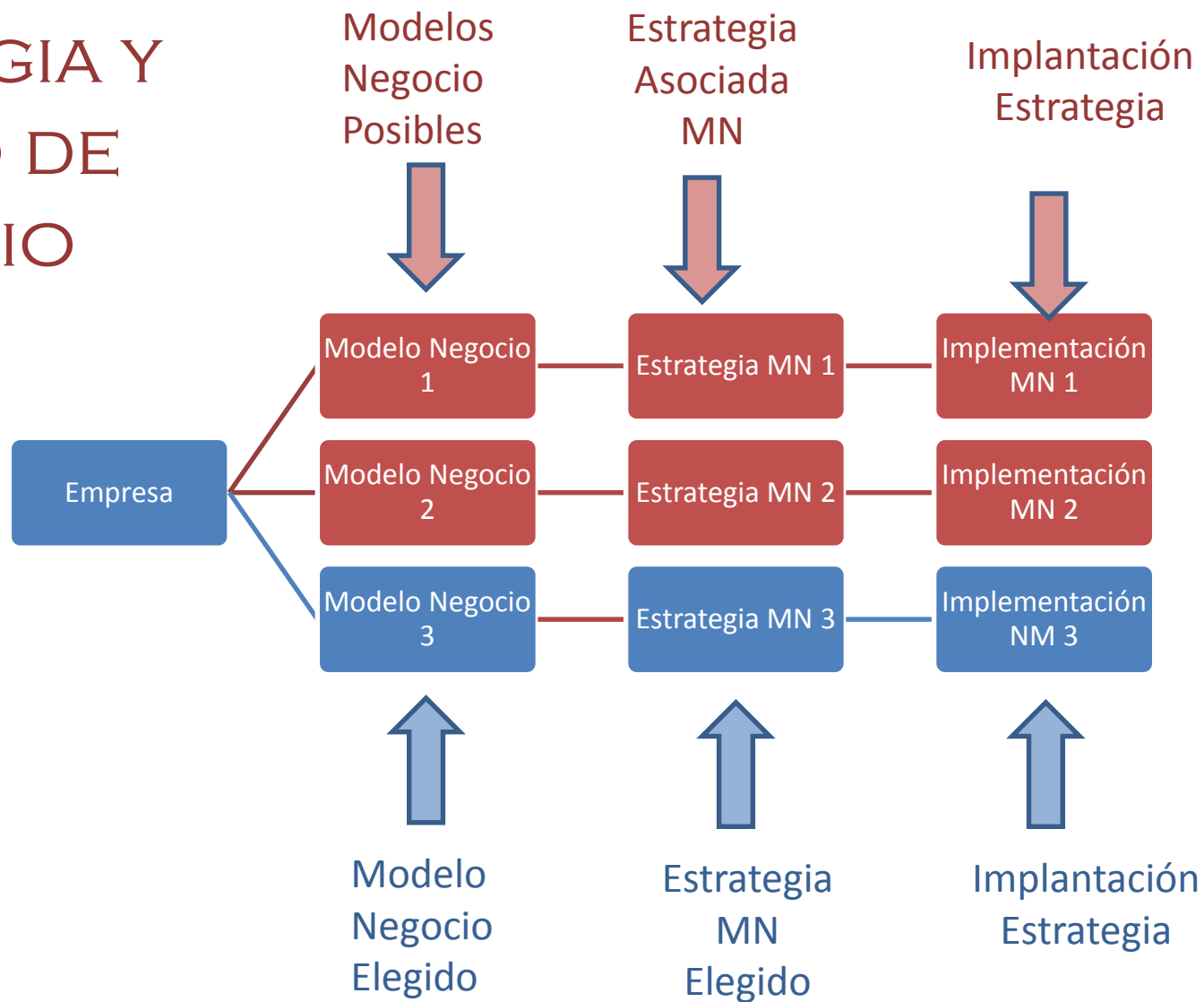
Archivado en: [Turrón](#) [Emprendedores](#) [Empresarios](#) [Cataluña](#) [Gente](#) [Alimentos](#) [Alimentación](#) [Empresas](#) [Industria](#) [España](#) [Economía](#) [Sociedad](#)



