

---

# La Innovación en las empresas familiares.

---

Javier Quintana

Instituto de la Empresa Familiar

---

## *Resumen*

En este artículo se analiza el nexo existente entre la innovación y la competitividad de las empresas familiares. Partiendo de la relación histórica que siempre ha habido entre ambos ámbitos y de la enorme capacidad innovadora que actualmente tienen algunas compañías de esta naturaleza, se analizan los datos de las principales investigaciones realizadas hasta el momento. Tomando estos como referencia, se enumeran los factores que condicionan su evolución –marco financiero, estrategia de negocio, espíritu emprendedor, gestión del talento, profesionalización y tradición familiar- y el peso que tienen en ellos 3 elementos claves en las empresas familiares: el fundador, las nuevas generaciones y la estructura orgánica.

Entre las principales conclusiones alcanzadas están la existencia de una menor capacidad innovadora en las empresas familiares respecto al resto, contrarestanda por numerosas excepciones de notable liderazgo tecnológico; la necesidad de establecer modelos de planificación a largo plazo y organizaciones que faciliten la creación y el desarrollo de ideas novedosas para eliminar éste déficit; el problema añadido para las empresas familiares españolas que supone un sistema nacional de innovación poco eficiente; la existencia de 3 perfiles típicos de creadores de empresas innovadoras: el científico o tecnólogo emprendedor, el empresario que busca el conocimiento fuera de la empresa y el empresario que facilita la creación de conocimiento dentro de la compañía; y el efecto positivo que puede tener para el liderazgo de las nuevas generaciones la innovación, actuando como motor del mismo.

**Palabras clave:** Fundador, liderazgo, destrucción creativa, prospección, nuevas generaciones.

**Clasificación JEL:** M14, O3

---

**Abstract**

This article examines the existing link between Innovation and Family Business competitiveness. Considering the importance of the historical relationships created between both worlds and the notorious innovating capacity that now a days have some of these companies, it starts at the very beginning by emphasizing on the results of the main research works on this item. From these information it's possible to identify the main factors that conditions innovation in Family Business -financial frame, strategy, entrepreneurial spirit, human resources management, implementation of professional management and familiar tradition-. Another 3 elements must be considered as key issues: the founder, the new generations and the inner structure of the company.

Among the main conclusions were that, with regards to innovation, Family Business perform worse than management-led companies, although there are a lot of examples of technological leadership; in order to achieve the strategic targets, a long term-plan and a flexible organization are needed; the Spanish Innovation system is a barrier for the competitiveness of the national family business; it's possible to identify 3 kinds of innovative entrepreneurs: the scientific business man; the one that looks for the knowledge out of his business; and the one that does his best job of creating an optimal environment for creative thought; Innovation, used as a leadership reinforce, may have a positive effect on next generations.

**Key words:** Founder, leadership, creative destruction, business prospecting, new generations.

**JEL Classification:** M14, O3

## 1.- Introducción.

*“Sus apellidos están escritos en letras de oro dentro de la historia del automóvil. Están asociados a empresarios pioneros que fundaron empresas automovilísticas que, hasta 100 años después de su creación, son imperios financieros con centros de producción en medio mundo.*

*Ferdinand Porsche, Henry Ford, Giovanni Agnelli, Kiichiro Toyota y Herbert Quand son nombres y apellidos con historias diferentes y un mismo denominador común: sus descendientes, ya sean nietos o sobrinos, todavía controlan el accionariado de las empresas que un día fundaron o dirigieron”.*

Con estas palabras empezaba Jaime López su artículo en el especial motor del Diario *El Mundo*, el pasado 19 de octubre, para informar de que en estos momentos seis familias empresarias poseen el 60% del mercado europeo de construcción de automóviles.

Ninguna de estas sagas tiene origen español. No es de extrañar, ya que en la era en que aparecieron los grandes fabricantes de automóviles la economía española se encontraba maltrecha, aislada y en un clima poco propicio para el desarrollo de proyectos tan ambiciosos. Sin embargo, el pasado más inmediato logró corregir en parte esta situación. Por eso, si alguien quiere opinar con fundamento acerca de este sector, además de los grandes productores, también tiene que conocer los nombres de peso de la industria de componentes. En ella, los apellidos de varias familias españolas, como los principales accionistas de los grupos Gonvarri, Filosa (Familia Pujol) o Antolín Irausa, han adquirido un enorme prestigio a nivel mundial.

Las empresas a las que se ha hecho referencia tienen varios elementos comunes. Como ya se ha dicho, son familiares, pero, además, comparten otros elementos. Uno de ellos es imprescindible para su supervivencia: el día a día no distorsiona la visión de futuro que necesita la Empresa familiar. En un momento

en que otros sectores de eclosión reciente -como las telecomunicaciones, la biotecnología o las energías renovables- son el paradigma de una sociedad basada en el conocimiento que evoluciona a gran ritmo, el sector del automóvil, que tiene más de 100 años de antigüedad, ha sufrido en los últimos años cambios aún más vertiginosos que todos estos sectores: cambios tecnológicos, estratégicos, organizativos, de localización y otros derivados de grandes operaciones de fusión que no pueden ser improvisados. La evolución del precio del petróleo, las nuevas demandas sociales en materia de medio ambiente y el desarrollo de nuevos mercados garantizan nuevas transformaciones e innovaciones tecnológicas en un futuro próximo, pero que tienen origen en un pasado reciente, planificado, que no se ha dejado contagiar por la presión que ejerce a menudo la necesidad de unos resultados inmediatos.

El hecho de que estas empresas familiares estén afrontando los retos que supone un entorno tan difícil puede no ser un argumento suficiente para destruir muchos de los mitos que existen en torno a la menor capacidad innovadora de las compañías que tienen esta naturaleza, pero sí para romper con barreras que tienen más de psicológicas que de reales. El que algunas de ellas sean españolas también demuestra que, a pesar del déficit tecnológico que arrastra el tejido productivo nacional, hay ejemplos de notable capacidad innovadora y generación de rentabilidad.

Ambos rasgos, capacidad innovadora y rentabilidad, no van siempre unidos. De acuerdo con las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 80% de las empresas españolas no invierten en innovación para sus productos o procesos productivos. Aunque el INE no hace referencia a ello, lo normal es que la mayoría de estas compañías sean rentables. Al mismo tiempo, la historia económica está llena de ejemplos de empresas que apostaron por la innovación y fracasaron. La burbuja tecnológica de finales de los 90 es el caso más reciente de este tipo de experiencias. Tampoco es extraño encontrar empresas que un día son la vanguardia tecnológica de su sector y un paradigma de rentabilidad y al cabo del tiempo fracasan por quedarse obsoletas.

