

Innovación y marketing: claves para la competitividad en la empresa familiar

Innovation and marketing: keys for competitiveness in family firms

Patricia P. Iglesias Sánchez^{a*} · Carmen Jambrino Maldonado^a · Carlos de las Heras Pedrosa^b

^a*Departamento de Economía y Organización de Empresas. Universidad de Málaga* ^b*Departamento de Comunicación Audiovisual. Universidad de Málaga*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 02-02-2015

Aceptado 10-04-2015

Palabras clave:

Innovación

Marketing

Empresa Familiar

Competitividad

Facilitadores

Barreras

Códigos JEL:

M14, O32, M31

RESUMEN

La innovación es un elemento estratégico de competitividad, en cambio los niveles de innovación en nuestro país no demuestran la interiorización de esta premisa en la práctica empresarial. Este trabajo analiza la innovación en la empresa familiar tratando de identificar sus barreras y facilitadores y se aplica un análisis factorial con el fin de ponderar el peso de cada una de las barreras y facilitadores. El principal hallazgo es que la innovación más habitual en este tipo de estructura empresarial está relacionada con el marketing, lo que refleja la necesidad de buscar sinergias y colaboraciones entre ambas como fórmula de desarrollo organizativo. Para finalizar, el artículo recopila los componentes que determinan los niveles de innovación para posteriormente desarrollar una propuesta con implicaciones prácticas para la toma de decisiones estratégicas en la empresa familiar.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 02-02-2015

Accepted 10-04-2015

Keywords:

Innovation

Marketing

Family firms

Competitiveness

Facilitators

Barriers

JEL codes:

M14, O32, M31

ABSTRACT

Innovation is a strategic element of competitiveness; however, levels of innovation in Spain do not show the internalization of this premise in business practice. This paper discusses innovation in family firms with the intention to identify both barriers and facilitators, and factor analysis is applied to measure the weight of each component. The main finding is that the most common innovation in this type of business structure is related to marketing, which reflects the need to seek synergy and collaboration between the two as a means of organizational development. Finally, the article lists the components that determine the levels of innovation to further develop a proposal with practical implications for strategic decisions within family firms.

* *Autor de contacto.*

1. Introducción

El tejido productivo español está compuesto en un 99,88% por pymes (DIRCE, 2013). Con la actual coyuntura económica se han reducido las estructuras empresariales así como han proliferado las microempresas (hasta 9 trabajadores – 95,5%) (DGPYME, 20014). Independientemente de su dimensión aportan el 66% del Valor Añadido Bruto y el 75% de los puestos de trabajo de España (COTEC, 2013a) lo que hace innegable su protagonismo en la economía. No obstante, esta radiografía puede explicar los niveles de innovación del tejido productivo español (INE, 2014) y su repercusión sobre la competitividad (Warren, 2008).

Resulta contradictorio que las pymes reconozcan el papel estratégico de la innovación para su crecimiento pero no acometan proyectos de innovación con la asiduidad deseable para contribuir al desarrollo socioeconómico global (COTEC, 2013b). Por este motivo, es interesante realizar un análisis de los elementos que por un lado facilitan y por otro, aquellos que dificultan la puesta en práctica de la innovación pero desde un foco aún más específico, el de la empresa familiar. Se trata de conocer el contexto y la percepción de este tipo de empresas para poder proponer herramientas que incidan en la mejora de los niveles de innovación apoyados de un análisis factorial como técnica estadística multivariante de soporte. Son numerosos los estudios que han demostrado la incidencia positiva de la innovación sobre la capacidad competitiva de cualquier región (Martínez Rojas et al., 2013; Taranenko, 2013) al mismo tiempo que las estadísticas oficiales permiten detectar relaciones causa efecto entre las potencias mundiales y sus niveles de I+D. Tanto es así que la actividad de I+D+i se convierte en un instrumento de desarrollo regional y de consolidación de la cohesión europea internacional objeto de análisis (Chiesa y Piccalua, 2000: 331; Comisión Europea, 2007). Actualmente se ha afianzado el convencimiento de que es necesario potenciar la I+D+i puesto que se convierten en elementos estratégicos para el mantenimiento y diferenciación del sector productivo (Alonso y León, 2004; Audrestch y Callejón, 2006: 65).

En este sentido, el desarrollo de este estudio cumplirá el doble objetivo de identificar las dificultades y los facilitadores de la innovación en pymes familiares y analizar las implicaciones empresariales. Asimismo, se realizan propuestas concretas para facilitar la toma de decisiones de

empresas familiares decididas a mejorar su competitividad basadas en la innovación.