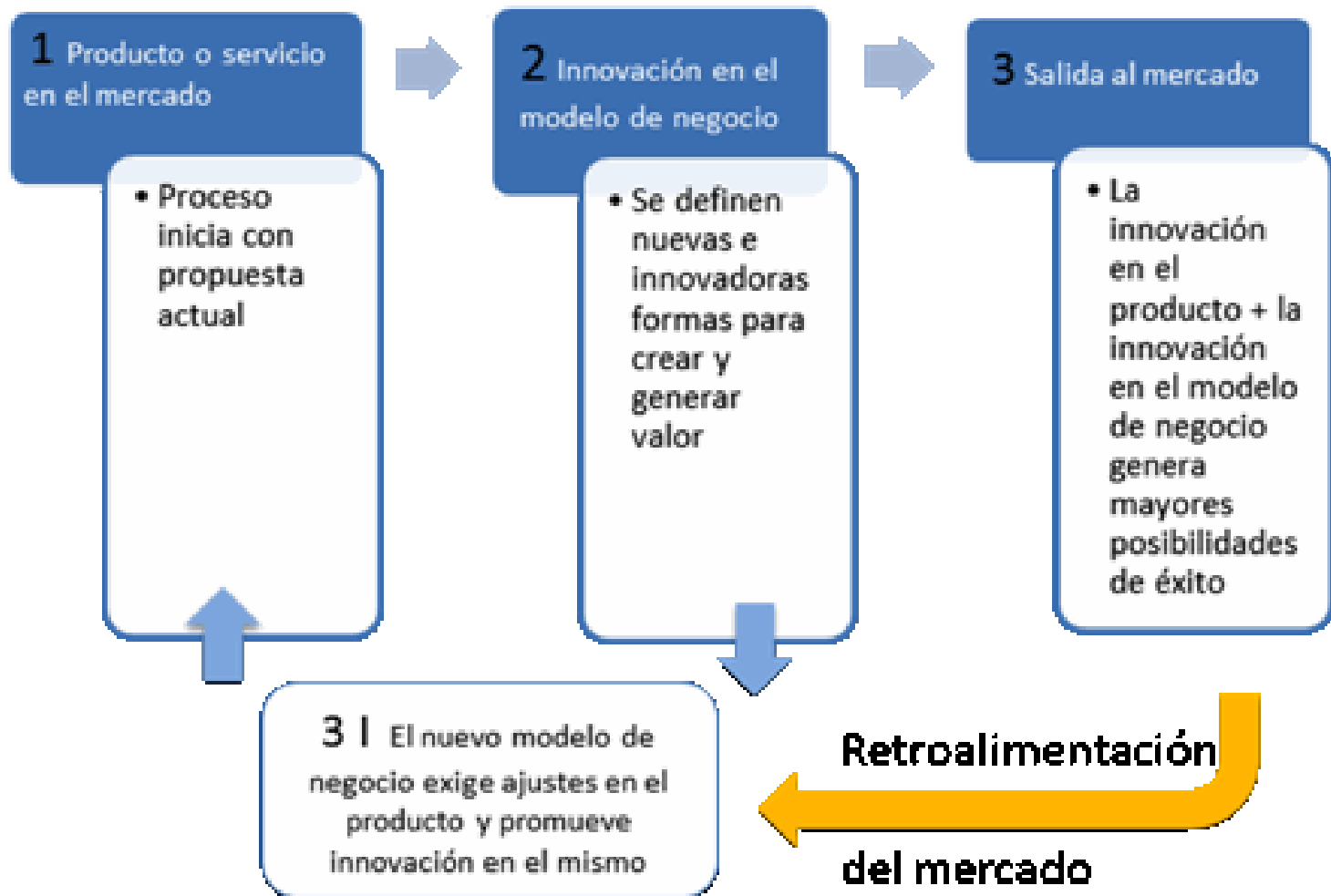
Ahogados por las deudas, los Vicens se vieron obligados en el año 2000 a cerrar las puertas de su fábrica de turrones y dejar atrás la actividad a la que se habían dedicado durante más de dos siglos. Era