De lo expuesto hasta ahora se pueden obtener dos primeras conclusiones:

1. No invertir en innovación es una opción válida, pero, al contrario de lo que suele pensarse, es la vía más arriesgada. En la sociedad del conocimiento mantener una estrategia estática implica darle ventajas a la competencia.
2. Innovar por innovar no sirve. La empresa familiar que desee tener éxito a la hora de trabajar en esta actividad debe planificar y realizar un ejercicio en el que alcanzar la solución correcta no es sencillo.

Teóricamente la cuestión no es tan complicada. Hace ya más de medio siglo que, Joseph Schumpeter (1942), hizo pública su visión sobre lo que él denominó “destrucción creativa”, que vendría a ser la esencia de la iniciativa emprendedora. El concepto, aceptado universalmente, es en estos momentos la base de los principales estudios que se han abordado en torno a empresa e innovación tecnológica. En palabras del profesor Pedro Bueno, en su ponencia en el VII Congreso Nacional de la Empresa Familiar, celebrado en Oviedo, 2004, *“no es más que, cada día, mirar la empresa, ver que hay un trozo que se está quedando obsoleto, viejo, marginal, ir allí y tacharlo y ver qué diablos podemos añadir. Y al día siguiente, volver a encontrar otro trozo que se ha quedado viejo, marginal u obsoleto, tacharlo y ver qué le podemos añadir, y así sucesivamente”*, lo que implica el concepto anteriormente aludido.

El que las empresas familiares tengan problemas para abordar con éxito este proceso no puede ocultar la relación que existe entre él y su origen. Aunque existían algunos precedentes, el capitalismo familiar surgió en Europa durante la Edad Media dentro de las transformaciones tecnológicas e institucionales que permitieron desarrollar el comercio a grandes distancias. Las primeras noticias sobre empresas familiares hacen referencia a su aparición en Génova, en el siglo XIII, en forma de sociedades comanditas con responsabilidad limitada. Aunque por aquellos tiempos los cambios tenían lugar de forma mucho más pausada, estas entidades apostaron por algunas innovaciones técnicas, relacionadas con la ingeniería náutica y la navegación, que permitieron afrontar las expediciones comerciales con menores niveles de riesgo y mayores índices de rentabilidad, y que serían dos siglos después la base de la era de los descubrimientos. Al mismo tiempo, impulsaron la

adaptación del derecho, de las finanzas y de los sistemas de gestión empresarial a sus nuevas necesidades, permitiendo la aparición de instrumentos tan novedosos por aquellos años como la emisión de acciones, los mercados bursátiles, la contabilidad y los primeros sistemas de control interno. Es decir, las empresas familiares nacieron siendo innovadoras.

Del mismo modo, no es posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación. Lo seguirán teniendo como actores principales en la destrucción creativa que define el mundo de la empresa y su competitividad, pero también para dar respuesta a demandas de la opinión pública que cada vez están teniendo más fuerza y que exigen la adopción de prácticas socialmente más responsables. De momento, algunas de ellas, directa o indirectamente, ya están aportando nuevos conocimientos que podrían permitir afrontar con éxito Kyoto, reducir la mortalidad del cáncer e incluso curar el Alzheimer.

## **2.- Algunos datos.**

A pesar del nexo que une innovación y empresa familiar desde hace tantos siglos, no es fácil conocer con exactitud la situación real en la que se encuentra esta relación. La subjetividad que a menudo conllevan ambos conceptos es el principal escollo.

Por definición, una empresa es familiar cuando pertenece total o mayoritariamente a una familia; la misma ejerce el control político al que le da derecho esta propiedad; y existe el deseo de los accionistas de que el proyecto empresarial perdure en el tiempo. Mientras que el primer criterio es objetivo, los dos últimos están siempre sujetos a un elevado nivel de subjetividad. Por ejemplo, en Francia se suele aceptar que para que haya control político es necesario poseer como mínimo el 50% de los votos de la Asamblea General, mientras que en Estados Unidos, y en España, se acepta que puede existir con un porcentaje mucho menor, en ocasiones inferior al 10%.

Algo similar sucede con los conceptos de investigación, desarrollo e innovación. A menudo los tres aparecen entremezclados y combinados con otro tipo de actividades de las

que son difíciles de separar. Aunque las técnicas estadísticas utilizadas por el INE o por Eurostat han reducido en gran medida este problema en los ámbitos de la Investigación y el Desarrollo, no sucede lo mismo cuando se analizan las actividades de innovación. Por poner otro ejemplo, desgraciadamente no muy frecuente, cuando un tecnólogo crea una empresa para comercializar una patente propia no es fácil saber qué parte de su sueldo o de su horario laboral corresponde a actividades de innovación y cuál debe atribuirse a las funciones normales de cualquier directivo.

La dificultad que estos hechos suponen a la hora de estudiar esta materia no ha impedido que numerosos expertos e instituciones hayan querido investigar en torno a ella. El peso que la empresa familiar tiene en el tejido productivo mundial (más de dos tercios de las empresas del planeta son familiares) y nacional (el 70%) hacen indispensable tener un mayor conocimiento sobre su capacidad innovadora. Cualquier esfuerzo que se haga al respecto es positivo. Basta con tener en cuenta las limitaciones antes enunciadas para evitar errores de interpretación.

En general, los estudios realizados ponen de manifiesto esa menor capacidad innovadora de las empresas familiares. Pero también han sacado a la luz cuestiones que permiten saber el por qué se produce esta situación. A continuación se enumeran algunas de las conclusiones más importantes obtenidas en los trabajos abordados en los últimos años:

- La investigación realizada por los profesores Merino y Salas en 1993 les permitió llegar a la conclusión de que la mayor parte de las empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y con una limitada innovación en sus productos.
- Harris, Martínez y Ward, en 1994, pusieron de manifiesto la influencia positiva que tiene la orientación a largo plazo de las empresas familiares a la hora de iniciar y desarrollar actividades innovadoras.
- Además, se mostraron convencidos de que la tendencia a valerse de la prospección para competir y el control que mantiene la familia en la gestión de estrategia corporativa

condicionan su capacidad innovadora, aunque en ocasiones esta influencia pueda ser positiva.