2. Marco teórico

Actualmente no admite discusión que la innovación es un elemento estratégico empresarial (Berg y Einspruch, 2009) y de ahí se desprende el conjunto de iniciativas, sistemas, políticas e incentivos de apoyo a la misma en cualquier nación. Su capacidad de aportar valor a la actividad económica trasciende a la propia estructura particular y se multiplica en el entorno en el que se desarrolla así como favorece la competitividad del tejido productivo en su conjunto (Schumpeter, 1934). En las investigaciones centradas en la innovación se identifican muchos prismas pero el criterio más habitual de estudio es la dimensión de la empresa según la escisión clásica entre pequeña, mediana y gran empresa obviando el papel que las empresas familiares tienen en la economía internacional y, muy especialmente, en el panorama nacional. Aunque a partir de los 80 se ha avanzado considerablemente en conceder a este tipo de empresas un mayor protagonismo, la complejidad de acceso a los datos a menudo disuade a muchos investigadores a centrarse en ellas. El Instituto de Empresa Familiar y las numerosas cátedras en Universidades de toda España ha supuesto un cambio sustancial muy positivo para conocer la realidad y particularidades de empresas de esta naturaleza (DGPYME: 2008). En todo caso, las investigaciones centradas en empresa familiar e innovación aún son escasas (Craig y Moores, 2006; Cassia et al., 2011) y es donde surge la oportunidad de hacer una aproximación individualizada (Mandl, 2008).

En términos generales se calcula que las empresas familiares representan un 85% tanto en los países de la OECD (Kraus et al., 2012) como en el tejido productivo nacional y representan un 70% del PIB y del empleo privado (Instituto de Empresa Familiar, 2015) pero precisarlo con exactitud sigue siendo un reto para las estadísticas oficiales (Rojo Ramírez et al., 2011) asimismo a nivel conceptual no existe el consenso oportuno (Astrachan y Shanker, 2003). Para este trabajo se utiliza como referente la definición de empresa familiar propuesta por Chua et al. (2009) *“un negocio gerenciado y administrado con la intención de darle forma y perseguir una visión propuesta por una coalición de miembros de la misma familia o un número reducido de familias que sea sostenible en el tiempo para generaciones sucesivas”*, matizada con la aportación

de Roessl et al. (2010) sobre el capital social mayoritariamente en manos de la familia; la toma de decisiones y definición de la estrategia también recayendo sobre ellos y presentándose una dependencia financiera, económica y laboral de varios miembros de la familia de la actividad del negocio.

Antes de entrar en el detalle de la relación entre la innovación y las empresas familiares conviene recopilar las características de este tipo de organizaciones ya que todas ellas condicionarán de alguna forma la interiorización de la innovación.

- Orientación temporal (largo plazo): ninguna empresa inicia su actividad definiendo una fecha límite pero en el caso de las empresas familiares el objetivo de preservar la capacidad productiva y viabilidad del negocio durante generaciones tiene una influencia estratégica en la toma de decisiones (Dyer, 2003; Zellweger, 2007).

- Motivación, cohesión y fuerza del trabajo: el sentimiento de pertenencia en estas empresas es doble, por su vinculación familiar y laboral con lo que suele presentarse una cohesión, motivación, orientación al logro, capacidad de trabajo... superior comparativamente con empresas no familiares (Donckels y Frolich, 1991; Dunn, 1996).

- “Conservacionismo” del comportamiento y aversión al riesgo: La tradición, la historia y los orígenes de la empresa marcan el desarrollo de este tipo de empresas y, en ocasiones, condicionan el ritmo de los cambios más disruptivos (Dunn, 1996). Esta cuestión puede derivar según Dyer (2003) en una menor propensión a la innovación mientras que otros autores consideran que únicamente frena en un primer estadio la inmediatez e implica una mayor reflexión sobre qué proyectos de innovación acometer sopesando más el riesgo y su viabilidad (Craig y Moores, 2006).

- Orientación hacia dentro: las empresas familiares muestran un grado de apertura al entorno menor, encuentran en sí mismas la solución y recurren en menor medida a apoyos del exterior (Fukuyama, 1995; Donckels y Frolich, 1991).

- Grado de desarrollo de los recursos humanos: Las empresas familiares asumen una responsabilidad con los lazos familiares, dado que su pretensión es precisamente favorecer el desarrollo económico y laboral de sus miembros. En ocasiones el sobredimensionamiento de la estructura o los esfuerzos por adecuar los perfiles a las necesidades de cualificación o adaptación de los puestos de la

empresa conllevan una dificultad añadida para este tipo de empresas (Dunn, 1996).

Con esa radiografía general y constatando que los estudios centrados en la innovación para empresas familiares siguen siendo escasos conviene realizar algunas consideraciones previas. Por un lado, la capacidad de innovación está más supeditada al perfil de la dirección que a la naturaleza de la empresa (Verhees and Meulenbergh, 2004) de forma que la empresa familiar será más o menos proclive a la innovación no por su condición sino por las personas que en cada momento ostenten la dirección y definan la estrategia. En cierta medida, este planteamiento valida a Litz y Kleysen (2001) quienes han concluido que la innovación en las empresas familiares se convierte en un reto para las nuevas generaciones y una vez asumido se convierte en un elemento estable en la cultura de la organización. Por otro lado, la literatura general sobre innovación señala algunos factores como determinantes para interiorizar esta filosofía y ponerla en práctica. Destacan:

- Orientación al Mercado (Cooper and Kleinschmidt; 1987).

