

# Las empresas familiares ante el reto de la innovación

Marzo 2022

**ie**  
UNIVERSITY  
CENTER FOR  
FAMILIES IN  
BUSINESS

**EY**  
INSIGHTS

# Las empresas familiares ante el reto de la innovación

Marzo 2022

## EY Empresa Familiar

EY Empresa Familiar es la iniciativa global de EY para apoyar a las empresas familiares, a los emprendedores y a las familias empresarias a transformar e impulsar sus negocios. Conscientes de las características propias de estas organizaciones y de este tipo de empresarios, desde EY hemos configurado un equipo multidisciplinar que aporta soluciones adaptadas a cada caso. Hemos integrado la tecnología, el talento y todo el ecosistema de alianzas que necesitan las empresas familiares y los emprendedores para transformarse, para apuntalar su modelo de negocio sostenible, para seguir aportando valor a largo plazo y para construir entre todos un mundo mejor.

Más información

**EY Private: Supporting private business | EY - Global**

---

## EY Insights

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente, así como a construir el futuro.

Más información

EY Insights - Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España  
**[eyinsights.spain@es.ey.com](mailto:eyinsights.spain@es.ey.com)**

---

Marzo 2022

© del informe: Fundación IE

© del diseño y la presentación: Ernst & Young, S.L.

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
¿Es la empresa familiar más innovadora? .....	4
El "factor familia", clave en la gestión de la innovación en la empresa española .....	5
Autores .....	6
<b>1. Introducción</b>	<b>8</b>
<b>2. Contexto de la innovación en la empresa familiar española</b>	<b>10</b>
La innovación en España en el contexto internacional .....	8
La importancia de la empresa familiar en España .....	11
<b>3. ¿Qué entienden por innovación las empresas familiares españolas?</b>	<b>16</b>
<b>4. ¿Existen diferencias en el proceso de innovación entre empresas familiares y empresas no familiares?</b>	<b>22</b>
4.1 Análisis comparativo: Inputs y Outputs de innovación entre empresas familiares y empresas no familiares .....	23
Inputs de innovación .....	23
Outputs de innovación .....	26
¿Por qué son más innovadoras las EF? .....	29
4.2 Análisis comparativo: Eficiencia y Retorno de Innovación entre EF y ENF .....	31
Eficiencia de la innovación .....	26
Impacto de la innovación sobre la productividad empresarial .....	27
¿Por qué son las EF más eficientes y obtienen un mayor retorno de la gestión de la innovación? .....	33
4.3 Análisis adicionales del efecto del "factor familia" sobre la innovación .....	35
4.4 ¿Cómo gestionan las actividades las EF españolas?: Análisis Comparativo entre EF y ENF .....	36
Actividades de colaboración .....	36
Actividades de formalización .....	39
Actividades de exploración .....	42
Actividades de recursos humanos .....	46
<b>5. Retos de la innovación a futuro</b>	<b>48</b>
<b>6. Recomendaciones: Las claves de la gestión de la innovación en las empresas familiares</b>	<b>51</b>
¿Qué pueden hacer las familias empresarias para potenciar el "factor familia" sobre la innovación a partir de estas fortalezas? ....	52
Lista de agradecimientos .....	53
Bibliografía .....	54
<b>ANEXOS</b>	<b>55</b>
<b>Apéndice A:</b> metodología del estudio .....	56
<b>Apéndice B:</b> control por otras variables que pueden influir en las estrategias de innovación .....	58
<b>Apéndice C:</b> construcción del stock de capital físico y de capital tecnológico .....	58
<b>Apéndice D:</b> estimación de la productividad empresarial y del impacto de la innovación en la misma .....	59
<b>Apéndice E:</b> análisis sectorial .....	60

---

# Presentación



**David Ruiz-Roso**

Socio responsable de EY  
Empresa Familiar

## ¿Es la empresa familiar más innovadora?

Puede sonar paradójico, hasta es posible que haya que hacer un esfuerzo adicional para demostrarlo, pero podemos afirmar que la empresa familiar innova más que las demás. Cuando hablamos de innovación en sentido amplio, podría parecer que las empresas con una familia detrás son más “tradicionales”, más reacias a incorporar cambios o menos predispuestas a asumir riesgos. Lo cierto es que la realidad nos dice lo contrario.

Desde EY hemos puesto en marcha esta investigación de la mano de IE Center for Families in Business porque estamos convencidos de la capacidad de la empresa familiar para mirar lejos y aportar valor a largo plazo. Creemos que, en un mundo que cambia constantemente, las empresas con una larga historia tienen éxito no por su aversión al cambio sino, al contrario, porque saben adaptarse y aprovechar los cambios de tendencias y paradigmas producidos por la tecnología y el entorno económico y social. Es decir, saben innovar y responder a las demandas de un mercado y de unos clientes cada día más exigentes.

El presente estudio pone de manifiesto algo que intuíamos. A igualdad de condiciones, tamaño y estímulos, la empresa familiar innova más y mejor. Hemos analizado una muestra de más de 2.000 compañías y hemos hablado con directivos de empresas familiares de primera línea para medir esta diferencia, así como para entender las razones que hay detrás. El resultado es un documento esclarecedor que recoge datos de gran interés, pero también testimonios directos y pegados al día a día.

Les invitamos a profundizar, analizar y comprobar por qué la empresa familiar es y será un pilar clave del tejido empresarial. El empeño y la perseverancia de las familias empresarias mantienen vivas organizaciones de éxito que crean valor y que, además, nos marcan el camino hacia una economía realmente sostenible.



## **Cristina Cruz**

Directora del IE  
Center for Families in  
Business

# El “factor familia”, clave en la gestión de la innovación en la empresa española

Desde el IE Center for Families in Business, apostamos por el potencial estratégico de las familias empresarias, convencidos de que sus valores, su mentalidad emprendedora y su visión a largo plazo les otorgan ventajas competitivas para gestionar con éxito organizaciones en entornos cambiantes. Es por ello que no nos sorprende el resultado que confirman de forma contundente los datos de este estudio: que el “factor familia”, es decir, el hecho de que exista un grupo familiar que controle las decisiones estratégicas en una empresa, actúa como impulsor de la innovación y dota de mayor eficiencia al proceso de innovación en la empresa española.

Las entrevistas realizadas con líderes de empresas familiares, que se sitúan a la vanguardia de la innovación, permiten identificar el gran reto de las familias empresarias: aprender a “innovar desde la tradición”, es decir, a conservar valores y tradiciones a la vez que transformar la empresa para competir con éxito. Es por ello, que desde IE University, apostamos por las nuevas generaciones como artífices del cambio, pero también como garantes del legado familiar.

Esperamos que la difusión de estos resultados contribuya a poner aún más en valor la enorme importancia que tienen las empresas familiares para el crecimiento de nuestra economía, así como a estimular el debate sobre la necesidad de apoyar a las familias empresarias para que sigan creando valor por generaciones.

Asimismo, esperamos que el “decálogo” que hemos elaborado sirva de guía para que las familias empresarias puedan convertir el “factor familia” en un impulsor de la innovación en sus empresas. Por último, esperamos que el informe pueda ser utilizado por empresas no familiares para analizar qué aspectos de este “factor familia” que potencian la innovación pueden tratar de replicar en sus organizaciones.

Pero, sobre todo, esperamos que disfruten con su lectura.

---

# Autores



**Cristina Cruz**

**La Dra. Cristina Cruz** es catedrática de Emprendimiento y directora académica del IE Center for Families in Business. Es doctora en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid.

Su investigación se centra en comprender el proceso de toma de decisiones de las empresas familiares y las familias empresarias. Sus estudios relacionados con gobierno corporativo, filantropía y emprendimiento en este tipo de empresas han sido publicadas en las mejores revistas académicas de management. En reconocimiento a su labor investigadora ha recibido varios premios nacionales e internacionales y ha sido nombrada Associate Editor de *Family Business Review*.

Como directora del IE Center for Families in Business, la Dra. Cruz lidera numerosos proyectos de investigación aplicada a través de los cuales, en colaboración con otras instituciones, trata de ayudar a las familias empresarias a superar su gran reto: crear valor a lo largo de generaciones.



**Juan Santaló**

**Juan Santaló** es doctor en Economía por la University of Chicago y máster en Economía por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es catedrático de Dirección Estratégica en IE University. Ha sido profesor visitante en la Bocconi University y en la Booth Business School de la University of Chicago, director del Área de Estrategia en IE University y director del Observatory on Competition Policy.

En el campo de la investigación, el Dr. Santaló se enfoca en la intersección entre Corporate Governance and Corporate Strategy. Por ejemplo, el Dr. Santaló ha estudiado las condiciones específicas bajo las cuales la diversificación de las organizaciones crea o destruye el valor del accionista.

Sus últimas publicaciones académicas han sido publicadas en las más prestigiosas revistas a nivel internacional, como son *Strategic Management Journal*, *Management Science* u *Organization Science*.



**IE Center for Families in Business** es la iniciativa estratégica de Fundación IE y la apuesta diferencial de IE University para aportar valor a las familias empresarias. El Centro está constituido por un equipo de académicos internacionales que ofrecen investigación de vanguardia desde una perspectiva multidisciplinaria. La misión común es crear conocimiento puntero y de referencia a nivel mundial, apoyado en la experiencia práctica, en beneficio de los socios involucrados, de la comunidad IE y de la sociedad en su conjunto.

A través de nuestra investigación y de nuestra formación de prestigio damos prioridad a desarrollar y difundir los aspectos diferenciales de las familias empresarias y su esencia como institución de confianza, poniendo en valor su contribución a la sociedad. Sobre la base de esa singularidad llevamos a cabo investigaciones para ayudar a las familias empresarias a superar los tres principales retos a los que se enfrentan: el crecimiento, la cohesión y la transición generacional.

Más información

**IE Center for Families in Business**  
<https://familiesinbusiness.ie.edu/>



**Fundación IE** es una organización sin ánimo de lucro que trabaja desde una perspectiva global para mejorar el impacto social de IE University gracias al apoyo de sus donantes y la colaboración con socios estratégicos. Tiene como finalidad contribuir a la mejora de la sociedad, fomentando los valores de Diversidad e Inclusión, Emprendimiento, Humanidades, Sostenibilidad e Innovación, mediante la promoción y participación en iniciativas destinadas a la mejora de la calidad de la educación y el desarrollo del talento, así como a la generación y divulgación del estado del arte del conocimiento.

Más información

**Fundación IE**  
<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/>

# 1

## Introducción

---



# Introducción

En una sociedad en constante cambio, **la innovación** se ha convertido en una **palanca estratégica fundamental** para lograr el crecimiento y la sostenibilidad de una compañía. Sin embargo, el último informe del European Innovation Scoreboard 2020<sup>1</sup> publicado por la Comisión Europea sitúa a las empresas españolas muy por debajo de la media europea en cuanto al gasto en innovación y al porcentaje de pymes que realizan innovaciones de producto y/o de proceso. Para reducir esta “brecha en la innovación empresarial” es fundamental identificar qué factores actúan como impulsores de la innovación en la economía española.

Entre los rasgos que distinguen nuestro tejido empresarial frente a otros países destaca, sin duda, el papel relevante que tienen las **empresas familiares**<sup>2</sup> que, según datos del Instituto de la Empresa Familiar, representan más del 80% del tejido empresarial español. Por ello resulta sorprendente que no se haya realizado un estudio riguroso que analice si el “**factor familia**” (es decir, el efecto de la presencia de un grupo familiar que controla las decisiones estratégicas en una empresa) actúa como impulsor de la innovación en España.

Con este objetivo, **EY e IE University**, a través del IE Center for Families in Business y de EY Insights, han unido esfuerzos para llevar a cabo un estudio que analiza de forma comparada las **decisiones de inversión**, así como el **proceso de gestión de la innovación entre empresas familiares y no familiares**. Para ello, se analiza información extraída de **2.045 empresas del sector industrial** que participan en la Encuesta de Estrategias Empresariales (EEE) llevada a cabo por la fundación SEPI. El período de estudio empieza en el año 2006 y acaba en el año 2017, que era el último ejercicio disponible de la EEE cuando se inició este estudio.

**Los resultados del estudio demuestran que el “factor familia” actúa como impulsor de la innovación:** las Empresas Familiares (EF) no sólo invierten más en innovación que las Empresas No Familiares (ENF), sino que también son más eficientes en la gestión del proceso innovador.

Las EF gastan un 66% más en innovación que las ENF, lo que a lo largo del tiempo se traduce en un stock de R&D acumulado superior en un 56%.

Gracias a estas inversiones, obtienen un 22% de patentes y un 14% más de innovaciones de producto.

Además, la eficiencia en la gestión de la innovación es un 23% y 16% superior a las ENF (según lo midamos por patentes o innovaciones de producto).

La tasa de retorno de la innovación en las EF es un 38% superior a la de las ENF.

Para identificar los mecanismos que explican este efecto impulsor del “factor familia” sobre la innovación, hemos llevado a cabo **16 entrevistas con propietarios y gestores de empresas familiares españolas** que son líderes en materia de innovación. En línea con el análisis cuantitativo, todas las empresas pertenecen al **sector industrial**, aunque dentro de éste hemos seleccionado empresas que se dedican a actividades tan diversas como la producción de lácteos (CALIDAD PASCUAL), de piezas de automóviles (ANTOLIN) o de material de construcción (COSENTINO).

El análisis de estas entrevistas nos permite identificar las claves para una gestión eficaz de la innovación en una empresa familiar.

<sup>1</sup> El European Innovation Scoreboard trata de medir el grado en que las economías de los países tienen capacidad y desarrollan actividades de innovación. Consultar el informe completo en: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)

<sup>2</sup> Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), una empresa se considera familiar si: a) La mayoría de las acciones con derecho a voto, directo o indirecto, son propiedad de la familia que fundó la compañía y b) al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

# Contexto de la innovación en la empresa familiar

The background is a dark blue field filled with various digital and data-related motifs. It includes several large, light blue upward-pointing arrows of varying sizes. There are also smaller, darker blue arrows and chevrons. The space is populated with faint, light blue squares, circles, and vertical lines. Some of these lines have small dots at their ends, resembling data points or network connections. The overall aesthetic is clean, modern, and tech-oriented.

# Contexto de la innovación en la empresa familiar

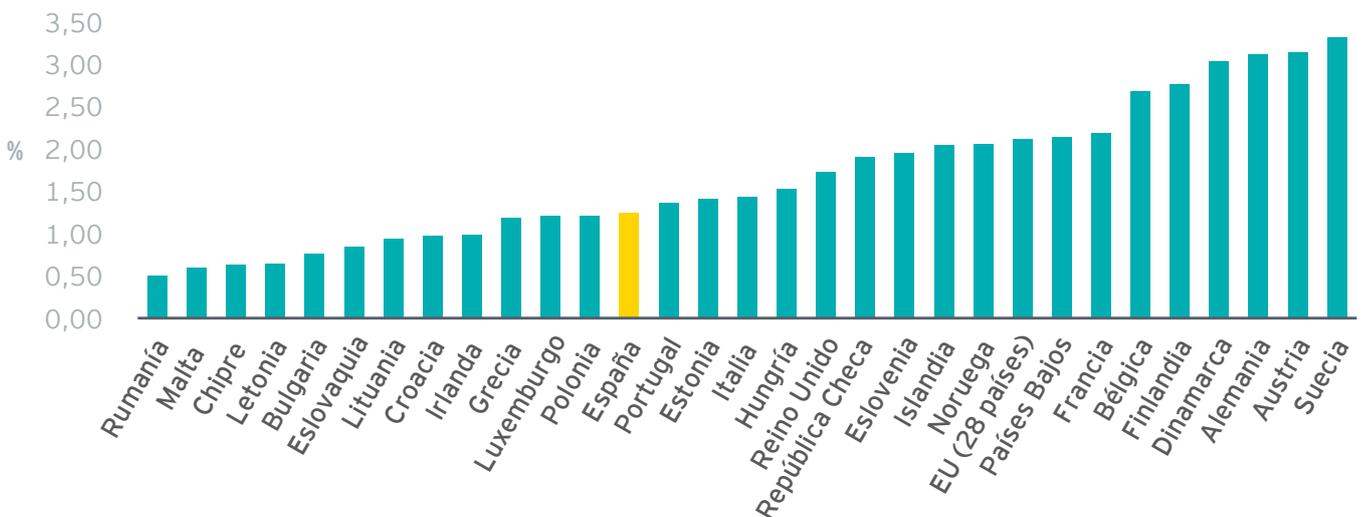
## La innovación en España en el contexto internacional

El 'European Innovation Scoreboard 2020', sitúa a España en el puesto 14 sobre el total de los 27 países de la Unión Europea. España obtiene un total de 97 puntos en el ranking, lo que la incluye dentro del grupo de los países considerados como "moderadamente innovadores" (donde también se incluyen República Checa, Eslovenia e Italia), lejos del grupo de "líderes innovadores" (Suiza, Suecia, Dinamarca) y más lejos de los países considerados con "alta innovación" (Alemania, Francia, Bélgica, Austria, Irlanda).

El informe 2020 reconoce avances significativos en materia de innovación en España en cuanto a infraestructuras de apoyo a la innovación y formación de capital humano. Sin embargo, sitúa a nuestro país claramente por debajo de la media europea en dos indicadores relacionados con la innovación empresarial: el gasto en innovación de las empresas y el porcentaje de pymes que realizan innovaciones de producto y/o de proceso.

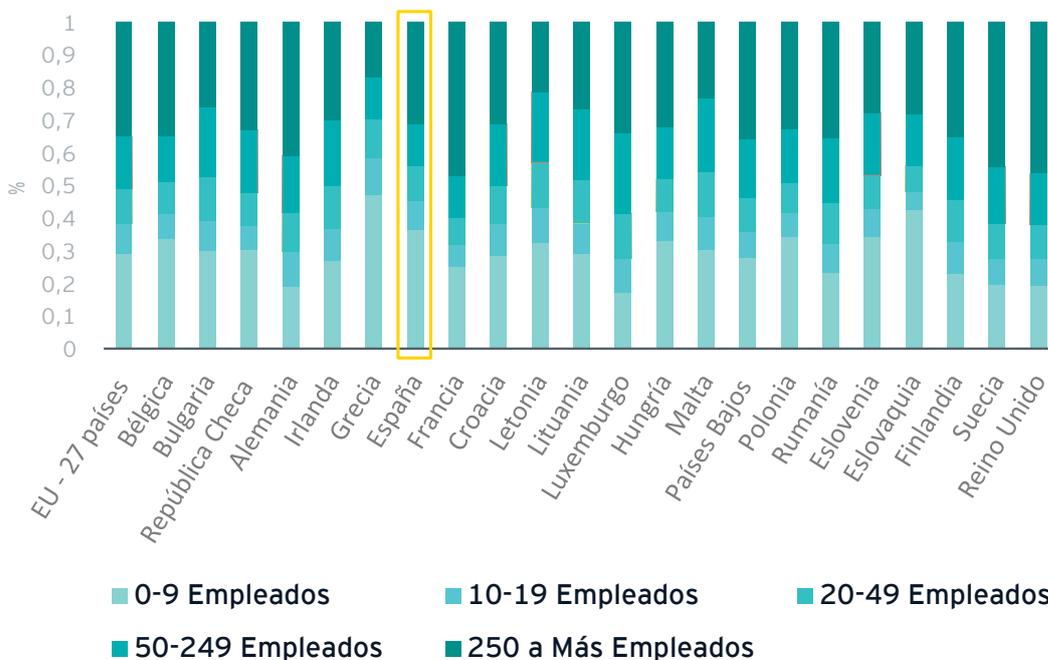
Los datos de Eurostat (Gráfico 1) confirman el menor esfuerzo en innovación de España comparado con el resto de los países europeos, siendo el gasto de I+D con relación al PIB un 41% inferior en España al de la media de la UE28 (1,24% vs 2,11%).

**Gráfico 1:** Ratio Gastos de I+D en proporción al PIB por país (2018)



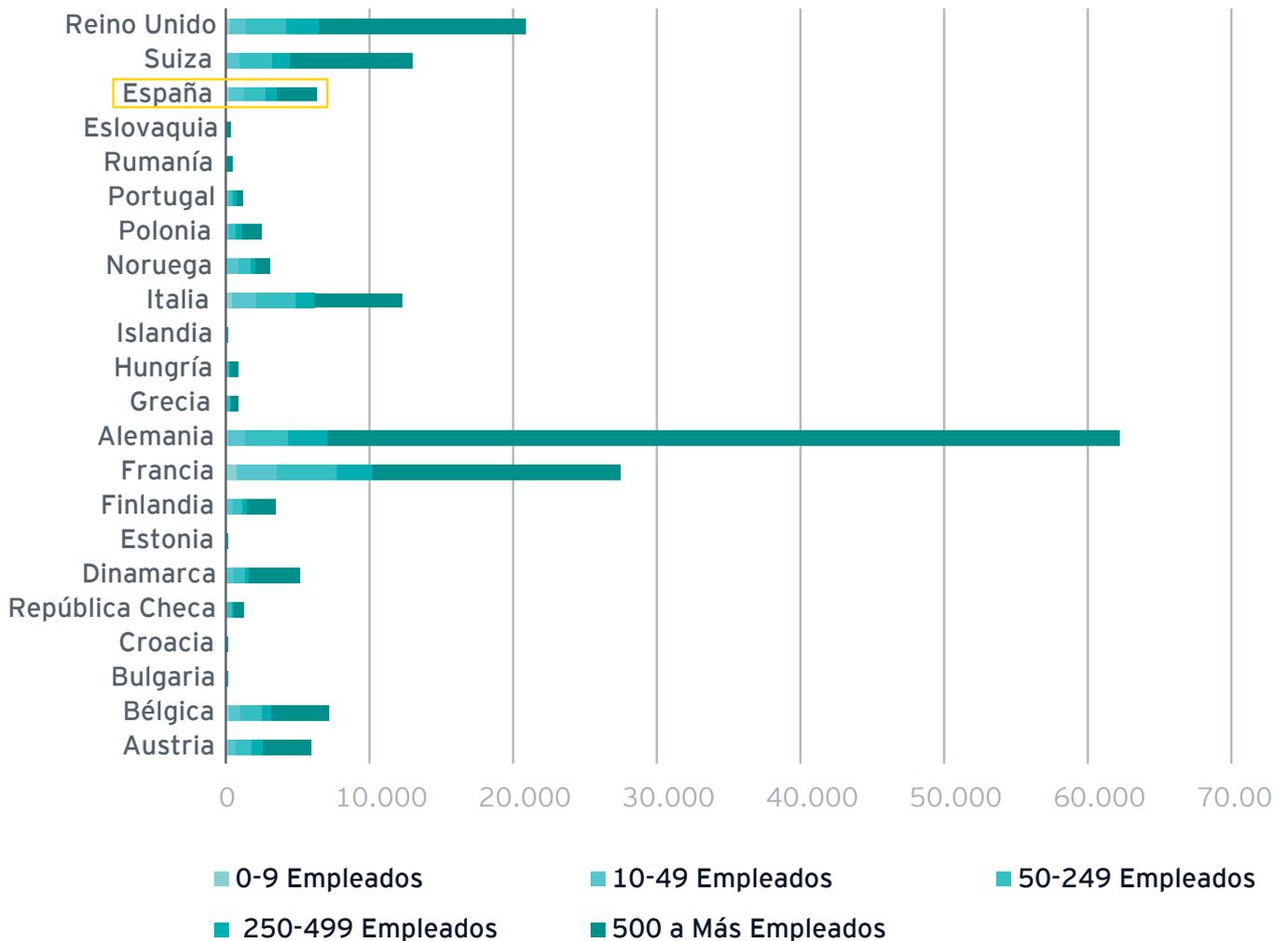
El menor porcentaje de pymes que realizan innovaciones de producto y proceso con respecto a la media europea refleja otro de los grandes retos de la innovación en España: la dificultad para crecer de las empresas españolas. Tal y como muestra el gráfico 2, España se caracteriza por tener un porcentaje mayor de empleados en empresas muy pequeñas, 36% en empresas con menos de 10 empleados, mientras que la media en los 28 países de la Unión Europea es un 29%. Asimismo, el porcentaje de empleados en empresas grandes, mayor de 250 empleados, es el 31% para España, mientras que la media europea se sitúa en el 35%.

**Gráfico 2:** Distribución del empleo por tamaño de la empresa (2019)



Este menor tamaño relativo de las empresas en España tiene consecuencias directas para el esfuerzo en innovación. El gráfico 3 muestra que la inmensa mayoría del gasto empresarial en I+D lo realizan las empresas más grandes. Con los datos de Eurostat hemos calculado que en Europa más de la mitad del gasto en innovación, el 54,4%, lo realizan empresas de 500 empleados o más. Las empresas de menos de 10 empleados, la franja donde España concentra el mayor número de empleados, sólo representan de media el 3,3% del gasto en I+D.

**Gráfico 3:** Gastos de I+D empresarial en función del tamaño de la empresa 2019

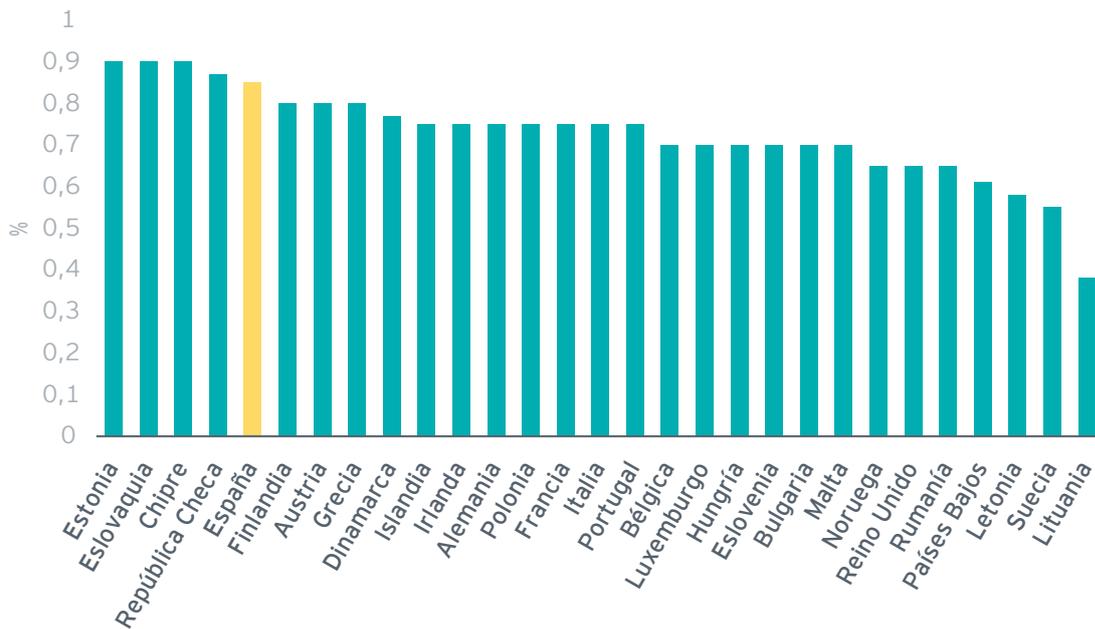


## La importancia de la empresa familiar en España

Al contextualizar el ecosistema de la innovación en España, el apartado anterior destacaba dos características del tejido empresarial español que se relacionan negativamente con su capacidad de innovar: el alto porcentaje de empleo concentrado en empresas de pequeño tamaño y la menor productividad de la economía española.

Sin embargo, existe otro aspecto distintivo del tejido empresarial en España cuya relación con la capacidad innovadora no ha sido tan estudiado: el elevado porcentaje de empresas cuya propiedad está en manos de un grupo familiar, es decir, el elevado porcentaje de empresas familiares en España. Según el Instituto de la Empresa Familiar, un 89% de empresas españolas son empresas familiares. Estas empresas crean un 67% de empleo privado, más de 6,58 millones de puestos de trabajo, y representan un 57,1% del PIB del sector privado<sup>3</sup>. Las cifras comparativas aportadas por European Family Business Association sitúan el porcentaje de empresas familiares en España como uno de los mayores de Europa (Gráfico 4).<sup>4</sup>

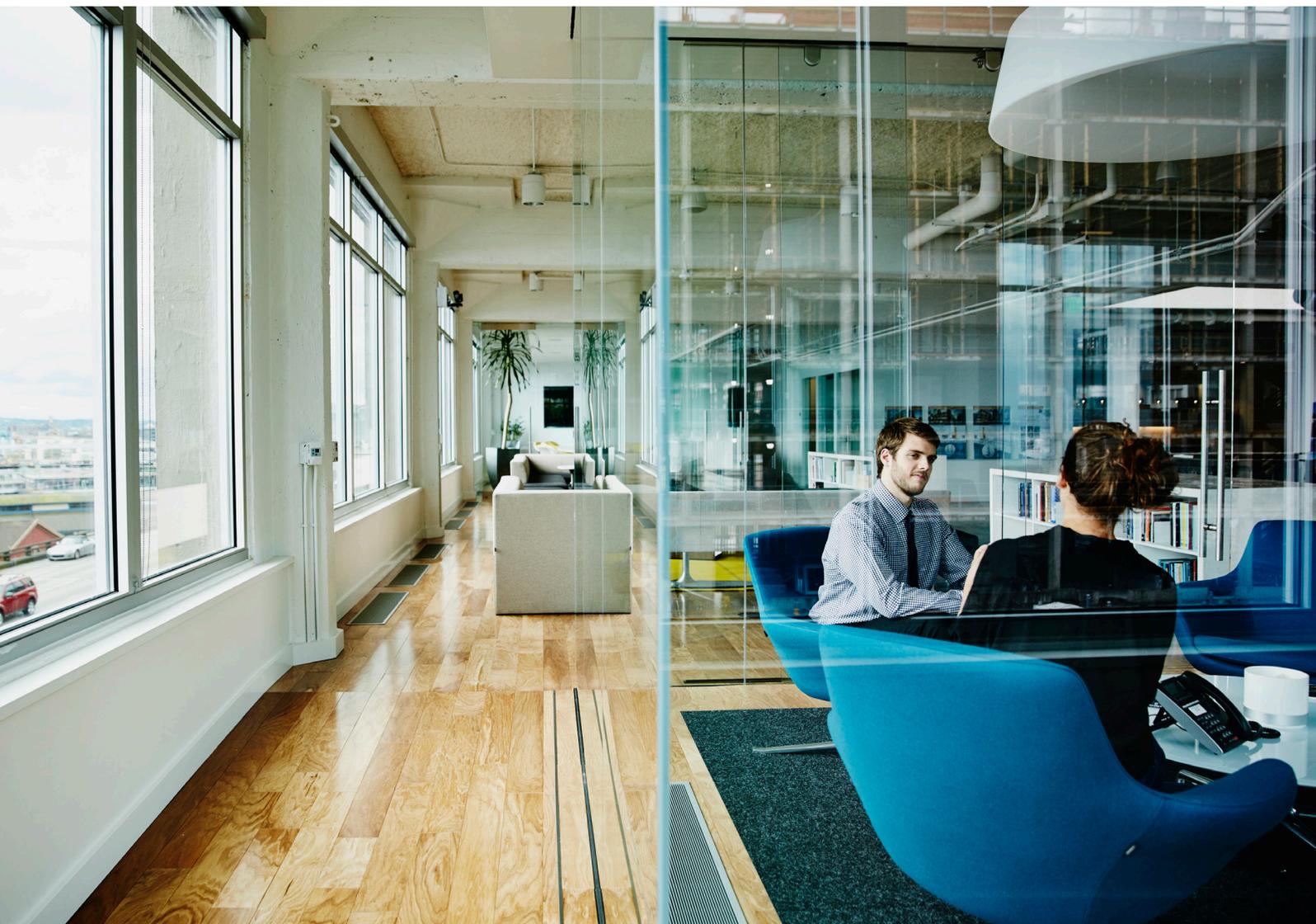
**Gráfico 4:** Porcentaje de Empresas Familiares en Europa



Fuente: European Family Businesses

3 <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

4 <https://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>



Las investigaciones llevadas a cabo sobre empresa familiar e innovación<sup>5</sup> coinciden en señalar que existen ciertos rasgos asociados a la propiedad familiar que afectan a la capacidad para innovar de una empresa<sup>6</sup>. Sin embargo, no existe consenso sobre cuál es el efecto neto del “factor familia” sobre la innovación.

El problema es que la mayoría de los estudios realizados hasta la fecha no “aislan” el efecto del “factor familia” sobre la innovación, por lo que pueden atribuir erróneamente al hecho de ser familiar el efecto de otros factores. Por ejemplo, las EF son generalmente empresas de menor tamaño que las ENF y, como hemos documentado más arriba, el tamaño es un determinante crucial a la hora de fijar la estrategia de innovación de la empresa. Si no se aísla correctamente el factor familia del factor tamaño, se podría deducir de manera incorrecta que la propiedad familiar influye negativamente en la capacidad de innovar de una empresa cuando lo que verdaderamente ocurre es que las empresas pequeñas innovan menos que las grandes. Por ello, es imprescindible comparar EF con ENF de tamaño similar.