Así que comenzó a abrir tiendas propias en zonas de gran afluencia de visitantes. Al poco tiempo empezaron a tocar a su puerta empresarios interesados en hacerse franquiciados. Hoy suponen el 50% de sus 42 establecimientos. La mayoría de ellos en Cataluña, de donde procede el 60% de sus ingresos. Tiene más locales en el extranjero que en el resto de España: dos en Francia y tres en Emiratos Árabes Unidos (EAU) frente a los tres que suman Madrid, Mallorca y Marbella. “Las tiendas nos sirven como escaparate para dar a conocer nuestros productos nuevos. Muchos de los turistas que entran a nuestros locales se dedican al mundo de la alimentación, ven a la gente comprando y piensan que pueden hacer lo mismo en sus países. Por ejemplo, gracias a la tienda que

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO



INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO



REPRESENTACIÓN Y ANÁLISIS MN: CANVAS

MODELO CANVAS

DE:

PARA:

FECHA:

SOCIOS

¿Qué pueden hacer distintos colaboradores mejor que tú o con un coste menor y por lo tanto enriquecer tu modelo de negocio?

ACTIVIDAD

Actividades CLAVE necesarias. Por ejemplo producción, distribución, publicidad...

PROPUESTA DE VALOR

Propuesta de valor única para cada segmento:

- ¿Qué problema solucionas?
- ¿Qué necesidad satisfaces?
- ¿Qué beneficios aportas? (Desde el punto de vista del cliente)

RELACIÓN

¿Qué tipo de relación esperan tus clientes que mantengas con ellos?

CLIENTES

¿Quiénes son?
¿Para quién estás creando valor?

- Agruparlos por segmentos.
- Establecer prioridades

RECURSOS

Recursos CLAVE que requiere tu modelo de negocio.

CANALES

¿A través de qué medios contactarás y atenderás a tus clientes?

COSTES

Define la estructura de costes de tu modelo de negocio. ¿Cómo puedes minimizarlos para construir un modelo de negocio rentable?

INGRESOS

¿Cuánto están dispuestos a pagar tus clientes por tu propuesta de valor?
¿Qué formas de facturación consideran?
¿Qué márgenes obtienes?