- Equipos mixtos -cross-functional team- implicados en el desarrollo de nuevos productos y en los que se subraya la contribución especial del departamento de marketing e I+D (Valle y Avela: 2003; Ruiz Ortega: 2011).

- Cultura entendida como la filosofía propia de la compañía en torno a las prioridades, estrategias, proactividad y adaptación a los cambios como base angular de la innovación en cualquier compañía (Barczak, 1995). Dentro de este factor hay que analizar el peso específico de la estrategia y visión a largo plazo (Ernst, 2002)

- Comunicación. La capacidad de compartir los objetivos, los beneficios y la necesidad de ser una compañía innovadora termina calando en todos sus integrantes con lo que juega también un papel fundamental (Griffin, 1997)

- Apoyo de la alta dirección. Contar con el beneplácito de la cúpula directiva y encontrar en éstos el motor de cualquier decisión e innovación favorece la dinámica de avance en su globalidad (Ernst, 2002).

3. Metodología

Se ha optado por una técnica cuantitativa, la encuesta, tomando como referente los indicadores de I+D validados por la OCDE (1995; 2003; 2005).

El tipo de muestreo aplicado ha sido el aleatorio por conglomerados ya que permite conocer la composición general de la parte del tejido productivo compuesto por empresas familiares y así comprobar que la innovación no está asociada a un territorio o a un sector sino que en su concepto más amplio se trata más de una apuesta estratégica de la organización.

El análisis se ha centrado en empresas familiares de la provincia de Málaga, realizándose el cálculo sobre el censo de empresas totales (107.385) y entendiéndose que un máximo del 80% de empresas cumplía este requisito para determinar la muestra compuesta, en consecuencia por 114 empresas. La información clave del cuestionario son las <Barreras y facilitadores de la innovación> aunque también se han utilizado datos sobre inversión en I+D, infraestructuras TIC y otros datos.

Por el tipo de información requerida, se identificaron como informantes clave:

- Directores generales.
- Responsables de I+D.

Las barreras y facilitadores incluidos se basan en trabajos anteriores con una orientación similar entre los que destacan los desarrollados por Avermaete et al., 2003; Kou y Wu, 2007; Bigliardi y Dormino, 2009 y Elche-Hotelano, 2011.

Cada una de las barreras/ facilitadores a la innovación identificadas se valora con una escala de likert de 1 a 5 (de <Muy Influyente> a <Muy poco influyente>) y está compuesta a su vez por una serie de elementos que en suma configuran un indicador que resulta de aplicar un análisis factorial de correspondencias simples como técnica estadística más idónea para los objetivos del estudio. Estos indicadores de <freno a la innovación> o <acceso a la innovación> permiten categorizar a las empresas en función del grado de influencia de cada uno con una puntuación de 0 a 100, así como establecer comparaciones.

4. Resultados

Previo al análisis del poder de influencia de cada inhibidor y potenciador de la innovación se recogen en síntesis cada uno de los ítems que integra cada categoría conforme ilustran la figura 1 y la figura 2. En primer lugar nos vamos a centrar en barreras y a continuación en elementos de acceso a la innovación.

Barreras Económicas

Destaca este indicador puesto que un 86% de las empresas consultadas atribuye a la dificultad de acceder a la financiación externa como el primer escollo a la hora de poner en marcha un proyecto innovador.

Por orden de importancia, le siguen los altos costes derivados de la innovación, el riesgo percibido y las experiencias negativas con acceso a ayudas públicas.

Barreras de Conocimiento

El 70,5% considera que las barreras de conocimiento afectan al desarrollo de proyectos innovadores.

De los resultados obtenidos, destaca que las empresas familiares consultadas plantean como un inhibidor de peso no disponer de sistemas o procedimientos para detectar nuevas oportunidades, evaluar y conocer el entorno. Perciben estas cuestiones como relevantes pero admiten no haber desarrollado un sistema de detección normalizado. En esta misma línea, consideran que adolecen de métodos para promover la creatividad de los equipos de trabajo y por último, destaca que consideran están compensando ese bajo conocimiento con la implementación de mecanismos de escucha al cliente entre los que mencionan por su potencial y “gratuidad” las redes sociales, cuestión que llama especialmente la atención porque contradice su percepción del marketing como un elemento de innovación. A todas luces, esta cuestión aproxima a las empresas familiares a la Orientación al Cliente y la implementación progresiva de la Innovación Abierta como filosofía de trabajo estratégica para las empresas modernas.