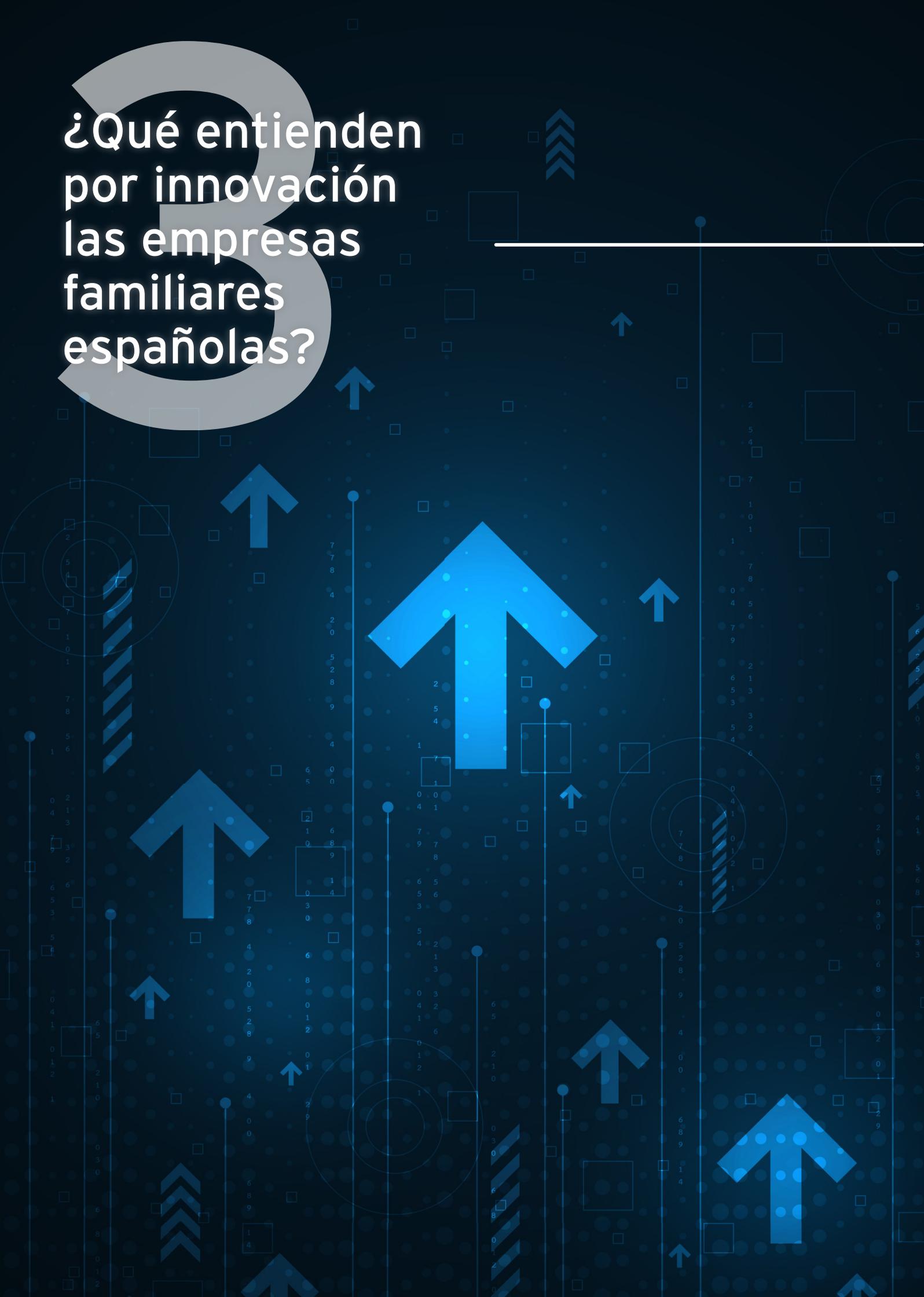
Es por ello por lo que, a través de un riguroso estudio cuantitativo de 2.045 empresas durante 11 años que incluye empresas familiares y no familiares, así como de una serie de entrevistas en profundidad a empresas familiares líderes en innovación en España, el presente informe pretende determinar cuál es el efecto neto del “factor familia” sobre la innovación en la empresa española, así como identificar cuáles son los rasgos distintivos del proceso innovador de la empresa familiar frente a la no familiar.

---

5 Calabrò, Andrea, et al. "Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research." *International journal of management reviews* 21.3 (2019): 317-355.

6 Duran, Patricio, et al. "Doing more with less: Innovation input and output in family firms." *Academy of management Journal* 59.4 (2016): 1224-1264.

# ¿Qué entienden por innovación las empresas familiares españolas?



## ¿Qué entienden por innovación las empresas familiares españolas?

Realizar una medición cuantitativa del esfuerzo innovador de las empresas españolas requiere, en primer lugar, definir qué se entiende por innovación y, por tanto, qué indicadores se van a utilizar para medirla.

Dado que lo que estamos tratando de capturar es la capacidad de innovar de una empresa, definimos la innovación como un proceso por el que se transforma una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, o por el que se incorpora un novedoso proceso de fabricación o nuevos métodos de organización o de comercialización en la empresa.

Esta definición amplia de la innovación está muy alineada con la visión de los entrevistados, para los cuales innovar va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías o la introducción de un nuevo producto en el mercado. **Para las empresas familiares entrevistadas, la innovación es una forma de creación de valor que les permite diferenciarse y competir:**

“

*La innovación hoy abarca toda la cadena de valor, desde los productos hasta los servicios, pasando por los modelos negocio y el modo de organizar el trabajo. La innovación no solo está en generar ingresos sino también en hacer cosas diferentes para generar más valor.*

**Tomás Pascual**

Presidente de Calidad Pascual

“

*La innovación antes estaba muy focalizada en el producto y el que innovaba era el que sacaba una nueva referencia o creaba una nueva categoría. Hoy la innovación es todo aquello que trabaja en el desarrollo de nuevos modelos de negocio, desarrollo de experiencias, desarrollo de servicios y que al mismo tiempo te aporta también mucho valor en cómo innovar dentro de tus propios procesos internos, ya sean industriales o administrativos. La innovación hoy trasciende absolutamente a todo.*

**Miguel Ángel Miguel**

Director General de Transformación, Mahou San Miguel

Nuestra definición también está muy alineada con la visión de los entrevistados de la innovación como **un proceso de mejora continua que incluye no sólo la innovación más radical o disruptiva, sino también la innovación incremental.**

“

*Nuestra filosofía es llamar innovación a lo que es más disruptivo y ahí hacemos muchas cosas. Sin embargo, es en la innovación más incremental que hacemos todos los días donde somos muy buenos, está en nuestro ADN, nos sale casi como respirar.*

**César Sancho**

Director de Innovación de Grupo Pikolin

“

*Tenemos una serie de innovaciones radicales que crean un producto nuevo o aplican una nueva tecnología desarrollada junto los suministradores (OEM), pero todos los días en nuestras fábricas se realizan cambios en la operativa o incluso inversiones de tamaño medio que mejoran la eficiencia en el uso de energía o materias primas. Lo que ocurre es que no le damos visibilidad, ya que aun tratándose de montantes objetivamente importantes, para Saica es una parte crítica de la innovación, así como de nuestros procedimientos de inversión anuales que tienen por objetivo mantener nuestros activos industriales actualizados y mejorar la rentabilidad de las operaciones.*

**Federico Asensio**

Director General de Saica Paper, Saica



Medir esta creación de valor y este proceso de mejora continua, a través de datos cuantitativos que sean comparables para un alto número de empresas, supone un gran reto. Es por ello que, siendo conscientes de las limitaciones que esto supone, en el informe tratamos de medir la capacidad de innovación de las empresas españolas a través de un conjunto de indicadores genéricos que intentan capturar los distintos elementos del proceso de innovación de las empresas españolas:

# 1

## Indicadores de inputs de innovación:

Se trata de medir aquellos recursos que se destinan al proceso de innovación. En el informe lo medimos de dos formas:

- ▶ **Inversión financiera anual que la empresa destina a actividades relacionadas con la innovación:** Gastos internos y externos en actividades relacionados con la innovación (Gastos en I+D).
- ▶ **Stock de I+D:** El esfuerzo financiero anual puede variar en función de variables cíclicas como la coyuntura macroeconómica, las oportunidades de mercado y el mayor o menor acceso al crédito financiero. Para evitar estas oscilaciones calculamos para cada empresa el stock de capital tecnológico en función de su esfuerzo inversor acumulado a través del tiempo (para un análisis detallado del cálculo de este indicador -ver apéndice C-).

# 2

## Indicadores de outputs de innovación:

Tras un proceso de innovación, el input de innovación se transforma en output que puede tomar distintas formas:

- ▶ Los resultados más “tangibles” de este proceso, en el caso de las empresas manufactureras, son **el número de innovaciones de producto y el número de patentes registradas anualmente**.
- ▶ Adicionalmente, en línea con una visión amplia de la innovación, también medimos como output de innovación el porcentaje de compañías que **realizan innovaciones de producto, proceso, organizativas y de comercialización**.

# 3

## Eficiencia del proceso de innovación:

Utilizar indicadores de input y de output de innovación es importante para entender el esfuerzo innovador de las empresas, pero no son suficientes para decidir qué empresas son más eficaces en la gestión del proceso de innovación. Es por ello que medimos la tasa de eficiencia de la innovación, es decir, “la tasa de conversión”, a través de la cual las compañías son capaces de transformar un euro invertido en innovación en outputs de innovación.

**Para ello, medimos el número de patentes y el número de innovaciones de producto obtenidas por millón de euros invertidos en investigación y desarrollo.**

# 4

## Impacto de la innovación en la productividad empresarial:

Una innovación de éxito debe permitir a la empresa, o bien aumentar el output, las ventas obtenidas, sin aumentar el uso de los inputs de producción; o bien disminuir el uso de inputs sin reducir el output. Es decir, la innovación de éxito debe generar un aumento en la productividad empresarial. Por ello, consideramos como indicador adicional el impacto directo que tiene en la productividad empresarial la inversión en innovación de la empresa.

Capturamos esta dimensión de retorno de la actividad innovadora, independiente del número de innovaciones, midiendo **el incremento en la productividad total de los factores ocasionado por la innovación**.

## Actividades relacionadas con la gestión de la innovación:

- ▶ Para que la innovación genere valor debe ir acompañado de una serie de actividades que ayuden a que el proceso de innovación opere de forma eficiente. En el informe, medimos el porcentaje de empresas que realizan las siguientes actividades relacionadas con la innovación:

### 1 Actividades I+D de Colaboración con

- ▶ **Clientes**
- ▶ **Proveedores**
- ▶ **Competidores**
- ▶ **Acuerdos de cooperación tecnológica**
- ▶ **Centros tecnológicos y universidades**
- ▶ **Participación de empresas de base tecnológica**

### 2 Actividades I+D de Formalización

- ▶ **Existencia de un comité de innovación/ tecnología**
- ▶ **Existencia de planes de innovación**
- ▶ **Existencia de indicadores para medir la innovación**

### 3 Actividades I+D de Exploración/ Prospectiva

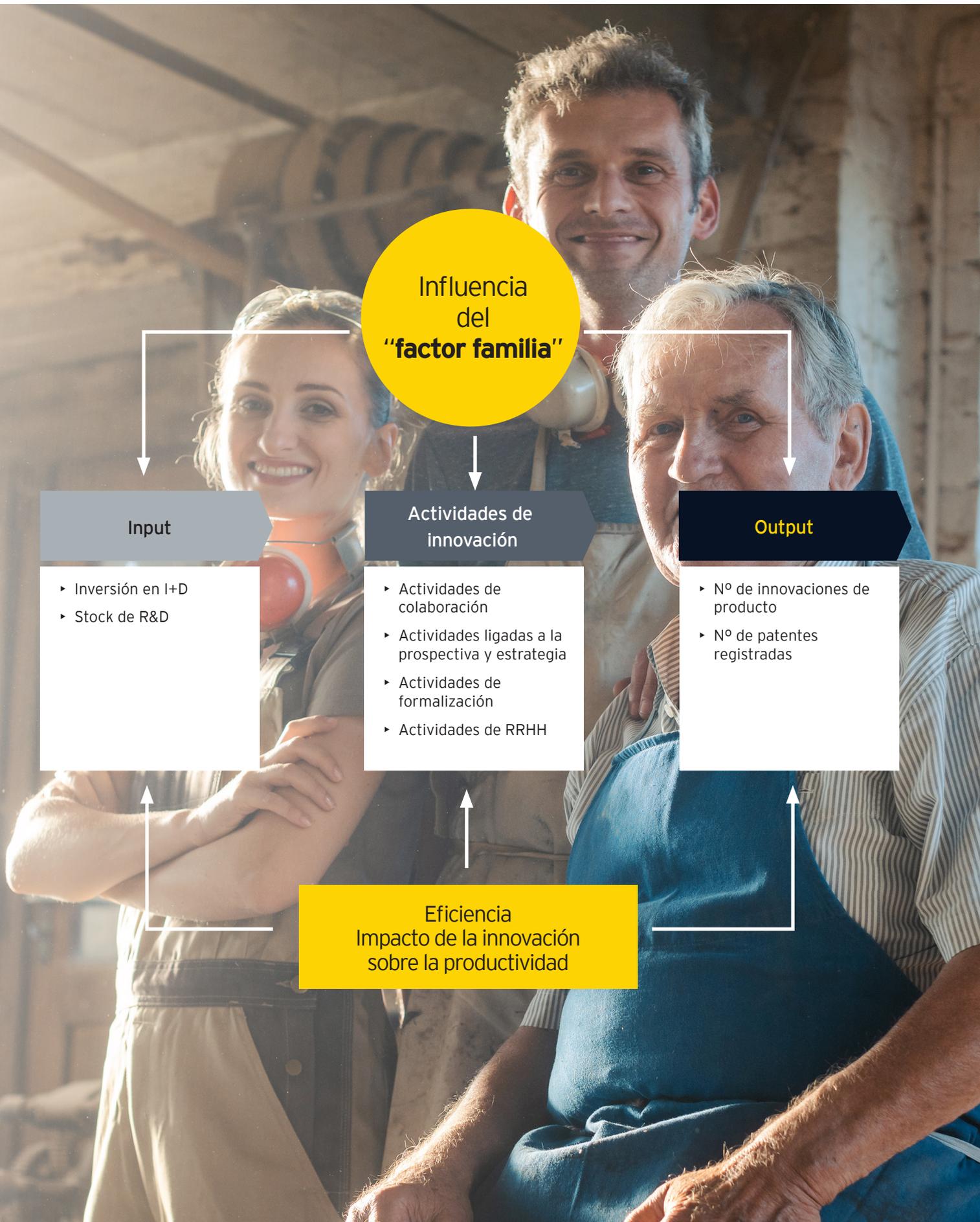
- ▶ **Exploración de tecnologías alternativas**
- ▶ **Evaluación de perspectivas de cambio tecnológico**
- ▶ **Utilización de asesores para informarse sobre tecnologías**

### 4 Actividades I+D de Incorporación de RRHH

- ▶ **Contratación de personal con experiencia empresarial en I+D**
- ▶ **Contratación de personal con experiencia profesional en I+D**

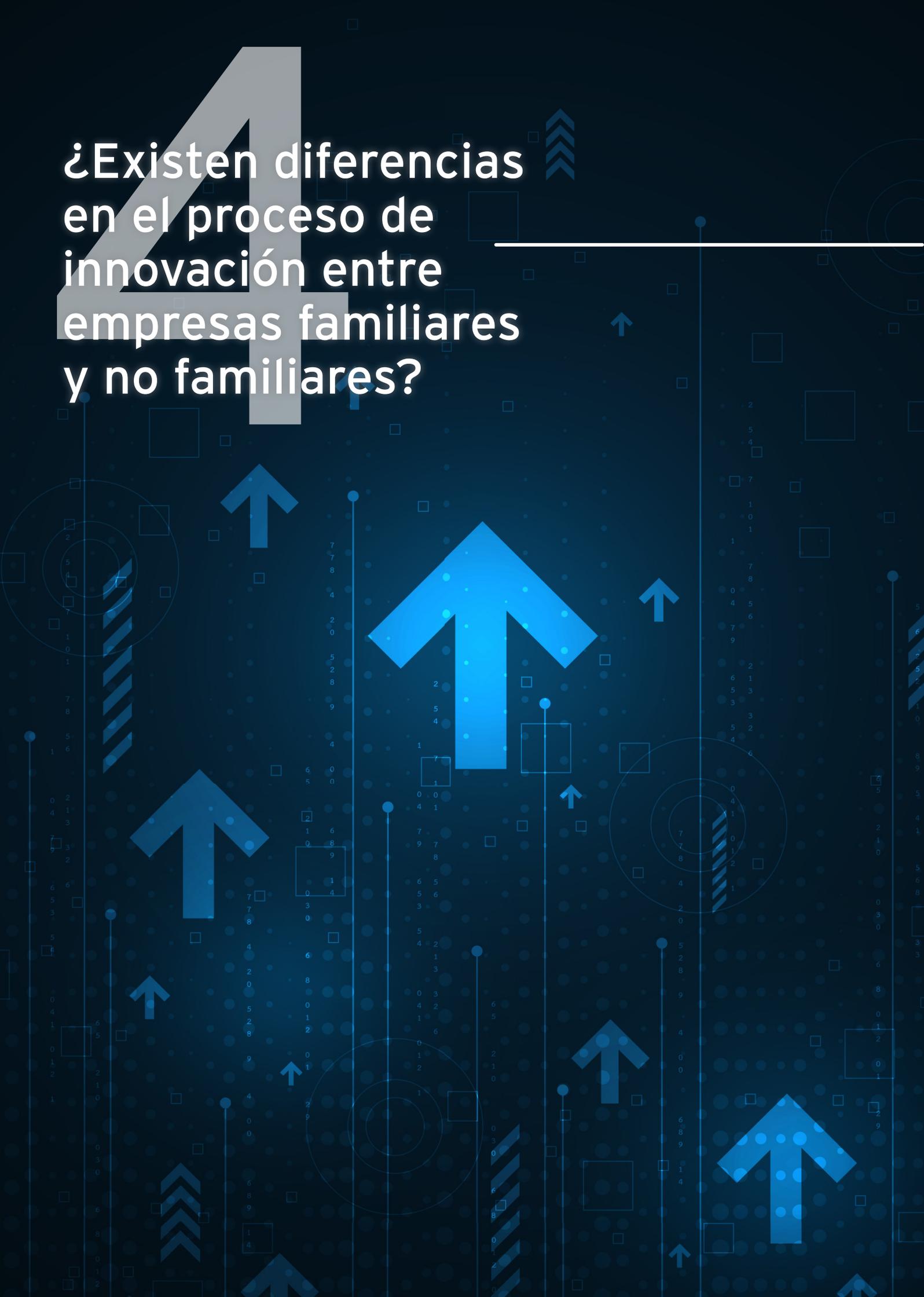
La figura 1 resume los distintos indicadores del proceso de innovación a través de los cuales pretendemos capturar el impacto del “factor familia” sobre la innovación empresarial.

**Figura 1:**



# 4

## ¿Existen diferencias en el proceso de innovación entre empresas familiares y no familiares?

The background is a dark blue field filled with various digital and geometric motifs. It includes several large, light blue upward-pointing arrows of different sizes and orientations. Scattered throughout are smaller blue squares, some with white dots inside. There are also thin white lines, some forming vertical paths with small circles at the top, and some forming concentric circles. The overall aesthetic is clean, modern, and tech-oriented.

# ¿Existen diferencias en el proceso de innovación entre empresas familiares y no familiares?

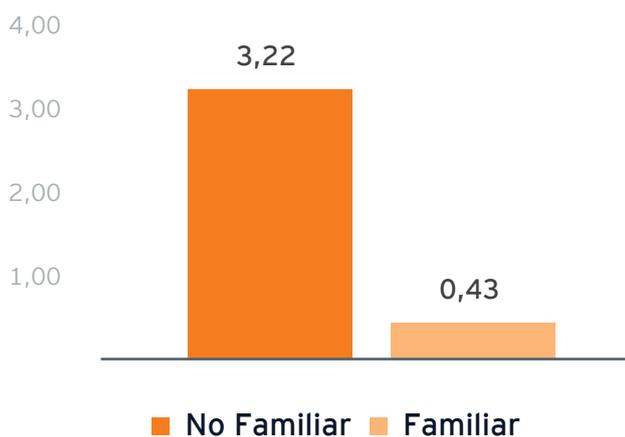
Para aislar el efecto del “factor familia” realizamos un análisis comparado entre EF y ENF para cada uno de los indicadores del proceso de innovación. Para determinar el carácter familiar de una empresa seguimos la definición de la SEPI según la cual una empresa se considera familiar “si existe un grupo familiar que participa activamente en el control y/o la gestión de la empresa”.<sup>7</sup>

## 4.1 Análisis comparativo: Inputs y Outputs de innovación entre empresas familiares y empresas no familiares

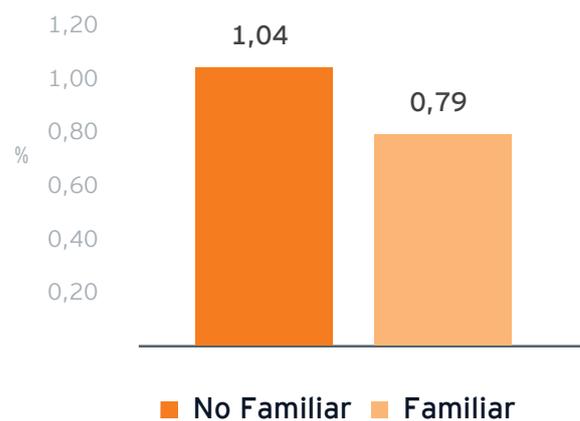
### Inputs de innovación

En primer lugar, comparamos el gasto en I+D entre EF y ENF de la muestra. El análisis preliminar muestra que, sin tener en cuenta el tamaño o el sector en el que opera la empresa, el gasto medio en I+D de las empresas no familiares es muy superior al de las familiares (3,22 millones versus 430 mil euros). Asimismo, la ratio de gastos de I+D sobre Ventas también es superior para las ENF (1,04% versus 0,79%).

**Gráfico 5:** Gasto Promedio de I+D en M€



**Gráfico 6:** Gasto Promedio de I+D sobre Ventas



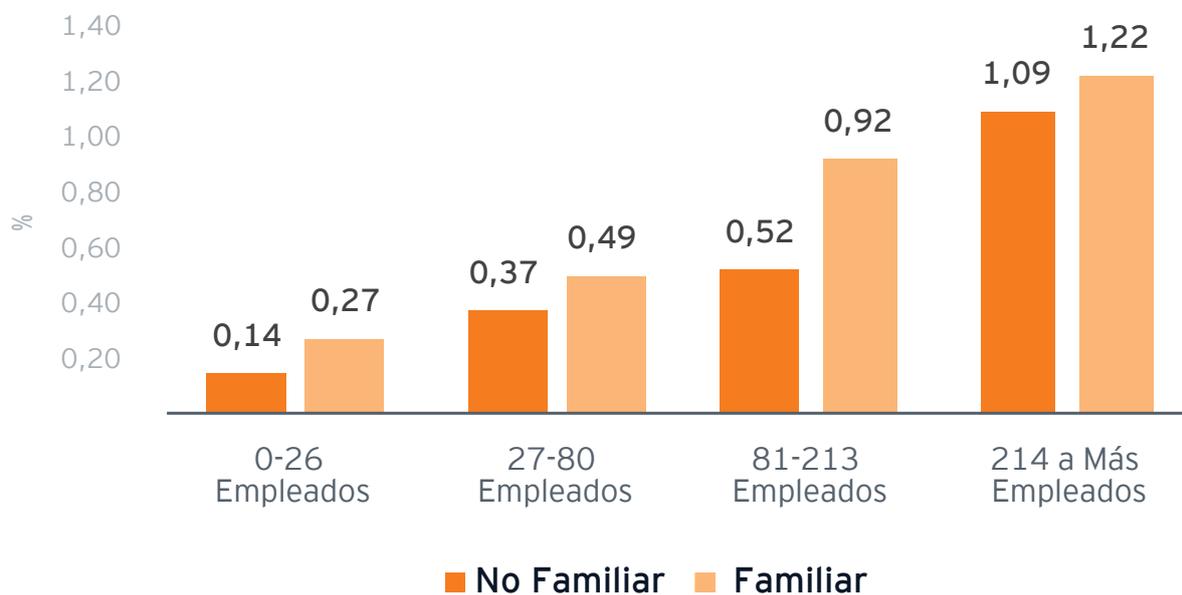
<sup>7</sup> La SEPI incluye también una segunda variable que mide de forma continua el número de propietarios ocupados en la empresa en puestos de gestión y/o en otros puestos. Aunque nuestro objetivo es capturar el efecto de la propiedad familiar y, por tanto, consideramos más adecuada una definición amplia de EF, hemos repetido todos los análisis del informe usando esta segunda variable. Los resultados principales se mantienen, corroborando el efecto positivo del “factor familia” (en este caso medido por la presencia de familiares en la gestión) sobre la innovación en la empresa.

Sin embargo, tal y como se muestra en el Apéndice A, existen diferencias muy importantes entre empresas familiares y no familiares tanto en cuanto a la distribución sectorial como, sobre todo, en cuanto al tamaño de las empresas, siendo las EF significativamente más pequeñas que las ENF. Dado el impacto que tienen tanto el tamaño como el sector en el que opera la empresa en las estrategias de innovación, para aislar el “factor familia” sobre la innovación hay que tener en cuenta estas diferencias.

Para identificar correctamente el efecto del “factor familia”, en primer lugar, realizamos el análisis comparado entre EF y ENF por grupos de tamaño. En segundo lugar, para tener en cuenta el efecto sectorial restamos a cada empresa la media del sector de la variable que se esté analizando. El proceso detallado del método que empleamos para realizar este control se explica en el Apéndice B.

El gráfico 7 muestra la importancia de realizar este ajuste a la hora de comparar ambos grupos de empresas. Para todos los grupos de tamaño sin excepción, las EF gastan ligeramente más en innovación que las ENF cuando se comparan con otras de tamaño similar.

**Gráfico 7:** Gasto Promedio de I+D sobre ventas por tamaño



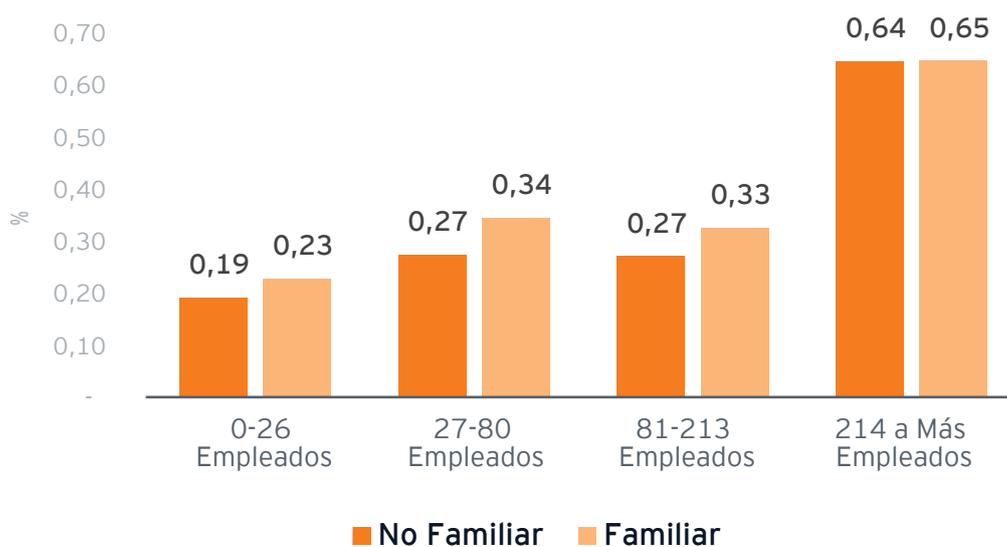
La comparativa entre EF y ENF del segundo indicador de input de innovación empleado en el informe, el stock de capital tecnológico acumulado durante los años objeto de estudio, refuerza el mayor esfuerzo inversor de las EF frente a las ENF, así como la importancia de tener en cuenta las diferencias por tamaño a la hora de establecer conclusiones en este sentido.

La tabla 1 muestra como tanto el stock medio de capital físico y de capital tecnológico de las ENF es muy superior al de las EF. En concreto, el stock de capital físico de las ENF es 5,2 veces superior al de las EF mientras que el stock de capital tecnológico es 7,2 veces superior.

Tabla 1: Stock de capital físico y tecnológico		
Variable	ENF	EF
Stock I+D (€)	19.664.062	2.649.924
Stock capital físico (€)	39.989.574	7.753.989
Ratio I+D/capital físico	0,43	0,34

Sin embargo, el gráfico 8 muestra que cuando comparamos EF con ENF de tamaño similar, las EF disponen de un capital tecnológico relativo a su capital físico claramente superior al de las ENF para todos los cuartiles de tamaño menos para el cuartil de empresas más grandes, en el que las EF y ENF tienen una ratio similar.

**Gráfico 8:** Ratio de stock de capital tecnológico por stock de capital físico por tamaño



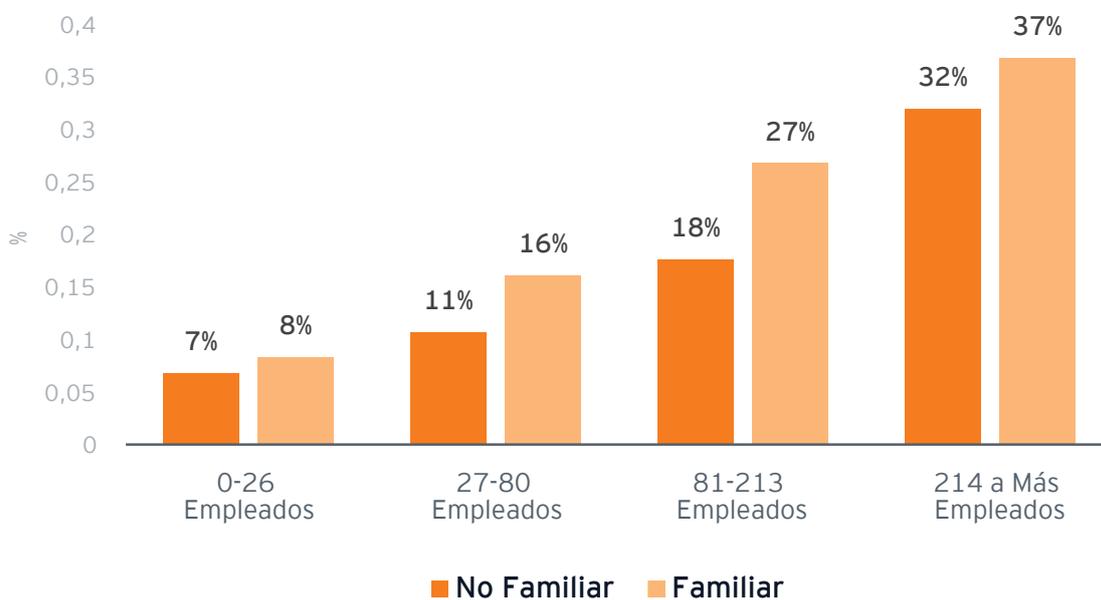
### Outputs de innovación

Los gráficos del 9 al 12 muestran el análisis comparativo entre EF y ENF en relación al primer output de innovación utilizado en el informe, el porcentaje de empresas que responden afirmativamente a la pregunta de si realizan algún tipo de innovación, bien sea de producto, proceso, comercialización o de métodos organizativos.

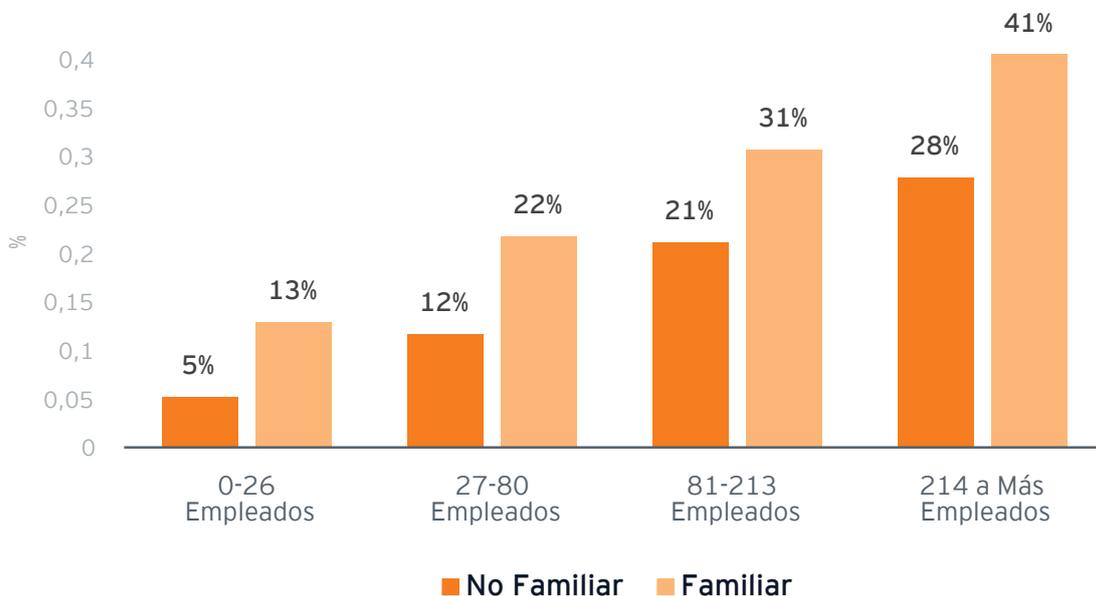
Los gráficos muestran que, efectivamente, las empresas más grandes hacen más innovación que las más pequeñas, ya que el porcentaje de empresas que declaran haber obtenido alguna innovación de cualquier tipo es creciente con el tamaño de la empresa.