REPRESENTACIÓN Y ANÁLISIS MN

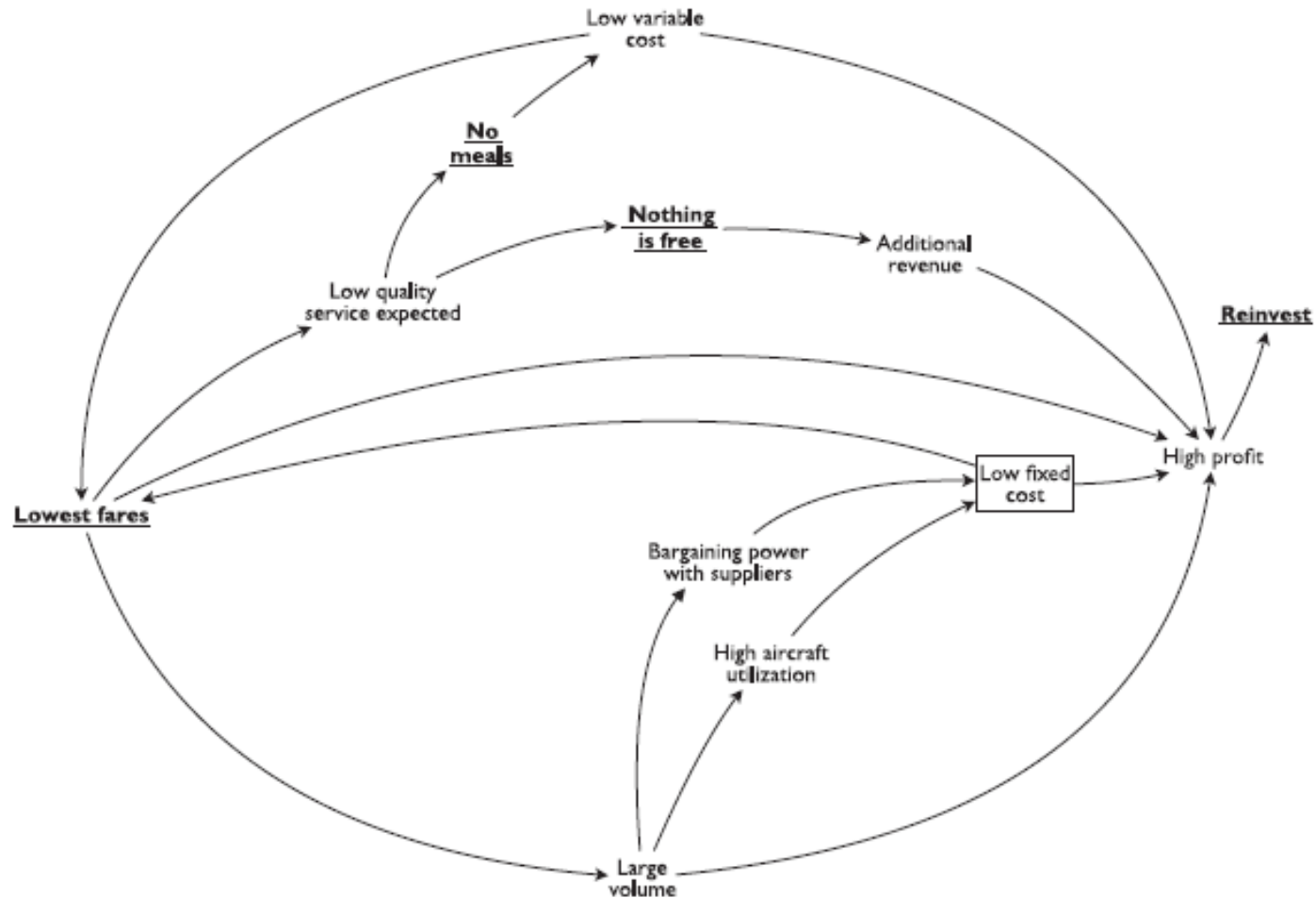


Figure 4. Ryanair simplified business model representation

REPRESENTACIÓN Y ANÁLISIS MN

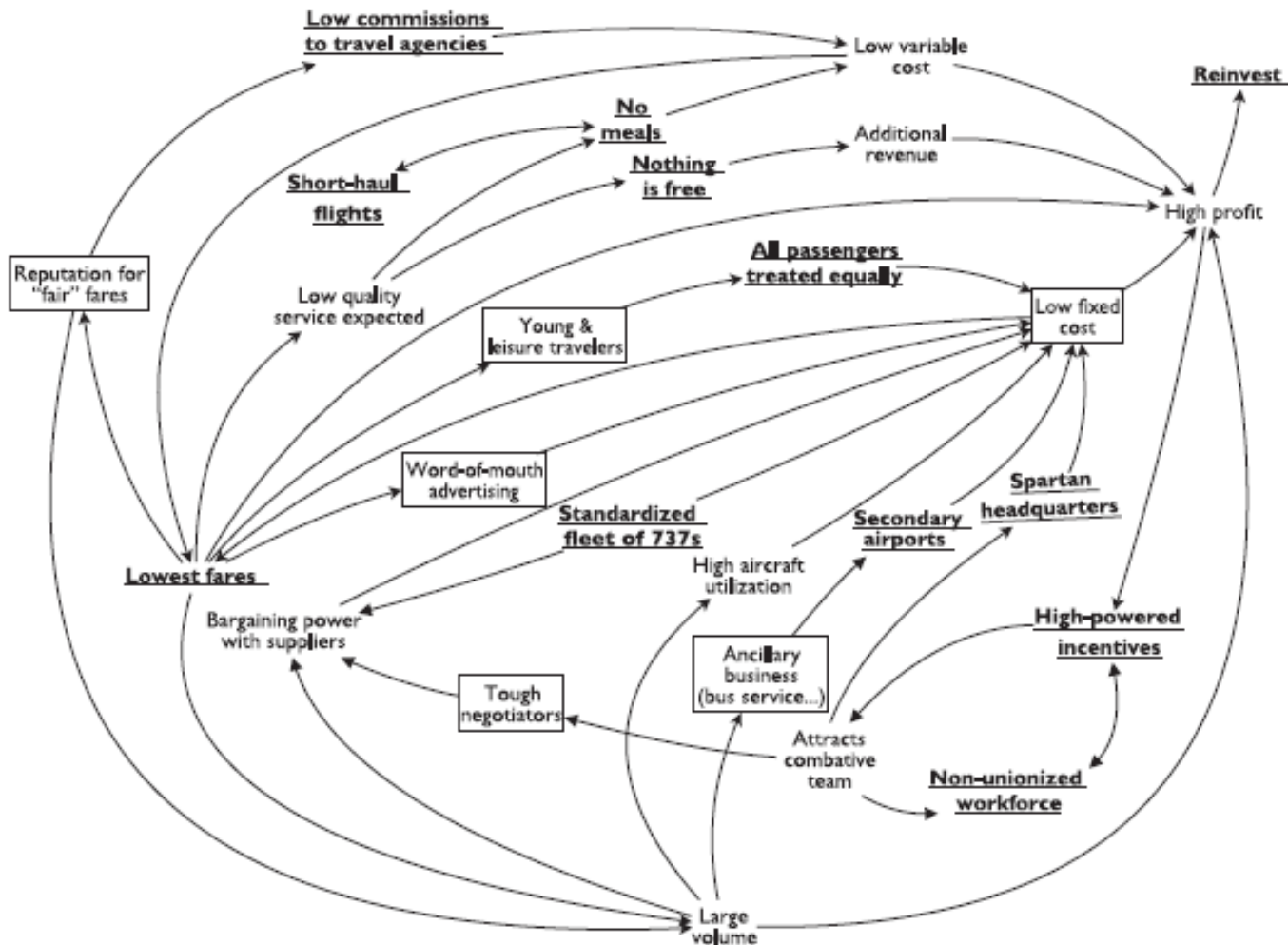


Figure 2. Ryanair business model representation

ECONOMÍA

Ryanair amplía su ventaja como líder de las aerolíneas en España

La irlandesa eleva en 800.000 pasajeros su distancia con Vueling en el arranque de año

MIGUEL JIMÉNEZ | Madrid | 16 MAY 2015 - 00:07 CEST

La compañía dirigida por Michael O'Leary realizó un repliegue en el mercado español que aparentemente no midió bien y se perdió el inicio de la recuperación del tráfico aéreo en 2014. En un año en que el final de la recesión económica y el buen momento del turismo impulsaron los viajes en avión, Ryanair perdió un 0,4% de sus pasajeros en España mientras Vueling crecía un 16%; Norwegian, un 45%, y Germanwings, un 68%.

Tras ese error de cálculo, la compañía empezó a retomar rutas y frecuencias, decidió apostar fuerte por los grandes aeropuertos como el de Madrid y Barcelona, en detrimento de ciudades más pequeñas y abandonó algunas de sus prácticas más antipáticas con el cliente, tras ver que otras compañías de bajo coste, y en particular Vueling en España, le comían cada vez más terreno.

¿Y QUÉ PASA CON LA EMPRESA FAMILIAR?

ESPAÑA

- El 80% de las empresas
- El 70% del empleo
- El 60% del VAB



LAS EMPRESAS FAMILIARES
¿FACILITAN LA INNOVACIÓN Y
EL EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO?

