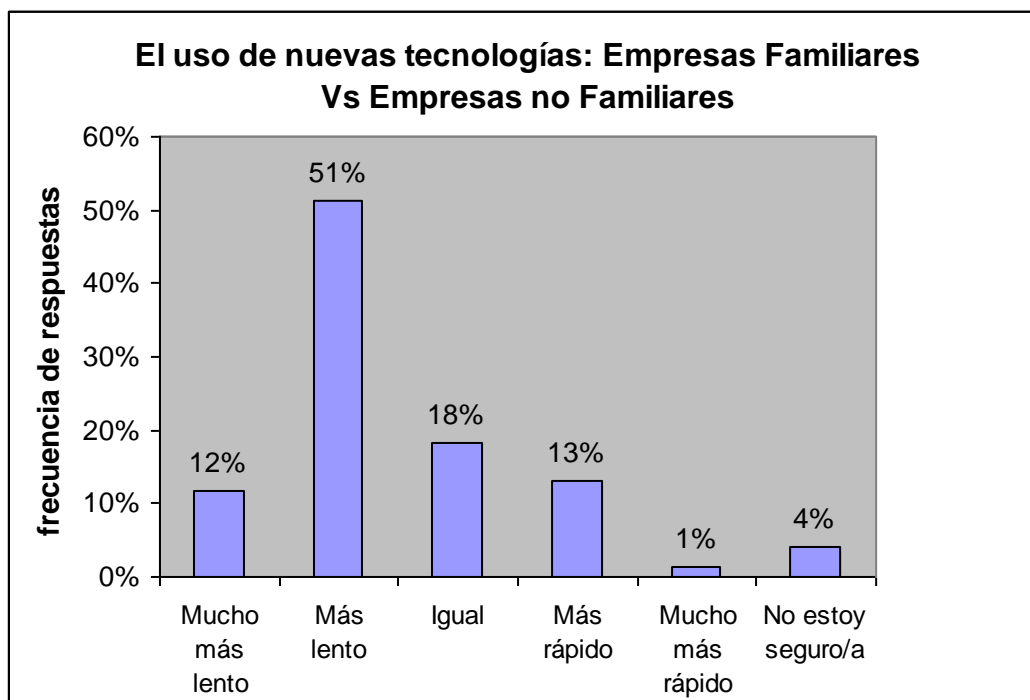


Conclusiones del estudio “La empresa familiar: percepciones de los estudiantes de MBA”

## Primera parte: La implementación de cambios estratégicos

### El uso de nuevas tecnologías

Los estudiantes de MBA consideran que la introducción de nuevas tecnologías es más lenta en las empresas familiares que en las que no lo son, como muestra este gráfico:



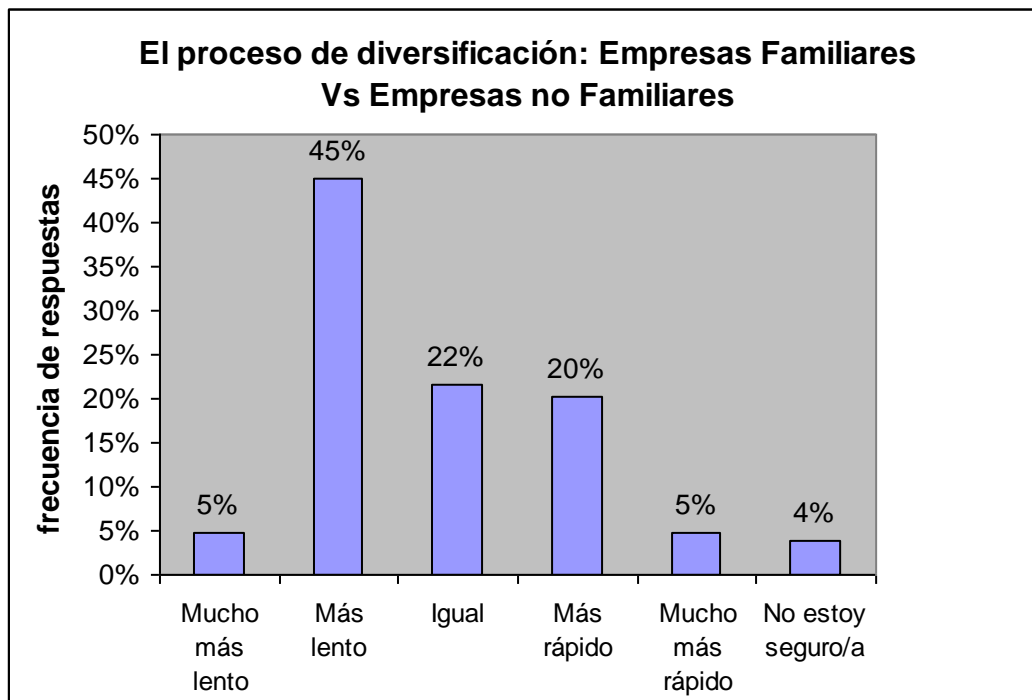
¿Qué elementos facilitan la incorporación de nuevas tecnologías? Normalmente, la necesidad o el deseo de revitalizar el negocio, que suele darse de forma especial con el relevo generacional en la propiedad de la empresa. Por lo tanto, la entrada de miembros de las nuevas generaciones en el negocio puede influir positivamente a la hora de incorporar nuevas tecnologías. Las generaciones más jóvenes pueden aportar conocimientos renovados y más actuales, que pueden ser la base para mejoras tecnológicas que enriquezcan la estructura empresarial. Aunque también es posible que, al principio, encuentren resistencia a sus propuestas y aparezcan algunas