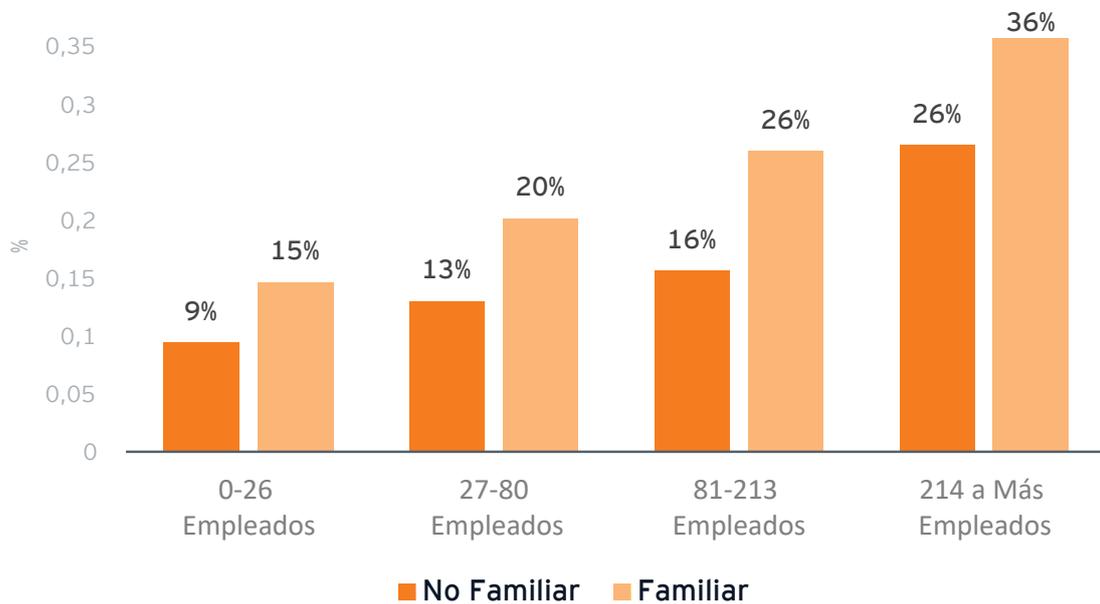
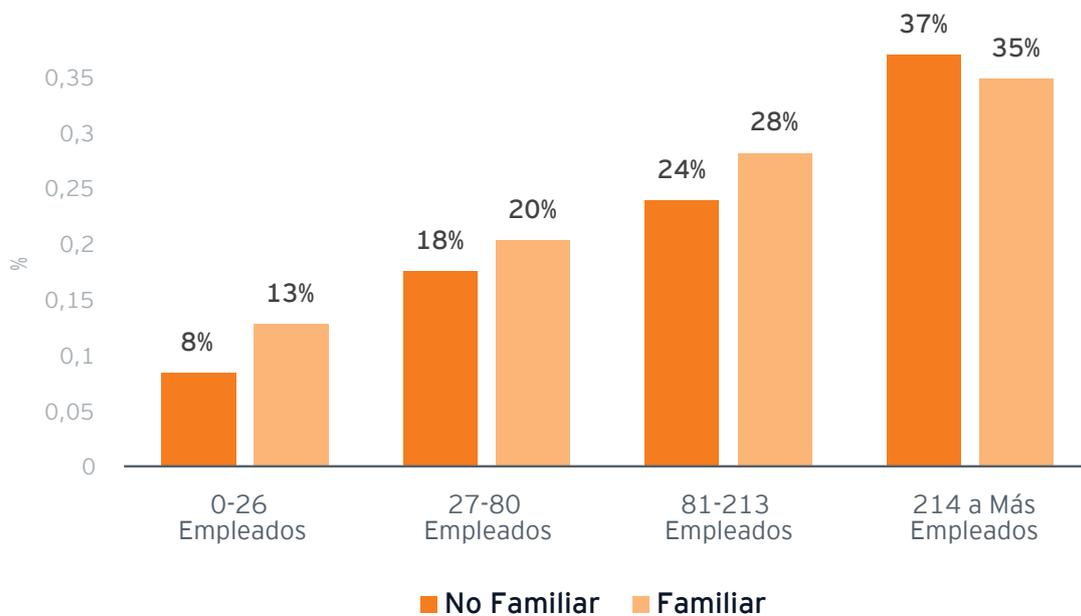
Además, los gráficos muestran que, cuando se compara las EF con las ENF de tamaño similar, el porcentaje de empresas que declaran haber obtenido algún tipo de innovación es mayor para las EF, casi sin excepción.

**Gráfico 9:** Innovación de producto



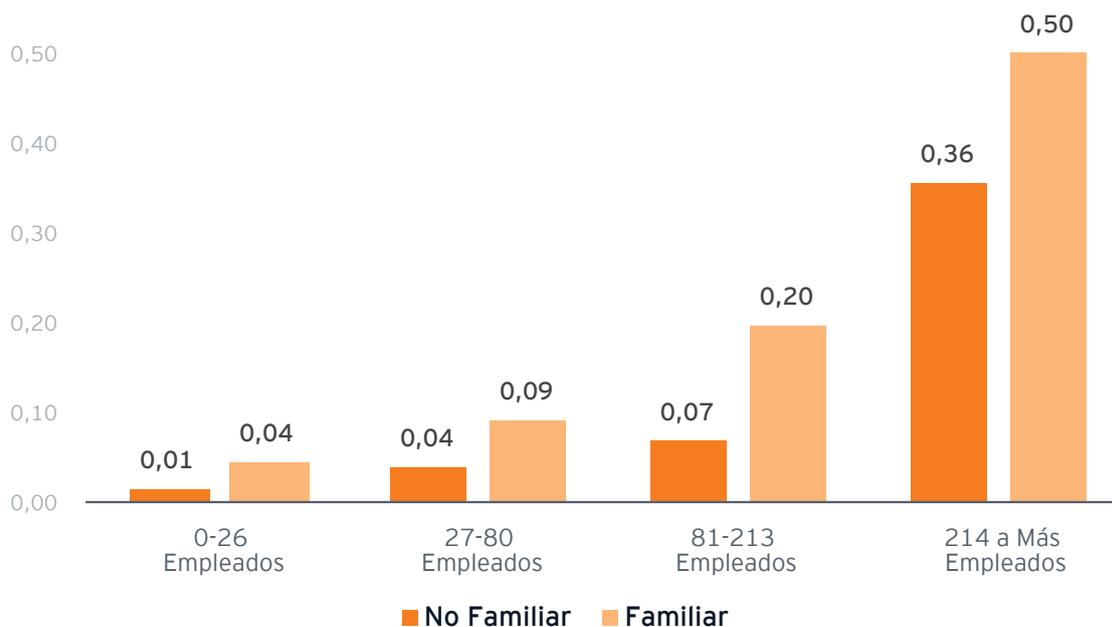
**Gráfico 10:** Innovación de procesos



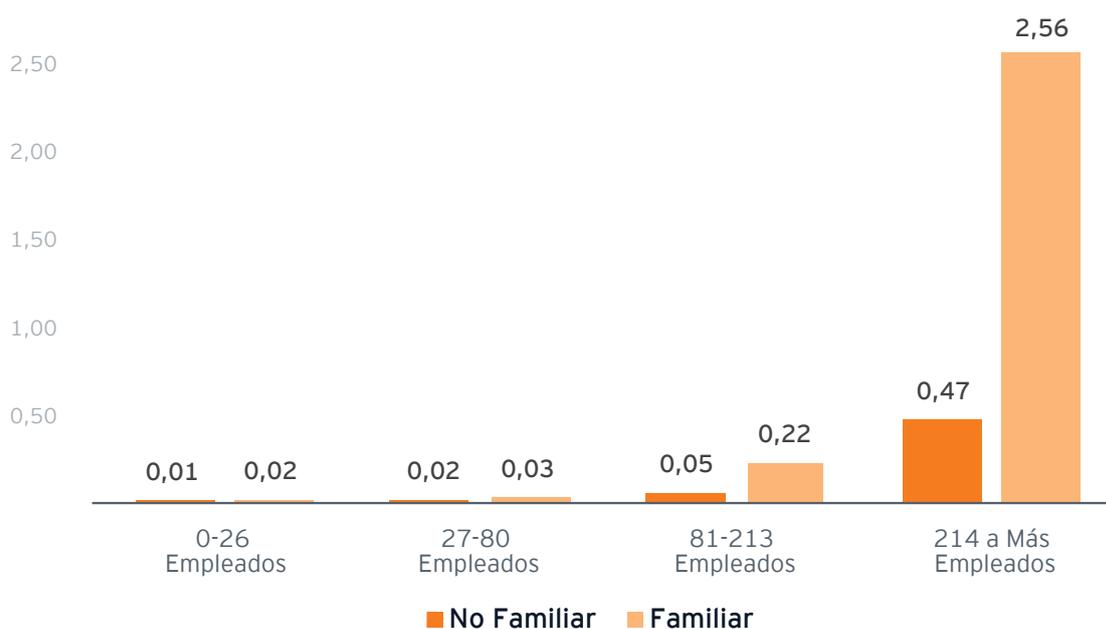
**Gráfico 11:** Innovación de comercialización**Gráfico 12:** Innovación de métodos organizativos

El análisis comparado entre EF y ENF en relación al segundo tipo de indicadores de output, el número de innovaciones de producto y el número de patentes registradas anualmente, se muestra en los gráficos del 13 al 15. Como en el caso del esfuerzo innovador, el output de innovación crece con el tamaño de la empresa y en general las EF obtienen para cada grupo unos mejores resultados. Las únicas dos excepciones ocurren para las empresas de tamaño intermedio en las que las ENF obtienen un número medio de innovaciones de producto ligeramente superior a las EF.

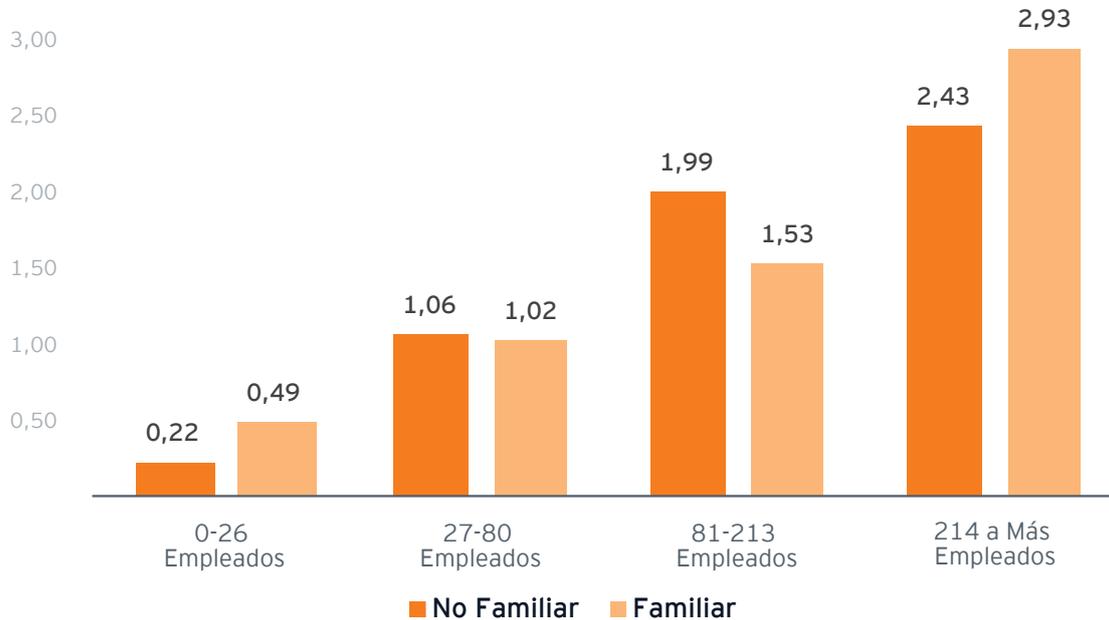
**Gráfico 13:** Número anual de patentes registradas en España



**Gráfico 14:** Número anual de patentes registradas en el extranjero



**Gráfico 15:** Número anual de innovaciones de producto



**¿Por qué son más innovadoras las EF?**

Los resultados anteriores no dejan lugar a dudas: el efecto neto del “factor familia” es positivo, lo que implica que la propiedad familiar impulsa la innovación en la empresa. En concreto, los resultados demuestran que las empresas familiares invierten más en innovación, tienen más patentes, mayor número de innovaciones de producto y, en general, un mayor porcentaje de empresas con innovación de algún tipo (producto, proceso, comercialización y operativa). ¿Cómo explicamos estos resultados?

**La riqueza socioemocional**

El rasgo principal que distingue al propietario familiar es la presencia de una serie de objetivos a alcanzar **más allá de los puramente financieros**, tales como el deseo de mantener el control de la empresa familiar y de transmitir el legado familiar a generaciones futuras.

Alcanzar estos objetivos proporciona al accionista una riqueza socioemocional que quiere preservar. Por tanto, como refleja el gráfico adjunto, en una empresa familiar las decisiones estratégicas, incluida la decisión de innovar, están influenciadas por esta dualidad de objetivos.



Crecimiento

Rentabilidad

Beneficios



Legado

Reputación

Control

**Maximizar Riqueza Financiera**

**Preservar Riqueza Socioemocional**

Fuente: Gomez-Mejía, Luis R., et al. "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms." Academy of Management annals 5.1 (2011): 653-707.

Las conversaciones mantenidas con los protagonistas de las EF entrevistadas nos permiten concluir que esta riqueza socioemocional impulsa la innovación a través de tres mecanismos:

1

**El propietario familiar quiere mantener la empresa bajo control familiar. Invertir en innovación se considera una estrategia necesaria para crecer sin renunciar a mantener el control familiar.**

“ *La EF está de alguna forma limitada en sus opciones de crecimiento porque no se quiere diluir el control. Así que tenemos que ser muy innovadores para competir con éxito con otras empresas que se fusionan, asumen más deuda, abren su capital...* ”

**Gabriel Torres**

Director de Pascual Innova, Calidad Pascual

2

**El propietario familiar quiere transmitir la empresa a la siguiente generación. Invertir en innovación se considera una estrategia necesaria para mantener vivo el legado familiar.**

“ *Como familia, queremos que el legado que hemos recibido siga estando ahí. Para ello tienes que innovar porque si no es muy complicado sobrevivir así que creo que ese sentido de legado impulsa la innovación.* ”

**Andrés Lantero**

Presidente Grupo Lantero

3

**El deseo de transmitir el legado familiar implica un horizonte temporal de toma de decisiones a más largo plazo, que genera un capital paciente y permite apostar por iniciativas con retornos inciertos a corto plazo.**

“ *Como EF, nosotros pensamos mucho más a largo plazo que las compañías manejadas estrictamente por profesionales o propiedad de fondos de capital riesgo. Nosotros pensamos mucho más en la permanencia en la empresa, en el legado. Ese tipo de cosas funcionan a la hora de tomar decisiones y a la hora de ser paciente con respecto a esperar a que las inversiones den su fruto.* ”

**Rafael González**

Consejero delegado, Flex

“ *He trabajado en multinacionales antes y considero que la visión a largo plazo es un hecho diferencial de las EF. Otros formatos de compañías están mucho más focalizados en el resultado a corto plazo, en el cierre del año, en qué reportar a los accionistas, etc.* ”

**Miguel Ángel Miguel**

Director general de Transformación, Mahou San Miguel

“ *Tienes que perder a corto para poder ganar a medio y a largo plazo y esas decisiones no las puede tomar un área de la compañía, las debe tomar la propiedad.* ”

**Valentín Tijeras**

Responsable de Innovación, Cosentino

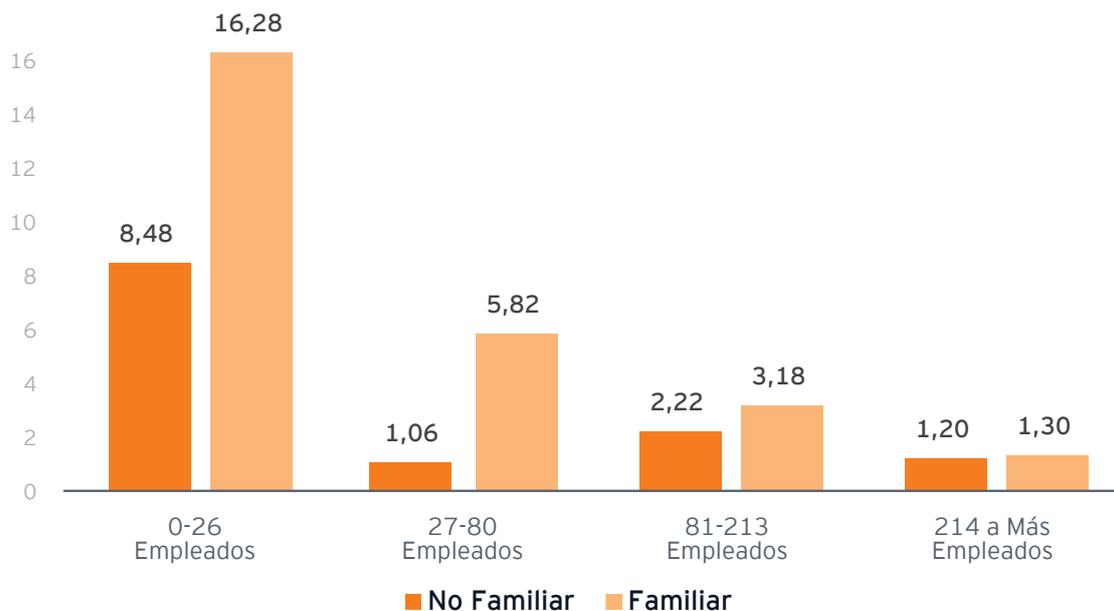
## 4.2 Análisis comparativo: Eficiencia y Retorno de Innovación entre EF y ENF

### Eficiencia de la innovación

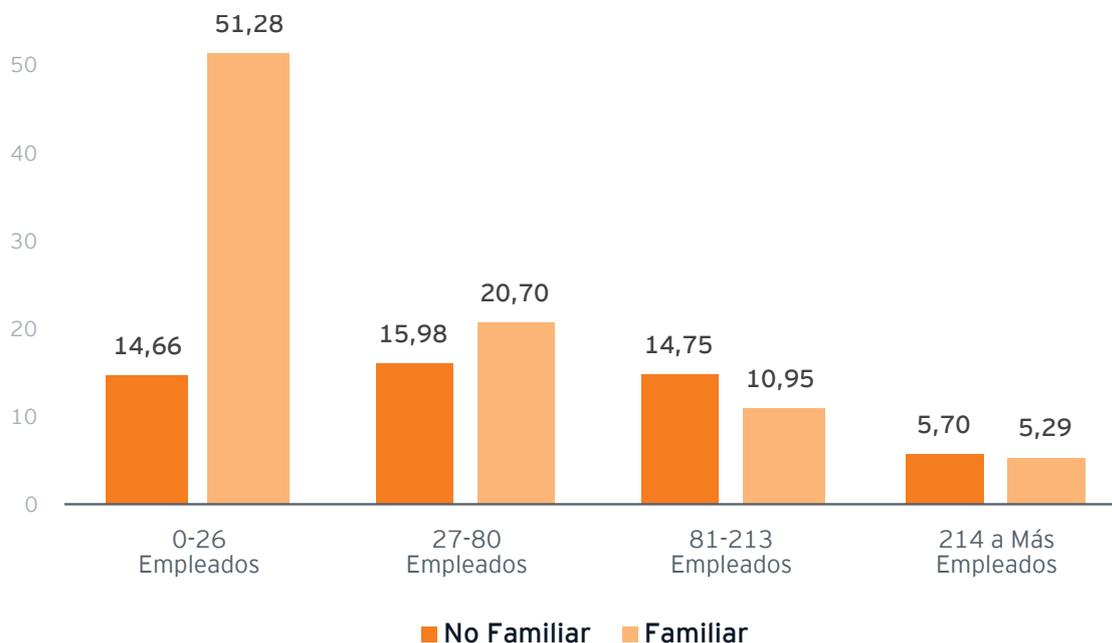
El análisis comparado del indicador de eficiencia en la innovación (output obtenido por euro invertido), indica que, en general, las EF son más eficientes en la gestión del proceso de innovación (gráficos 16 y 17). Esta mayor eficiencia se confirma tanto si usamos como indicador de output el número de patentes registradas (Eficiencia 1) como el número de innovaciones de producto (Eficiencia 2), aunque en este caso las ENF de los dos grupos de empresas más grandes son más eficientes. De hecho, es interesante observar que las EF más pequeñas, con menos de 80 empleados, son comparativamente mucho más eficientes en la gestión de la innovación que sus homólogas no familiares.

Para los dos grupos de empresas más grandes, aquellas con más de 81 empleados, la media de la variable Eficiencia 2 es más elevada para las ENF. Sin embargo, es importante destacar que esta media es menos representativa en este caso, ya que la variable Eficiencia 2 presenta un comportamiento anómalo. Es decir, para algunas empresas esta variable tiene valores muy altos y para otras muy bajos. Intuitivamente, este hecho quiere decir que la variable se mide con mucho ruido. Esto implica que, estadísticamente, la diferencia entre la media de la variable Eficiencia 2 en ambos grupos no sea significativa.<sup>8</sup>

**Gráfico 16:** Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)



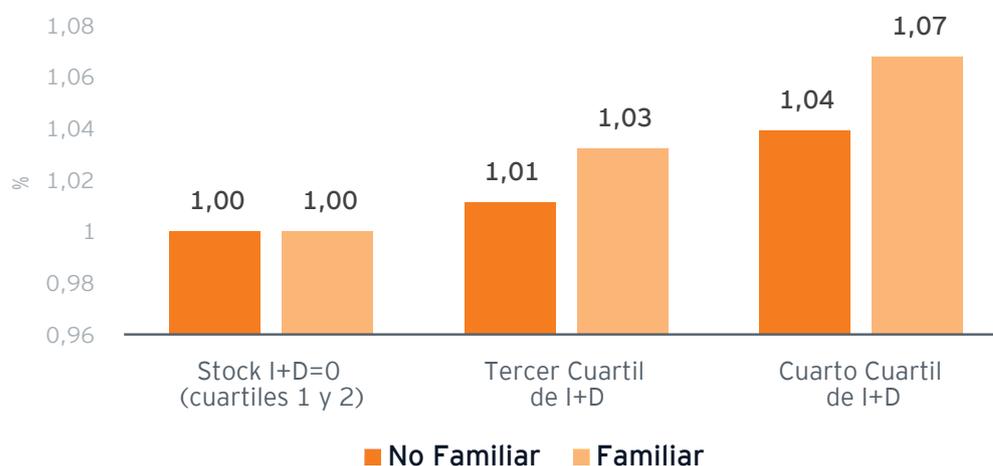
<sup>8</sup> Para confirmar este resultado, realizamos un test de medias para comprobar si la diferencia entre las medias entre EF y ENF en estos grupos son estadísticamente significativas. Técnicamente, el test es no significativo, lo que implica que no se puede afirmar que las medias entre EF y ENF en estos grupos sean diferentes.

**Gráfico 17:** Eficiencia 2 (Número de innovaciones de producto/Gastos en I+D en M€)

### Impacto de la innovación sobre la productividad empresarial

Los resultados obtenidos hasta ahora muestran que, efectivamente, las EF obtienen un mayor número de productos y un mayor número de patentes por millón de euros invertidos en innovación. Sin embargo, como hemos mencionado, esta mayor eficiencia no quiere decir necesariamente que obtengan un retorno a la innovación más alto. Para este objetivo es necesario estimar la productividad para cada empresa en nuestra muestra y, una vez conseguido, ver cómo el esfuerzo innovador se traduce en una mayor productividad para EF y ENF (ver Apéndice C para una descripción detallada del cálculo de este indicador).

El gráfico 18 muestra que, al aumentar el stock de I+D, la productividad empresarial media aumenta, y que este incremento es más pronunciado para las EF. Según el gráfico 18, cuando una empresa pasa de tener un stock de capital tecnológico igual a cero a un stock con un valor perteneciente al cuartil más alto de nuestra muestra, su productividad aumenta un 3,91% si la empresa es no familiar y un 6,77% si es familiar.

**Gráfico 18:** Evolución de la productividad en función del stock de I+D

Lógicamente los resultados del Gráfico 18 pueden explicarse por diferencias en el tamaño, edad o composición sectorial entre las EF y las ENF. Tal y como está explicado en el Apéndice B, una vez que controlamos por diferencias en estas variables, también encontramos que el stock de innovación aumenta la productividad empresarial a todas las empresas, pero en mayor medida a las empresas familiares. En concreto, encontramos que el impacto del stock de capital tecnológico en la productividad empresarial es un 38% más grande para las EF.

## ¿Por qué son las EF más eficientes y obtienen un mayor retorno de la gestión de la innovación?

Al igual que en el caso del gasto en innovación, una revisión de la literatura académica existente, así como las entrevistas realizadas, nos permiten inferir las claves para explicar el efecto positivo del “factor familia” sobre la eficiencia en la gestión de la innovación.

1

En el caso de las EF, sus propietarios están mucho más implicados en la toma de decisiones. Esta mayor implicación de la propiedad en la gestión (ya sea directamente o a través de los órganos de gobierno) permite una mejor “monitorización” del proceso de innovación. También implica una toma de decisión más ágil y más flexible.

“ *Lo bueno que tiene ser una empresa familiar es que tienes la dirección corporativa en el piso de arriba. Así que si estás muy convencido de algo subes y lo trasladas y puede ser que te lo aprueben, aunque esté fuera de presupuesto. Además, está el hecho de que la propiedad participa en el seguimiento de los proyectos a través de su participación en el comité de innovación. Como la innovación, en concreto, tiene ese carácter de urgencia y de adaptación en tiempo real, es extremadamente importante que sea así.*

**César Sancho**

Director de Innovación de Grupo Pikolin

“ *La innovación es una buena idea muy bien ejecutada. No basta solo con ser creativos, luego tiene que haber una organización muy comprometida con la ejecución. Por eso, yo creo que los accionistas tenemos que por mucho foco también en la ejecución y la cultura del cambio en la organización.*

**Tomás Pascual**

Presidente de Calidad Pascual

2

Los accionistas familiares actúan como “apóstoles” de la innovación dentro de la compañía. Esto aumenta el compromiso de los empleados con el proyecto empresarial y con la innovación.

“ *El apoyo de la familia es fundamental porque si no existe mecenazgo la innovación muere, ya que siempre es algo que va contra el confort de la gente. Además, esa cercanía de la propiedad da un sentimiento de orgullo, de pertenencia. La gente se siente propietaria de lo que ha salido. Eso crea unos vínculos emocionales que hacen que la gente se deje la piel. No sé si el output es mayor por hora trabajada, pero seguro que sí por euro gastado.*

**Valentín Tijeras**

Responsable de Innovación, Cosentino

“ Los proyectos de I+D+i se definen en colaboración con otras áreas de la empresa y de acuerdo a un proceso diseñado específicamente para ello; a partir de ahí hay un apoyo claro a ellos siempre que se demuestre que son viables técnica y económicamente, así como compatibles con la visión de la empresa.

**Federico Asensio**

Director general de Saica Paper, Saica

“ El hecho de tener un propietario empujando la innovación hace que todos los empleados se involucren más que cuando tienes simplemente un director de Innovación y un CEO respondiendo ante inversores; no lo llevas con el mismo ánimo o corazón.

**María Helena Antolín**

Vicepresidenta de Grupo Antolin

Los líderes de innovación de las empresas familiares son muy conscientes de que el horizonte a largo plazo de toma de decisiones va acompañado de una visión muy pragmática de la innovación por parte de los accionistas familiares, que exigen que ésta tiene que dar resultados tangibles para asegurar la supervivencia de la empresa.

“ En una EF el dinero tiene dueño, un dueño que confía en ti y te va a preguntar a ti directamente si tú crees que hay que invertir en un proyecto concreto de innovación. Esa confianza te permite pensar que “no tienes límite presupuestario” para buenos proyectos, pero esa confianza (mirándote a los ojos), te compromete a usar de la mejor forma el dinero y tiempo invertido.

**Federico Asensio**

Director corporativo de Innovación, Grupo Antolin

“ El carácter de EF en el caso de Saica hace que se busque un crecimiento sostenido a medio y largo plazo como recoge nuestro plan estratégico. No obstante, y por ese sentido pragmático que busca la EF, la innovación tiene que estar orientada a conseguir un resultado tangible. Antes de plantearnos cualquier proyecto, describimos claramente qué es lo que buscamos conseguir con él: nuevos productos que mejoren la rentabilidad o nuestro posicionamiento en el mercado (aportar soluciones “fit for purpose” a las necesidades del cliente) o ahorros por eficiencia en el uso de energía o materias primas.

**Miguel Ángel Jiménez**

Responsable de I+D+i del Grupo Saica, Saica

### 4.3 Análisis adicionales del efecto del “factor familia” sobre la innovación

Los datos de la EEE nos permiten realizar algunos análisis adicionales para confirmar la importancia del “factor familia” sobre la innovación.

En primer lugar, el carácter temporal de los datos nos permite analizar las empresas que han cambiado su “estatus” de propiedad durante los 11 años analizados (pasando de ser EF a ENF o viceversa), por ejemplo, debido a una fusión o adquisición, y cómo este cambio ha afectado al proceso de innovación.<sup>9</sup>

Según nuestra definición, una empresa se considera familiar si existe un grupo familiar que controla la gestión de la misma. A partir de esta definición, como muestra la tabla 2, 96 empresas pasaron de ser propiedad de un grupo familiar a no serlo (es decir de EF a ENF) mientras que 113 empresas hicieron el camino contrario y pasaron a ser controladas por un grupo familiar durante la serie temporal analizada (de ENF a EF).

En línea con los resultados anteriores, la eficiencia en la gestión de la innovación cayó drásticamente cuando la empresa dejó de estar controlada por un grupo familiar. Esta caída destaca por su cuantía, ya que, de media, el ratio de eficiencia baja en 19 patentes por millón de euros en I+D invertidos cuando las empresas dejan de ser familiares<sup>10</sup>. Por el contrario, cuando la empresa pasó a ser parte de un grupo familiar, estimamos un aumento de 8 patentes por millón de euros invertidos en gastos de I+D.

**Tabla 2**

Empresas que cambian de EF a ENF	-19 Patentes/M€
Empresas que cambian de ENF a EF	+8 Patentes/M€

Adicionalmente, realizamos un análisis comparativo del proceso de innovación entre EF y ENF a través de regresiones lineales explicadas en el Apéndice B controlando por efectos fijos de industria, año, así como por el tamaño y edad de la empresa. Estas regresiones nos permiten “aislar” de forma muy rigurosa el “factor familia” sobre la innovación. La tabla 3 muestra el resultado comparativo del análisis de regresión.

**Tabla 3: La importancia del “factor familia” sobre la innovación de la empresa**

Variable de innovación	Diferencia EF y ENF
Gasto R&D	+66%
Stock R&D sobre stock de capital fijo	+ 56%
Patentes	+22,34%
Innovaciones de producto	+14,11%
Utilidades	+15,63%
Eficiencia: Patentes por millón de euros invertidos en R&D	+16,34%
Eficiencia: Innovaciones de producto por millón de euros invertidos en R&D	+23,25%
Retornos de la innovación (en productividad de la empresa)	+38,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de la estimación de regresiones lineales con datos de panel tal como está explicado en el apéndice B.

<sup>9</sup> Para ello, nos centramos en estudiar aquellas empresas que pasaron de ser EF a ENF o viceversa desde el año 1998 hasta el año 2016. Para evitar capturar posibles errores de los encuestados al rellenar la encuesta sólo tomamos en cuenta aquellas empresas que cambian su estatus como empresa familiar una única vez en el intervalo de tiempo estudiado.

<sup>10</sup> Dado que el rango de la media de patentes en el gráfico 16 llegaba a un máximo de 16 patentes por millón de euros invertido, esta bajada en la eficiencia sugiere que las empresas familiares adquiridas por un grupo no familiar tienen unas características especiales que las hacían más eficientes que la media, por eso la caída del ratio es tan pronunciada.

En línea con todo lo mencionado hasta ahora, la tabla 3 demuestra claramente el efecto positivo del “factor familia” sobre el proceso innovador en la empresa española. Así, por ejemplo, y como indica la tabla, las EF gastan un 66% más en innovación que las ENF, lo que a lo largo del tiempo se traduce en un stock de R&D acumulado superior en un 56%. Además, la eficiencia en la gestión de la innovación es un 23% y 16% superior a la ENF (según lo midamos por patentes o innovaciones de producto) y su tasa retorno un 38% superior a la ENF.

#### 4.4 ¿Cómo gestionan las actividades las EF españolas?: Análisis Comparativo entre EF y ENF

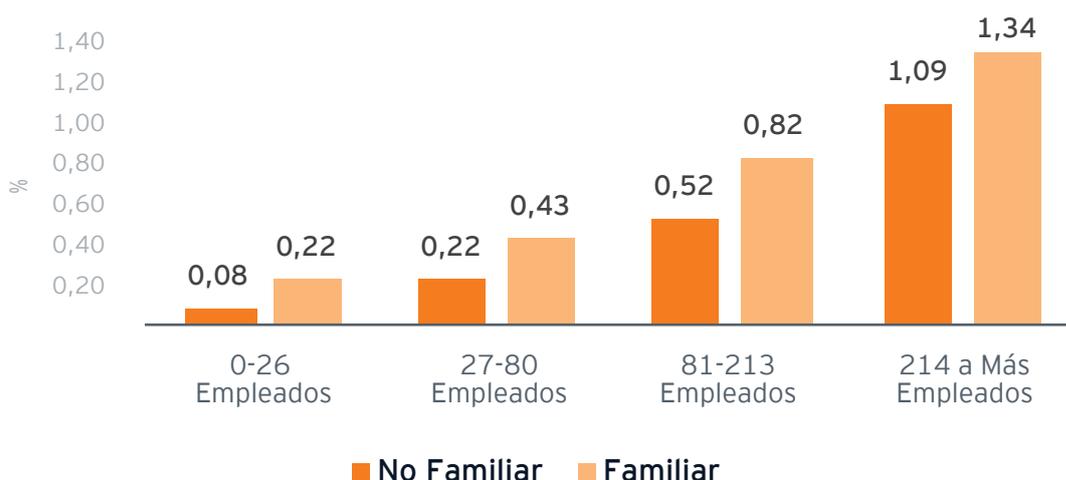
Al contemplar la innovación como un proceso, nuestros indicadores de innovación incluyen, como hemos mencionado anteriormente, las actividades que una empresa debe incorporar dentro de su estrategia para gestionar el proceso de innovación. En concreto, en este informe, medimos en qué medida las empresas realizan las siguientes actividades relacionadas con la innovación.

##### Actividades de colaboración

La EEE nos permite identificar si las empresas tienen un modelo de gestión de la innovación más abierto en el sentido de si están más predispuestas a colaborar con agentes externos de la empresa. La EEE captura si la empresa declara tener acuerdos de colaboración con clientes, proveedores, competidores y universidades (con centros tecnológicos). Esta variable tiene un valor máximo de cuatro si la empresa declara colaborar a la vez con estos cuatro tipos de agentes y un mínimo de cero si no colabora con ninguno. El gráfico 19 muestra los resultados.