- A diferencia de lo que tradicionalmente se viene sosteniendo, en su opinión la estructura organizativa tendría un efecto moderado o reducido en la capacidad de innovar de las empresas familiares. Es decir, no se vería afectada por las estructuras menos formales, centralizadas, abiertas o flexibles que suelen caracterizarlas.
- Sin embargo, otro autor, el profesor Damanpour (1996, pág. 699), cree que la tendencia que existe en las empresas familiares a centralizar la toma de decisiones tiene un efecto negativo en sus inversiones en innovación, ya que *"ambientes de trabajo en los que se facilite una mayor participación de las personas favorecen la innovación al incrementar su compromiso, su preocupación y su interés en los proyectos abordados"*.
- En el año 1994 J. Ward estudió una muestra de 200 empresas que tenían al menos 60 años para conocer los factores que les habían permitido sobrevivir muy por encima de la media de las empresas familiares americanas. Identificó 3 características claves: mantenimiento de la propiedad en manos de pocas personas –está empíricamente demostrado que la acumulación del conocimiento en un grupo reducido de dirigentes tiene un efecto positivo en los resultados empresariales-; diseño de varios replanteamientos estratégicos para renovar su estrategia de producto-mercado-tecnología ante los cambios de su entorno; y cambios significativos en la Dirección, que supusieron la entrada de sucesores familiares o de directivos externos, y la consiguiente renovación del liderazgo de la compañía.
- En un estudio realizado entre 1.000 empresas familiares americanas en 1999, el 27% señalaba que la innovación en productos y servicios había sido un factor básico en el éxito de su empresa en los últimos 10 años. Curiosamente, la cifra descendía al 22% cuando se les preguntaba cuáles creían que serían los factores de éxito de los próximos 10 años.



- Además, mirando a largo plazo, el resultado del estudio reflejaba que los empresarios estaban más preocupados por las relaciones personales con los clientes y proveedores, la gestión financiera, un liderazgo familiar sólido, motivar al personal, mejorar la eficiencia y llevar a cabo la sucesión en el liderazgo de la empresa. La innovación ocupaba un segundo plano en sus inquietudes.
- Ogbonna y Harris (2000), también se mostraron partidarios de la idea de que el liderazgo compartido favorece la cultura innovadora en las empresas y de los efectos negativos que tiene una excesiva burocracia en aquélla, problema que suele ser menos frecuente en las empresas familiares.
- Backes y Gellner (2001), llegaron a la conclusión de que las empresas familiares presentan un déficit innovador respecto al resto. Sólo el 50% de las empresas familiares estudiadas aquel año por ambos expertos habían planeado introducir nuevos productos durante los 2 años siguientes, frente al 77% de las que no eran familiares.
- Otra de las conclusiones obtenidas de esta investigación es que las empresas familiares más pequeñas tienen más dificultades para realizar inversiones en I+D: el 56% de las empresas con más de 200 trabajadores habían realizado alguna actividad de I+D a lo largo de su vida, frente al 33% de las empresas que tenían entre 100 y 199, y el 25% de las que tenían menos de 100 empleados.
- De acuerdo con Tanewski, Prajogo y Amrik Sohal (2003), las empresas familiares industriales son menos innovadoras y ponen menor énfasis en lograr ser líderes de sus respectivos mercados. Sin embargo, tienen una mayor tendencia a la prospección de nuevas ideas, lo que compensaría, al menos en parte, estos déficit .
- Según estos mismos autores, no sólo existen diferencias en la gestión de la innovación, también en la orientación estratégica, lo que influye en aspectos como la estructura organizativa, los patrones de comportamiento y de adopción de decisiones y el clima laboral, fundamentales a la hora de emprender proyectos de I+D+i.

### **3.- Factores que influyen en la capacidad innovadora de las empresas familiares.**

Las conclusiones de los estudios realizados comentados anteriormente y las características típicas de las empresas familiares ponen de manifiesto varios elementos que influyen en su capacidad para innovar. Generalmente no lo hacen en un único sentido. Según se gestionen, la enriquecen o la merman. Además, la evolución de casi todos ellos tiene una relación directa con los estilos de liderazgo que adopte cada familia a lo largo del tiempo. Éstos son los más relevantes:

1. Marco financiero – El acceso a recursos financieros ha sido tradicionalmente uno de los condicionantes del crecimiento de las empresas familiares. En ocasiones por decisión propia, en otras por no tener otra alternativa, la mayoría de las empresas familiares han desarrollado sus estrategias gracias a la autofinanciación. Esta tendencia ha sido seguramente una de las causas de su menor inversión en I+D+i: presentando estas actividades unos niveles de riesgo superiores a otras inversiones y las empresas familiares una aversión al riesgo más elevada al resto de compañías, es lógico que muchas hayan optado por otras vías para ser competitivas.

Sin embargo, la situación económica y presupuestaria actual sirve para introducir algunos matices en esta afirmación. En primer lugar, las grandes y medianas empresas familiares, las que más posibilidades tienen de invertir en innovación, al alcanzar mayores niveles de profesionalización tienden a seguir una política financiera más flexible, optando por la alternativa más rentable, siempre que les permita seguir detentando el control político de la empresa. Por eso, incentivada por los tipos de interés reales negativos que en estos momentos hay en España, acceden sin ningún complejo a recursos ajenos e incluso dan entrada en su capital a socios estratégicos. Es decir, la política financiera de estas empresas, comparada

con el resto, no es ya un freno a la hora de crecer.

Por otra parte, la política presupuestaria y fiscal del Estado ha vivido un cambio radical en el área de la investigación y la innovación. Mientras que en 1995 los recursos destinados a impulsar la inversión en estas áreas del conocimiento no llegaban a los 1.250 millones de euros, en el año 2006 serán 6.510, más de 5 veces más. Gran parte de estos fondos son ayudas financieras a empresas en forma de créditos a interés cero y a pagar a largo plazo, lo que reduce el riesgo de este tipo de actividades. Sin embargo, esta inyección de recursos y el marco fiscal creado para fomentar la inversión en I+D+i, uno de los mejores de la OCDE, están teniendo un efecto más que moderado en la actividad innovadora de las empresas familiares españolas. Aunque es cierto que este tipo de ayudas presentan ciertas dificultades técnicas para su aplicación, su evolución, junto a esa mayor accesibilidad a recursos ajenos comentada en el párrafo anterior, pueden indicar que la financiación no es hoy en día el factor determinante de la menor capacidad innovadora de las empresas familiares.

2. La Estrategia - Recientemente, en la conferencia que tuvo lugar en Salamanca el 13 de julio de 2005, el profesor José Carlos Casillas expuso las ideas de dos expertos en estrategia empresarial, Constantinos Markides e Igor Ansoff, sobre la aportación de la innovación a la competitividad de las empresas. De acuerdo con Markides (1997, pág. 11), los avances importantes en las cuotas de mercado no se producen cuando las empresas tratan de "jugar mejor" que sus competidores sino cuando modifican las reglas del juego. En esta misma línea, Ansoff (1965), opina que una innovación estratégica reside en una modificación, más o menos radical, y más o menos simultánea del qué se produce, del para quién se produce y del cómo se satisface al cliente. De acuerdo con esta visión, la innovación estratégica no buscaría ser mejor que la competencia sino huir de ella.