Barreras relacionadas con el personal

Casi el 80% de las empresas reconoce que estas barreras les afectan directamente a su capacidad innovadora. En todo caso, conviene matizar que casi el 30% de las empresas admite poseer un equipo humano bien cualificado pero limitado para acometer procesos de innovación porque cuentan con una estructura insuficiente e impera mantener el ritmo productivo. De esta apreciación de las empresas se desprende otro problema adicional: el cultural. Las empresas aún no han asimilado que la innovación no necesariamente es un área diferenciada sino que es una forma de entender la gestión y la competitividad organizativa y que

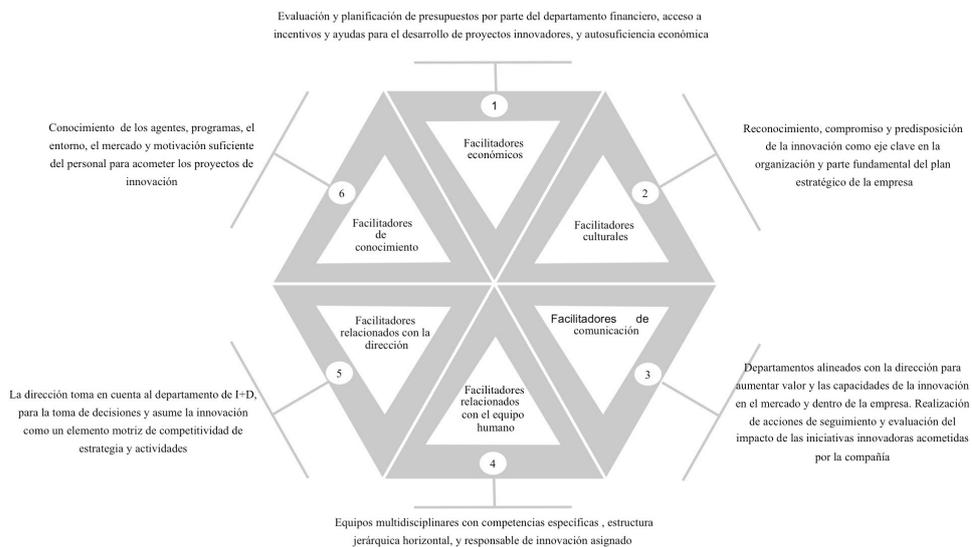
cualquier proceso, trabajo o actividad debe desarrollarse con esta filosofía sin suponer una carga para el desarrollo de la rutina organizativa.

Del resto de variables que componen este indicador barrera a la innovación del personal, la más relevante es la inexistencia de planes de formación específicos para capacitar los RR.HH.

Figura 1. Barreras a la innovación



Figura 2. Facilitadores de la innovación



(78,9%), seguido en igual porcentaje por contar con un personal no cualificado para desarrollar actividades de I+D y el nivel bajo de adaptación a las TIC de parte del equipo.

Barreras relacionadas con la dirección

La dirección se reconoce como un significativo inhibidor a la innovación en la empresa, representa el 71,1%. Este dato resulta especialmente interesante dado que los informantes clave de este cuestionario han sido precisamente puestos directivos.

En la misma línea, el personal directivo admite sus limitaciones en materia de innovación, lo que también se traduce en el peso derivado de la insuficiente comunicación sobre la dirección estratégica de la innovación, el sentido de la innovación y los cambios derivados de su introducción, quizás consecuencia de esa falta de conocimiento propio en la materia que hace complejo transmitirlo al resto del equipo humano convirtiéndose en una debilidad a medio plazo.

Barreras derivadas de la percepción de la innovación

Este indicador nos permite extraer conclusiones sobre la necesidad de superar el estereotipo de innovación estrictamente como tecnología e I+D. Las empresas familiares asocian la innovación principalmente con proceso de alta tecnología y desarrollo tecnológico (90%) sin percibir la capacidad propia de innovar centrándose en otros procesos claves como las relaciones con los clientes,

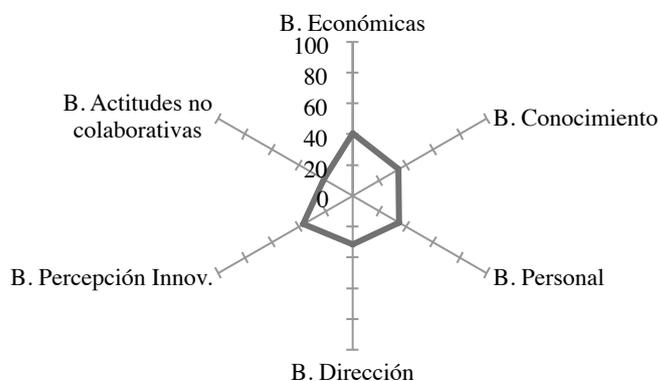
los procesos, el diseño del producto, búsqueda de nuevos mercados, la mayoría vinculados al marketing. Estos serán precisamente, los que como se verá más adelante, los más comunes en esta tipología de empresas.