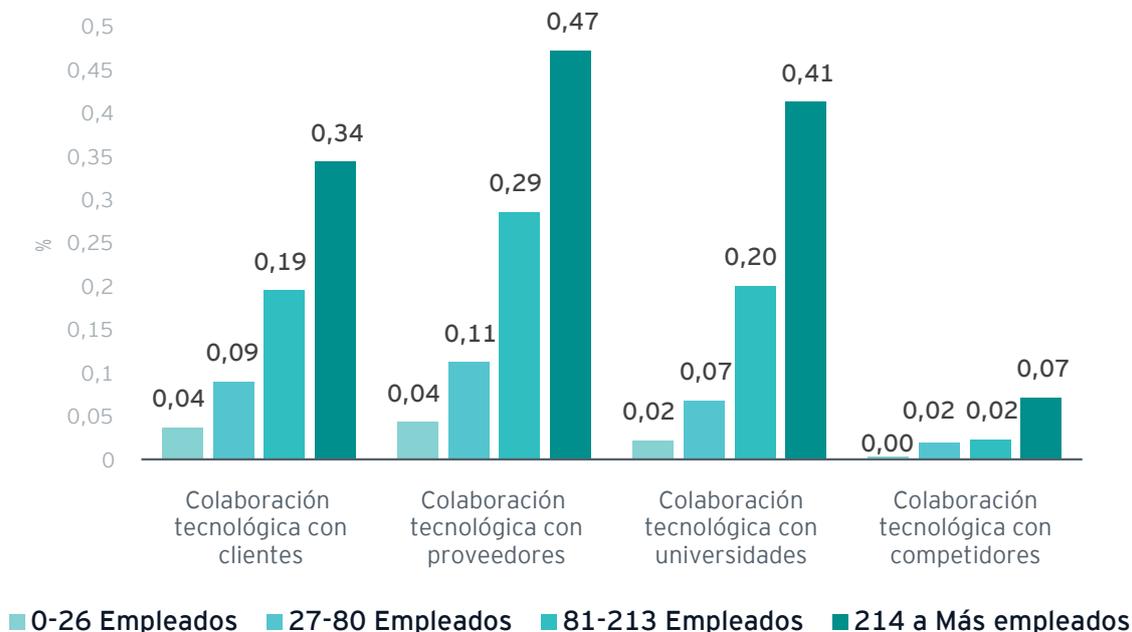
El gráfico muestra de nuevo la importancia del tamaño a la hora de determinar la capacidad innovadora de una empresa, ya que dentro de las empresas del grupo más grandes hay un porcentaje mucho mayor de empresas que realizan actividades de colaboración que en el resto. También muestra de manera clara y para todos los grupos de tamaño que las EF tiene un enfoque de la innovación más colaborativo que las ENF.

**Gráfico 19:** Actividades de colaboración



¿Con quién colaboran más regularmente las EF? El gráfico 20 nos enseña que para todos los grupos de tamaño la colaboración tecnológica con proveedores es mayor que el resto, mientras que la colaboración tecnológica con competidores es la más minoritaria.

**Gráfico 20:** Tipo de colaboración de la empresa familiar según tamaño



De nuevo, las entrevistas realizadas nos ayudan a entender el porqué del mayor enfoque colaborativo de las EF frente a las ENF, así como el tipo de colaboración que priorizan.

En línea con la visión de la innovación como una estrategia de supervivencia del legado familiar y con la visión “pragmática” de la innovación que tiene que dar resultados a corto plazo, las EF entienden que colaborar con otros es la única forma posible de garantizar el éxito del proceso de innovación.

“ Cuando tienes un enfoque tan sumamente de resultados y práctico, terminas trabajando con quien más sabe, además puedes medir mejor cuánto te va a costar en tiempo y en inversión.

**César Sancho**

Director de Innovación de Grupo Pikolin

“ A día de hoy cada vez es más necesario y complicado llegar lejos solo. Los proyectos son tan complejos, tan multidisciplinarios que el éxito puede depender de la logística del canal de distribución posterior del producto. Debes tener en cuenta tantos aspectos que ir de la mano de proveedores o clientes desde el principio es fundamental.

**Miguel Ángel Jiménez**

Responsable de I+D+i del Grupo Saica, Saica

1

## 2

Los accionistas y directivos de las EF entrevistadas también afirman que la visión a largo plazo que caracteriza a la EF favorece el establecimiento de relaciones duraderas con estos colaboradores.

“ *Todo lo que hacemos, lo hacemos pensando en el largo plazo, en la próxima generación, y esto abarca todas las áreas de la empresa y por supuesto también nuestra filosofía de relaciones con nuestros clientes.* ”

**Albert Magrans**

CEO de Roca

“ *Nosotros colaboramos cogiéndonos de la mano con nuestros proveedores y haciendo proyectos juntos, desde el principio, con un horizonte temporal muy largo.* ”

**Pilar Cosentino**

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino

## 3

Las entrevistas confirman que el tipo de colaboración que priorizan viene determinado por la innovación que se pretende conseguir. Las EF colaboran con sus proveedores principalmente para el desarrollo de innovaciones incrementales. Sin embargo, buscan alianzas con universidades y centros tecnológicos para potenciar innovaciones más radicales. Finalmente, reconocen que la innovación a futuro debe poner un peso mayor en la colaboración con los clientes, en línea con los modelos de negocio actuales mucho más centrados en el consumidor.

“ *Estamos evolucionando nuestra relación con los proveedores para priorizar el factor innovación. Ya no se cuestiona la necesidad de suministrar un producto con las especificaciones requeridas, hay que ir mucho más allá lanzando programas de innovación conjunta con nuestros proveedores.* ”

**Albert Magrans**

CEO de Roca

“ *Colaboramos con universidades y centros tecnológicos de forma habitual; algunas veces las grandes ideas surgen en otros lugares, pero lo que siempre nos ayudan a generar son herramientas tecnológicas avanzadas, nuevo conocimiento científico y un soporte técnico que resulta muy importante para abordar algunos retos muy complejos. Hay que recurrir a la tecnología más avanzada posible de la manera más eficiente posible.* ”

**Federico Asensio**

Director general de Saica Paper, Saica

“ *La colaboración forma parte del ADN de la compañía. Colaboramos con todos nuestros stakeholders a lo largo de la cadena de valor, y digo absolutamente todos, ya sea en mayor o menor medida. Lo que sí es verdad es que se están imponiendo algunas colaboraciones frente a otras. Por ejemplo, la colaboración con el consumidor final es hoy un imperativo y está cogiendo una velocidad altísima.* ”

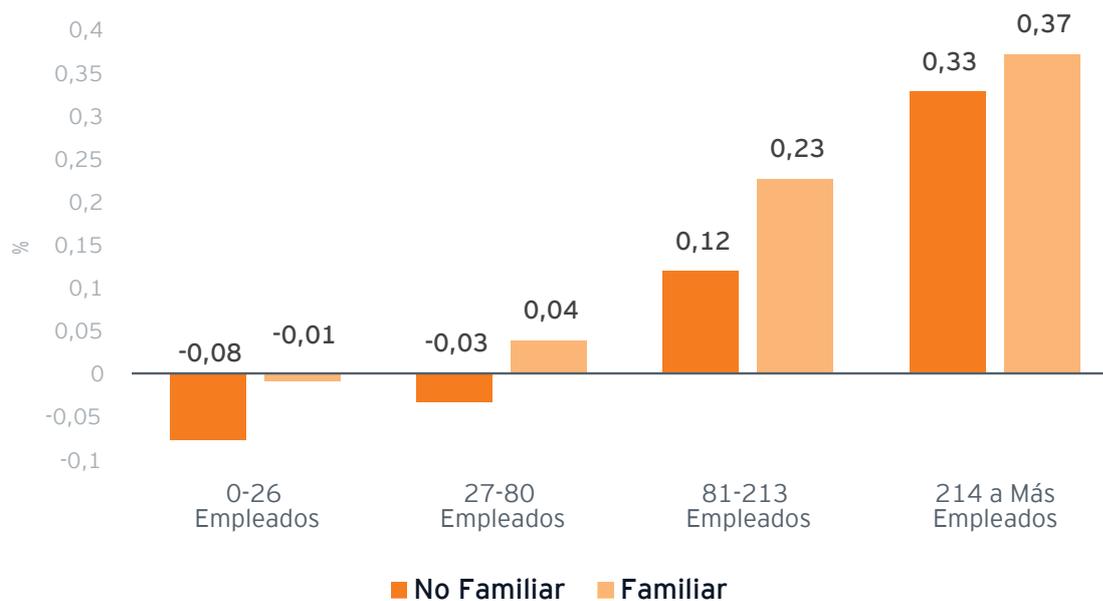
**Miguel Ángel Miguel**

Director General de Transformación, Mahou San Miguel

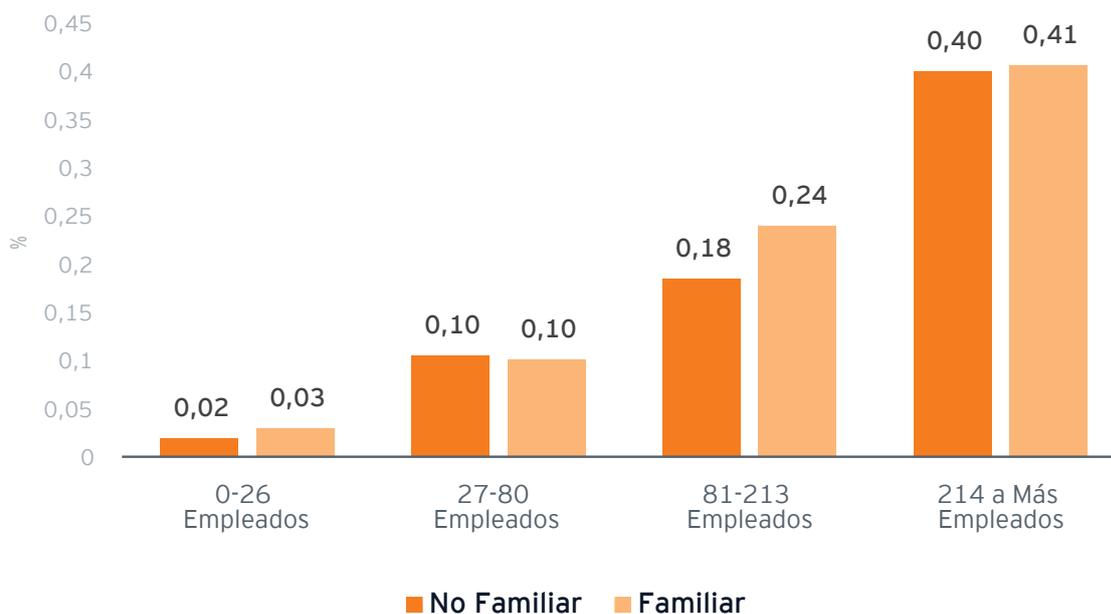
## Actividades de formalización

El análisis comparado por tamaño de las actividades de formalización entre EF y ENF muestra que las EF formalizan más su proceso de innovación, es decir, un mayor porcentaje de EF en cada grupo cuenta con comités de innovación, así como con indicadores y planes de innovación. De nuevo, los gráficos muestran la importancia del tamaño, siendo muy superior el porcentaje de empresas grandes que realizan alguna actividad de formalización del proceso de innovación.<sup>11</sup>

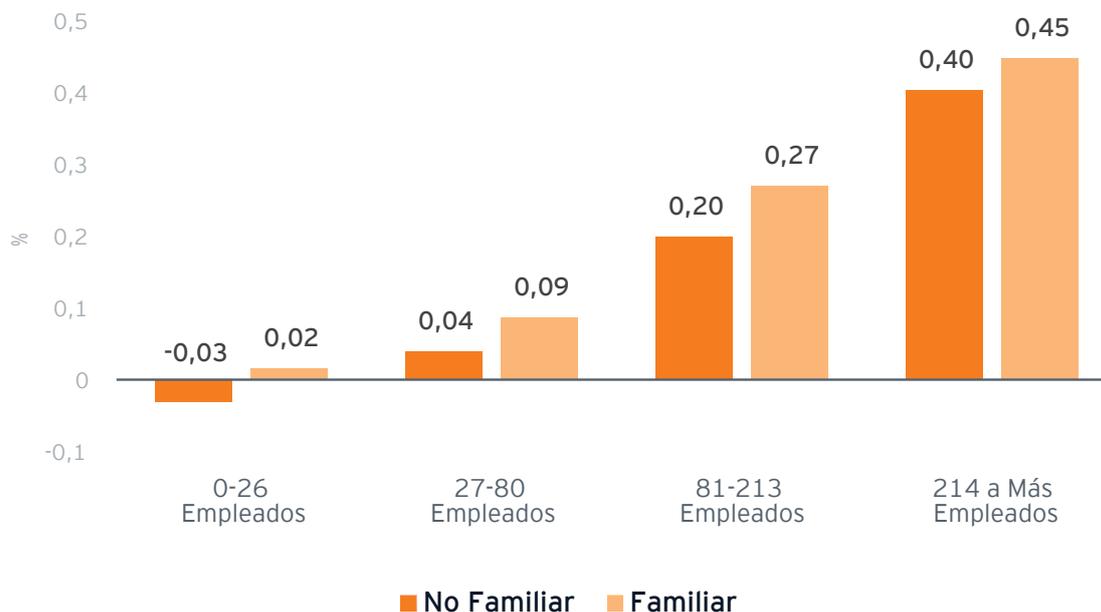
**Gráfico 21:** Dirección o Comité de Innovación



**Gráfico 22:** Indicadores de resultados de la innovación



<sup>11</sup> El dato negativo que muestran algunos gráficos se debe a que, como se ha mencionado anteriormente, el análisis se ha realizado sobre la media de la industria para controlar por diferencias sectoriales.

**Gráfico 23:** Plan de actividades de innovación

Las entrevistas realizadas permiten inferir tres aspectos diferenciales del proceso de formalización de la innovación en las EF.

**Las EF tienden hacia un modelo transversal de gestión de la innovación, que afecta a todas las áreas de la compañía.**

“Una de las claves del éxito de la innovación es cómo integrar las ideas en la implementación. Por eso las reuniones de seguimiento de una iniciativa son muy transversales. Por ejemplo, decidimos unir el departamento de Producto y el departamento de I+D para que éste tuviera una visión muy centrada en el cliente. Esto lo que permite es que haya mucha fluidez de información entre el mercado y nuestras capacidades técnicas.

**Pilar Cosentino**

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino

“Nosotros antes gestionábamos la innovación de forma concentrada y jerárquica, mucho más aislada. Nos dimos cuenta de que si la dejábamos desenganchada de las unidades de negocio o de la parte de ingeniería avanzada se quedaba un poco en la nube. Por eso hemos cambiado a un modelo transversal donde la innovación trabaja para las unidades de negocio (UDNs). Nuestro director de innovación siempre dice que la innovación no se hace en un solo departamento, se tiene que hacer en todas las UDNs y así unir la innovación a la realidad.

**María Helena Antolin**

Vicepresidenta de Grupo Antolin

“La innovación tiene que ir absolutamente integrada en la estrategia de la empresa. Si tienes unos ingenieros brillantes pero desconectados de marketing, del mercado, no va a funcionar. Tendrás unos gadgets fantásticos invendibles. La innovación debe estar íntimamente ligada al ADN de la empresa.

**Albert Magrans**

CEO de Roca

1

## 2

Las EF cuentan en mayor medida con órganos de gobierno específicos para la gestión de la innovación, pero sin que ello les reste agilidad en su toma de decisiones por lo que los procesos de toma de decisiones de estos órganos son muy flexibles.

“ *Hacemos un presupuesto anual, pero si surge algo interesante a mitad de camino, lo analizamos y asignamos una partida extra a ello. Si regulas mucho la innovación y la encasillas en un Excel, funcionará de forma subóptima. El hecho de ser una empresa familiar te da esta agilidad.* ”

**Albert Magrans**

CEO de Roca

“ *Lo que hemos intentado en estos 15 años ha sido sistematizar la innovación, que esto es por naturaleza algo que tiene una gran incertidumbre, pero intentamos acotar la incertidumbre para minimizar el fracaso.* ”

**Pilar Cosentino**

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino

“ *La mezcla entre la rigidez de un proceso y la flexibilidad creo que es una de nuestras grandes ventajas. Yo creo que ese es nuestro gran valor añadido, una estructura fija y un tronco con ramas muy flexibles.* ”

**Luis Miguel Arroyo**

Director de Innovación, Flex

## 3

El objetivo de este modelo de formalización es permitir que la empresa sea capaz de arriesgarse y explorar nuevas oportunidades pero que, al mismo tiempo, los empleados sean conscientes de que esta exploración tiene que dar sus frutos en consonancia con la visión pragmática de la innovación en la empresa familiar.

“ *El nivel de libertad o capacidad de hacer en esta organización es muy grande. Aun así, no hay mucha tolerancia al error. La organización es muy exigente con el éxito. Cuando tienes un proyecto lo evalúas, ves donde están los riesgos y, en función de eso, decides dejar abierta el proyecto en una dirección o en otra. El riesgo se comparte. Dejamos hacer, pero ponemos una red de seguridad.* ”

**Luis Miguel Arroyo**

Director de Innovación, Flex

Para ello, la EF organiza la innovación por fases que filtran las oportunidades de innovación. Para avanzar a lo largo del proceso, cada proyecto debe demostrar que alcanza determinados hitos.

A. Ejemplo de innovación en el Grupo Antolín.

Grupo Antolin	
<b>Fase 1</b>	Es una etapa preliminar de estudio y análisis destinada a establecer el grado de oportunidad de determinadas innovaciones relativas a avances tecnológicos actuales.
<b>Fase 2</b>	Son potenciales líneas de investigación o proyectos destinados a la exploración de tecnologías y al desarrollo de trabajos con los que demostrar la factibilidad de una idea.
<b>Fase 3</b>	Cuando una idea se considera factible pasa a convertirse en Programa de Innovación. En ese momento, al Programa se le asignan los recursos necesarios para poder alcanzar su objetivo principal que es la obtención de un Producto Mínimo Viable (MVP).  Los resultados de esta fase pueden dar lugar a productos/ procesos directamente incorporables a la Cartera de Productos de Venta, realizándose las correspondientes acciones de promoción.
<b>Fase 4</b>	Determinados programas de innovación generan productos o procesos que precisan evoluciones técnicas para adaptarse a requerimientos específicos de un cliente. Dichas evoluciones se desarrollan a través de un Proyecto Fase III. Por tanto, esta fase genera desarrollos específicos que se realizan, ocasionalmente, sobre soluciones validadas en su correspondiente Programa de Innovación.

Fuente: Grupo Antolin

B. Ejemplo de innovación en el Grupo Saica.

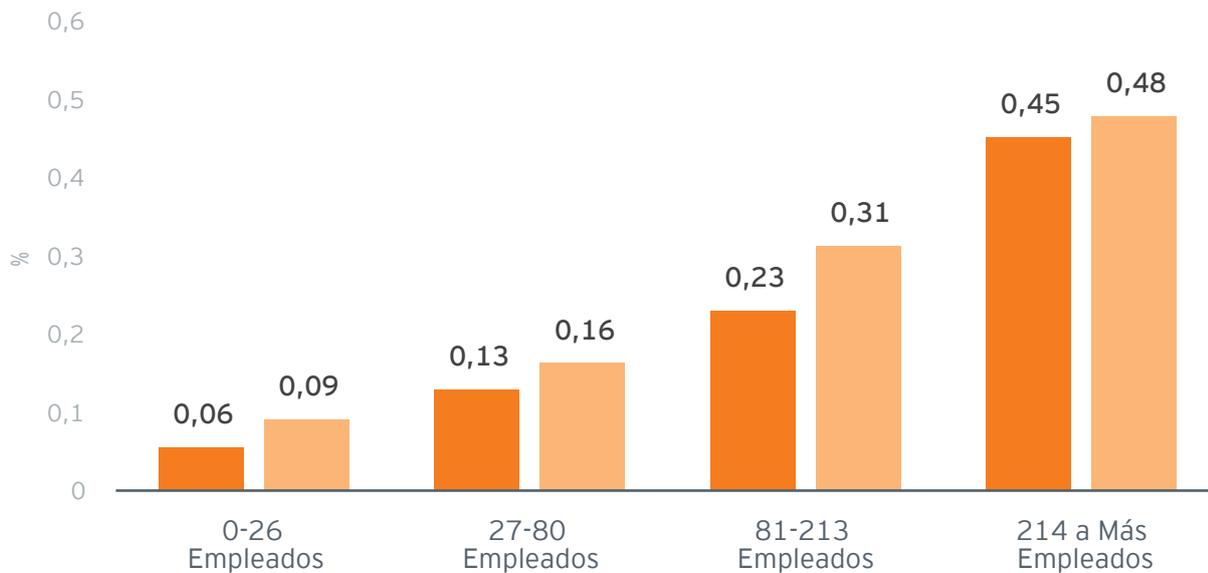
Saica	
<b>Fase 1</b>	Análisis de la idea. Una propuesta concreta de innovación técnica puede tener múltiples fuentes y el departamento de I+D+i las centraliza. Nos aseguramos de compartir cada una con las Áreas de negocio con las que guarda relación, y con ellas validamos que la idea tenga inicialmente sentido en el mercado.
<b>Fase 2</b>	Análisis de viabilidad técnica. Una vez se ha definido de forma preliminar en qué consistiría la innovación, el trabajo inicial se centra en I+D+i para verificar la viabilidad técnica inicial.
<b>Fase 3</b>	Análisis de viabilidad comercial. Cuando se ha comprobado la viabilidad técnica inicial, comienza el trabajo las áreas de negocio relacionadas con el proyecto para ir progresando en el nuevo producto y cómo lo pondríamos en marcha: cuál sería la inversión, los costes de operación, la forma de llevar el producto al mercado, así como una estimación inicial de la rentabilidad de la inversión (EBITDA generado), etc.
<b>Fase 4</b>	Construcción de prototipos y viabilidad final. Es la fase de desarrollo propiamente dicho del proyecto de innovación. De forma simplificada, comenzamos con versiones básicas del nuevo producto que en periodos determinados vamos actualizando a partir de los desarrollos realizados; la frecuencia cambia mucho con el tipo de proyecto. Cuando las versiones o prototipos del producto ya están suficientemente elaboradas, la información comienza a pasar por los órganos de decisión de la empresa para evaluar llevar el proyecto finalmente al mercado. El conocimiento técnico y herramientas generadas en todo el proceso son muy importantes para nosotros, ya que serán de aplicación en proyectos posteriores.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas con el Director de Innovación de Saica.

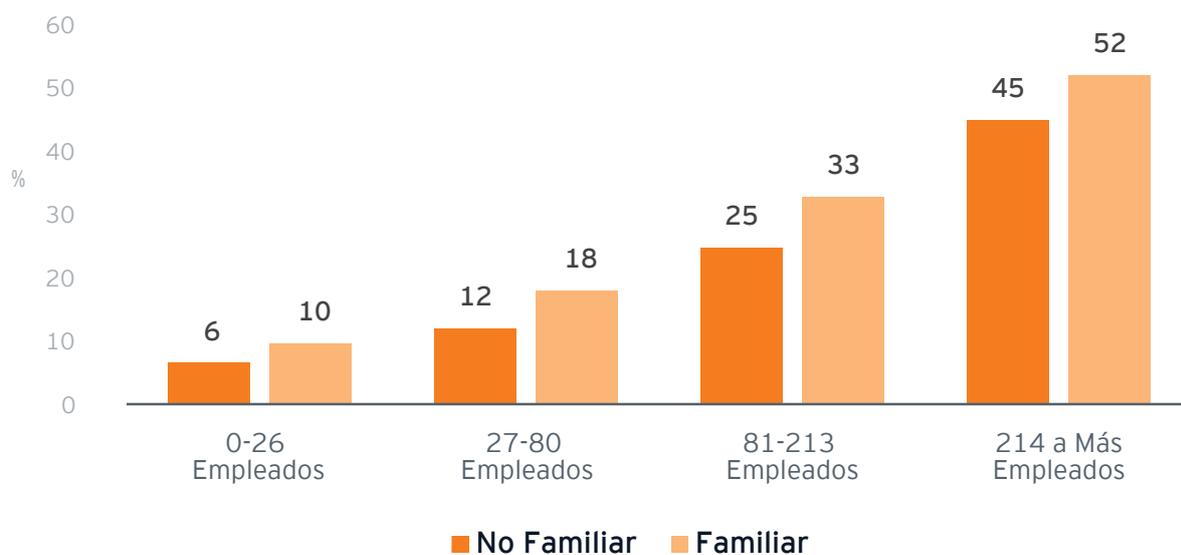
## Actividades de exploración

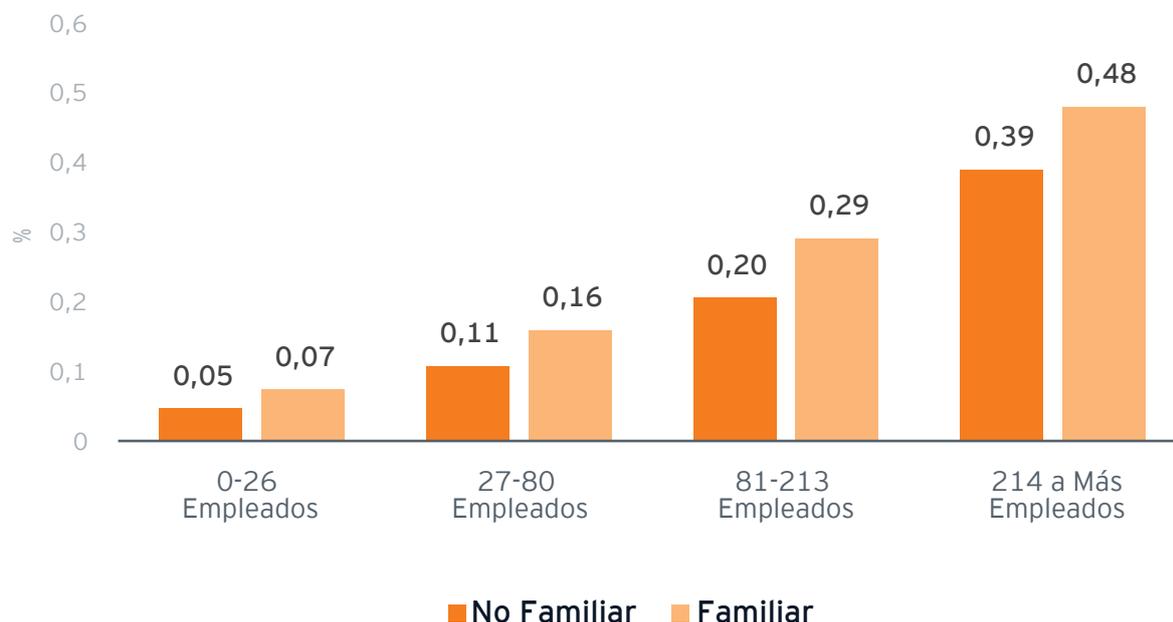
Los datos de la encuesta nos permiten analizar las actividades que llevan a cabo las empresas españolas con relación a la evaluación y búsqueda de nuevas tecnologías, así como al uso de asesores en materia de innovación tecnológica. Es interesante destacar que es en este tipo de actividades donde las EF son comparativamente más activas que las ENF.

**Gráfico 24:** Evaluación perspectivas cambio tecnológico



**Gráfico 25:** Evaluación de tecnologías alternativas



**Gráfico 26:** Asesores para informarse sobre tecnología

Las entrevistas nos muestran que, a la vez que las EF ponen mucho énfasis en su modelo de negocio tradicional y potencian las innovaciones incrementales, son muy activas en la búsqueda de oportunidades “fuera de la caja”. Esto conduce a una “aproximación ambidiestra”<sup>12</sup> a la gestión de la innovación, donde las actividades de explotación de los negocios actuales se combinan con otras de exploración de nuevos negocios y nuevas tecnologías.

Para llevar a cabo esta exploración de nuevas oportunidades, las EF entrevistadas utilizan diferentes estrategias:

Invirtiendo en startups con potencial de crecimiento que permiten, no sólo acortar el tiempo de desarrollo de nuevos modelos de negocio, sino también fomentar la cultura emprendedora en la empresa.

► **JUNIO 2021. El Grupo Flex adquirió la startup Marmota, comercializadora online de equipos de descanso especializada en la venta directa de colchones por internet.**

1

“ Con la pandemia en España, abrimos nuestro propio proyecto de plataforma digital, pero eso lleva mucho tiempo, el coste de adquisición de clientes es muy caro y la competencia en internet es enorme. Entonces, cuando surgió la oportunidad de Marmota y vimos que podía funcionar, paramos nuestro propio proyecto y la adquirimos. Al final, vas más deprisa si tienes un negocio ya en marcha.

**Rafael González**  
Consejero delegado, Flex

<sup>12</sup> La idea de "organización ambidiestra" ("ambidextrous organization") se refiere a la habilidad de una organización para combinar eficaz y eficientemente dos tipos de capacidades bien diferenciadas: la explotación de sus líneas de negocio actuales y consolidadas (una actividad más ligada a conceptos tradicionales de gestión de empresa) y la exploración de nuevas líneas de negocio a futuro (ligada a la innovación disruptiva y la adaptación al cambio). Para más información sobre el concepto consultar: Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman (2004) "Ambidextrous organizations". Harvard Business Review.

“ *Lo que buscamos es incorporar innovación y habilidades nuevas, en este caso, de e-commerce. Fundamentalmente lo que estamos trayendo ahí es una visión completamente diferente al negocio que está desafiando los paradigmas tradicionales de la empresa. Estos emprendedores traen una nueva forma de ver las cosas, una nueva manera de operar y esto hace que la empresa se mueva.*

**Luis Miguel Arroyo**

Director de Innovación, Flex

**Creación de plataformas de innovación colaborativa que persiguen desarrollar nuevos negocios bajo diferentes modelos de corporate venturing.**

► **ABRIL 2021. Pascual crea Innoventures para fomentar la alimentación del futuro.**

Pascual Innoventures nace con el objetivo de identificar y desarrollar nuevos negocios bajo un modelo diferente de Corporate Venture Capital, anclado en el propósito de 'Dar lo mejor para el futuro de la alimentación'. Nace con la misión de ayudar a startups que compartan la misma filosofía y propósito que el negocio actual de la familia: siempre 'dar lo mejor'. Su apuesta no es solo ser un vehículo de inversión, sino el partner acelerador que acompañará a las startups en todo el proceso, desde el desarrollo de la idea hasta la búsqueda de otros inversores.

“ *Nuestro objetivo es atraer startups, ayudarles a crecer y colaborar juntos. Nosotros aportamos conocimiento y acceso a mercados y ellos agilidad y capacidades concretas. Tiene que ser un “win-win”.*

**Gabriel Torres**

Director de Pascual Innova, Calidad Pascual

► **2016. Mahou San Miguel crea BarLab, un programa de innovación colaborativa.**

BarLab es un programa pionero a nivel nacional que busca promover la innovación tecnológica en toda la cadena de valor de Mahou San Miguel. Desde su primera edición en 2016, BarLab ha brindado la oportunidad de impulsar más de 14 proyectos de más de 450 propuestas recibidas de expertos en Nuevas Tecnologías, Marketing, Emprendimiento y Transformación Digital.

“ *Nosotros hemos sido la primera cervecera en España en lanzar una aceleradora de startups, empezando a tomar - sin necesidad de constituir un corporate venture - pequeñas participaciones en determinadas startups que entendíamos que eran necesarias para nuestro negocio.*

**Miguel Ángel Miguel**

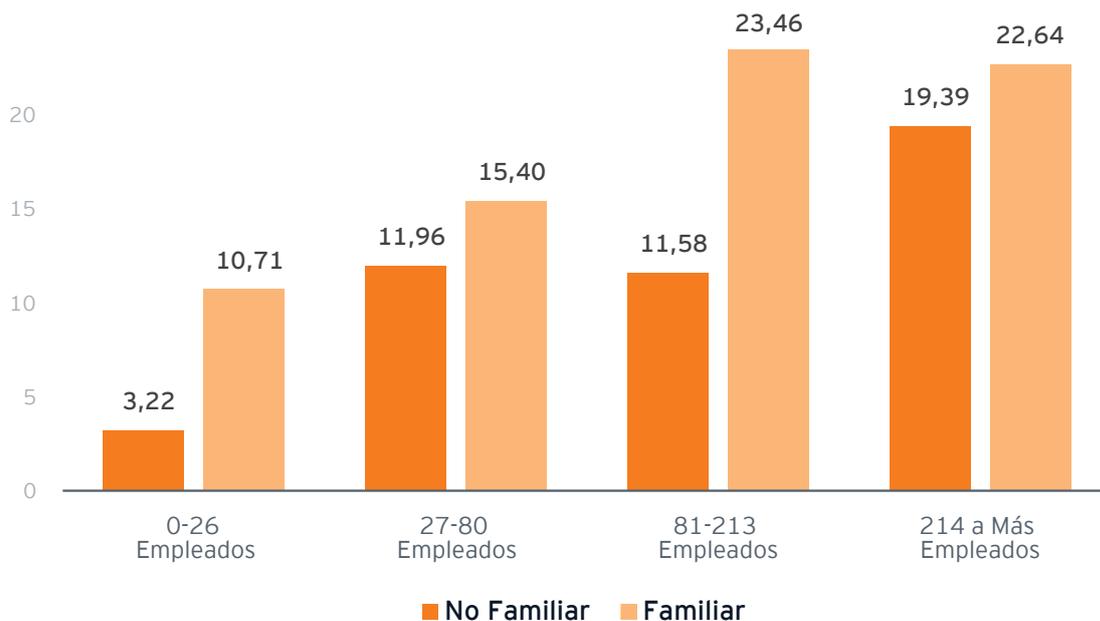
Director general de Transformación, Mahou San Miguel

2

## Actividades de recursos humanos

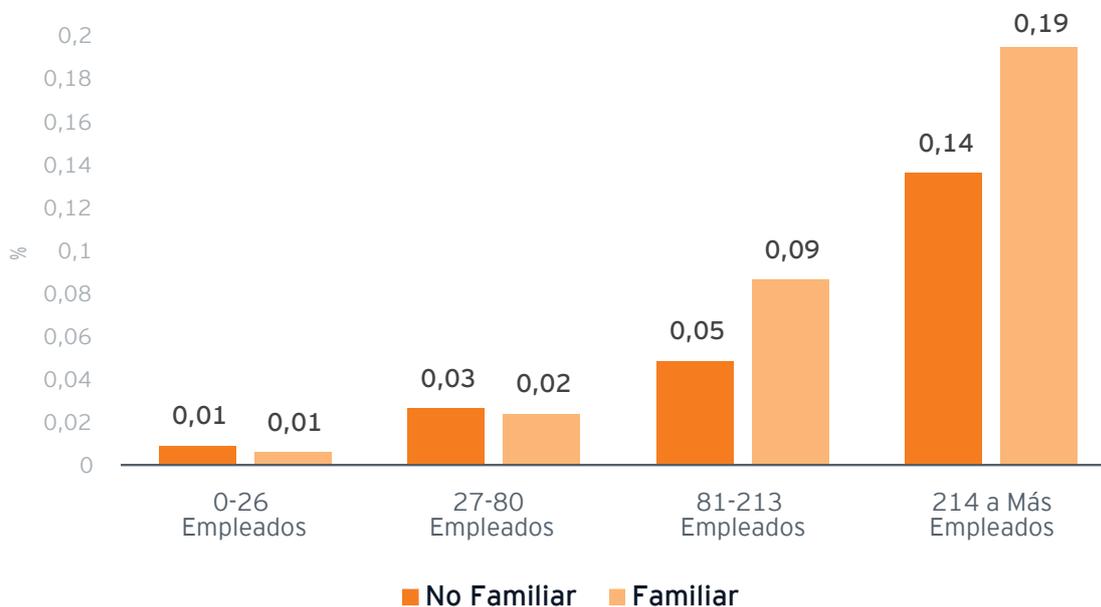
Por último, en este apartado, investigamos si la EF tiene un comportamiento diferencial en lo relativo a la contratación de recursos humanos (RRHH) que esté en consonancia con su estrategia de innovación. Para ello estudiamos si tienen un porcentaje mayor de empleados dedicado a actividades de I+D. El gráfico 27 muestra que, efectivamente, para todos los grupos de tamaño las EF tienen un porcentaje mayor de empleados dedicados a I+D.