tensiones con las generaciones más mayores, que quizá prefieran evitar los cambios y seguir haciendo las cosas “como siempre se han hecho”.

Por otra parte, no siempre es fácil conseguir la cantidad necesaria de recursos para poder hacer inversiones importantes en nuevas tecnologías. El éxito para lograrlo dependerá también de la capacidad que tenga la persona que dirige el negocio familiar para transmitir confianza e involucrar a toda la familia en un proceso de modernización tecnológica.

### Las decisiones de diversificación en la empresa familiar

Los alumnos de MBA perciben que las empresas familiares son más lentas que las no familiares en lo que se refiere a la diversificación corporativa.



Las razones pueden ser múltiples, pero quizás las dos más destacables puedan ser las siguientes:

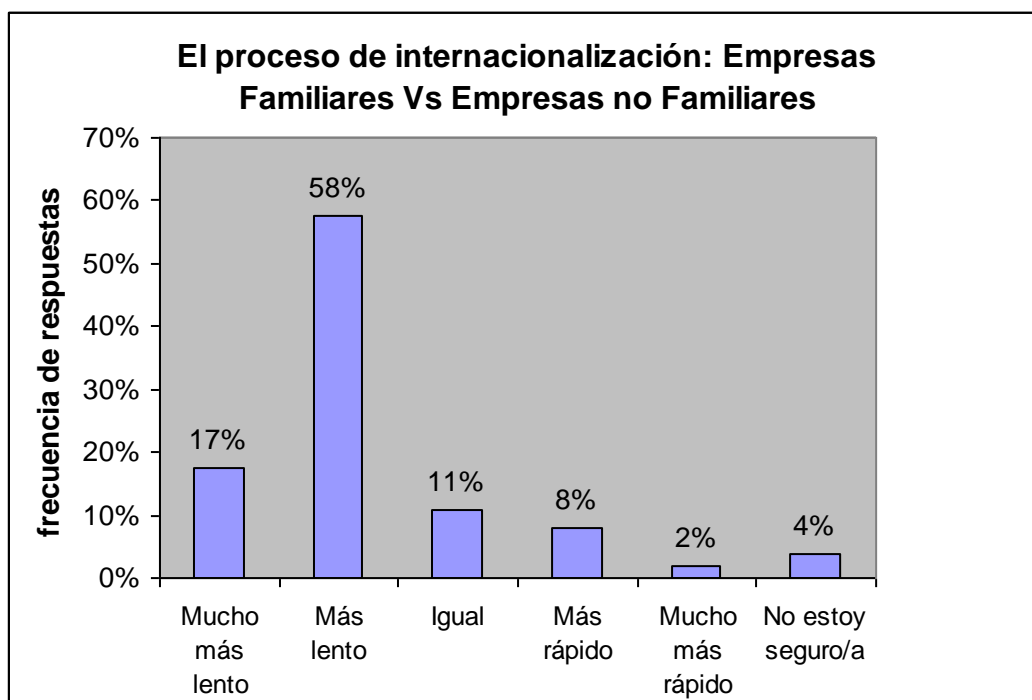
- 1.- La visión y misión de las empresas está en general muy centrada y definida y esto hace que no entren en aquello donde perciben que no van a disfrutar de una ventaja competitiva específica.
- 2.- Por otra parte, si la diversificación fuese por razones de mitigar el riesgo en su patrimonio, esto ya lo hacen, pero a través de inversiones distintas al negocio principal. Por ello cuando alguien lo observa desde el punto de vista de la empresa

puede percibir que esas empresas diversifican menos, y a nivel de negocio operativo es verdad, pero no lo es a nivel patrimonial.

Existen estudios que demuestran que cuando este tipo de compañías optan por diversificar, el impacto en el valor de la compañía es más positivo que en el caso de las no familiares.

### La internacionalización de la empresa familiar

Las empresas familiares son más lentas a la hora de lanzarse a la internacionalización, si se las compara con las no familiares, según los estudiantes de MBA.