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR? MALOS ENTENDIDOS

Empresa Familiar = PYME
= Ineficiente

E. Familiar *versus* Multinacional



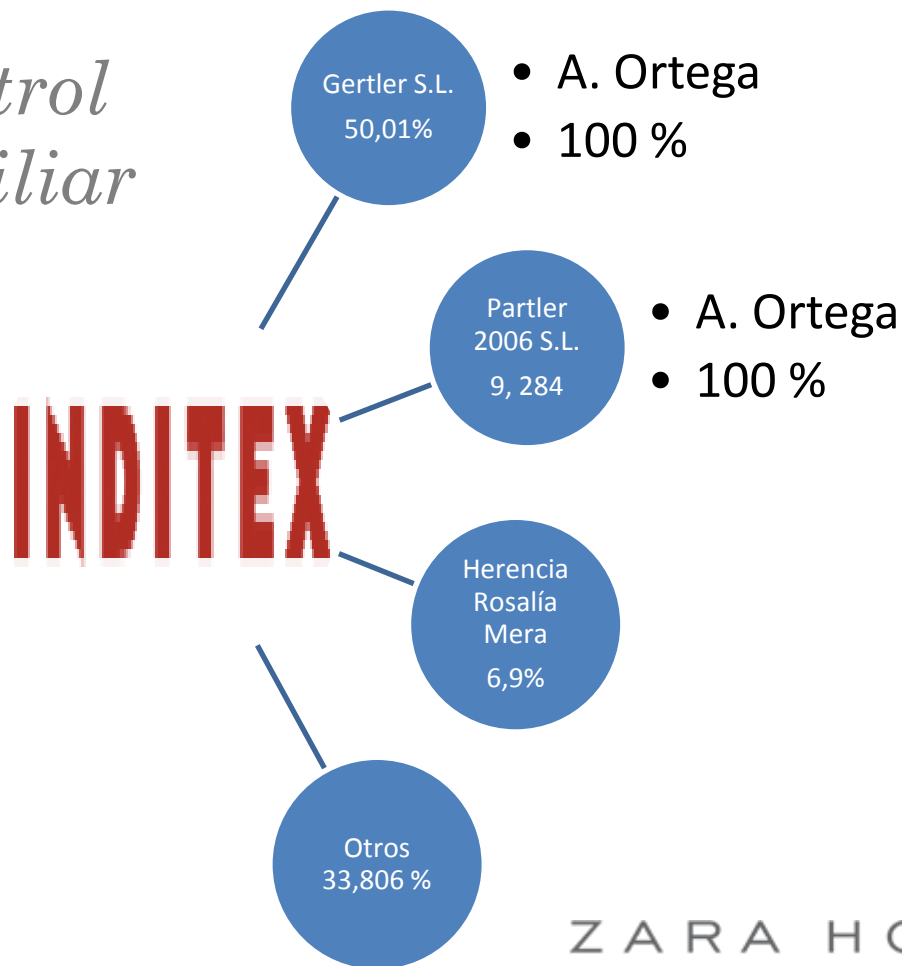
E. Familiar *versus* E. Cotizadas

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



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)

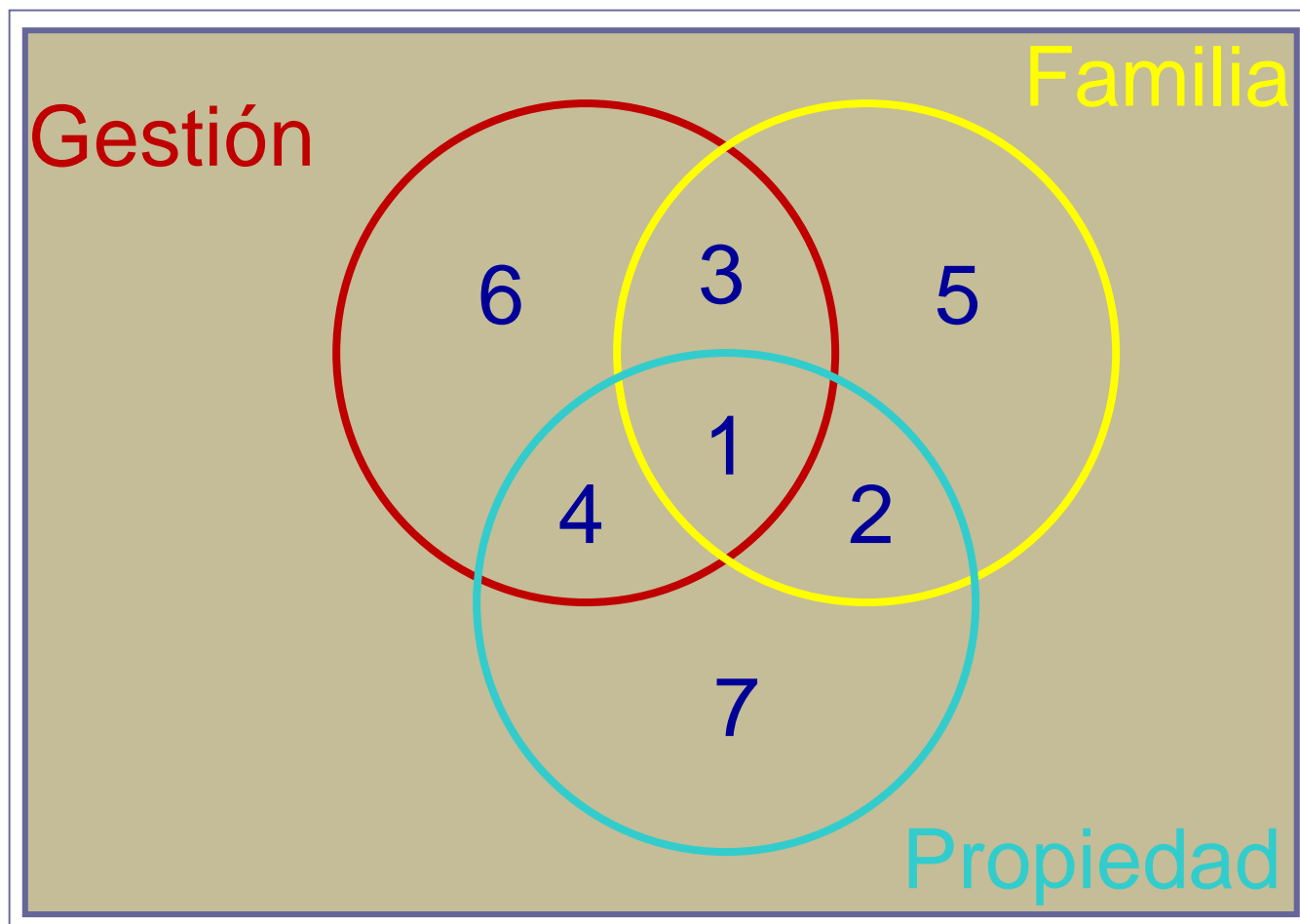


Ana P. Botín

ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR

EL MODELO
DE LOS TRES
CÍRCULOS

Tagiuri & Davis, 1982



¿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



RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL EN LA EF



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



**¿LAS EMPRESAS FAMILIARES
FACILITAN O DIFICULTAN LA
INNOVACIÓN?**

Empresas Familiares y Emprendimiento

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



EL FUNDADOR

ES EL CREADOR DEL NEGOCIO
EL NEGOCIO ES SUYO Y LA EMPRESA
NO TIENE HISTORIA NI TRADICIÓN



Empresas Familiares y Emprendimiento

2ª y posteriores generaciones

EL PESO DE LA TRADICIÓN
PÉRDIDA DE AUTONOMÍA



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 pérdidas 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 patentes 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

¿CÓMO LOGRAR EF MÁS INNOVADORAS?

LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

1. Identificando mecanismos para que inviertan más en I+D+I, ya que luego son más eficientes gestionando esos recursos
 - La tendencia a invertir menos en I+D tiende a disminuir cuando:
 - CEO no es Presidente del Consejo de Administración.
 - cuando hay Consejeros externos en el CA. Aportan capital humano y relacional.
 - Para conseguir resultados más positivos de la inversión en I+D, los familiares deben estar activamente implicados en la gestión y el CA. Si no se produce esta implicación, sólo se producirá la disminución en la intensidad de la inversión.

¿CÓMO LOGRAR EF MÁS INNOVADORAS?

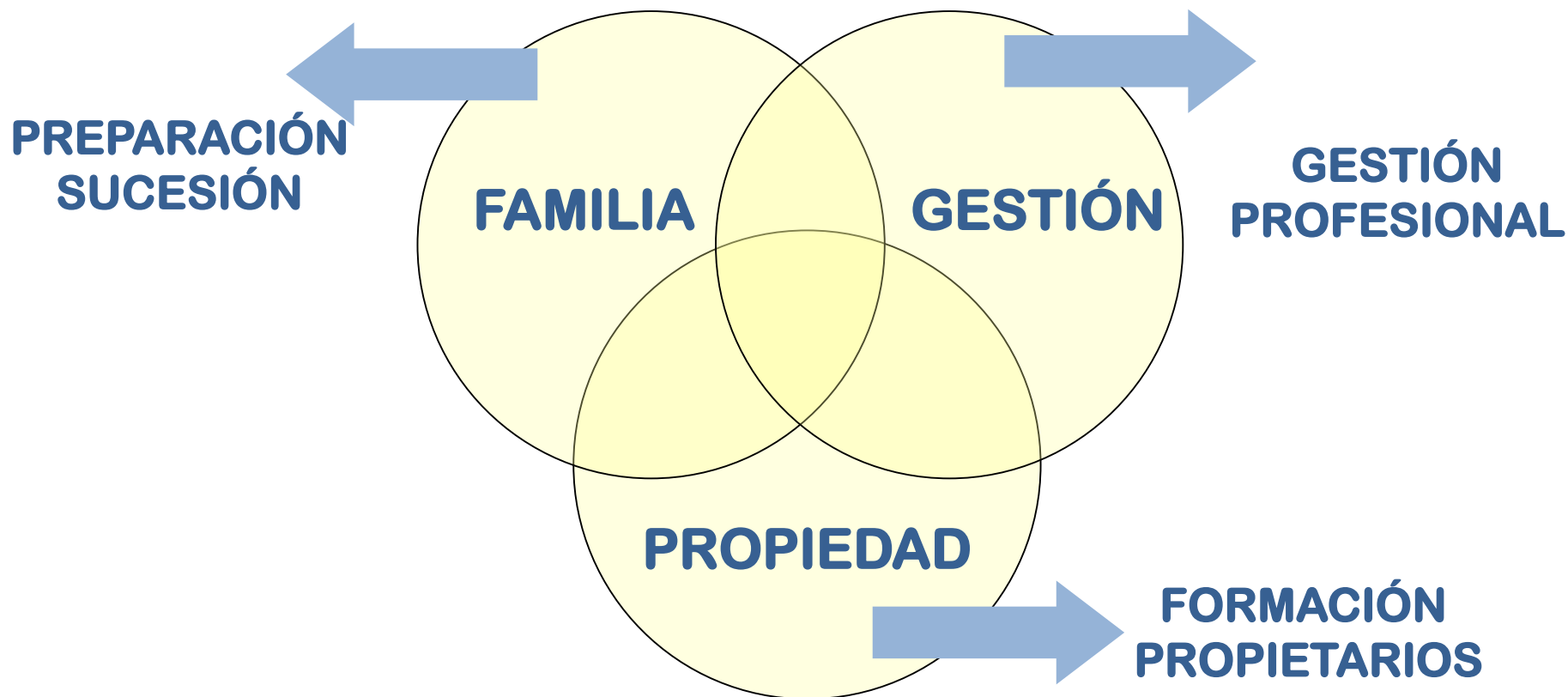
LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

2. Diseñando incentivos que ayuden a vencer resistencia a la captación fondos externos y a la contratación de talento directivo y técnico
 - Reto de la profesionalización pasa por:
 - a) Contratación externa de talento. Y/O
 - b) Formación adecuada de los familiares implicados en la gestión. Protocolo familiar es el instrumento para establecer los criterios para la incorporación de familiares así como para la elección del sucesor.

¿CÓMO LOGRAR EF MÁS INNOVADORAS?

EL RETO DE LA PROFESIONALIZACIÓN

PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE LOS TRES CÍRCULOS



¿CÓMO LOGRAR EF MÁS INNOVADORAS?

3. Rompiendo 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”

Charles Darwin

Muchas gracias