**Gráfico 27:** Empleo total Relativo en I+D (tantos por mil)



A nivel de contratación, las EF también destacan por ser más activas en la búsqueda de personal con experiencia previa en I+D, aunque esta relación solo la encontramos en las empresas relativamente más grandes.

**Gráfico 28:** Reclutamiento de personal con experiencia en I+D



Las entrevistas realizadas con las EF avalan este resultado cuantitativo: en la mayoría de los casos, las EF cuentan con un ejecutivo no familiar como director de Innovación. Este directivo acumula una gran experiencia en actividades relacionadas con el I+D en otras compañías. La apuesta por la atracción de talento innovador se refleja en los procesos de selección, donde las EF tratan de buscar perfiles que encajen con la cultura innovadora que quieren preservar.

“ Nos hemos dado cuenta de que lo que llamamos nuestro ADN, son las actitudes que se requieren para trabajar en Cosentino. En nuestro proceso de atraer talento, tratamos de evaluar muy bien esa parte de actitud, de si encaja o no encaja con la cultura. Intentamos que el propio proceso de atraer talento sea también innovador y sea un poco disruptivo y distinto. Y tratamos de dar visibilidad a las innovaciones que hacemos para ir generando una marca empleadora que tenga esa connotación de innovación.

**Pilar Cosentino**

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino



# Retos de la innovación a futuro



## Retos de la innovación a futuro

Como parte final de las entrevistas, los líderes de las empresas familiares compartieron su visión sobre hacia dónde se debían enfocar los esfuerzos de innovación en los próximos años. Con total unanimidad, los entrevistados señalaron que la innovación se orientará a abordar dos grandes retos: la transformación digital y la sostenibilidad.

En línea con la visión pragmática de la innovación, las EF consideran que ésta debe ayudar a las empresas a introducir la digitalización en sus procesos internos y externos para competir mejor.

“ *La gran amenaza que tenemos hoy es que otros hagan la transformación digital mejor que nosotros. Hay gente que ha empezado por el mundo digital sin ataduras y que hace las cosas muy bien. Tenemos que innovar mucho para compensar ese efecto y lo tenemos que hacer en el mundo digital.* ”

**César Sancho**

Director de Innovación de Grupo Pikolin

“ *La digitalización lleva años siendo una prioridad en toda la compañía: en los procesos internos y la parte externa. En lo interno se trata no solo de robotizar procesos industriales sino también de robotizar procesos internos de la compañía. Esto te ayuda también a repensar cómo hacer las cosas, y a innovar en aspectos que parece que son menos atractivos. Además, la apuesta digital nos ha ayudado a poner más foco en entender a los clientes.* ”

**Pilar Cosentino**

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino

“ *Saica entiende la digitalización como un medio, no un fin. Nos ayuda a conseguir objetivos concretos, ya sea de mejora de eficiencia de procesos productivos o de procesos de tomas de decisiones.* ”

**Federico Asensio**

Director general de Saica Paper, Saica

“ *La digitalización tiene dos enfoques. Uno es formas de trabajar, procesos, lo ágil que soy, que depende mucho del grado de digitalización. Es buscar la productividad interna mediante digitalización. Luego otra distinta es cómo aprovecho yo las nuevas tecnologías en mi empresa para conseguir mis objetivos.* ”

**Gabriel Torres**

Director de Pascual Innova, Calidad Pascual

Igualmente, consideran la innovación como una herramienta fundamental para desarrollar tecnologías y procesos que permitan a la empresa ser más sostenible:

“ *Tenemos un plan de largo plazo de transformar nuestro producto en un producto mucho más sostenible, mucho más circular, pero es algo progresivo. El año que viene queremos sustituir el cobalto por vanadio. Dentro de dos años aumentar el contenido de reciclado de materiales de un 20% o 40%. Pero yo no puedo plantear ahora un proyecto de cambiar mi material al 100% reciclado porque económicamente hoy en día es inviable y porque las tecnologías que lo permiten están en fase de desarrollo.* ”

**Valentín Tijeras**

Responsable de Innovación, Cosentino

“ *En los próximos años hay mucho trabajo para físicos, químicos e ingenieros porque una parte importante de la sostenibilidad que vendrá, seguramente, de la mano de innovación, pasa por desarrollos técnicos.* ”

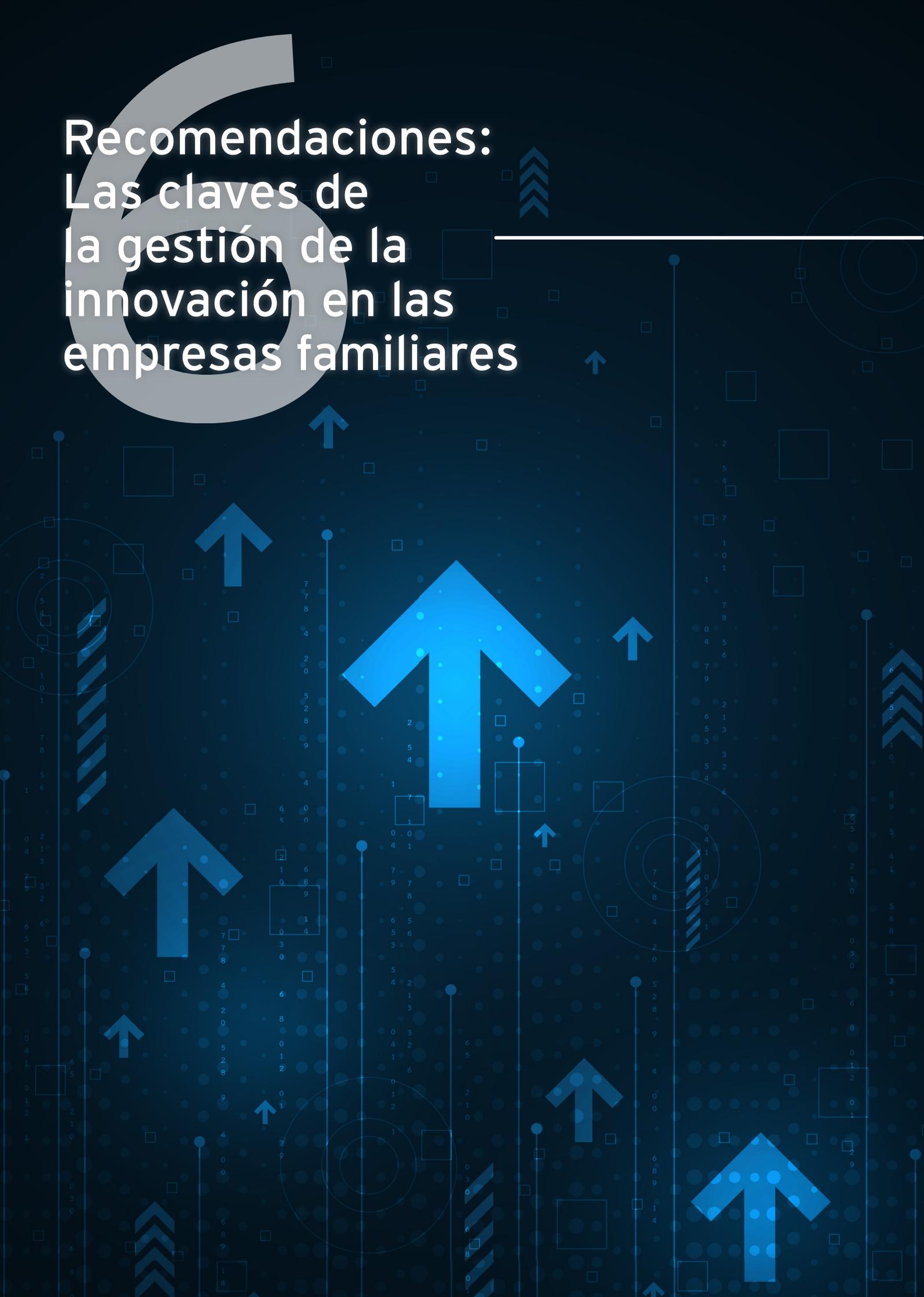
**Miguel Ángel Jiménez**

Responsable de I+D+i del Grupo Saica, Saica



# Recomendaciones: Las claves de la gestión de la innovación en las empresas familiares

---



# Recomendaciones: Las claves de la gestión de la innovación en las empresas familiares

¿Qué pueden hacer las familias empresarias para potenciar el “factor familia” sobre la innovación a partir de estas fortalezas?

Presentamos a continuación diez claves para que las familias empresarias logren consolidar el liderazgo de la empresa familiar en materia de innovación, así como para estimular esta tendencia a todos los niveles.

- 1 **Ser “agentes de cambio” y “apóstoles” de la innovación.** Innovar es transformar y los artífices del cambio deben ser los miembros de la familia empresaria. La familia tiene que apasionarse por la innovación, entender esta como la estrategia para garantizar la supervivencia del legado y ser capaz de contagiárselo a sus empleados con el fin de generar una cultura innovadora en la empresa.
- 2 **Diseñar la estrategia de innovación con un enfoque transversal.** Desde los órganos de gobierno, la familia empresaria debe impulsar una estrategia de innovación con una visión a largo plazo y teniendo en cuenta al conjunto de la organización. Esta estrategia debe implicar de manera activa a las distintas unidades de negocio, definir los objetivos que se persiguen con la innovación y qué resultados se esperan, así como definir el perfil de riesgo y el retorno esperado de las inversiones.
- 3 **Monitorear el proceso de innovación.** La familia empresaria debe implicarse en el seguimiento de los proyectos de innovación para favorecer una toma de decisiones más ágil, así como establecer indicadores objetivos para medir el progreso de los proyectos de innovación que permitan gestionar de forma más eficiente los recursos invertidos.
- 4 **Aprender a delegar la ejecución.** La familia empresaria debe diseñar la estrategia de innovación y darle seguimiento, pero no necesariamente debe ejecutarla. Innovar es un trabajo en equipo y los miembros de la familia deben ser capaces de atraer el mejor talento para innovar con éxito.
- 5 **Gestionar la innovación con una aproximación “ambidiestra”, que sea capaz de combinar acciones que en principio parecen opuestas pero que se complementan:**
  - ▶ Contar con una visión a largo plazo con la exigencia de resultados a corto plazo.
  - ▶ Incentivar la innovación incremental para explotar al máximo sus ventajas competitivas, pero también la exploración de nuevos modelos de negocio.
  - ▶ Establecer una estructura organizativa con responsabilidades y funciones claramente definidas, pero con gran flexibilidad en la toma de decisiones.
  - ▶ Diseñar un entorno que aporte a los directivos seguridad para tomar riesgos sin ser (excesivamente) penalizados, pero sin fomentar la incompetencia.
- 6 **Apostar por la innovación abierta y colaborativa,** fortaleciendo los vínculos con proveedores, buscando nuevas formas de colaborar con clientes y potenciando mucho más la interacción con universidades y centros tecnológicos.
- 7 **Impulsar el (intra)emprendimiento,** la promoción de incubadoras internas o la captación de startups para la adquisición de nuevas tecnologías o el desarrollo de nuevas líneas de negocio.
- 8 **Acometer con decisión la transformación digital,** explotando al máximo el poder multiplicador de las tecnologías y aprovechando la capacidad para agilizar procesos de las nuevas herramientas digitales.
- 9 **Convertir la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo en el eje central de la estrategia empresarial y, por ende, de la estrategia de innovación.** Tener una visión a futuro implica tomar decisiones de inversión, de riesgos o de talento que impulsan el carácter innovador de la organización.
- 10 En estas apuestas de futuro, es clave **consolidar el papel de las nuevas generaciones** que deben ser educadas en la importancia de preservar el legado del fundador, pero también en la necesidad de transformar la EF para garantizar la supervivencia de dicho legado. **Esta fusión entre tradición e innovación es el principal reto de las nuevas generaciones que toman el relevo en la empresa familiar.**

# Listado de agradecimientos

Este informe ha sido posible gracias a la colaboración desinteresada de varios directivos de empresas familiares de primer nivel en sus sectores. Sus testimonios, sus enfoques y sus contenidos han sido imprescindibles para la elaboración del estudio.

Queremos agradecer encarecidamente su tiempo y sus aportaciones, gracias a las cuales podemos entender mejor el proceso de innovación de la empresa familiar española.

Empresas que han participado en las entrevistas del estudio:		
Grupo Lantero	Andrés Lantero	Presidente en Grupo Lantero
Cosentino	Pilar Cosentino	Vicepresidenta ejecutiva
	Valentín Tijeras	Responsable de Innovación
Grupo Pikolin	César Sancho	Director de Innovación
Roca	Albert Magrans	CEO
Saica	Federico Asensio	Director general de Saica Paper
	Miguel Ángel Jiménez	Responsable de I+D+i del Grupo Saica
Flex	Rafael González	Consejero delegado
	Luis Miguel Arroyo	Director de Innovación
Grupo Antolin	María Helena Antolin	Vicepresidenta en Grupo Antolin
	Javier Villacampa	Director corporativo de Innovación
Calidad Pascual	Gabriel Torres	Director de Pascual Innova
	Tomás Pascual	Presidente en Calidad Pascual
	Pablo Aguilar	Director de estrategia e Innovación de Leche Pascual
Estrella Galicia	Antonio Viejo	Director de Asuntos Corporativos en Corporación Hijos de Rivera S.L.
Mahou San Miguel	Miguel Ángel Miguel	Director general de Transformación

También queremos agradecer al Grupo IVI-RMA que, pese a no ser una empresa familiar, nos ofreció su tiempo y nos ayudó a matizar diferencias entre tipos de compañía.

Finalmente, queremos agradecer la colaboración de los ayudantes de investigación: Elizabeth Lucía Valeriano, Eduardo Andrés Boada y Teresa del Río.

## Bibliografía

Añón, D. Gómez, J., y Vargas, P. 2017. Complementarities in innovation strategy: do intangibles play a role in enhancing firm performance? *Industrial and Corporate Change*, Vol. 26, No. 5, 865-886.

Becerra, Manuel, Cristina Cruz, and Chris Graves. "Innovation in family firms: The relative effects of wealth concentration versus family-centered goals." *Family Business Review* 33.4 (2020): 372-392.

Calabrò, Andrea, et al. "Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research." *International journal of management reviews* 21.3 (2019): 317-355.

De Massis, Alfredo, Alberto Di Minin, and Federico Frattini. "Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms." *California Management Review* 58.1 (2015): 5-19.

Duran, Patricio, et al. "Doing more with less: Innovation input and output in family firms." *Academy of management Journal* 59.4 (2016): 1224-1264.

Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." *Administrative science quarterly* 52.1 (2007): 106-137.

FBBVA, 2019. ESENCIALES nº 33. Disponible en [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/02/FBBVA\\_Esenciales\\_33.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2019/02/FBBVA_Esenciales_33.pdf)

Fernández de Guevara, J. 2012. La productividad sectorial en España, una perspectiva micro. Fundación BBVA. Disponible en [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2012\\_lvie\\_productividad\\_sectorial.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2012_lvie_productividad_sectorial.pdf)

# Anexos



# Anexos

## Apéndice A: Metodología del estudio

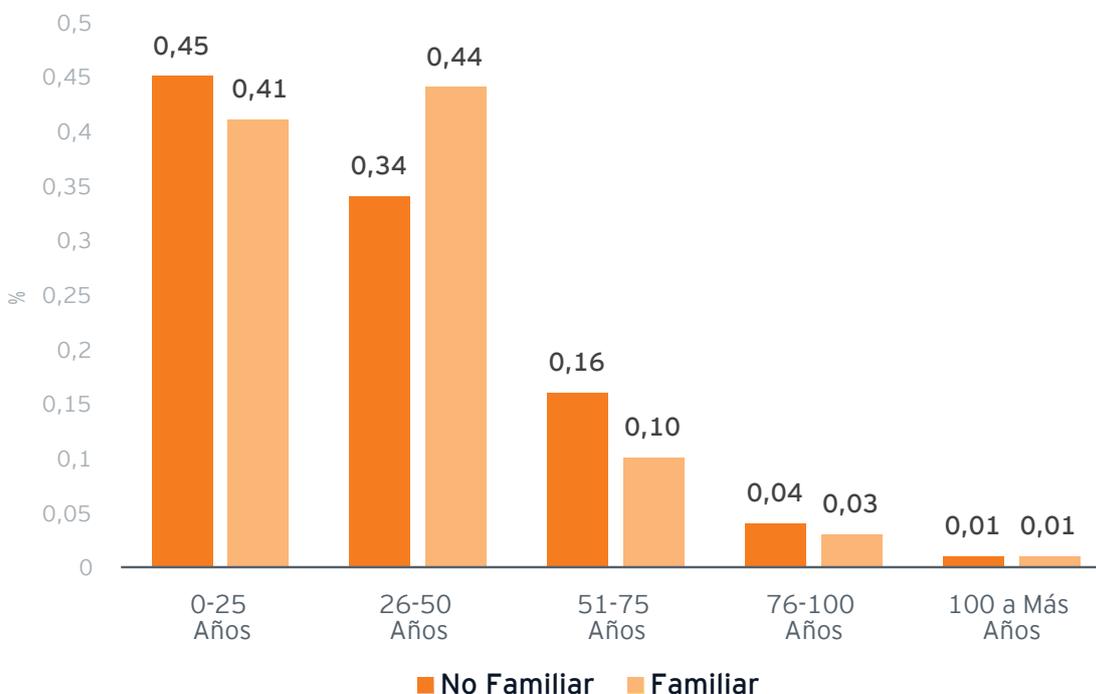
### Descripción de la muestra

Este estudio emplea información extraída de la Encuesta de Estrategias Empresariales (EEE) que sistematiza la Fundación SEPI y proporciona datos anuales de una muestra de empresas españolas que es representativa del sector industrial español. La EEE recoge información sobre numerosas variables que describen las estrategias de innovación empresarial. Además, desde el año 2006, el cuestionario permite identificar qué empresas pertenecen a un grupo familiar y utilizamos este variable para identificar las empresas bajo control familiar. El período de estudio empieza en el año 2006 y acaba en el año 2017, que era el último año disponible de la EEE cuando se inició este estudio.

Dado que el objetivo del estudio consiste en identificar las diferencias en las estrategias de innovación en las empresas familiares y que las estrategias de innovación tardan varios años en proporcionar resultados, para los análisis principales nos hemos limitado a las empresas de la EEE que en el período de estudio no han cambiado su naturaleza familiar. Es decir, sólo consideramos aquellas empresas que cada año reportan su pertenencia a un grupo familiar o aquellas que nunca declaran pertenecer a un grupo familiar. La muestra final consta de 1.204 empresas familiares y 841 no familiares.

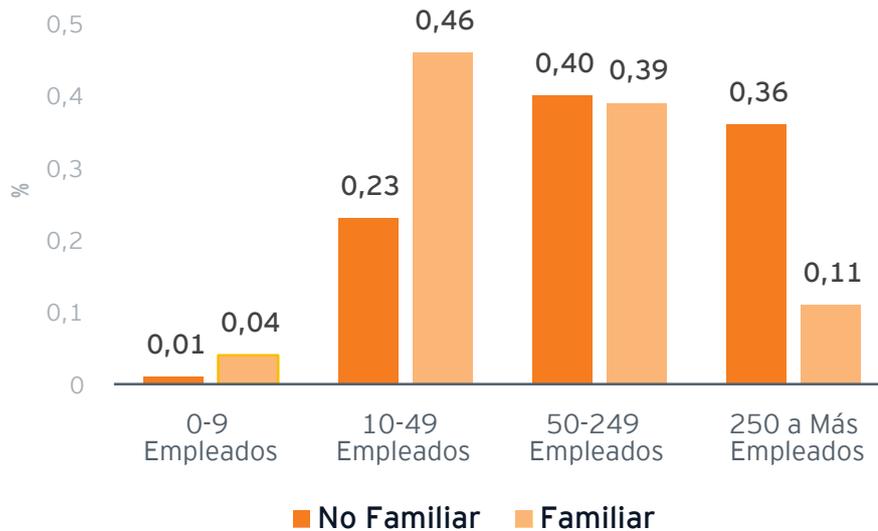
Un estudio descriptivo de la muestra refleja que las empresas familiares se diferencian del resto en función de la edad, tamaño y sector en los que operan. Tal como muestra el gráfico 29, las empresas familiares tienen una mayor representación en el tramo de edad de 26 a 50 años, si bien la media de edad de las empresas familiares en la muestra es muy parecida a la media de edad de las empresas no familiares (33 contra 34 años).

**Gráfico 29:** Distribución de empresas por grupos de edad



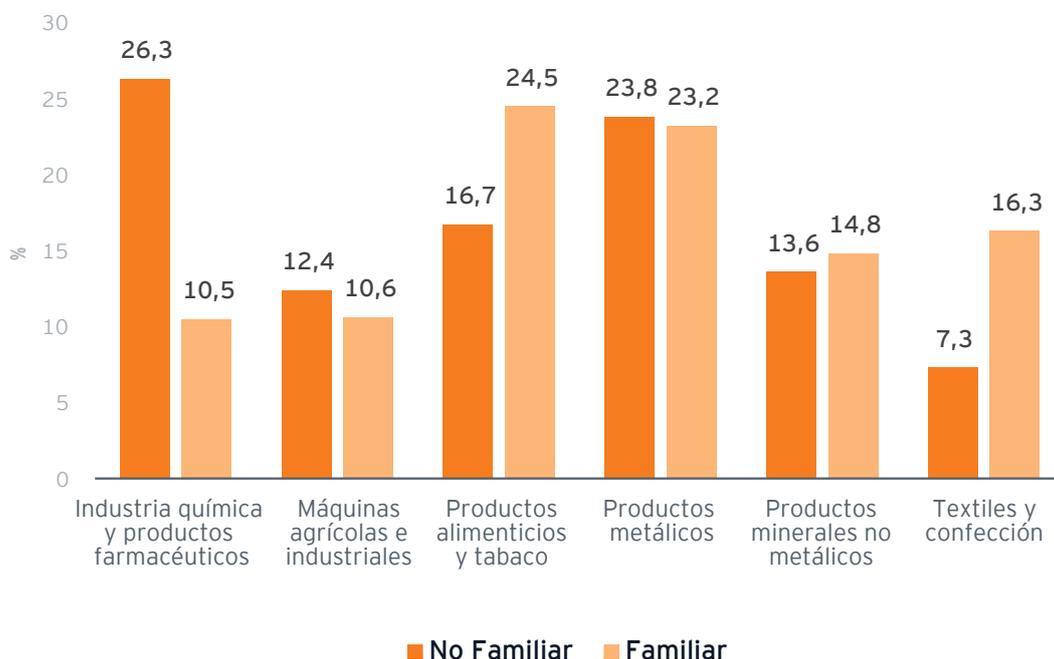
Donde sí se aprecian diferencias relevantes entre las empresas familiares y el resto es en el tamaño. El gráfico 30 muestra que casi la mitad de las empresas familiares tienen entre 26 y 49 empleados mientras que sólo el 11% de las mismas tiene 250 empleados o más. Estas diferencias en la distribución de tamaño implican que la media del número de empleados en las empresas familiares sea significativamente más bajo (383 contra 117).

**Gráfico 30:** Distribución del tamaño de las empresas



Por último, la especialización sectorial también es diferente en las empresas familiares. El gráfico 31 nos enseña que proporcionalmente las empresas familiares tienen una mayor concentración en sectores como la industria química y productos farmacéuticos mientras para las empresas familiares son relativamente más importantes la industria textil y confección y los productos alimenticios y tabaco.

**Gráfico 31:** Distribución sectorial de las empresas de la muestra



## Apéndice B: control por otras variables que pueden influir en las estrategias de innovación

Tal como muestra el Apéndice A, las características de las EF difieren de las ENF en varias dimensiones que a su vez pueden determinar diferencias en las estrategias de innovación. Para tratar de asegurar que estas otras variables no están determinando las diferencias en la innovación de EF y ENF, en todos los gráficos del informe se muestra la variable de innovación en cuestión en función del tamaño de la empresa para así comparar siempre EF con ENF de tamaño similar. Además, todas las variables están calculadas sustrayendo la media del sector para evitar capturar diferencias sectoriales en la comparación.

Por último, hemos corrido regresiones lineales en las que la variable dependiente es cada una de las variables de innovación que se reportan en la tabla resumen y como variables independientes hemos incluido variables dummies que indican el CNAE principal en el que opera la empresa, variables dummy de año, la edad de la empresa y su tamaño medido por el número de empleados. Para estas dos últimas variables hemos aplicado el logaritmo natural para tener en cuenta que la relación entre innovación y tamaño o edad puede ser no lineal. Es decir, la especificación de la regresión lineal que corremos es:

$$\text{Innovación}_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Log}(\text{Edad}_{it}) + \alpha_2 \text{Log}(\text{Empleados}_{it}) + \sum \alpha_t \text{Año}_t + \sum \alpha_l \text{CNAE}_l$$

Donde el subíndice  $i$  indica empresa, el subíndice  $t$  indica año u el subíndice  $l$  indica Industria. En otras especificaciones también hemos controlado por el porcentaje de la propiedad en manos de empresas extranjeras encontrando mismos resultados.

## Apéndice C: construcción del stock de capital físico y de capital tecnológico

Para la construcción de las variables de stock de capital físico y capital tecnológico seguimos a Añón, Gómez y Vargas (2017). El stock de capital físico es medido por la fórmula de inventario perpetuo siguiendo esta ecuación:

$$K_{it} = (1 - d)K_{it-1} + i_{it}$$

Donde  $K_{it}$  representa el stock de capital físico de la empresa  $i$  el año  $t$ ,  $d$  es la tasa de depreciación y  $i_{it}$  representa la inversión en activo fijo el año  $t$ . Para evitar capturar el efecto de variación en el nivel de precios esta inversión está calculada en euros del año 2016.

Para estimar el stock de capital físico, necesitamos un valor inicial para iniciar la recursividad. El valor inicial se calcula de la siguiente manera:

$$K_0 = (1 - d)^{VM} i_0$$

Donde  $VM$  representa la edad media del activo fijo de la empresa. Como tasa de depreciación se ha tomado el 10%.

Para el cálculo del stock de capital tecnológico,  $SID$ , utilizamos una metodología similar de la siguiente manera:

$$SID_{it} = (1 - \delta)SID_{it-1} +$$

Donde  $ID$  denota gastos reales de I+D y  $\delta$  representa la tasa de depreciación. Para estimar el stock de  $I + D$ , necesitábamos un valor inicial de  $SID$  para iniciar la recursividad. El stock inicial se calculó como:

$$SID_0 = \frac{ID_0}{(\delta + g)}$$

Donde  $g$  representa la tasa de crecimiento. Siguiendo a Añón, Gómez y Vargas (2017) asumimos un valor del 15% para la tasa de depreciación  $\delta$  y un valor del 5% para la tasa de crecimiento  $g$ .



## Apéndice D: estimación de la productividad empresarial y del impacto de la innovación en la misma

Primero estimamos una función de producción con la siguiente forma:

$$\log y_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \log K_{it-1} + \alpha_2 \log L_{it} + \alpha_3 \log I_{it} + \omega_{it} \quad (B1)$$

Donde  $y_{it}$  es el total de ventas de la empresa  $i$  en términos reales;  $K_{(it-1)}$  es el stock total de capital de la empresa calculado tal como está calculado en el Apéndice B;  $L_{it}$  es el número total de empleados de la empresa en el momento  $t$ ;  $I_{it}$  es compras totales de insumos intermedios y  $\omega_{it}$  representa la productividad de la empresa  $t$ .

Como primer paso estimamos B1 por una regresión lineal incluyendo efectos fijos de empresa y efectos fijos de año. El resultado de esta estimación queda reflejado en la tabla B1.

**Tabla B1. Estimación parámetros de la función de producción**

Stock de capital físico (logs)	.0261*** (.0058)
Número de empleados (logs)	.3545*** (.0007)
Compras intermedia (logs)	.5311*** (.0046)
Número de observaciones	9703
Adj R <sup>2</sup>	0.99

La estimación de la desviación estándar de los coeficientes está debajo en paréntesis.\*\*\* representa p-values por debajo de 0,01; \*\* representa p-values por debajo de 0,05; \* representa p-values por debajo de 0,1. Todos los errores estándar se han obtenido clusterizados al nivel de la empresa.

Con los parámetros de la función de producción estimados en la tabla B1 recuperamos  $\omega_{it}$  y consideramos su logaritmo natural como nuestra medida de log de la productividad total de los factores para cada empresa  $i$ ,  $\log TFP_{it}$ . A su vez, esta es la variable dependiente de la siguiente regresión lineal:

$$\log TFP_{it} = \beta_0 + \beta_1 \log RD_{it-1} + \beta_2 FF_i + \beta_3 FF * \log RD_{it-1} + \text{Controles} \quad (B2)$$

Donde  $SID_{it}$  represents the stock de capital tecnológico estimado tal como se explica en el apéndice B,  $FF$  es una variable dummy que representa si la empresa  $i$  es una empresa familiar.

**Tabla B2: Impacto del stock de capital tecnológico en la productividad empresarial**

Stock Capital tecnológico (logs)	.0005(.0003)
Empresa Familiar	-.0119***(.0041)
Empresa Familiar*Stock Capital tecnológico	.0008**(.0003)
Dummy de pertenecer al primer cuartil por el tamaño de la empresa	-.0754***(.0047)
Dummy de pertenecer al Segundo cuartil por el tamaño de la empresa	-.0482***.0036
Dummy de pertenecer al tercer cuartil por el tamaño de la empresa	-.0254***(.0029)
Extranjero	.0182***(.0033)
Innovación externa	.0029(.0025)
Constante	1.8419***(.0095)
Efectos fijo de industria	YES
Efectos fijos de año	YES
Observaciones	9588
R <sup>2</sup>	

La estimación de la desviación estándar de los coeficientes está debajo en paréntesis. \*\*\* representa p-values por debajo de 0,01; \*\* representa p-values por debajo de 0,05; \* representa p-values por debajo de 0,1. Todos los errores estándar se han obtenido clusterizados al nivel de la empresa. El control de extranjero es una dummy igual a uno si más del 25% del capital pertenece a una empresa extranjera. El dummy de externa refleja si más del 50% del gasto en I+D son gastos externos a la empresa.

La tabla B2 muestra los resultados de nuestras estimaciones de (B2). El stock de innovación tiene un impacto positivo en la productividad de las empresas. Además, este impacto positivo es significativamente mayor para las empresas familiares. Los coeficientes de la tabla B2 sugieren que para las empresas familiares el rendimiento de la innovación (medido en aumento de la productividad) es un 38% mayor.