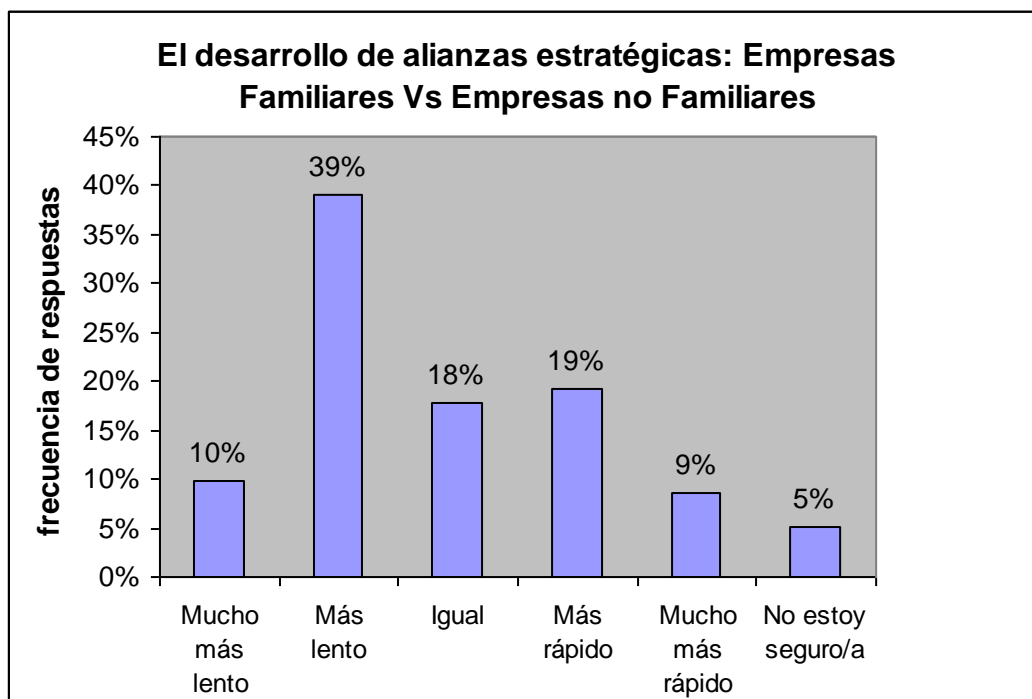
Según investigaciones recientes, son precisamente las principales características distintivas de la empresa familiar las que influyen en su velocidad del proceso de internacionalización: la concentración del poder de decisión en manos de unos pocos accionistas y la presencia prolongada de las mismas personas a la cabeza de la organización, que puede hacer que la gestión sea más rígida. Otro aspecto a tener en cuenta es que la internacionalización suele requerir que alguno de los miembros de la familia se traslade a otro país para liderar el proceso de expansión, algo que puede percibirse como una amenaza a la cohesión familiar, de gran relevancia en este tipo de firmas.

Sin embargo, y pese a ser pocas, las empresas familiares que deciden lanzarse al mercado internacional suelen hacerlo coincidiendo con el paso de la primera a la segunda generación de la familia propietaria. En este sentido, diversos estudios demuestran que las empresas multigeneracionales alcanzan mayor grado de internacionalización. En España tenemos ejemplos de brillantes estrategias a la par que ambiciosas de internacionalización de empresas familiares.

Un alto porcentaje de los encuestados considera que las empresas familiares son menos resolutivas a la hora de construir alianzas estratégicas con otras compañías, algo que está estrechamente relacionado con el escaso interés de internacionalización que caracteriza a este tipo de firmas. Las empresas familiares suelen operar bajo un clima de confianza familiar cimentado en el vínculo sanguíneo y la incorporación de socios externos al proyecto familiar puede hacer peligrar dicho ambiente de familiaridad, razón por la cual las empresas familiares suelen ser más cautelosas que las compañías no familiares a la hora de realizar alianzas con entidades externas al grupo familiar.

### Construyendo alianzas estratégicas

Según la investigación, los estudiantes de MBA consideran que las empresas familiares son más lentas a la hora de establecer alianzas estratégicas, en comparación con firmas no familiares.



Las alianzas estratégicas pueden ser un buen medio para alcanzar determinados retos estratégicos.. Sin embargo, a las empresas familiares les cuesta trabajar con socios externos y, por tanto, son más reacias a establecer alianzas. Compartir la propiedad con socios externos a la familia se perfila como un gran reto para las empresas familiares, un desafío que, si está en línea con la estrategia de la familia, puede ser una buena oportunidad para desarrollar la capacidad de operar en situaciones donde el poder no sólo está en manos de la familia.

Además, cuando las empresas familiares deciden establecer alianzas estratégicas cuentan con una ventaja añadida, pues las organizaciones a menudo prefieren tener como socia a una compañía familiar, debido a su visión a largo plazo y su compromiso con el negocio, aspectos que pueden ser claves para el éxito de la alianza estratégica.