Una de las cuestiones detectadas es que la coyuntura actual obliga a las empresas familiares a priorizar el corto plazo frente a los resultados que ofrecen los proyectos de innovación. Con un peso similar, se señala la percepción de las empresas de inexistencia de centros de apoyo a la innovación. A continuación las empresas perciben una ausencia de una política empresarial acorde con sus necesidades y la escasez de asesoramiento externo fiable.

Barreras derivadas de actitudes no colaborativas

Este tipo de barreras son destacables dado que las refieren el 81% de las empresas de la muestra. Asimismo, es objeto de reflexión que el 40% admita que tiene dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación y vuelve a incidir en la cultura empresarial española, más asociada a la autosuficiencia y a la autonomía que a propuestas de colaboración como fórmula de consolidación y crecimiento. Así lo atestigua que un 12% no se muestra partidario de establecer alianzas o colaboraciones con terceros así como que un 16% se considera autosuficiente para crear valor y desconfía de las consecuencias de compartir información con terceros en un proyecto conjunto. En definitiva, de esto se desprende que aún no se ha interiorizado el valor de la cooptación como fórmula de éxito en el tejido productivo (Brandenburguer et al., 1996).

Figura 3. Valoración del índice Freno a la Innovación



En definitiva, respecto a las barreras a la innovación que se han detectado en la investigación (figura 3) se puede establecer un ranking según el grado de influencia percibido, en orden decreciente:

- Las barreras económicas
- Las barreras derivadas de la percepción de la innovación
- Las barreras relacionadas con el personal.
- Las barreras relacionadas con el conocimiento
- Las barreras relacionadas con la dirección
- Las barreras derivadas de actitudes no colaborativas.

Tan importante como detectar las barreras a la innovación percibidas en la empresa familiar es la identificación de elementos que la favorezcan. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Facilitadores económicos

Coherente con los resultados de las barreras económicas, el 62% de las compañías consideran que los facilitadores económicos son un elemento imprescindible para dinamizar proyectos innovadores.

De la información extraída destaca que el 40% de la muestra planifica y evalúa la posibilidad de dedicar un porcentaje de los presupuestos generales a la innovación. Coincide en porcentaje el número de empresas que afirma acceder a líneas de incentivos relacionadas con el desarrollo de proyectos innovadores. Por otro lado, existe un 23% de empresas que son capaces de acometer proyectos de innovación de forma autónoma, autofinanciándolos para su ejecución. Esta cuestión pone de relieve la relativa dependencia del sector productivo español de los incentivos públicos para desarrollar actividades de I+D+i (Aleardo, 2008: 19) así como que el decremento de líneas de incentivos en años anteriores ha podido retraer la capacidad de innovar en la empresa familiar.

Facilitadores culturales

La cultura de la organización respecto a la innovación se confirma como una de las claves para impulsar a la empresa a desarrollar actividades innovadoras. Las empresas reconocen que solo si la innovación está interiorizada en la cultura se puede actuar en consecuencia (84%). En todo caso, aquí

cabe preguntarse cuál es la distancia entre el pensamiento y la puesta en práctica en la rutina empresarial.

Los ítems que componen este facilitador muestran valores muy próximos, todos comprendidos entre el 17 y el 24%. Los encuestados confirman su predisposición al cambio, aprovechando las oportunidades del entorno así como indican la importancia de transmitir la cultura de la innovación al equipo humano para conseguir el compromiso de la innovación en el conjunto de la organización y en la actividad laboral de cada trabajador. Con valores muy semejantes se encuentra la valoración positiva para la innovación de contar con un Plan Estratégico y la planificación de la generación de ideas.

Facilitadores de comunicación

El 79% considera que los facilitadores de comunicación tienen una influencia muy alta para la ejecución de proyectos innovadores.

Conviven tres cuestiones con el mismo peso: (1) la comunicación a toda la organización de las actividades de innovación, (2) el conocimiento del papel que tiene la implicación y participación de cada miembro del equipo en la innovación y (3) el análisis de opiniones de clientes y proveedores para detectar oportunidades de innovación. Por su parte, quedan en último lugar las acciones de seguimiento y evaluación del impacto de la innovación.

Facilitadores relacionados con el equipo humano

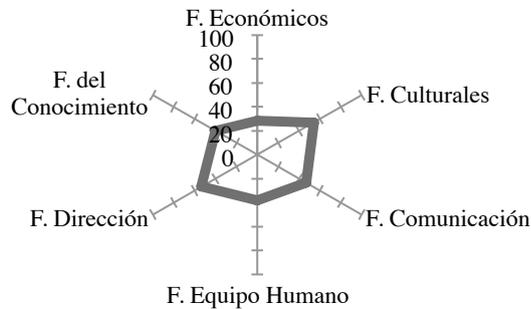
Las empresas familiares perciben que el éxito de sus actividades de innovación está directamente relacionado con el equipo humano.