## Apéndice E: análisis sectorial

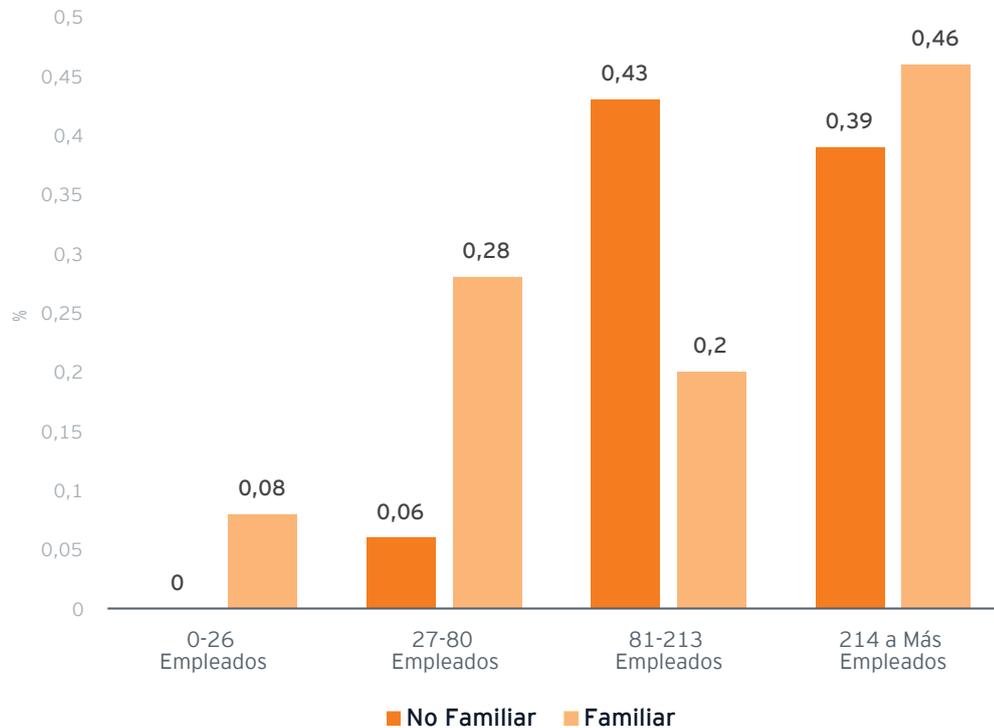
En este apéndice hacemos una radiografía específica de los sectores de las empresas que hemos entrevistado:

### Alimenticios y tabaco (234 empresas)

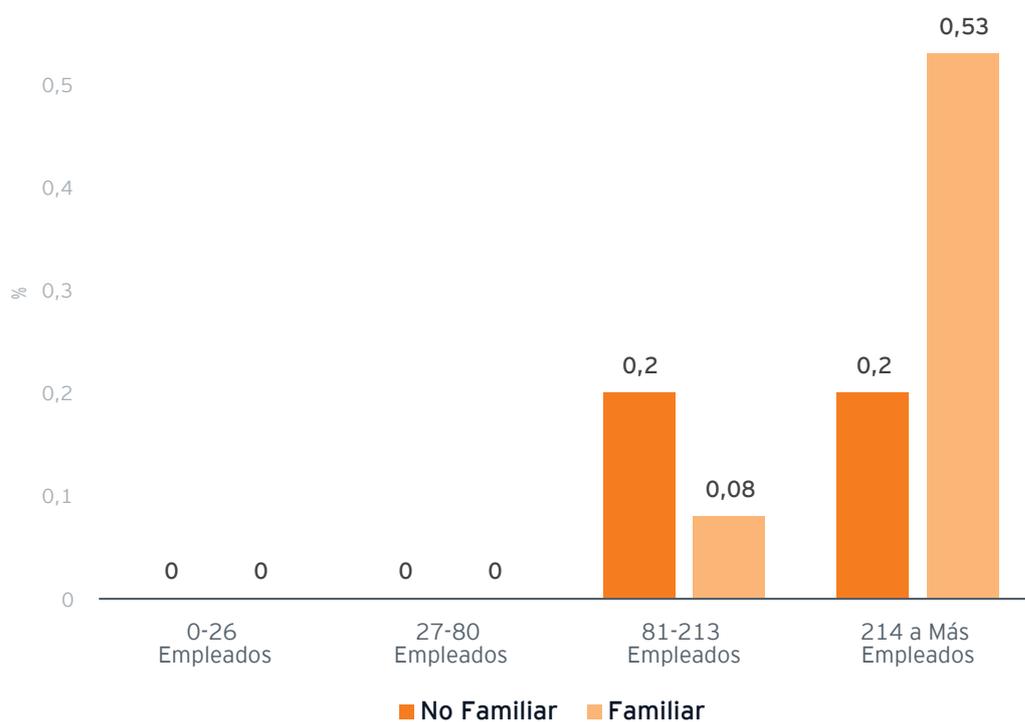
En este sector el segmento de empresas de 81 a 213 empleados es el que parece tener un comportamiento más diferencial con respecto al del resto de sectores industriales. En este tramo las empresas familiares invierten menos en innovación que las no familiares y además se caracterizan por patentar menos sus innovaciones y tener una eficiencia menor medida en número de patentes por millón de euros gastados en investigación y desarrollo. Además, en este sector en general las empresas familiares se caracterizan en casi todos los tramos de tamaño por tener un número menor de innovaciones de producto, aunque generan este tipo de innovaciones con menor esfuerzo inversor.

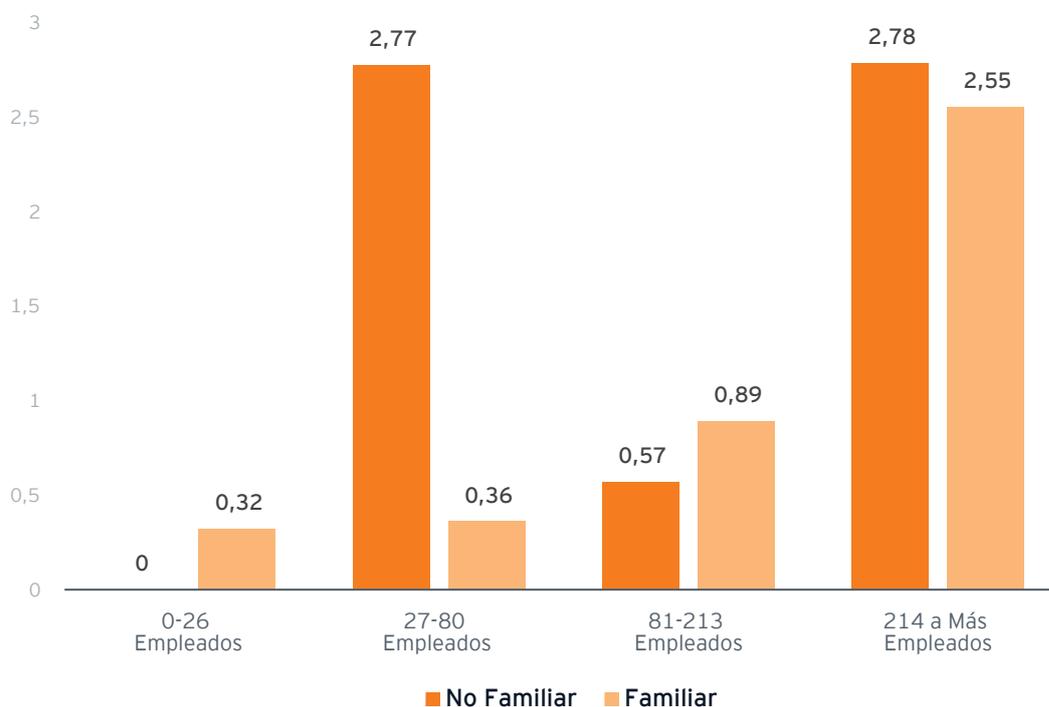
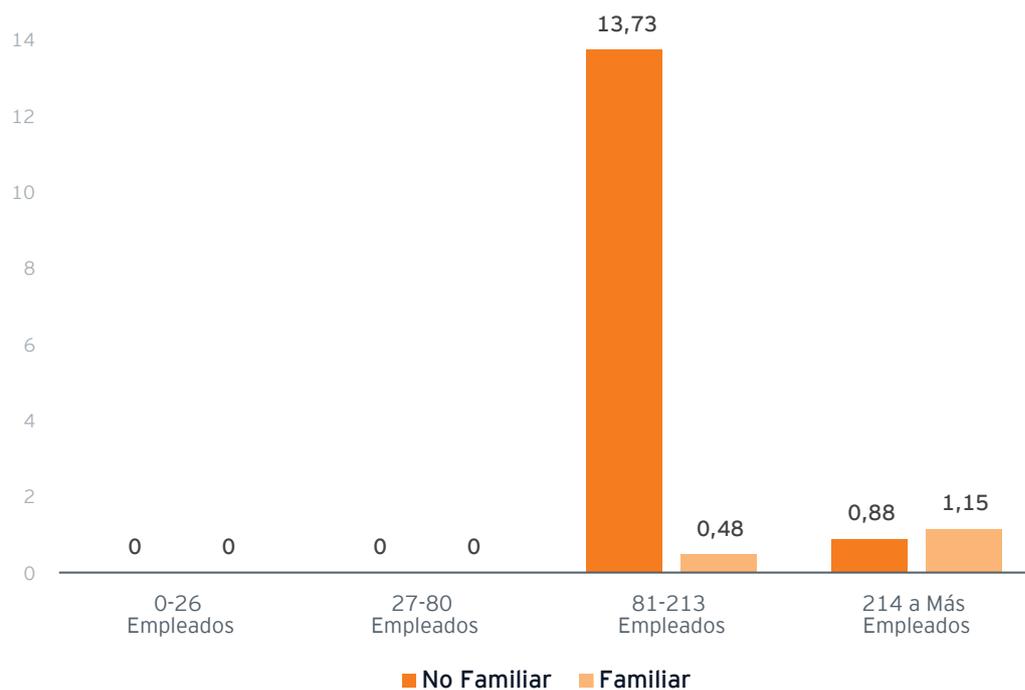
Con respecto a la gestión de la innovación las empresas familiares en este sector destacan por realizar un menor número de actividades de colaboración que las no familiares. Por tramos de tamaño, el segmento de empresas de 81 a 213 empleados es otra vez el segmento en el que las empresas familiares parecen estar muy por detrás de las no familiares con respecto al número de actividades de colaboración, formalización y evaluación de la innovación, así como en la incorporación de recursos humanos.

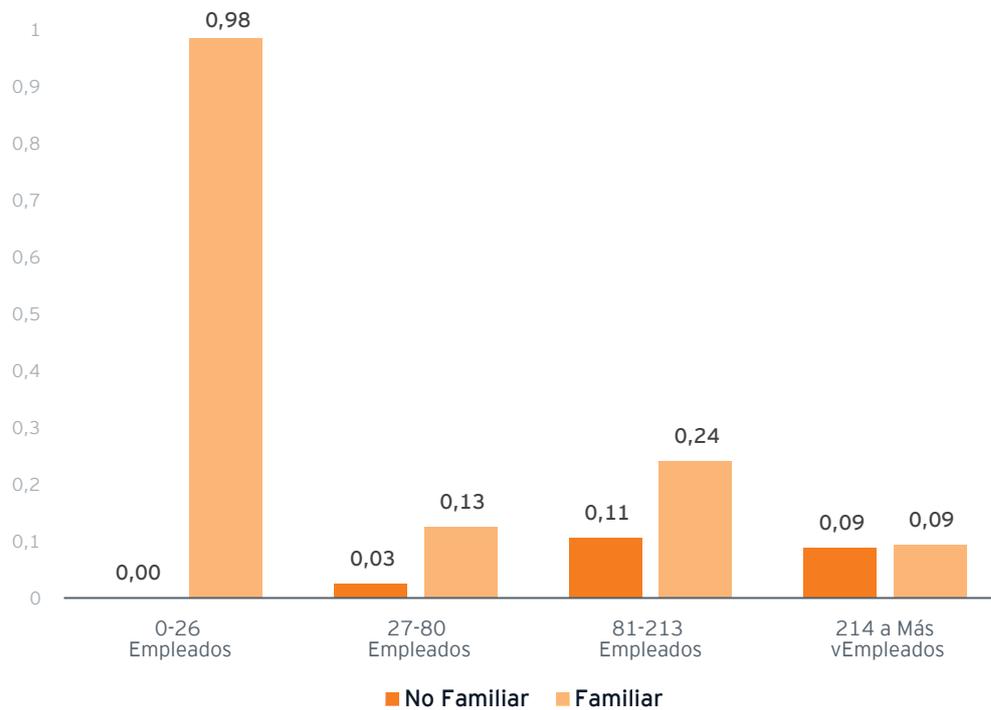
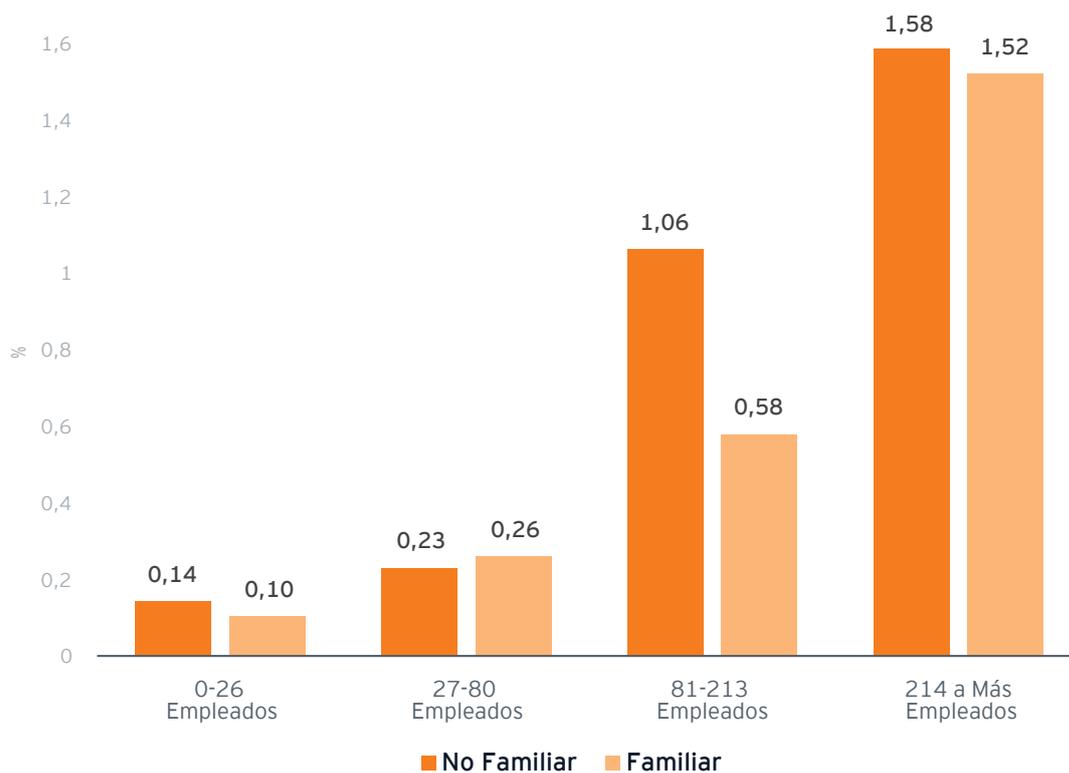
**Gráfico 32:** Gasto promedio de I+D sobre ventas



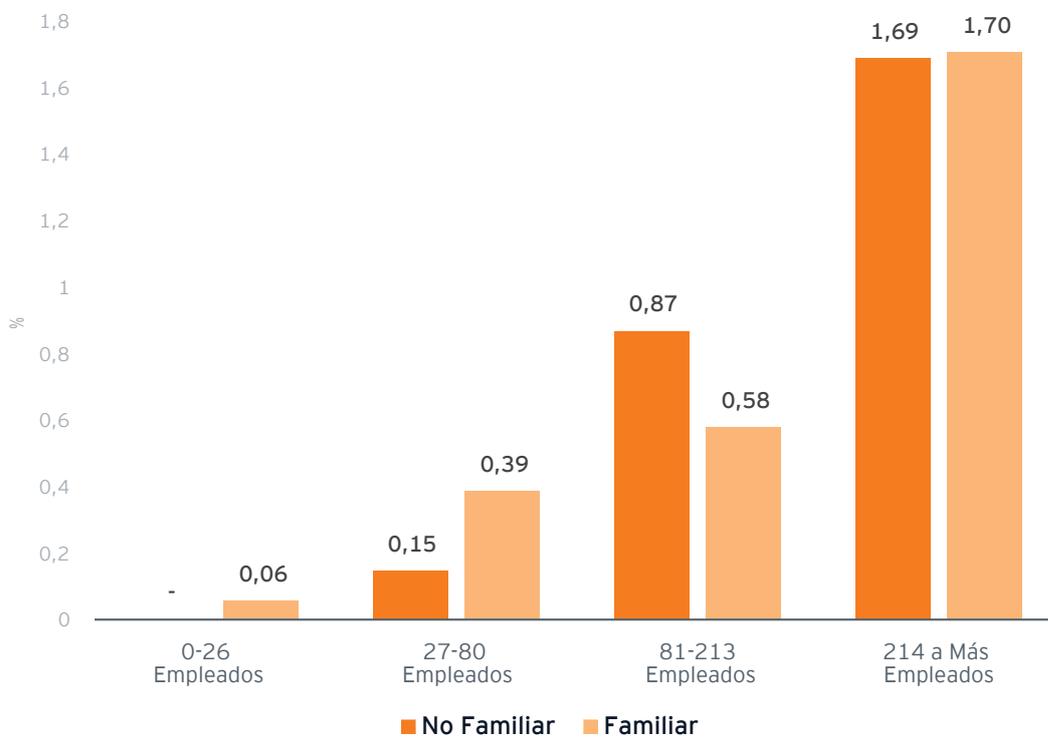
**Gráfico 33:** Número anual de patentes



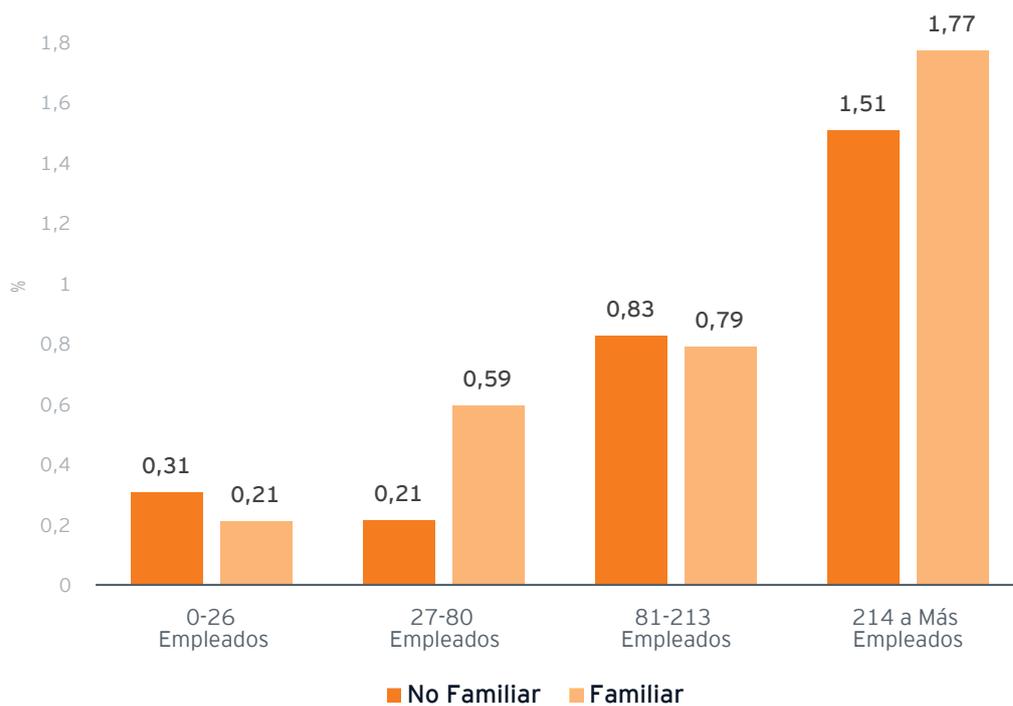
**Gráfico 34:** Número anual de innovaciones de producto**Gráfico 35:** Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)

**Gráfico 36:** Eficiencia 2 (Número de innovaciones de producto/Gastos en I+D en M€)**Gráfico 37:** Actividades de colaboración

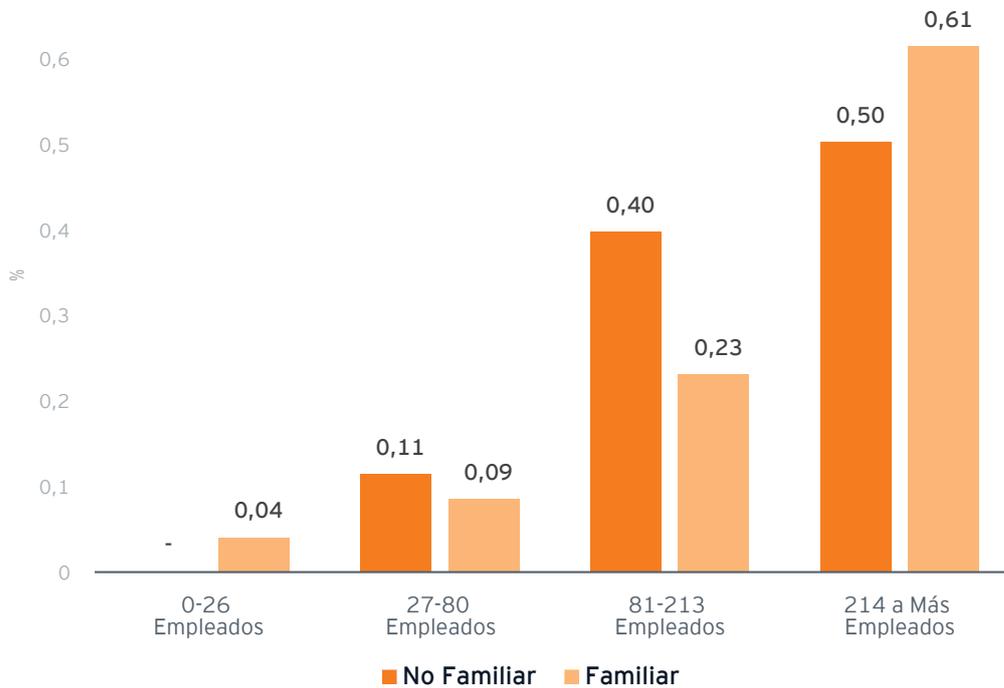
**Gráfico 38:** Actividades de formalización



**Gráfico 39:** Actividades de evaluación



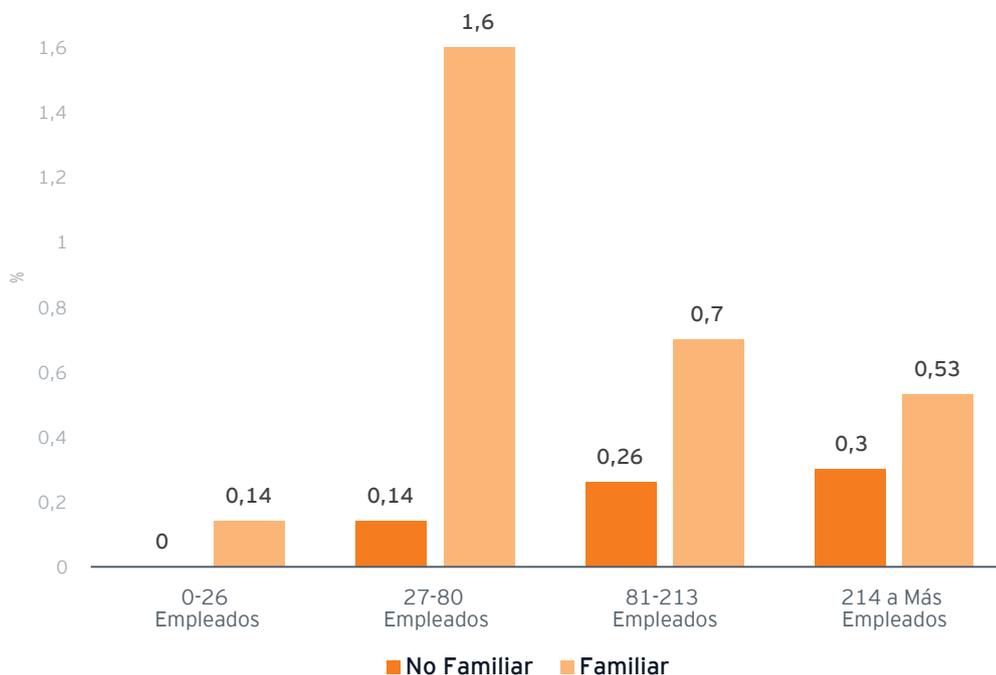
**Gráfico 40:** Actividades de incorporación de RRHH

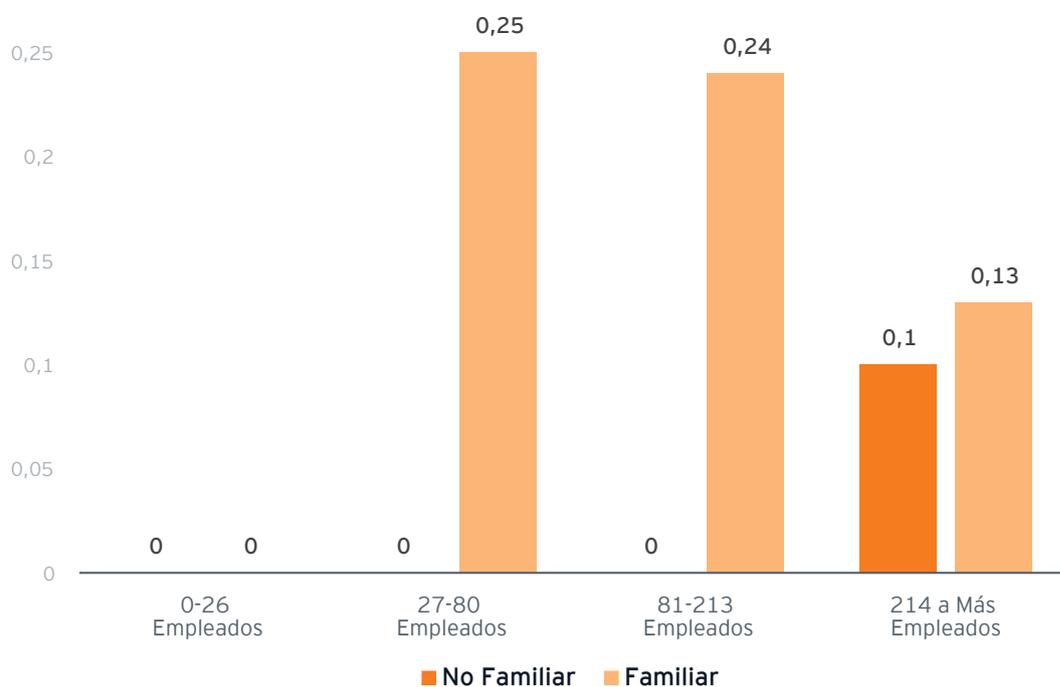
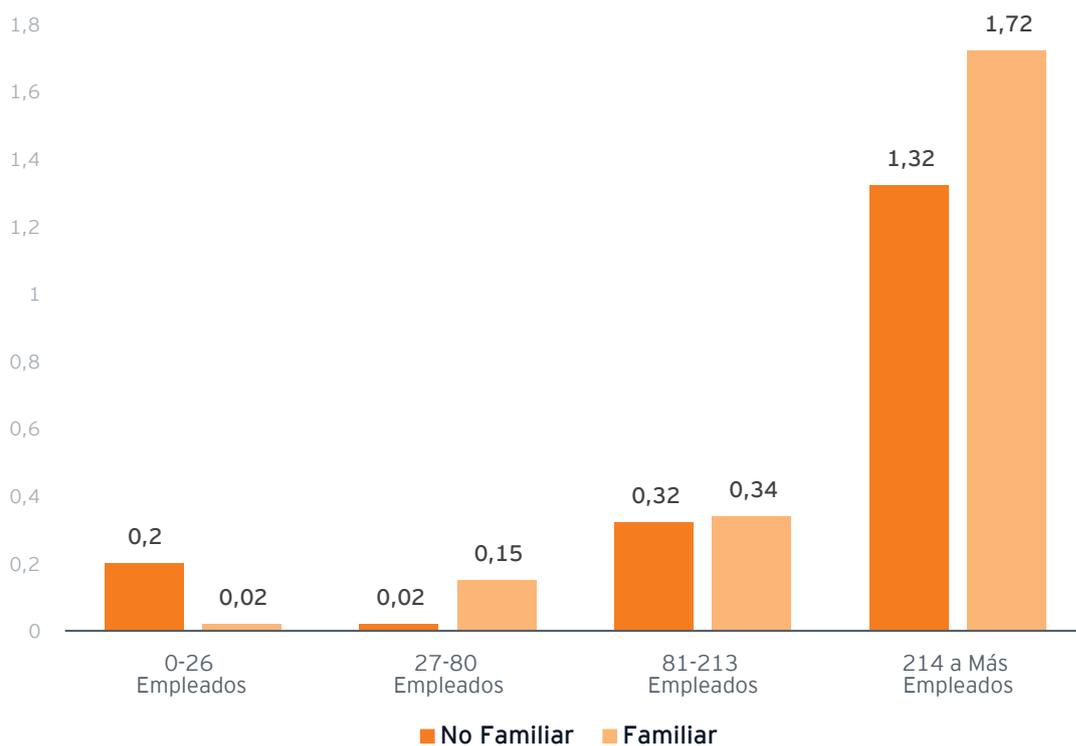


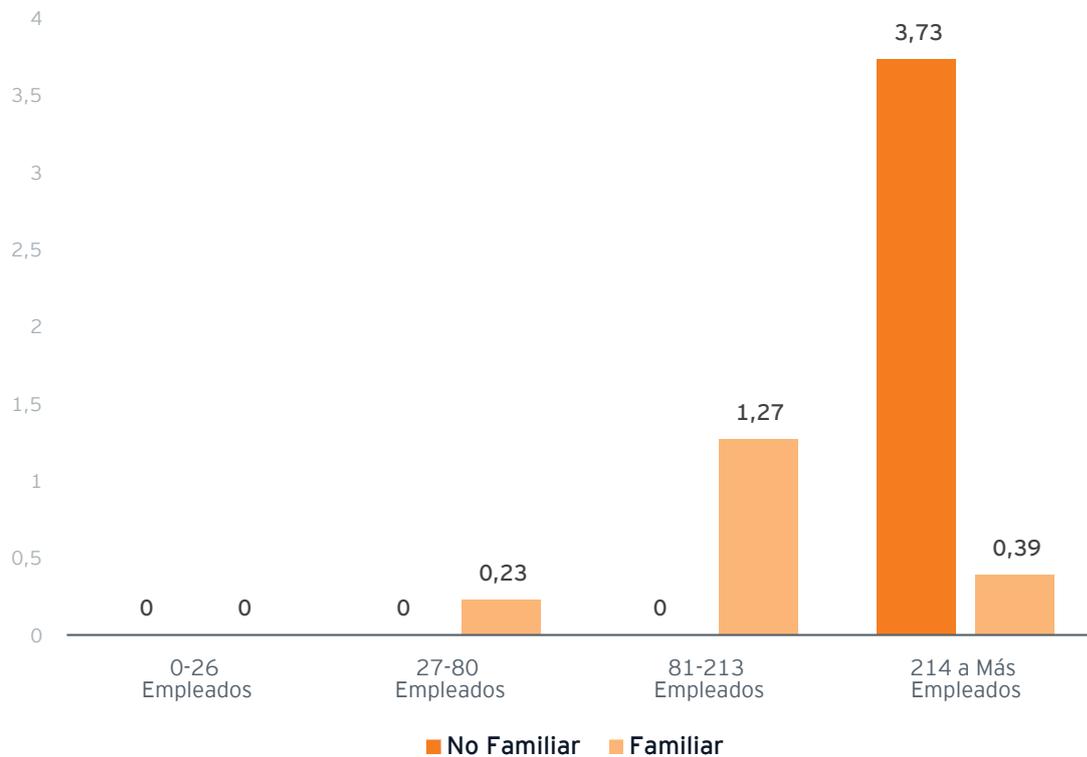
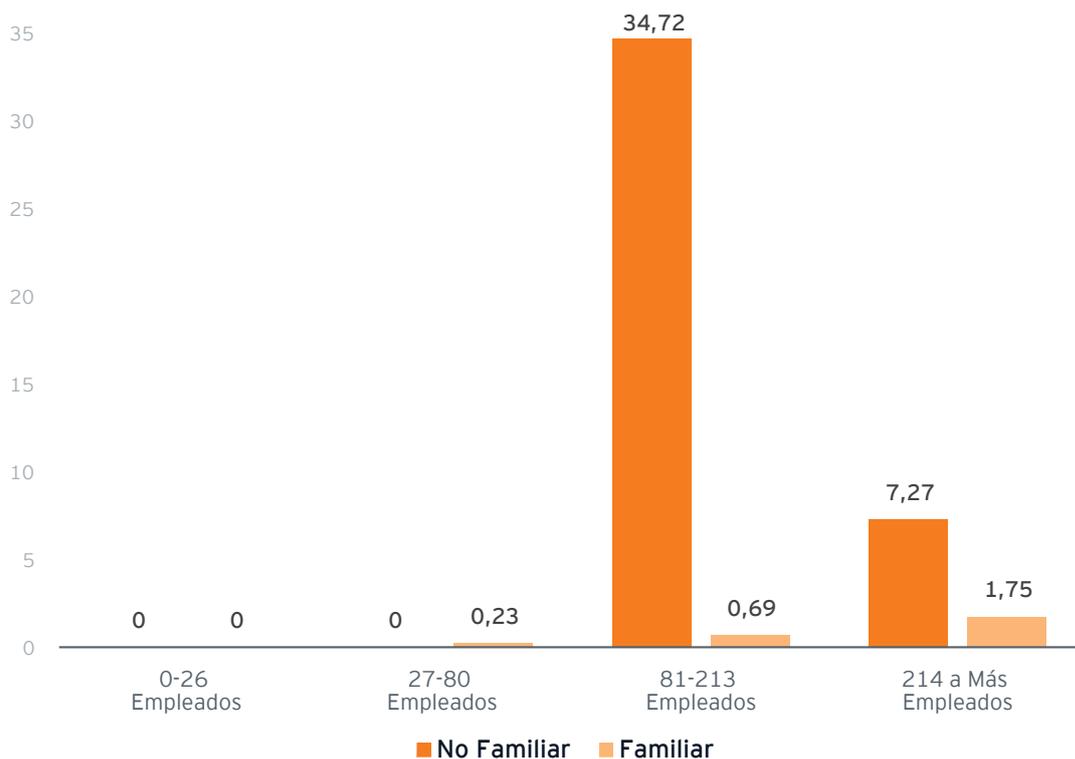
**Bebidas (55 empresas)**

Este sector se comporta en general de manera muy similar al del resto de sectores industriales de la muestra. Las empresas familiares en todos los tramos de tamaño gastan más en innovación, patentan más y tienen un mayor número de innovaciones de producto. Además, realizan un mayor número de actividades de innovación en prácticamente todas las categorías y en todos los tramos de tamaño. Sin embargo, destaca que, en términos de eficiencia, las empresas no familiares relativamente más grandes parecen ser más eficientes. Las empresas familiares de mayor tamaño tienen un peor ratio de innovaciones de producto y patentes por cada millón de euros invertidos en innovación con respecto a las empresas no familiares de tamaño similar.