En España hay varias empresas familiares que se han hecho grandes, cuando no gigantes, aplicando estas teorías. La dimensión que han alcanzado compañías como Zara o Roca

tiene mucho que ver con las transformaciones que en momentos claves realizaron en el qué, en el para quién y en el cómo producían, y en el impulso que estos cambios recibieron desde el liderazgo familiar.

Sin embargo, existen también numerosos casos de empresas exitosas, que deben ser consideradas innovadoras, en las que los cambios tienen un carácter diferente. Se suceden de forma progresiva, afectan sólo a uno de estos factores y permiten a la entidad continuar en su mercado vendiendo de forma competitiva. Puede que en estos casos el emprendedor no logre crear un monopolio temporal, tal y como establecía Schumpeter (1942), en su teoría de la destrucción creativa, y los considerables beneficios que de él se derivarían, pero han de considerarse esenciales para la buena marcha de la empresa. Por ello también hay que valorar positivamente el papel relevante que tienen en la estrategia de muchas empresas familiares las “pequeñas innovaciones”.

3. Mantenimiento del espíritu emprendedor – Tal y como sostienen los profesores Gallo y Amat (2003, pág. 77), uno de los problemas típicos de las empresas familiares es el acomodamiento de la familia y la pérdida del espíritu emprendedor, lo que supone una barrera a la hora de gestionar procesos de innovación tecnológica. De acuerdo con estos autores, para evitarlo es necesario promover una elevada concienciación estratégica, materializarla en planes y crear instrumentos de gobierno familiar que permitan transmitir el espíritu emprendedor a las siguientes generaciones.

La planificación de la sucesión es uno de los elementos clave para mantener vivo este espíritu. Ha de hacerse de forma que facilite la renovación del liderazgo de la empresa, elemento fundamental a la hora de llevar a cabo innovaciones de carácter estratégico.

4. La gestión del talento – De acuerdo con diferentes estudios, trabajar en una empresa familiar presenta una serie de pros y contras de cara a participar en sus actividades innovadoras. A favor juegan:

- el clima favorable que genera el compromiso a largo plazo de la familia emprendedora. Este activo crea a menudo un sentimiento de lealtad hacia sus proyectos que se refleja en unos índices de rotación de personal inferiores al resto de empresas y en menores tasas de absentismo laboral;
- unas organizaciones más flexibles;
- una cultura bien definida y conocida por todos;
- y un liderazgo que, si entiende esta actividad como clave en el futuro de la empresa, se implica más en aquello que tenga que ver con ella.

Hay 4 factores que pueden tener un efecto negativo:

- la resistencia al cambio, presente muy a menudo tanto en las familias como en los trabajadores;
- la forma autocrática en que se suele ejercer el liderazgo;
- una formación inadecuada. Sólo un 7% de los empresarios españoles con trabajadores a su cargo tienen diploma universitario. Menos de un 20% de las empresas ficha directivos de elevado grado de formación;
- y una mala utilización del talento de las personas que sí tienen formación. Existen numerosos estudios que demuestran el escaso rendimiento que generalmente se obtiene en las empresas de las personas mejor preparadas.

5. Profesionalización – Merino, Salas y Casado demostraron en 1993 que las empresas familiares españolas presentan unos niveles de inversión en patentes similares o superiores a las no familiares. Sin embargo, éste no es un hecho tranquilizador, ya que en España el volumen de la inversión empresarial en estos activos intangibles está lejos de la media de la UE. De acuerdo con los últimos datos publicados por la Comisión Europea, sólo un 5% de las empresas españolas innovadoras solicitan patentes, frente la 11% de media europea.

Otras investigaciones han demostrado que la acumulación y la gestión de activos intangibles es uno de los problemas más importantes que tienen las empresas familiares. Este problema está relacionado directamente con los menores niveles de profesionalización que presentan estas

compañías, no sólo en estas actividades, también en el resto de sus áreas de gestión. En este sentido, la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, en su informe del año 2002, señalaba que el deseo de estas empresas de garantizar la continuidad de la familia al frente de ellas suele generar ineficiencias en su gestión que debilitan su posición competitiva.

En contraposición, cuando una familia lidera un proyecto que apuesta por la profesionalización, por el nombramiento de ejecutivos atendiendo a criterios de mercado y por la innovación, puede obtener magníficos resultados. Prueba de ello es que numerosos sectores –alimentación, farmacéutico, textil, distribución, etc.– son liderados en España por empresas familiares gracias a sus inversiones en investigación e innovación.

6. Concentración Vs. Diversificación – Existe un selecto grupo de empresas familiares conocido como “los enochianos” formado por sociedades que tienen más de 250 años. Además de selecto, son un colectivo muy reducido, no llegando a 30 las que existen en Europa y Japón. Es normal que, siendo la vida media de las empresas familiares de entre 25 y 30 años, la existencia de estas empresas centenarias despierte curiosidad y que diversos investigadores hayan querido identificar el modelo estratégico que les ha permitido sobrevivir. Entre los estudios que se han elaborado en torno a ellas recientemente se publicó uno que hacía referencia a los factores que suelen percibir las familias accionistas como claves para favorecer su continuidad. Entre ellos destacaba *“la necesidad de transformarse e innovar continuamente dentro de la misma actividad antes que diversificar sin continuidad con el entorno tradicional original”* (Gallo y Amat, pág. 79).

El debate en torno a la diversificación en contraposición a la concentración es muy largo. Periódicamente se ponen de moda vertientes de pensamiento que apuestan por una u otra. En realidad ambas opciones son válidas, tal y como demuestra el que diferentes empresas tengan éxito con estrategias distintas. Sin embargo, parece claro que dada la importancia que tiene el liderazgo familiar en el éxito de las

inversiones de sus empresas, acumular el esfuerzo en el negocio principal parece lo más lógico, o, al menos, lo más fácil. Sin embargo, también lo es, y algunos de los enochianos son un ejemplo, el optar por nuevas líneas de negocio cuando el tradicional está agotado o próximo a ello. Es decir, atendiendo a las razones que llevan a una empresa familiar a innovar empleando una u otra estrategia, no resulta crítico el tradicional argumento de *"tener o no tener todos los huevos en la misma cesta"*, sino la posibilidad de mantener o incrementar la ventaja competitiva de la compañía.