Posee un peso medio de 32% en las empresas el fomento de la creatividad y la promoción de la aportación de la innovación en el equipo, de nuevo se pone de relieve el papel del marketing como área de apoyo a la innovación de forma indirecta. Otras variables a destacar dentro de este indicador es que se posea una estructura horizontal. En contraposición, destaca la relativa poca importancia concedida a la figura del responsable de innovación o la existencia de un departamento con competencias específicas en I+D para poner en marcha y coordinar los proyectos de innovación y la necesidad de relacionarse con otras áreas de la empresa como posible fuente de generación de ideas y proyectos innovadores. Se intuye cierta relación entre el área de I+D y marketing de la empresa familiar puesto

que mientras a una se le asocia la capacidad de ejecutar y liderar un proyecto de innovación, al otro se le presupone un dilatado conocimiento de lo que el mercado demanda y cómo lo desea. De esta

En definitiva, respecto a los facilitadores a la innovación (figura 4) también se puede establecer un ranking según el grado de influencia percibido por parte de las empresas. Se presenta en orden

Figura 4. Valoración del índice Acceso a la Innovación



forma, las empresas familiares, independientemente de si lo realizan o no, reconocen el valor derivado de la existencia de equipos multidisciplinares que puedan acometer proyectos de innovación.

Facilitadores relacionados con la dirección

Se evidencia que el 74% de las empresas familiares manifiestan que el apoyo, predisposición de la dirección constituyen el primer paso para desarrollar proyectos innovadores. Sin duda, los resultados ponen de manifiesto la existencia de una preocupación por parte de la dirección, en la empresa familiar, coincidente con la propiedad de la compañía, de elevar los niveles de innovación para ser más competitivos.

Facilitadores de conocimiento

En cuanto al último facilitador existe consenso unánime. Un 75% de las empresas alegan que los facilitadores relacionados con el conocimiento son un acelerador de la innovación.

El 36% de las empresas familiares confirman poseer conocimiento de la competencia, el entorno y el mercado y utilizarlo como base para definir proyectos de innovación. Por su parte, el 28% de la muestra dispone de personal motivado y cualificado para acometer proyectos de innovación. En cambio, solo un 13% declara tener conocimientos y/o utilizar sistemas de deducciones fiscales en I+D, dato que contrasta con un ligero valor superior respecto al conocimiento y uso de sistemas de gestión de la propiedad industrial (17%).

decreciente:

- Los facilitadores relacionados con la dirección.
- Los facilitadores relacionados con el equipo humano.
- Los facilitadores relacionados con el conocimiento.
- Los facilitadores culturales.
- Los facilitadores relacionados con la comunicación.
- Los facilitadores económicos.

5. Conclusiones

A continuación se incluyen las conclusiones principales respecto a las barreras y facilitadores en empresas familiares, como tipología organizativa de naturaleza propia. Conviene subrayar que, aunque este estudio se centra en la innovación, coincide con las características planteadas en la literatura:

- Cabe subrayar la contraposición derivada de la posición ocupada por el aspecto económico para los facilitadores, en la última posición mientras que en las barreras era la primera en el ranking. En este sentido, si bien el principal escollo para acometer proyectos de innovación es la financiación, existen otros aspectos previos para contar con un proyecto de innovación diferentes al económico como la capacidad de detectar oportunidades, el convencimiento sobre el valor estratégico de la innovación...

- Con respecto a la Dirección, si bien como barrera se detectó un porcentaje elevado que reconocían que el nivel directivo de la empresa tenía limitaciones para poder acometer proyectos de innovación, en un porcentaje casi coincidente como facilitador se encontraba el convencimiento de que la innovación es clave para la competitividad. En la práctica, este tipo de empresas reconoce el valor de la innovación para la competitividad pero les frena el conocimiento para acometer proyectos innovadores y liderarlos así como la reticencia para trabajar con equipos abiertos, especialmente colaboraciones con terceros debido a su caracterización de <orientación hacia dentro>.

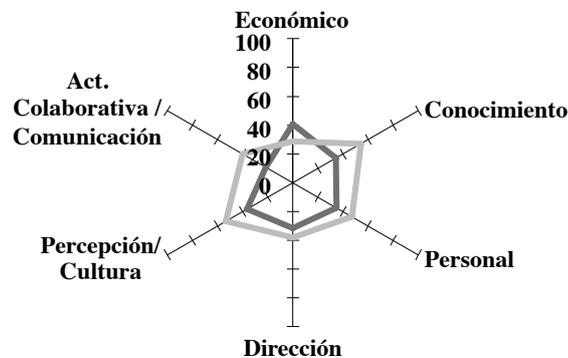
- Las empresas familiares no tienen una percepción real de su capacidad de innovación porque asocian este concepto a actividades de desarrollo tecnológico e investigación avanzada y minusvaloran el potencial de otros tipos de innovación como la innovación en procesos, innovación organizativa e innovación en marketing. Otra de las conclusiones claves de este estudio se deriva precisamente de la fortaleza que en este tipo de empresas tiene la Orientación al Mercado y el

proyectos de innovación que podría acometer en una segunda fase el área de competente de la empresa.

- Conviene destacar que en empresas de esta naturaleza no siempre existe un departamento de I+D o innovación pero que esa actividad se asume como estratégica y transversal para la organización. Asimismo, se entiende imprescindible la relación fluida de información entre las distintas áreas de la empresa para identificar proyectos de innovación y asegurar su éxito. Se aboga en este sentido por equipos multidisciplinares como responsables de esta actividad. En todo caso, también se desprende de esta forma de entender la innovación una consecuencia lógica de colaboración continua que se da en algunas empresas familiares por su composición y estructura de recursos humanos. Se contraponen al mismo tiempo dos cuestiones, la necesidad de adaptar los perfiles del personal a estas tareas y la motivación de partida con la que cuenta el equipo humano por la vinculación o sentimiento de pertenencia al núcleo familiar indivisible de la actividad económica.

Por último, se ha realizado un cruce de los

Figura 5. Superposición del índice de Freno y Acceso a la Innovación



establecimiento de mecanismos e instrumentos, que en este sentido, ponen en funcionamiento para detectar nuevas oportunidades, conocer el entorno, comunicarse con el consumidor para saber sus preferencias... En base a lo anterior, se puede determinar que el tipo de innovación con el que están más familiarizadas, aunque en algunos casos no lo reconozcan como tal, es la innovación en marketing. Adicionalmente, la parte empírica ha puesto de relieve que las empresas familiares reconocen el papel del área de marketing como fuente de generación o captación de ideas o

inhibidores y facilitadores de la innovación (Figura 5), buscando la coincidencia conceptual así como con respecto al peso medio atribuido.

Esta figura no solo refleja las coincidencias de barreras y facilitadores en cuanto a importancia para las empresas familiares de Málaga sino que nos permite extraer una conclusión principal sobre la capacidad de innovar. Los valores medios de las barreras y facilitadores de las empresas de la muestra, tan próximos entre sí, nos da pie a afirmar que su capacidad de innovar radica en la actitud y predisposición individual de cada empresa. Esto es,

los elementos que inhiben o animan la innovación quedan supeditados a la personalidad de la empresa para modular, aprovechar y detectar las oportunidades del entorno y ser competitiva a largo plazo.

Por otro lado, a la vista de la comparación entre facilitadores e inhibidores de la innovación en la empresa familiar podemos concluir que la situación actual no permite explotar de forma óptima las capacidades y el talento porque hay que concentrar los esfuerzos en tareas de primer orden para la supervivencia. En este sentido, los equipos humanos de estas empresas terminan asumiendo tareas más operativas que tácticas y pueden considerarse empresas "explotadoras" y no "exploradoras". Esto es, las empresas familiares tienden a orientarse más al resultado inmediato intentando estar a la altura de las exigencias del mercado explotando lo mejor posible los recursos con los que cuentan pero no son capaces de equilibrar esta misión con la capacidad de detectar y plantear nuevos retos que hagan posible que la empresa se adapte a los escenarios futuros para ser competitiva en el tiempo. En todo caso, como es propio a la naturaleza de estas compañías, la sostenibilidad de la actividad económica las hace más permeables a la innovación como único medio de mantener el negocio también para generaciones venideras.

Para finalizar se concluye que cada uno de los elementos, según cómo se trabaje desde la empresa, puede convertirse al mismo tiempo en una barrera o un facilitador y por tanto cada uno de ellos puede dar lugar a una propuesta de mejora así como un aspecto que potenciar en la empresa familiar.

Bibliografía

Aleardo, F. (2008). "Las Estrategias de las Regiones Europeas para fomentar la innovación en las PyMES". *Foro de la Innovación de la Rioja*, 18-19 de noviembre 2008, Logroño.

Alonso, R. y León, G. (2004). *Las políticas de fomento de la innovación de la UE*. Academia Europea de Ciencias y Artes de España, Madrid.

Astrachan, J.H. y Shanker, M.C. (2003). "Family Businesses contribution to the US Economy: a Closer look. *Family Business Review*, 16 (3), 211-216.

Audretsch, D. y Callejón, M. (2006). "La política Industrial Actual: Conexiones e Innovación Empresarial". *Revista Económica de Cataluña*, Septiembre, 56-71.

Avermaete, T.; Viaene, J.; Morgan, E. y Crawford, N. (2003). "Determinants of innovation in small food

firms", *European Journal of Innovation Management*, 6, (1), 8-17.

Barczak, G. (1995) "New Product Strategy, structure, process and performance in the telecommunications industry", *The Journal of Product Innovation Management*, 12.3, 224-242.

Berg, D. y Einspruch, N.G. (2009). "Research note: intellectual property in the services sector: innovation and technology management implications", *Technovation*, 29 (5), pp. 387-93.

Bigliardi, B.; Dormino, A. I. (2009). "An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises". *European Journal of Innovation Management*, 12 (2), 223-242.

Brandenburguer, A.; Nalebuff Barry J. y Maulana, A. (1996). *Coopetición: un revolucionario esquema mental para la gestión que combina la competencia y la cooperación*. Ed. Santos de Díaz, Madrid.

Cassia, L.; De Massis, A. y Pizzurno, E. (2011). "Strategic innovation and new product development in family firms An empirically grounded theoretical framework", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (2), 198-232.

Chiesa, V. y Piccaluga, A. (2000). "Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy". *R&D Management*, 30 (4), 329-339.

Chua, J.H. y Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-32.

Comisión de las Comunidades Europeas (2007). "Mejorar la transferencia de conocimientos entre las instituciones de investigación y la Industria en toda Europa: Incorporar la innovación abierta – Aplicar el Programa de Lisboa". *Comunicación de la Comisión al Consejo del Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones*, 182, Bruselas, Comisión Europea, 04/04/2007.

Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1987) "New products: what separates winners from losers", *Journal of Product Innovation Management*; 4: 169-184.

COTEC (2013a). *La innovación en las pymes españolas*, Cotec, Madrid, España.

COTEC (2013b). Informe COTEC. *Tecnologías e Innovación en España*. COTEC, Madrid.

Craig J.B.L. y MOORES, K. (2006). "A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms", *Family Business Review*, 19 (1), 1-10.

Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) (2014) *Retrato de las Pymes 2014*, Subdirección General de Apoyo a la Pyme.

- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* (6ª edición). Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Donckels, R. and Frolich, E. (1991). "Are family businesses really different?", *Family Business Review*, 4 (2), 149-60.
- Dunn, B. (1996). "Family enterprises in the UK: a special sector?", *Family Business Review*, 9 (2), 139-55.
- Dyer, W.G. Jr. (2003). "The family: the missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 401-16.
- Elche-Hotelano, D. (2011). "Source of Knowledge, investments and appropriability as determinants of innovation: an empirical study in service firms". *Innovation: Management, Policy&Practice*, 13 (2), 220-235.
- Ernst, H. (2002). "Success factors of new product development: a review of the empirical literature", *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 1-40.
- Fukuyama, F. (1995). "Trust", *Free Press*, New York, NY.
- Griffin, A. (1997). "PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices", *Journal of Product Innovation Management*, 14 (6), pp. 429-58.
- INE (2014). *Encuesta sobre la innovación de las empresas*, Instituto Nacional de Estadística (INE) España.
- Instituto de la Empresa Familiar (2014). "La empresa familiar en cifras" en http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html (consultado a 12/12/14)
- Kout, T. y Wu, A. (2007). "The determinants of organizational innovation and performance: an examination of Taiwanese electronics industry", *SSRN Working Paper Series*, Social Science Research Network, Enero, 1-38.
- Kraus, S.; Pohjola, M.; Koponen, A. (2012). "Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success", *Review of Managerial Science*, 6 (3), 265-286.
- Litz, R.A. y Kleysen, R.F. (2001). "Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family", *Family Business Review*, 14 (4), 335-51.
- Mandl, I. (2008). "Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report". *European Commission, Enterprise and Industry*. Directorate-General. Vienna.
- Martinez Rojas, M. A.; Palos Cerda, G. C.; Vargas Hernández, J. G. (2013). "Innovation and competitiveness in SMEs: the local experience in San Luis Potosi, México", *International Journal of Business and Social Science*, 4 (15), 89-97.
- Roessl, D, Fink M Y Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal Entrepreneurial Venture*, 2 (3/4), 366-380.
- Rojo Ramírez, A.A.; Diéguez Soto, J. y López Delgado, P. (2011). "Importancia del concepto de Empresa familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación", *Revista de Empresa Familiar*, 1 (1), 53-67.
- Ruiz Ortega, M.; García-Villaverde, P.M. (2011) "Pioneer orientation and new product performance of the firm: internal contingency factors", *Journal of Management & Organization*; 17: 474-497.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Taranenko, I. (2013). "Strategic analysis of innovation-based competitiveness in the global economy", *Montenegrin Journal of Economics*, 9 (1), 127-133.
- Valle, S. y Avela, L. (2003) "Cross-Functionality and Leadership of the new product development teams", *European Journal of Innovation Management*; 6, 1: 32-47.
- Van Looy, B.; Koenraad, D. y Andries, P. (2003). "Policies to stimulate regional innovation capabilities via university collaboration: an analysis and an assessment", *R&D Management*, 33 (2), 209-229.
- Verhees, J.H.M. y Meulenbergh, M.T.G. (2004). "Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-54.
- Warren, C. (2008), "Innovation in SMEs, International Council for Small Business". *World Conference Proceedings*, 1-6.
- Zellweger, T. (2007). "Time horizon, cost of equity capital, and generic investment strategies of firms", *Family Business Review*, 20 (1), 1-15.