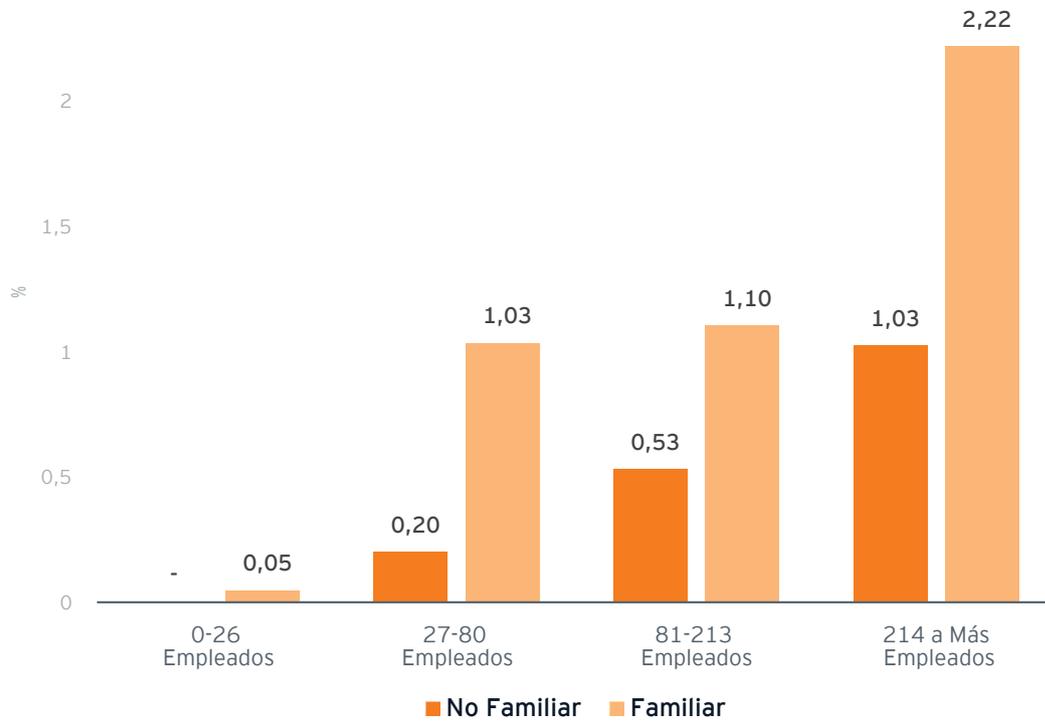
**Gráfico 41:** Gasto promedio de I+D sobre ventas



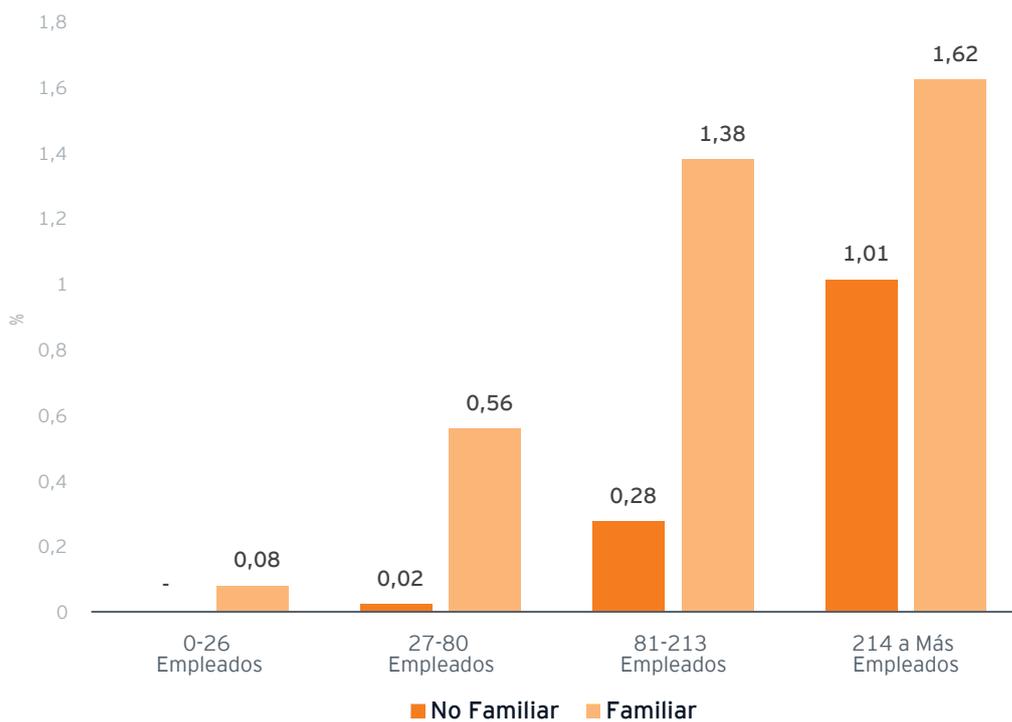
**Gráfico 42:** Número anual de patentes**Gráfico 43:** Número anual de innovaciones de producto

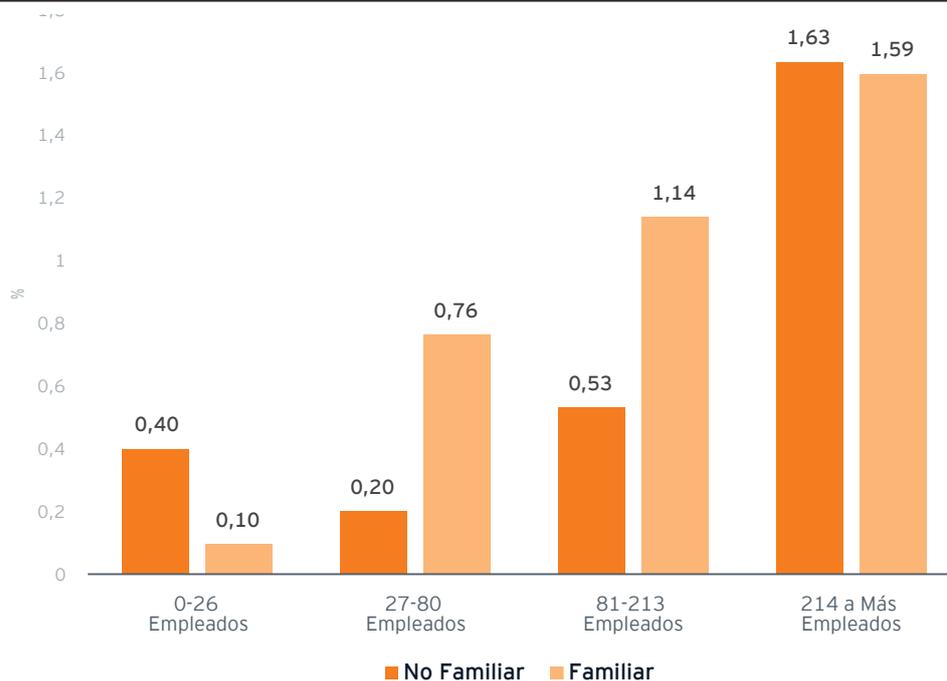
**Gráfico 44:** Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)**Gráfico 45:** Eficiencia 2 (Número de innovaciones de producto/Gastos en I+D en M€)

**Gráfico 46:** Actividades de colaboración



**Gráfico 47:** Actividades de formalización

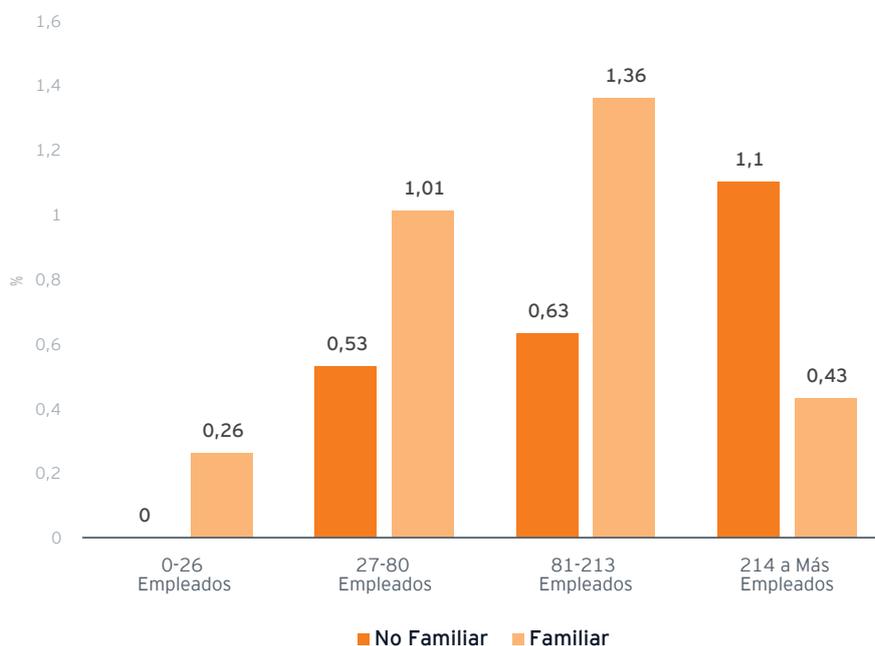


**Gráfico 48:** Actividades de evaluación

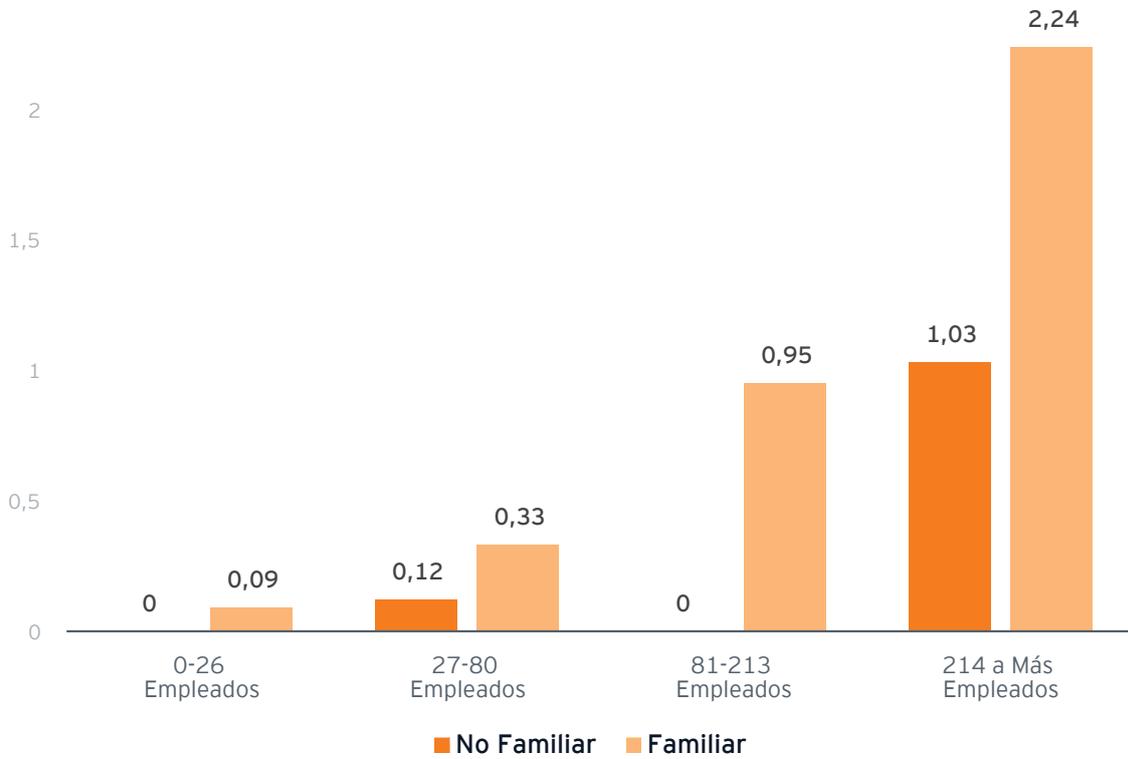
### Producción de productos de caucho y plástico (113 empresas)

Este sector tiene un comportamiento muy parecido al observado en el total de la muestra de empresas manufactureras. Las empresas familiares en general gastan más en innovación, patentan más y consiguen un mayor número de innovaciones de producto de manera más eficiente. Solo se observa un comportamiento diferencial en el tramo de las empresas más grandes de este sector, en el que las empresas familiares invierten menos en innovación y consiguen un menor número de innovaciones de producto que las no familiares.

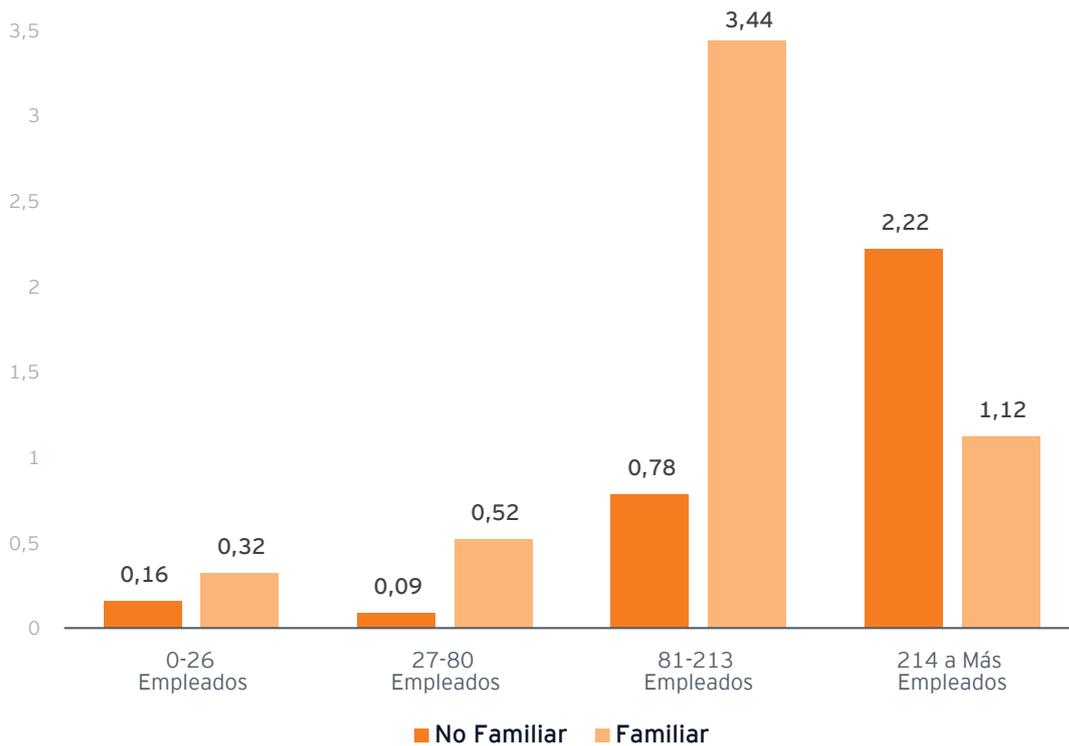
En lo relativo a las actividades de innovación se observa igualmente un comportamiento diferencial en las empresas familiares más grandes que en comparación con las empresas no familiares parecen realizar menos actividades de colaboración, formalización, evaluación y de incorporación de recursos humanos. En cambio, para el resto de tramos de tamaño se da siempre el caso que las empresas familiares realizan más actividades relacionadas con la innovación que las empresas no familiares.

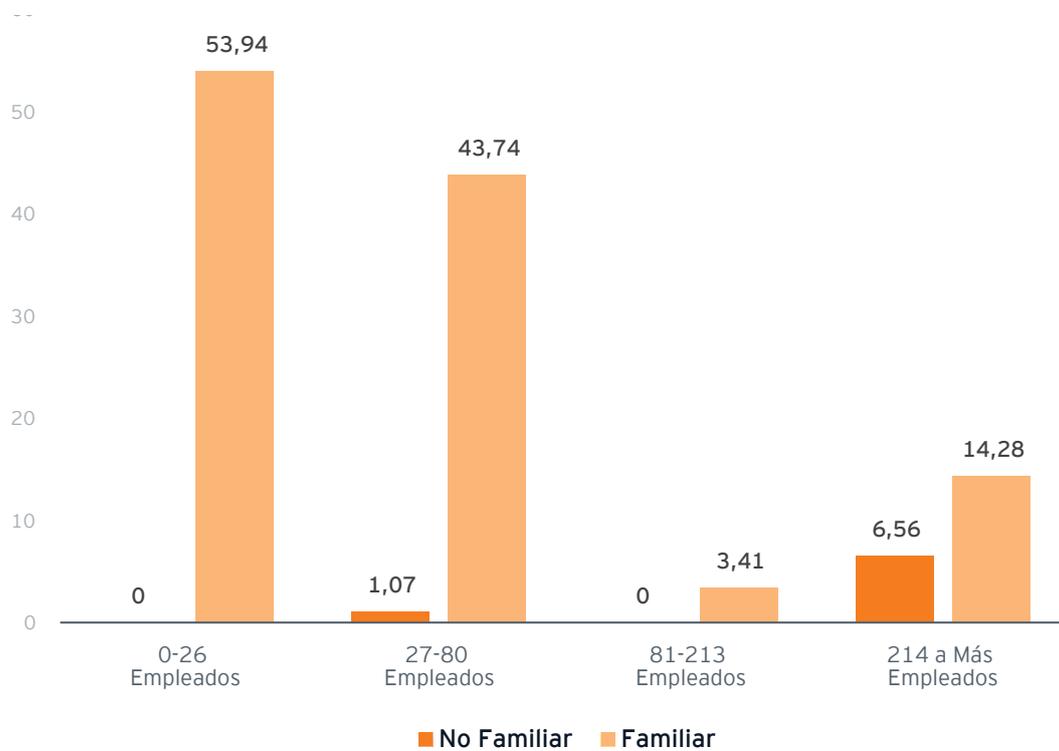
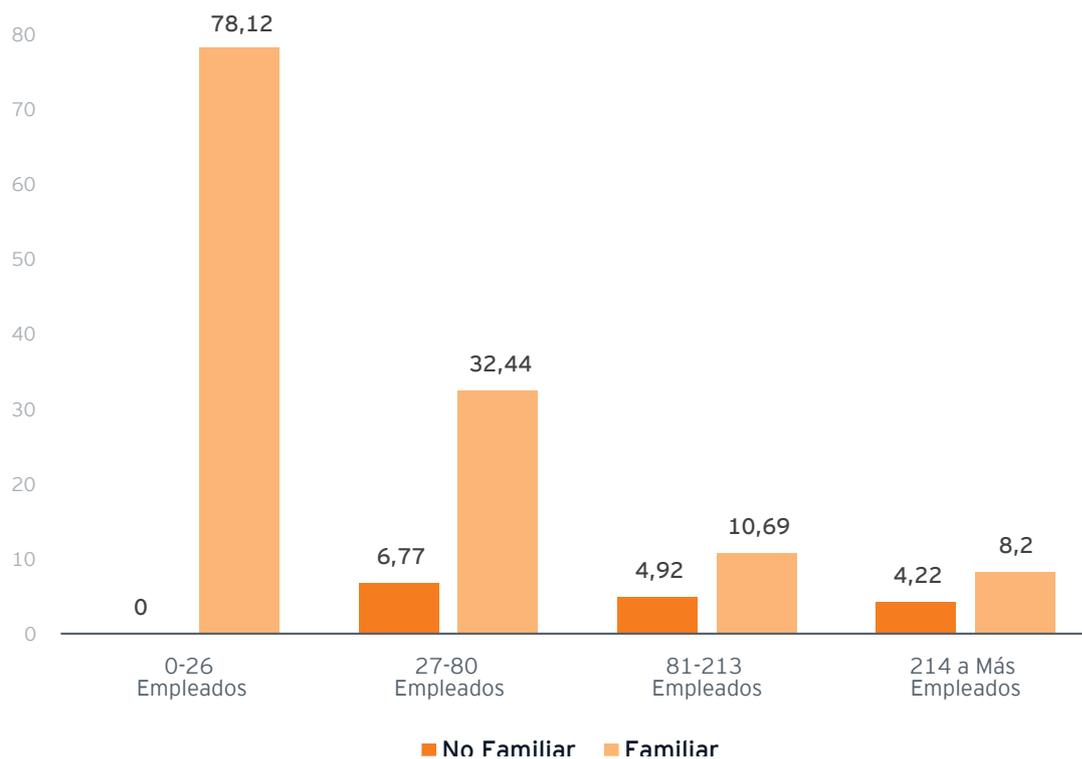
**Gráfico 49:** Gasto promedio de I+D sobre ventas

**Gráfico 50:** Número anual de patentes

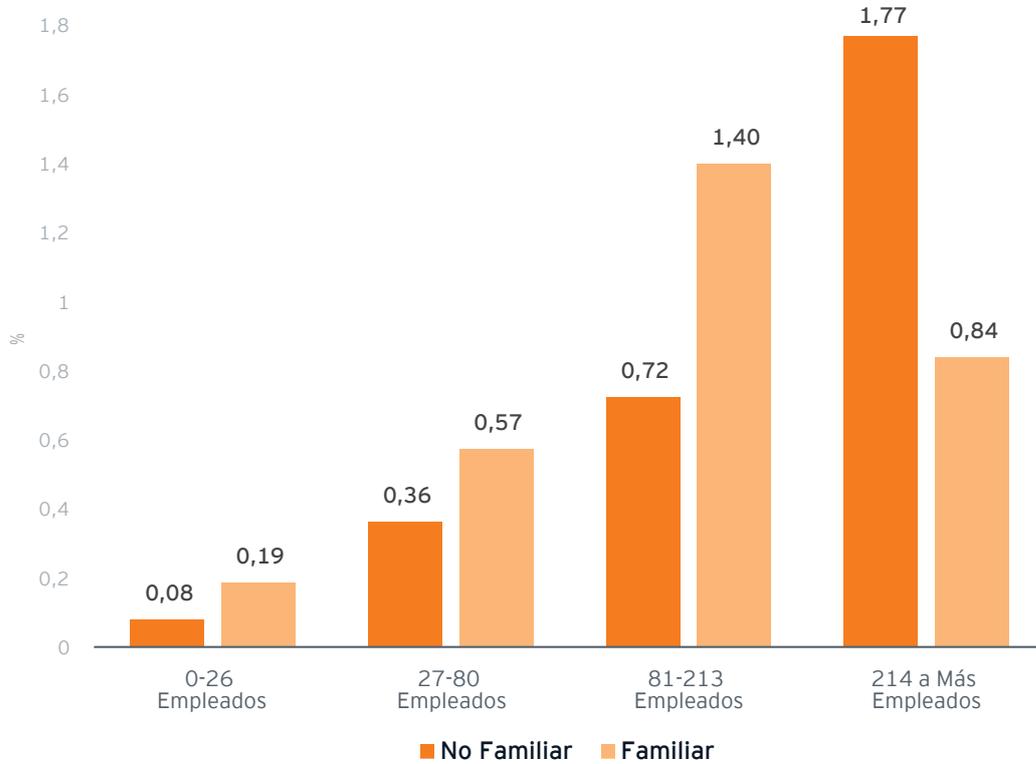


**Gráfico 51:** Número anual de innovaciones de producto

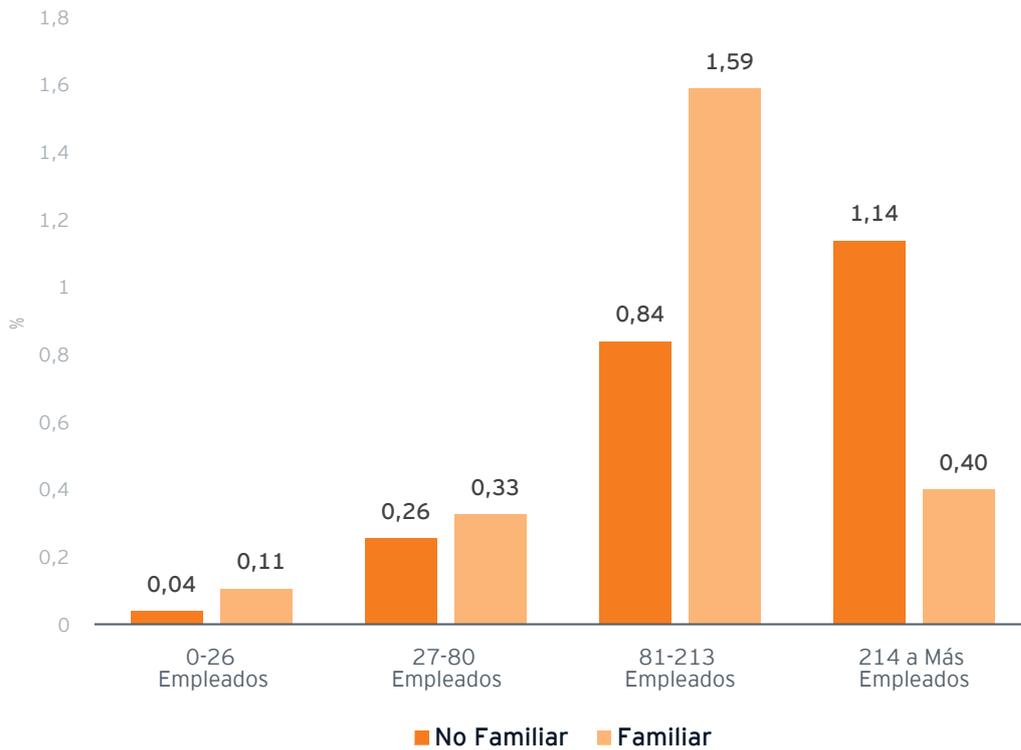


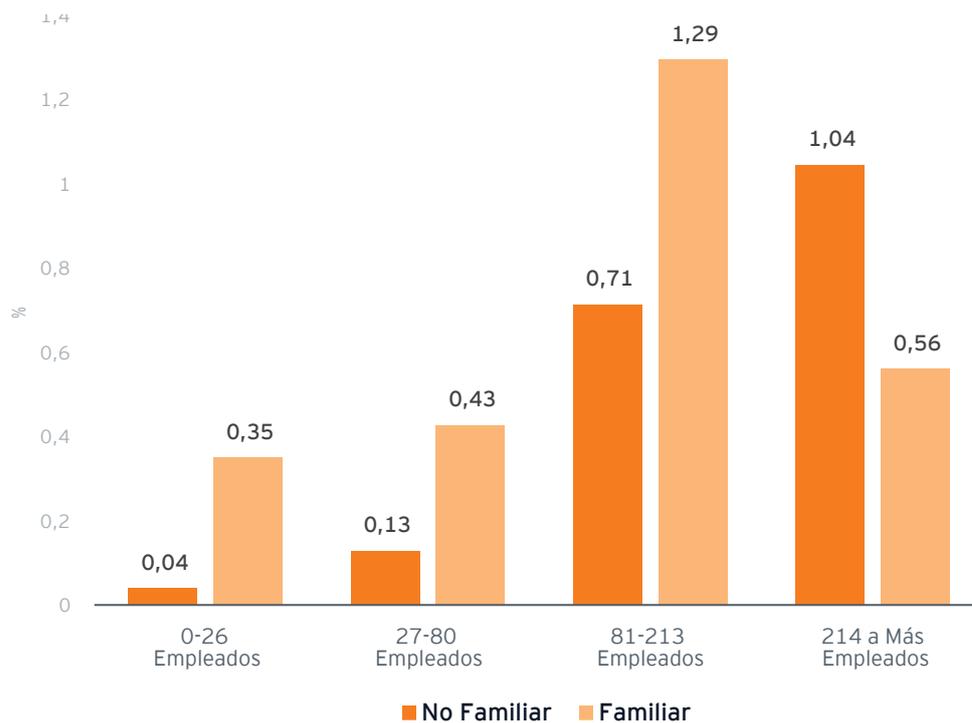
**Gráfico 52:** Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)**Gráfico 53:** Eficiencia 2 (Número de innovaciones de producto/Gastos en I+D en M€)

**Gráfico 54:** Número anual de patentes



**Gráfico 55:** Número anual de innovaciones de producto

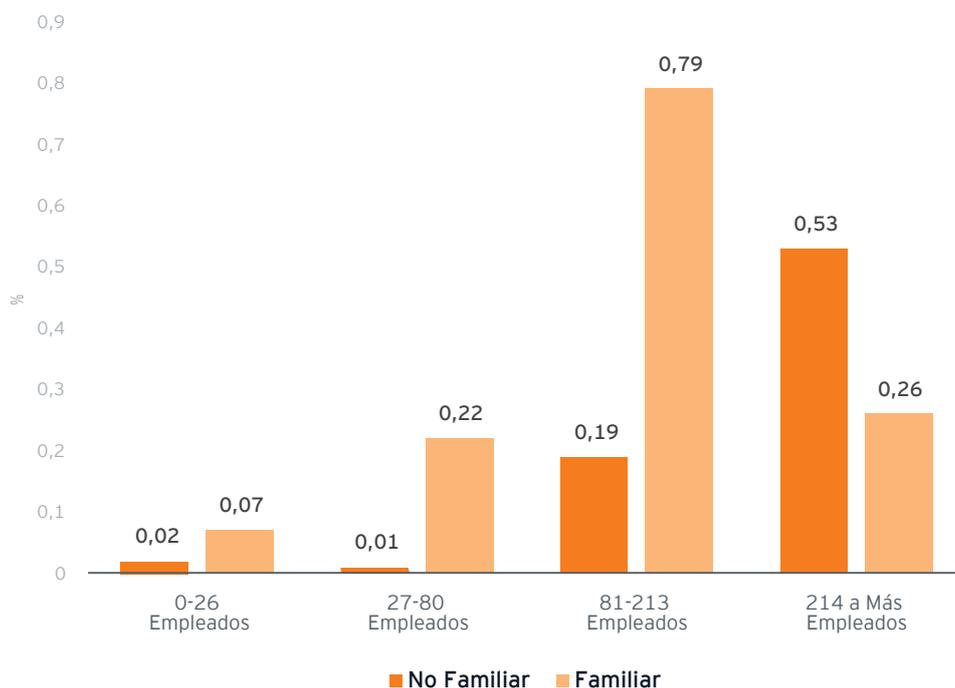


**Gráfico 56:** Actividades de evaluación

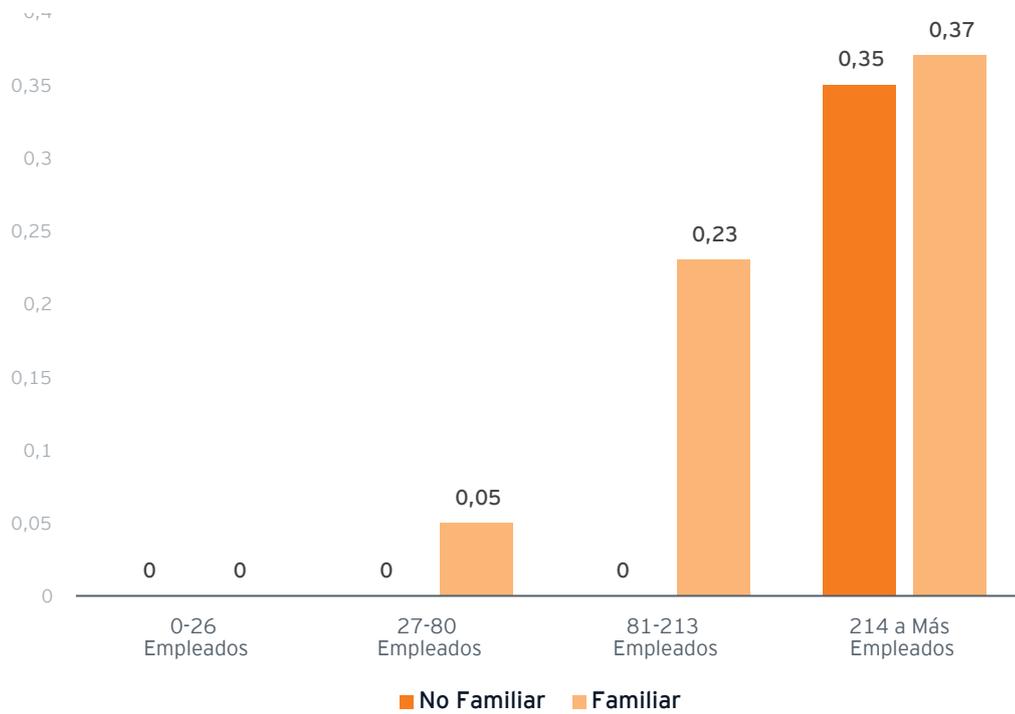
### Productos minerales no metálicos (151 empresas)

Este sector tiene unos resultados muy parecidos al del resto de sectores industriales de la muestra. Las empresas familiares invierten más en innovación, patentan más, obtienen un mayor número de innovaciones de producto y generan un mayor output innovador por millón de € invertidos. Solo las empresas familiares más grandes presentan un menor ratio de gasto de innovación sobre ventas con respecto a las empresas no familiares.

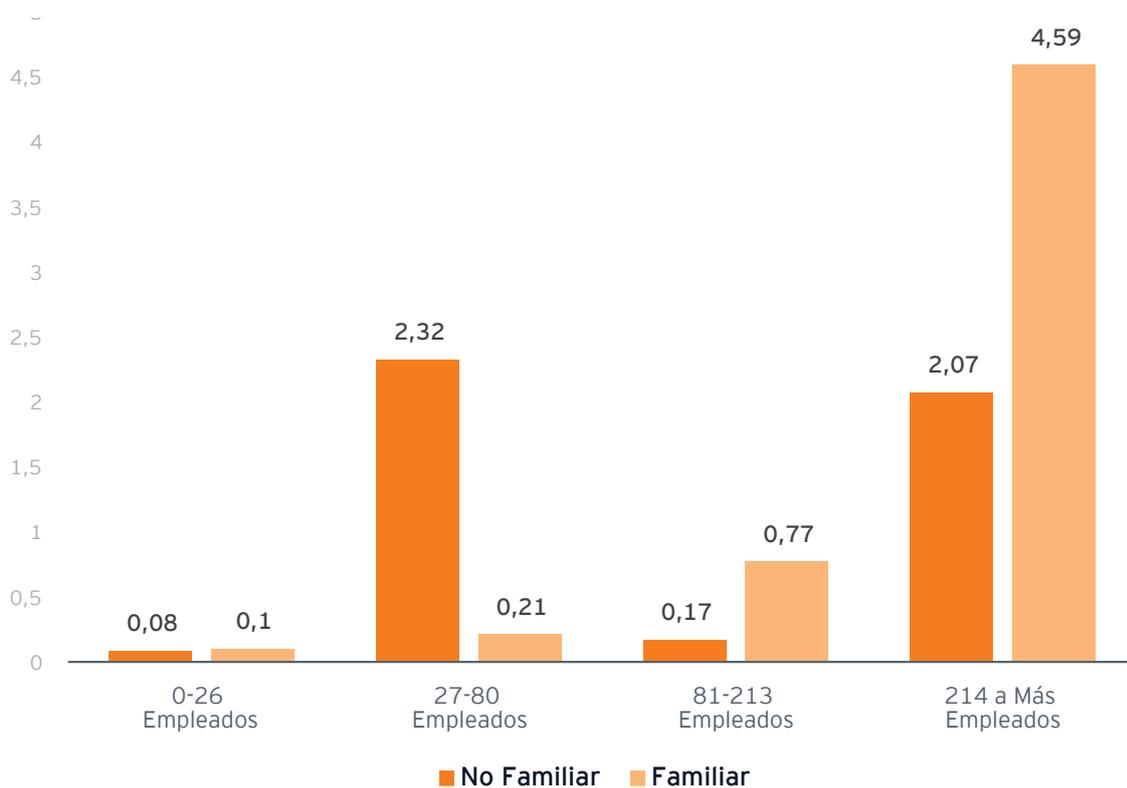
En este sector, cabe destacar que las empresas familiares más grandes se caracterizan por realizar un menor número de actividades de innovación, tanto de colaboración como de formalización, evaluación y de incorporación de recursos humanos (siempre con respecto a las empresas no familiares de tamaño similar).