7. El peso de la tradición – En su conferencia en Salamanca, el profesor Carlos Casillas, comentaba que *"En la mayoría de las empresas familiares el fundador fue un innovador estratégico"*. Desde su punto de vista, el creador de la empresa -que habría hecho lo más difícil, ser capaz de mantenerla hasta ser relevado por sus descendientes- *"tiene dos grandes ventajas frente a éstos: nadie dudará de que el negocio es suyo -y subrayo esta palabra suyo- y el fundador no tiene historia, no tiene pasado, no tiene tradición"*.

La gestión que se haga de ambos factores es lo que realmente determinará que se conviertan en una ventaja o en una desventaja para las generaciones venideras. Cuando la propiedad de la empresa pertenece a una persona la adopción de decisiones es más fácil. En el momento en que ha de compartirse entre varias se produce una cierta pérdida de autonomía del máximo directivo, pero ello no tiene porqué ser malo. Si se adoptan los mecanismos de gobierno corporativo adecuados, que eviten bloqueos, ralentizaciones o una excesiva burocracia, el cambio de situación aportará diversidad de opiniones, trabajo en equipo y mayor objetividad, elementos claves para tener éxito en la sociedad del conocimiento.

Algo similar sucede con el uso que se le quiera dar a la tradición. La figura del fundador y la historia de la empresa suelen actuar como el elemento común en torno al que gira la unidad familiar. Si la familia no entiende bien este

elemento puede caer en el error de apostar por una cultura y unos productos similares a los que en otra época sirvieron para alcanzar el éxito, generando una estructura rígida, con miedo al cambio y que carezca de una adecuada orientación al mercado. Si, en cambio, se dan cuenta de que la verdadera aportación del fundador fue una cultura y un producto innovador, y que esa es la verdadera base del proyecto, serán capaces de seguir la tradición que hasta entonces les ha generado buenos resultados, incluso aunque eso suponga eliminar productos o servicios con los que existe un cierto vínculo emocional.

Dependiendo de la postura que adopte la familia en torno a este elemento común, el profesor Colli identificó en 2002 dos tipos de modelos de empresas familiares. Por una parte estaría el “modelo dinástico”, en el que el liderazgo permanece limitado al entorno familiar y apuesta por la ventaja competitiva obtenida en sus orígenes, lo que incide negativamente en su capacidad innovadora. Y, en el extremo contrario, estaría el “modelo de empresa familiar abierta”, en el que la familia comparte el liderazgo con personas de fuera, gracias a lo cual la compañía tiene una mayor capacidad para responder de forma dinámica e innovadora a los cambios que tengan lugar en sus mercados. En este modelo la estrategia se orienta siempre hacia las oportunidades de negocio más rentables, que no tienen porqué seguir las líneas marcadas por el pasado.

## **4.- El papel del fundador.**

En algunos de los estudios realizados se ha querido identificar un modelo específico que diferencie la actividad innovadora de las empresas familiares del resto. Los mismos han puesto de manifiesto que en general, cada entidad, según desarrolle sus rasgos culturales, sus valores, su patrón de gestión, las relaciones de confianza entre la familia y con los directivos de fuera de ella y otros elementos estratégicos, puede crear su propia dinámica innovadora. Pero, hasta ahora, no se ha encontrado un tronco común que permita distinguir uno o varios modelos



típicos de innovación en las empresas familiares distintos de las que no lo son.

No obstante, hay un elemento presente sólo en este tipo de empresas que influye notablemente en la disposición a invertir en generación de nuevos conocimientos y que puede ser objeto de cierta modelización: el fundador.

La historia de las grandes empresas familiares está llena de emprendedores innovadores, de visionarios que se adelantaron al futuro. Muchas de ellas se beneficiaron de períodos de bonanza económica, de revoluciones industriales y de la formación adquirida por los fundadores en un entorno culturalmente avanzado. Pero también hay numerosos ejemplos nacidos en períodos de grandes crisis económicas y sociales, en situaciones pre o post bélicas y de la mano de personas que, inicialmente, carecían del conocimiento aparentemente necesario. En ambos casos, la actitud de la persona que lideró el proyecto inicial fue igualmente determinante, tanto que sirvió para saltar barreras que a muchas otras les habrían parecido infranqueables. Atendiendo a esta actitud y a la preparación técnica o científica con la que partían, se pueden distinguir tres tipos de emprendedores innovadores:

- Un científico o tecnólogo que detecta una oportunidad de negocio. Su papel principal es impulsar la innovación dentro de la empresa mediante el uso de sus propios conocimientos. La gestión empresarial es para él un aspecto importante, que controla, pero que deja en manos de otros profesionales. El ejemplo más utilizado para explicar este patrón de comportamiento es la empresa francesa Michelin. Desde su fundación en el siglo XIX, esta compañía ha sido la principal impulsora de los avances tecnológicos que han surgido en la industria de la fabricación de ruedas. Los frutos de su apuesta por la innovación han sido claves en la evolución del sector automovilístico. Fueron los primeros fabricantes de neumáticos que utilizaron caucho vulcanizado, los creadores de la primera llanta de acero desmontable, del primer neumático cableado, del primer neumático con cámara de aire, del primer neumático radial y de una larga lista de productos relacionados. En todos ellos el conocimiento aportado por la familia y su

confianza en la importancia de la investigación tecnológica fueron imprescindibles. Por esta razón, a pesar de lo difícil que es mantenerlo, los accionistas mayoritarios de la empresa siguen fieles a este patrón que estableció el fundador, Edouard Michelin, controlando estrictamente todo lo que tiene que ver con la capacidad innovadora de la empresa y dejando en manos de otros profesionales el resto de la gestión.

El que en un país surjan este tipo de personas, que constituyen una garantía para su desarrollo futuro, es difícil. A diferencia de los otros modelos que se exponen a continuación, requiere una formación superior de calidad y un entorno que favorezca el espíritu emprendedor entre científicos y tecnólogos. La Universidad española tiene en estos momentos capacidad para ofrecer esa formación de alto nivel, como demuestra el hecho de que la difusión internacional de su producción científica esté creciendo vertiginosamente y de que el número de diplomados superiores en disciplinas de Ciencias, Tecnología y Matemáticas haya pasado de 65.000 en el año 2000 a 84.000 en 2003. Sin embargo, tiene un grave problema a la hora de trasladar su conocimiento a productos o servicios comercializables. Prueba de ello es la enorme diferencia que existe entre el número de patentes registradas por investigadores en España respecto a los países tecnológicamente más avanzados. Aunque afectan otros factores, el origen de esta barrera al desarrollo científico y tecnológico es fundamentalmente cultural. Su solución requiere tiempo y medidas adecuadas –como, por ejemplo, dar preferencia en el acceso a plazas de profesores universitarios a aquellas personas que hayan registrado patentes- para ser eliminada.

- Un emprendedor que detecta una oportunidad de negocio, adquiere fuera de la empresa el conocimiento que requiere, contrata científicos y tecnólogos para desarrollarlo y se ocupa de la gestión del negocio. Este patrón encaja con lo expuesto en el estudio antes mencionado de Tanewski, Prajogo y Amrik Sohal (2003), según el cual las empresas familiares tienen una mayor tendencia a la prospección de

nuevas ideas que a ser sus creadores.

En España hay buenos ejemplos de este tipo de empresarios, como los creadores de los Grupos Gallo o Pascual. En estos casos el fundador viajó al extranjero –en un ejercicio que hoy podría ser equivalente a obtener información a través de Internet- para conocer la situación en la que se encontraban sus respectivos sectores en países tecnológicamente más avanzados. Encontraron un producto, una forma de producir, una forma de comercializar u otros factores que representaban una innovación aún desconocida o sin uso en España, y decidieron emplearla, previa adaptación técnica, en sus negocios. Si bien es cierto que este tipo de operaciones no pueden considerarse como una innovación en sentido estricto –más bien se trata de importación de conocimiento- sí que lo son los productos que las propias empresas fueron desarrollando sobre ésta base. Los buenos resultados obtenidos con las prácticas aprendidas en el exterior les hicieron confiar en la innovación como elemento clave en su competitividad hasta el punto de, como en el caso de Pascual, cambiar su papel de comprador de tecnología en generador y exportador de patentes a Asia e Iberoamérica.

- Un emprendedor que crea el clima adecuado. En este caso el empresario no es un científico o un tecnólogo, ni detecta la oportunidad de negocio sobre la que construirá la compañía. Lo que hace es crear el clima necesario para que las personas que trabajan en la empresa lo hagan. Según el profesor Nueno, en la ponencia anteriormente citada en el epígrafe introductorio, se trata de *“empresas en las que surgen negocios desde dentro, casi siempre porque el jefe lo que hace es facilitar que surjan desde su interior. Está ahí para ayudar. Cuando hay una idea y se la comentan, él lo que hace es ayudar a que se lleve a cabo”*.

Generar este entorno no es fácil. Se necesita una estructura organizativa adecuada –aspecto que se trata en un apartado posterior-. Pero sobre todo se necesita un líder capaz:

- De agrupar a su alrededor un equipo humano, formado por individuos de dentro y fuera de la familia, que integre los siguientes perfiles personales: visionario, estratega,

emprendedor, ejecutor, antena, experto, tutor, generador de ideas, patrocinador y creador de clima.

- De combinarlos de forma adecuada, ya que si no la empresa se puede embarcar en proyectos irrealizables, inacabables, que no interesen al mercado, que lastren la capacidad financiera de la empresa o, incluso, que produzcan tensiones que, a medio y largo plazo, acaben con la unidad familiar en torno al proyecto empresarial.
- De otorgar poder a cada uno de ellos en función de su capacidad para aportar valor a la empresa.

En la realidad, mientras que este patrón de liderazgo es sostenible en el tiempo, los dos modelos anteriores tienden –o deberían hacerlo- hacia éste. El que la capacidad innovadora dependa a lo largo de la historia de la empresa, como en Michelin, directamente de los conocimientos de la familia resulta muy complicado. Del mismo modo, aunque haya empresas que adquieren una parte significativa de su saber hacer fuera gracias a la curiosidad de la familia, lo normal es que desarrollen progresivamente su capacidad innovadora desde dentro.

## **5.- La innovación y las nuevas generaciones.**

La figura de los fundadores o de los grandes impulsores del negocio suele ser clave en la cultura de las empresas familiares. Su desaparición, si no se gestiona bien, es susceptible de generar diferentes problemas. Entre otros aspectos, a veces afecta negativamente al liderazgo del proyecto. Hay casos en los que los herederos tratan de ser clones de su antecesor; otros en los que, sintiendo la necesidad de diferenciarse de él, optan por una estrategia opuesta; e, incluso, no es extraño que este liderazgo, simplemente, desaparezca.

Aunque generalmente entre los beneficios que aporta a las empresas familiares no se mencione, la innovación puede tener consecuencias positivas en el liderazgo de las nuevas generaciones,

actuando como motor del mismo. Un ejemplo de ello es la empresa familiar española del sector textil, SATI. Su actual Presidente, Pablo Fisas, hijo del fundador, conocía la empresa perfectamente antes de acceder al cargo, ya que llevaba trabajando en ella mucho tiempo –algo que no siempre sucede-. Cuando accedió al cargo respetó las bases del proyecto que heredaba, pero analizó su futuro y decidió que había que dar un fuerte empujón a la política comercial. Para ello introdujo una pequeña revolución en los soportes de venta que ha sido todo un éxito.

Existen casos más radicales, en los que las nuevas generaciones reinventan de arriba abajo la empresa para salir de una crisis o para continuar con el espíritu innovador del fundador. Con independencia de cuál sea la razón que lleva a las nuevas generaciones a adoptar esta iniciativa, las consecuencias suelen ser buenas por dos razones: aportan competitividad a la empresa y confianza en los sucesores como líderes, permitiéndoles construirse su propio estilo de gobierno, tal y como ha ocurrido en SATI.

Cuando el carácter innovador del fundador marca la cultura de la empresa, las nuevas generaciones tienen mayores posibilidades de que sus deseos de introducir transformaciones estratégicas sean correctamente interpretados. Sin embargo, esto no siempre ocurre. Del mismo modo que no siempre, tras una generación dotada de un fuerte espíritu creativo, los herederos están capacitados para darle continuidad. Atendiendo a estos hechos, los autores canadienses Linz y Kleysen (2000, págs. 5 y 6), distinguen 4 tipos de escenarios posibles en una empresa familiar:

1. "Sueños y visiones": La innovación como un fenómeno intergeneracional en el que la capacidad innovadora de los sucesores está relacionada con la de las generaciones anteriores. Un ejemplo que permite entender esta coyuntura es el ya mencionado de Michelin. Otro sería IBM, inicialmente una empresa familiar en la que el "ímpetu creador" fue compartido entre dos generaciones de la familia Watson. Mientras que Tom Watson Senior jugó un papel clave en el desarrollo inicial de diferentes innovaciones tecnológicas que permitieron aumentar la oferta de productos, su hijo Tom Watson Junior impulsó las

innovaciones que permitieron a IBM convertirse en el principal fabricante de grandes computadoras para uso industrial. Como señalaba otro autor, Simonton (1984, citado en Linz y Kleysen, 2000 pág. 5), en estas empresas *"cada generación viene estimulada por, o reacciona gracias a, las generaciones anteriores"*. Sin duda, Tom Watson Junior difícilmente habría actuado como lo hizo sin el aprendizaje y el ejemplo que recibió de su padre.

2. "Sueños sin visiones": El fundador innovador. La primera generación posee una enorme capacidad innovadora que carece de continuidad en las generaciones posteriores. Como típico ejemplo de esta situación los autores canadienses mencionan a la Familia Sarnoff, autores del milagro de la *Radio Corporation of America* (RCA). David Sarnoff era un comerciante sin conocimientos científicos, sin una gran fortuna y con una participación inicial del 0,3% en la empresa. Su convencimiento de que la televisión en color sería un éxito y, sobre todo, su carácter, atrajo el interés de grandes capitalistas, creó el ambiente necesario para que los tecnólogos pusieran su conocimiento al servicio de sus sueños y le llevó a la presidencia de la compañía. Cuando se retiró en 1968, la empresa estaba valorada en 3.300 millones de dólares y era un gigante de la comunicación. Le sucedió su hijo, Robert, que nada más llegar puso en marcha una agresiva política de diversificación, que le llevó a adquirir diferentes negocios que resultaron ruinosos y que ocasionaron su cese como máximo dirigente de la empresa y su expulsión del Consejo de Administración. En este caso, no se puede decir que la generación siguiente no tuviese espíritu emprendedor, o que careciese de dotes de liderazgo, pero sí que adoleciese de la capacidad del fundador para llevar a cabo una política innovadora acertada.
3. "Visiones sin sueños": El hijo innovador. Las nuevas generaciones heredan un proyecto que necesita afrontar cambios que la generación anterior, por agotamiento o por no tener capacidad para ello, no se atrevió a llevar a cabo. Es la situación menos común, y la que generalmente

requiere cambios más radicales, ya que, entre otras cosas, exige alterar la cultura de la familia y de toda la organización, y poner fin a ciertos aspectos que se consideran como “tradiciones inquebrantables”.

4. “Ni sueños ni visiones”: Estancamiento intergeneracional. La situación más peligrosa, antesala del final de una empresa. Los herederos reciben una empresa en declive. Dependiendo del sector, éste puede ser más o menos rápido. En ocasiones, la compañía sobrevive a más de una generación, pero tarde o temprano, al carecer la compañía de capacidad para reaccionar ante los cambios del entorno, desaparece.

## **6.- La estructura orgánica adecuada.**

Directa o indirectamente se han mencionado los requisitos que tiene que tener una empresa familiar para ser innovadora. Algunos están relacionados con la familia, con su nivel de formación, estilo de liderazgo, preparación para los cambios generacionales y compromiso con los proyectos de investigación. Otros con los profesionales que trabajan en ella, con sus perfiles profesionales, con sus decisiones sobre política financiera y con su comprensión de la cultura y la realidad familiar en la que trabajan.

El cumplimiento de estos requisitos es vital para alcanzar una capacidad innovadora que realmente influya en la competitividad de la compañía. Sin embargo, no es suficiente. Para que la combinación de estos elementos alcance buenos resultados es necesario construir una organización que permita aprovecharlos. Sólo con una estructura interna adecuada la empresa podrá llevar a cabo con éxito los procesos de aprendizaje-desaprendizaje que requiere la investigación, permanecer atentos a lo que hacen los competidores y otras entidades que, de momento, no lo son, y crear sistemas de comunicación que permitan el nacimiento, el intercambio, la discusión y la mejora de las ideas que vayan surgiendo.

Una mala organización es un freno a la capacidad innovadora. Uno de los autores que mejor ha descrito este problema fue Solow (1987, pág. 36), quien, a través de su conocida paradoja, denunció que veía ordenadores en todas partes menos en las estadísticas sobre productividad. Muchos otros expertos han demostrado que la inversión en el desarrollo y aprovechamiento de nuevas tecnologías requiere ajustar los recursos organizativos. Estos ajustes no tienen porqué implicar la generación de un coste elevado para las empresas.

En principio, las empresas familiares presentan una mayor resistencia al cambio que el resto. Sin embargo, suelen basarse en organizaciones más flexibles, con estructuras de comunicación más fluidas, lo que implica que, una vez tomada la decisión, estos ajustes se realicen con mayor facilidad. Seguramente por esta razón numerosas empresas familiares han generado en su interior la nueva lógica organizativa a la que se refiere el profesor Castells, uno de los principales expertos europeos en Tecnologías de la Información y de la Comunicación, que exige el entorno actual.

Según Castells (1996, págs. 182 a 184), las empresas se enfrentan en estos momentos al reto que supone una demanda impredecible. Para responder con éxito a esta situación necesitan evolucionar hacia organizaciones más flexibles, entre las que se pueden identificar los siguientes modelos:

1. Transición de un sistema de producción en serie a otro de producción flexible.
2. Subcontratación.
3. Toyotismo. Modelo basado en un sistema de suministros *just in time*, en el control de la calidad total de los productos y en la participación de los trabajadores en los procesos de producción, mejora e innovación.
4. Modelo de redes multidireccionales, en el que las pymes toman la iniciativa de establecer relaciones de interconexión con distintas empresas pequeñas, medianas o grandes, buscando nichos de mercado y operaciones de colaboración.
5. Franquicias.



## 6. Alianzas estratégicas.

En los 6 tipos es posible encontrar empresas familiares que no sólo los están aplicando con éxito sino que además los están haciendo evolucionar vertiginosamente. En el caso de Toyota, ha sido ella la creadora de un estilo imitado a nivel mundial. En España Zara sería un buen ejemplo de producción flexible; El Grupo Antolín de subcontratación –como subcontrata y como subcontratista; el Grupo VIPs como franquicia; o los laboratorios Almirall-Prodesfarma como alianza estratégica entre dos familias emprendedoras. En todos ellos se han producido una serie de cambios organizativos que les han permitido generar –y seguir haciéndolo de cara al futuro- conocimiento y utilizarlo para mejorar sus cuentas de resultados. Gracias a ello, en estas empresas se cumplen los requisitos básicos para que una empresa familiar tenga una organización que le permita ser innovadora:

- Compromiso, pero no injerencia, de la familia con los proyectos de I+D.
- La actividad innovadora se trata en los niveles más elevados de gobierno corporativo (Consejo de Administración).
- Existe un grupo de personas con una formación adecuada que genera nuevas ideas (desde diferentes departamentos o a través de un departamento de I+D+i).
- Existen canales de comunicación formales e informales que funcionan de forma fluida.
- Las ideas llegan hasta los primeros niveles ejecutivos de la empresa y son éstos lo que deciden acerca de ellas.

## 7.- Conclusiones.

- Las empresas familiares presentan un déficit innovador respecto al resto. Sin embargo, en estos momentos hay una serie de familias emprendedoras que están teniendo éxito a nivel mundial con sus inversiones en innovación tecnológica, lo que contrasta con la escasa inversión en I+D+i de la empresa española en general.

- En las empresas familiares innovadoras hay dos elementos comunes: planificación a largo plazo y organizaciones que facilitan la creación y el desarrollo de ideas novedosas.
- Las empresas familiares pueden basar o no su éxito en estrategias innovadoras. Sin embargo, la mayor parte de las empresas centenarias han sido innovadoras en algún momento de su historia.
- A los rasgos propios de las empresas familiares, que pueden ayudar o limitar su actividad innovadora, hay que sumarle las peculiaridades que tiene el sistema de innovación en España: un nivel de eficiencia reducido; el peso en el gasto en I+D+i del sector privado es menor que en la mayoría de los países de la OCDE; los empresarios contratan pocos investigadores y tecnólogos; y los profesores de universidad investigan pero no patentan.
- La mayor parte de las empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y con una limitada innovación en sus productos.
- La capacidad innovadora de las empresas familiares está condicionada por: el estilo de liderazgo, el marco financiero, la estrategia adoptada, el mantenimiento del espíritu emprendedor, la gestión del talento de las personas, el nivel de profesionalización y la tradición. Según se gestionen estos elementos, favorecen o dificultan la capacidad innovadora.
- La figura del fundador juega un papel clave en la capacidad innovadora de la empresa más allá de su propia vida. Existen 3 perfiles típicos de creadores de empresas innovadoras: el científico o tecnólogo emprendedor; el empresario que busca el conocimiento fuera de la empresa; y el empresario que facilita la creación de conocimiento dentro de la compañía.
- Para que una empresa familiar sea innovadora es necesario que el líder de la empresa sea capaz de crear un equipo adecuado de personas con diferentes perfiles profesionales, de combinarlo adecuadamente y de

concederles peso político en la estructura orgánica en función de su capacidad para crear rentabilidad y beneficios.

- La innovación puede tener consecuencias positivas en el liderazgo de las nuevas generaciones, actuando como motor del mismo.
- Las nuevas generaciones tienen mayores posibilidades de ser innovadoras si existen antecedentes en la empresa. Sin embargo, puede suceder que una generación dotada de un fuerte espíritu creativo dé paso a generaciones incapaces de darle continuidad.
- Existen distintas estructuras orgánicas que favorecen la innovación en las empresas familiares. Todas ellas deben cumplir ciertos requisitos: compromiso, pero no injerencia, de la familia con los proyectos de I+D; que la actividad innovadora se trate en los niveles más elevados de gobierno corporativo; que exista un grupo de personas con formación adecuada que tenga como misión la generación de nuevas ideas; que existan canales de comunicación que funcionen de forma fluida; y que las ideas innovadoras lleguen hasta los primeros niveles ejecutivos de la empresa y sean estos lo que decidan acerca de ellas.
- No es posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación.

## Bibliografía.

ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill, London.

BACKES-GELLNER, U. (2001): 'Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel', Institut für Mittelstandforschung, Rehm.

CASADO, F., MERINO, F., SALAS, V. y SOLÉ, J. (1997): "Eficiencia de las empresas familiares industriales en España", *Barcelona Management Review*, págs. 28-42.

CASILLAS, J. C. (2005): "Innovación tecnológica y relevo generacional", Documento de trabajo del Seminario sobre Empresa Familiar e Innovación celebrado en Salamanca el 12 de julio de 2005.

CASTELLS, M. (1996): *La era de la Información*. Vol. 1: *La Sociedad en red*, Alianza Editorial, Madrid.

COTEC, FUNDACIÓN (2005): "Informe 2005 sobre Tecnología e Innovación en España", Fundación COTEC, Madrid.

DAMANPOUR, F. (1996): "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, 42 (5), págs. 693-716.

- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2002): "Family businesses: do they perform better?", Informe editado por el European Monitoring Centre on Change.
- GALLO, M. A. y AMAT, J. M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Editorial Deusto, Barcelona.
- GALVE, C. (2005): "El impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en al productividad de las empresas", Documento de trabajo del Seminario sobre Empresa Familiar e Innovación celebrado en Salamanca el 12 de julio de 2005.
- GALVE, C. y SALAS, V. (1993): "Propiedad y resultados de la gran empresa española", *Investigaciones Económicas*, vol. 17(2), págs. 207-238.
- HABBERSHON, T. G. (2005): "The Familiness Impact on Innovation in Dominant Smaller Family Firms: An Exploratory Investigation", Documento de trabajo del Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship.
- HARRIS, R., MARTINEZ, J. y WARD, J. (1994): "Is Strategy Different for the Family-owned Business?", *Family Business Review*, VII, 2, págs. 159-174.
- HARRIS, C. y OGBONNA, E. (1999): "The Strategic Legacy of Company Founders", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 3, págs. 333-343.
- LITZ, R. y KLEYSEN, R. (2000): "*Your old men shall dream dreams, your young men will see visions: a conceptualization of innovation in family firms*", Documento de trabajo editado por University of Calgary Press.
- LÓPEZ, J. (2005): "Un imperio para los nietos", *El Mundo*, el 19 de octubre de 2005, pág. 41.
- MARKIDES, C. (1997): "Strategic Innovation", *Sloan Management Journal*, pág. 11.
- NUENO, P. (2004): "La gestión de la Innovación en la Empresa Familiar", Ponencia realizada en el VII Congreso Nacional de la Empresa Familiar el 18 de octubre de 2004 en Oviedo.
- SCHUMPETER, J. A. (1942): *Capitalismo, socialismo y democracia*, Editorial Orbis, Barcelona.
- SOLOW, R. (1987): "We'd better watch out", *New York Times Book Review*, pág. 36.
- TANEWSKI, G., PRAJOGO, D. y SOHAL, A. (2003): "Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non- Family Firms", Papel de trabajo presentado en Belfast en la 48ª Edición del World Conference of the International Council of Small Business.
- WARD, J. (1994): *Como desarrollar la empresa familiar*, Ed. El Ateneo, Madrid.