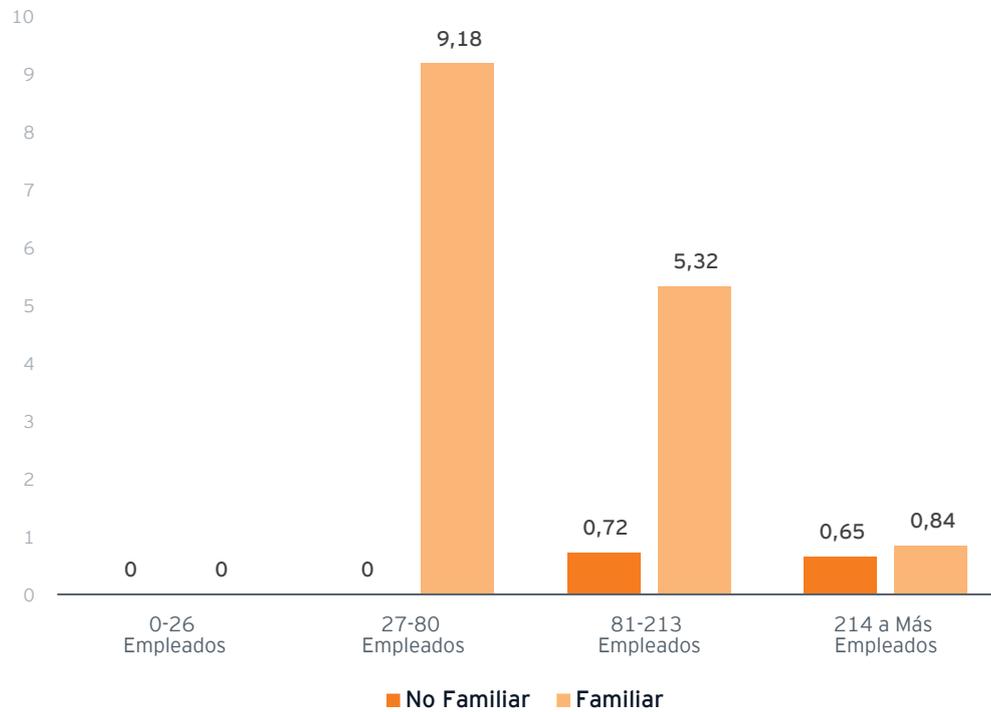
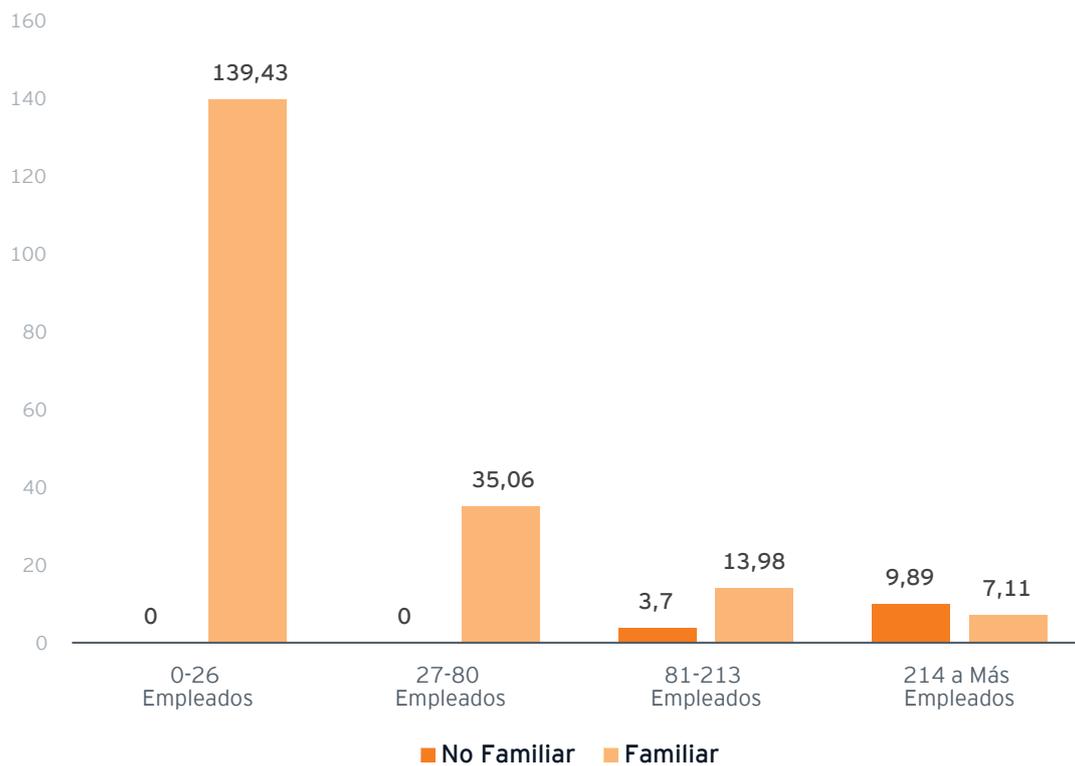
**Gráfico 57:** Gasto promedio de I+D sobre ventas

**Gráfico 58:** Número anual de patentes

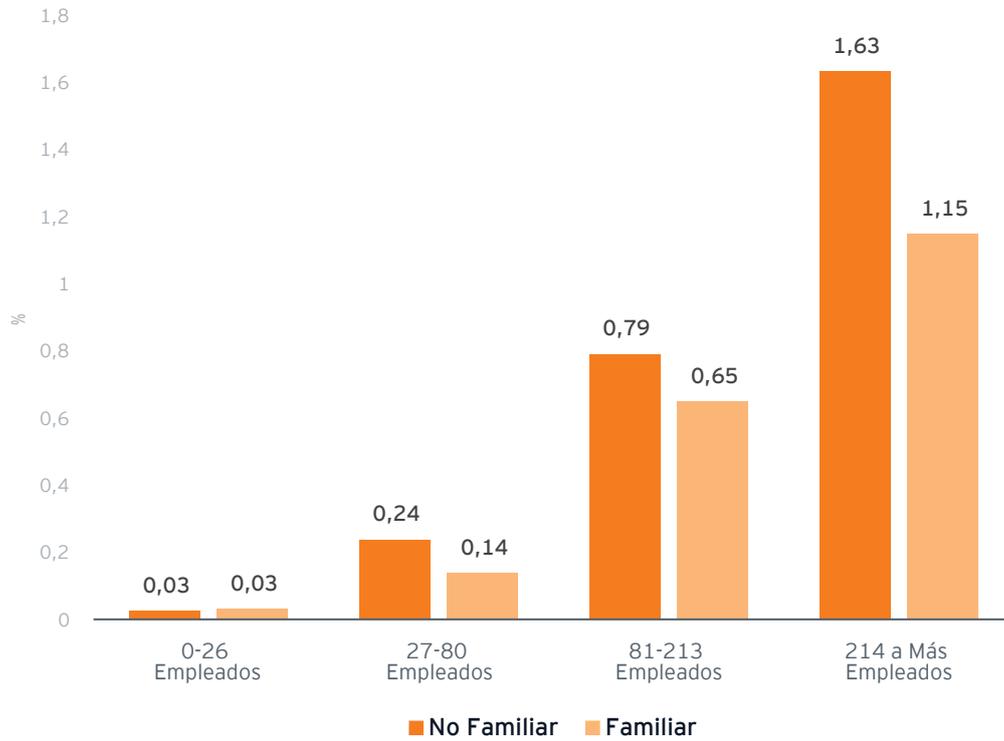


**Gráfico 59:** Número anual de innovaciones de producto

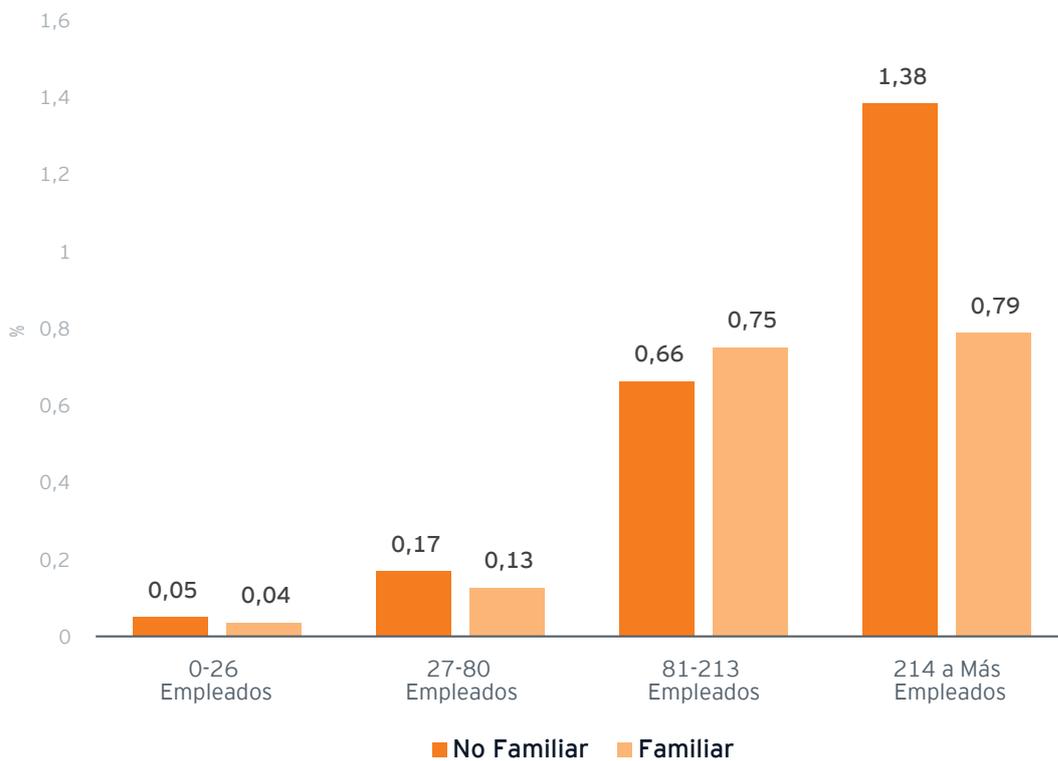


**Gráfico 60:** Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)**Gráfico 61:** Eficiencia 2 (Número de innovaciones de producto/Gastos en I+D en M€)

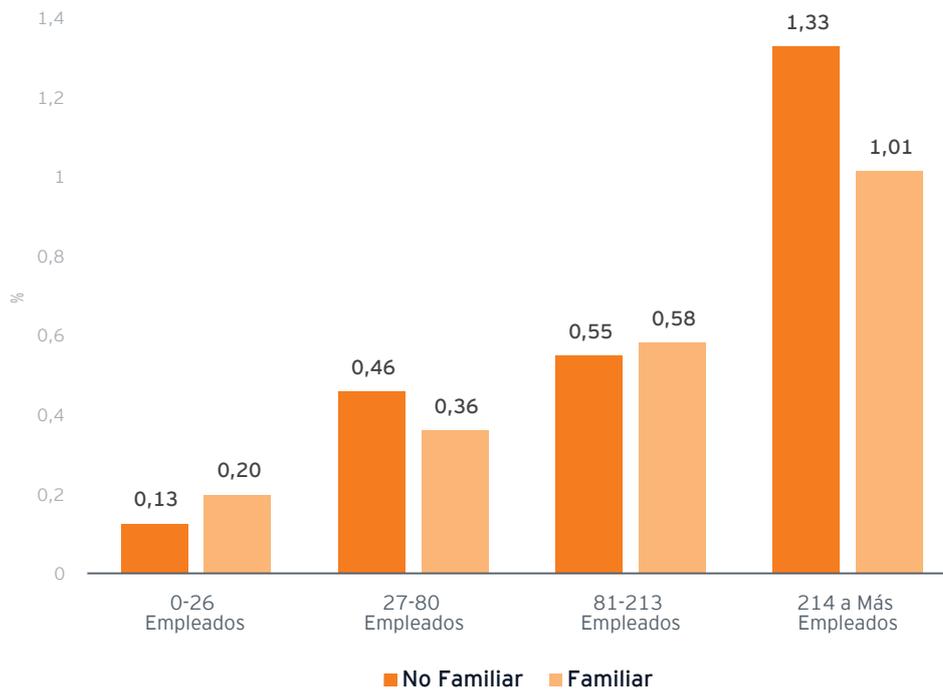
**Gráfico 62:** Actividades de colaboración



**Gráfico 63:** Actividades de formalización



## Gráfico 64: Actividades de evaluación

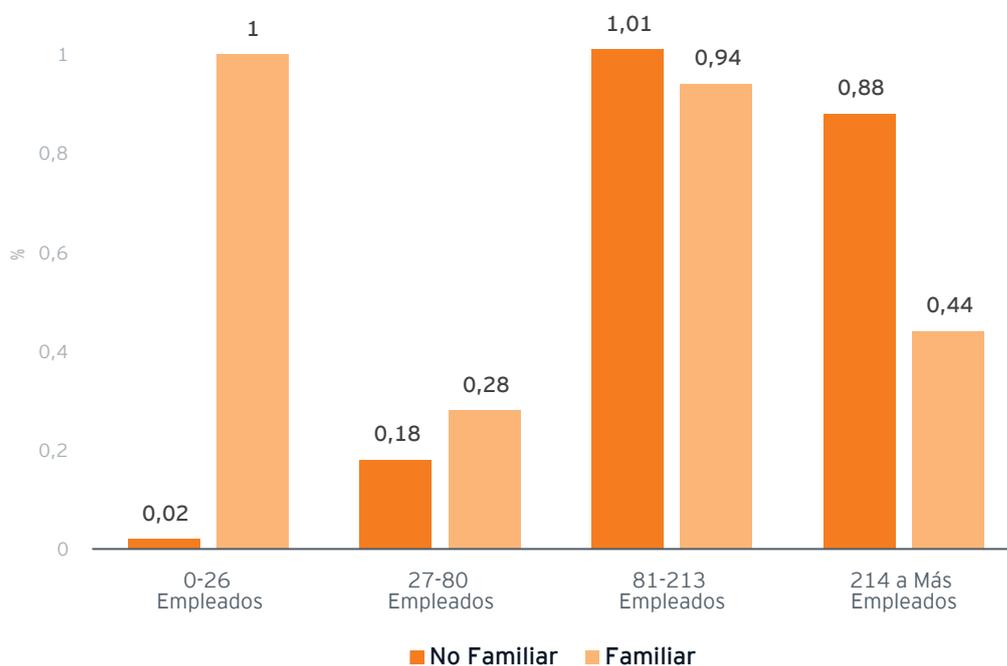


### Industria del mueble (70 empresas)

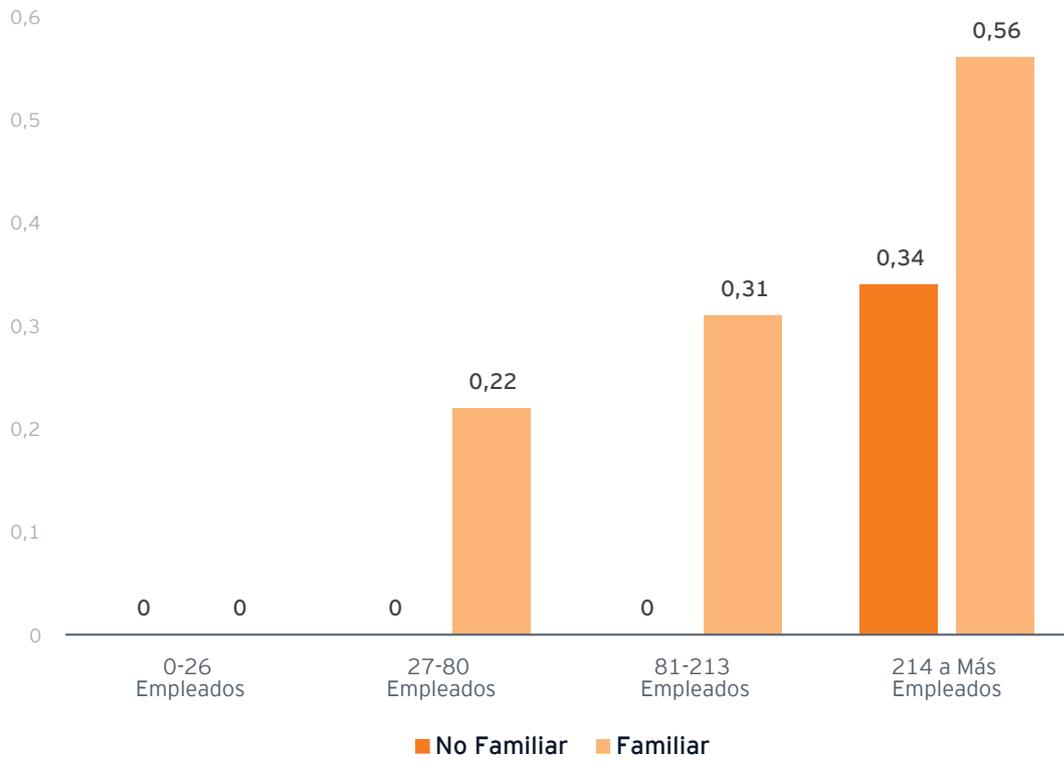
En este sector las empresas familiares patentan más y registran un mayor número de innovaciones de producto prácticamente en todos los tramos de tamaño. También parece que consiguen un output de innovación más alto por millón de euros invertidos en innovación tanto en patentes como en número de innovaciones de producto. La excepción es el tramo de las empresas más grandes de más de 214 empleados donde el ratio de patentes e innovación de producto por millón de euros invertidos es más bajo para las empresas familiares.

Con respecto a la gestión de la innovación las empresas familiares de este sector se destacan por realizar menos actividades de colaboración para la innovación que las empresas no familiares.

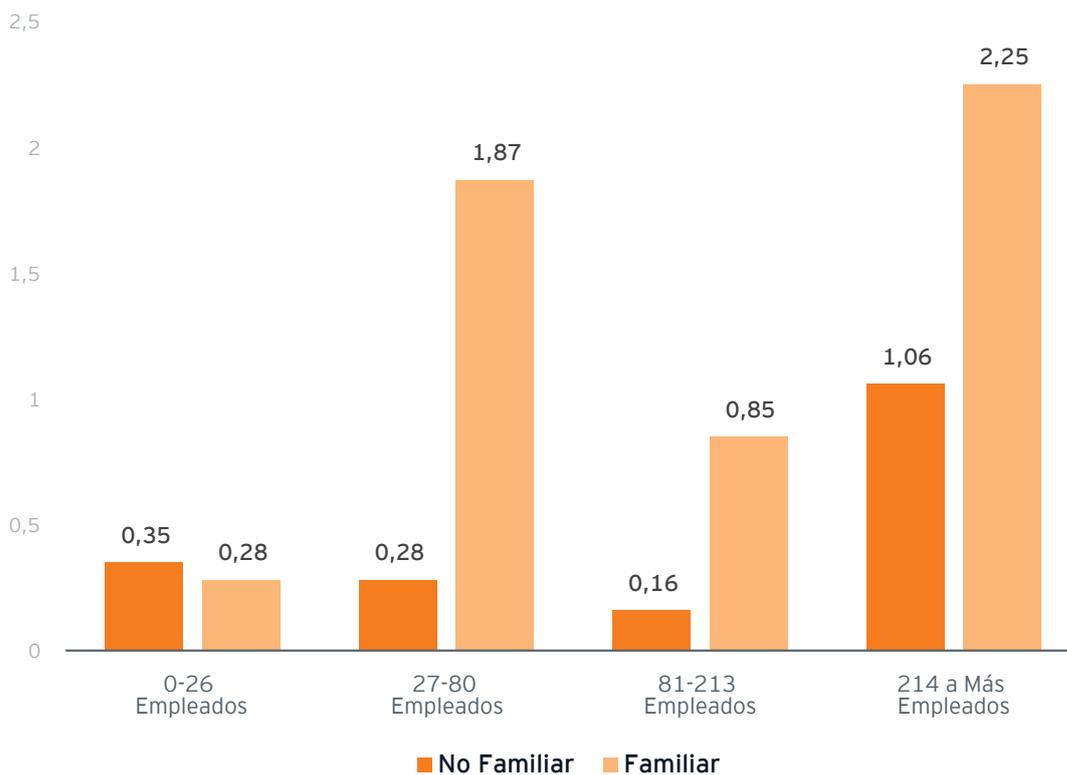
## Gráfico 65: Gasto promedio de I+D sobre ventas



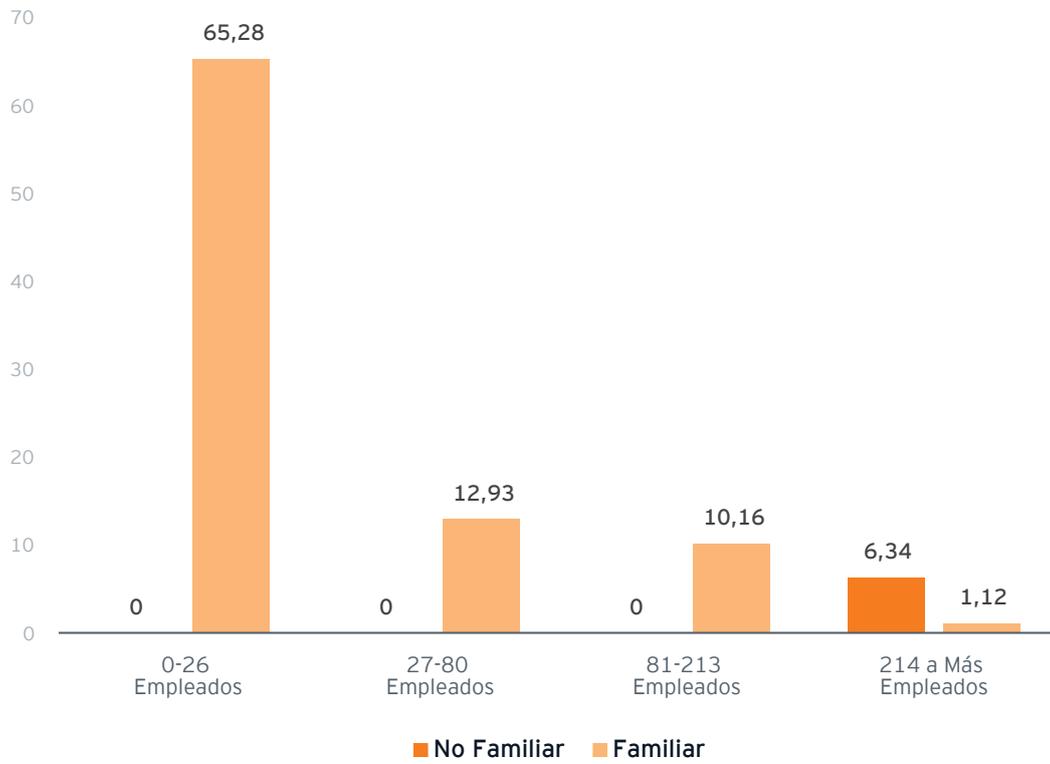
**Gráfico 66:** Número anual de patentes



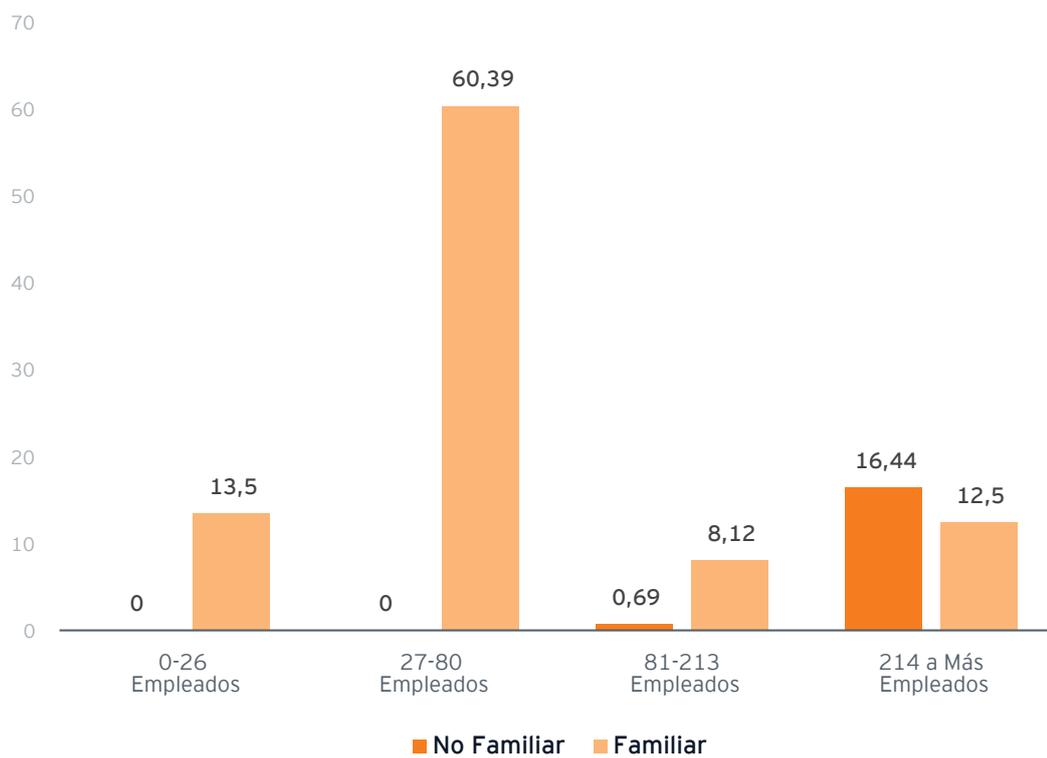
**Gráfico 67:** Número anual de innovaciones de producto



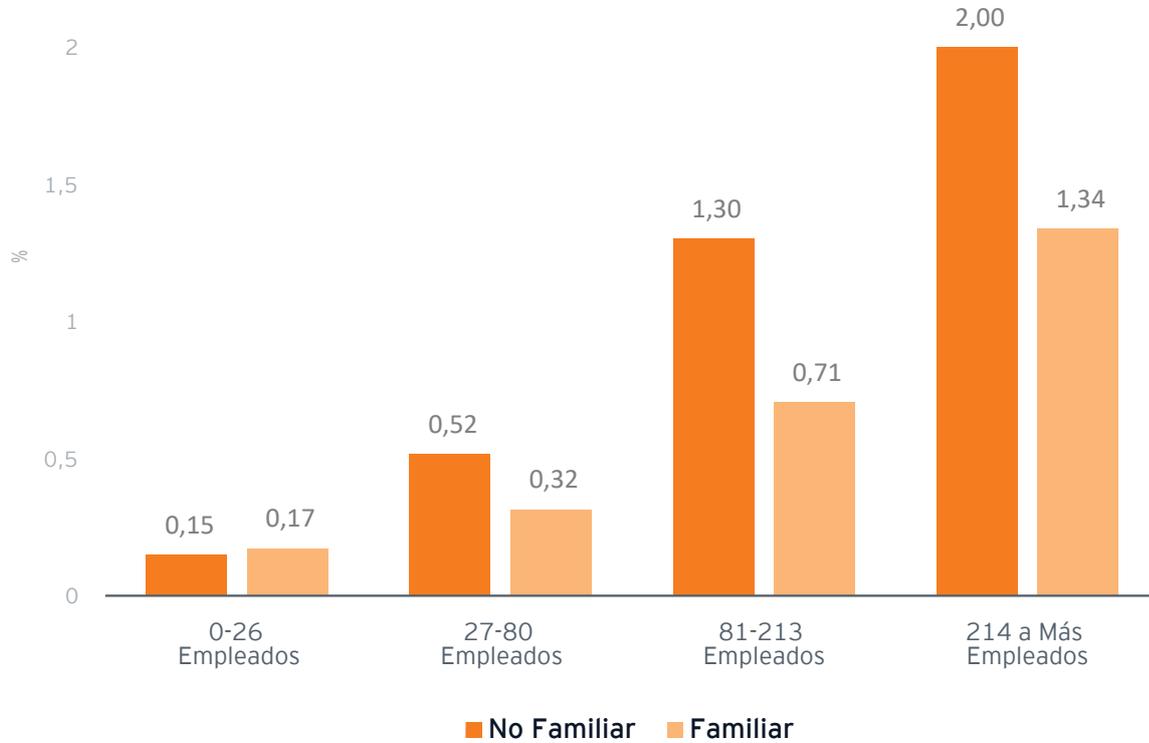
**Gráfico 68:** Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)



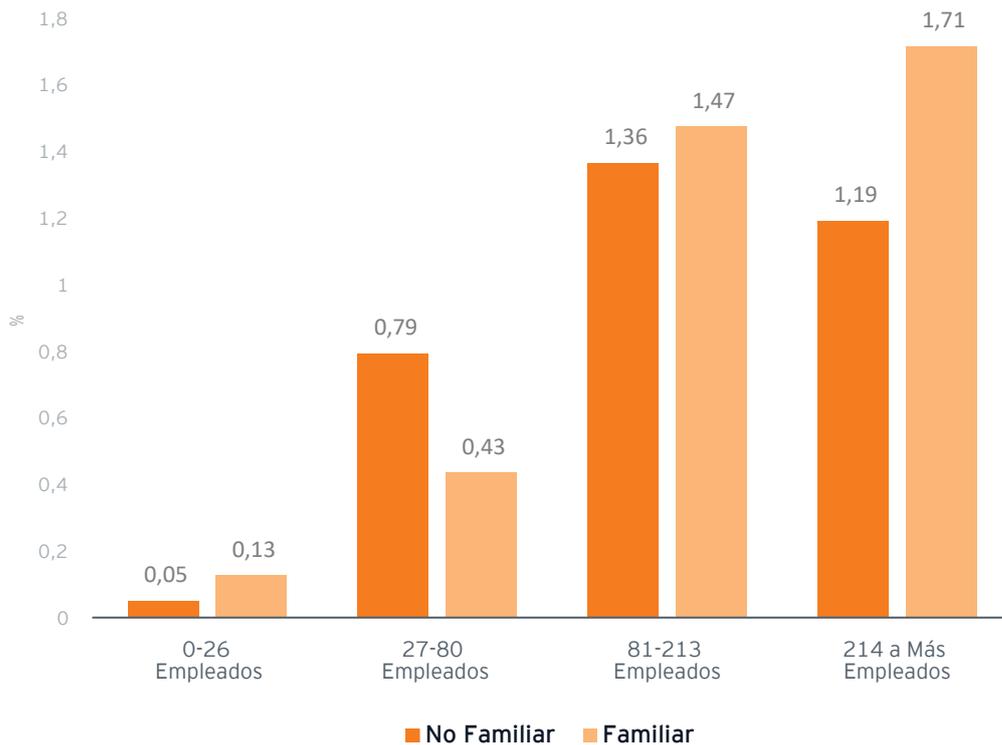
**Gráfico 69:** Eficiencia 2 (Número de innovaciones de producto/Gastos en I+D en M€)

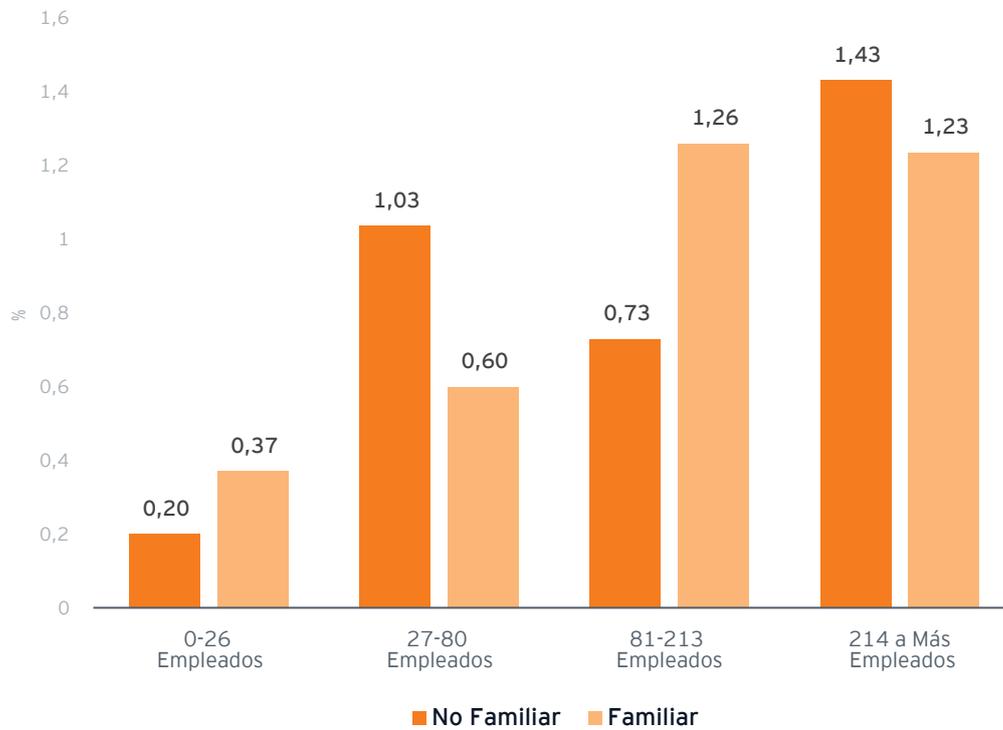


**Gráfico 70:** Actividades de colaboración



**Gráfico 71:** Actividades de formalización



**Gráfico 72:** Actividades de evaluación





## EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en [ey.com/es\\_es/legal-and-privacy](https://ey.com/es_es/legal-and-privacy). Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite [ey.com/en\\_gl](https://ey.com/en_gl).

Marzo 2022

© del informe: Fundación IE

© del diseño y la presentación: Ernst & Young, S.L.

Todos los derechos reservados.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

[ey.com/es\\_es](https://ey.com/es_es)

Producido por:

