



**UNIVERSIDAD DE MURCIA**  
**ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO**

**Innovación en la Empresa Familiar:  
Influencia de los Obstáculos, las Perspectivas  
Económicas y la Orientación Familiar**

**D. Juan Carlos Mancheno Ricaurte**

**2019**





## **UNIVERSIDAD DE MURCIA**

Innovación en la empresa familiar: influencia de los obstáculos, las perspectivas económicas y la orientación familiar

Tesis doctoral presentada por:

**D. Juan Carlos Mancheno Ricaurte**

Director:

**Dr. D. Ángel Meroño Cerdán**



## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud eterna a mi director, el Dr. D. Ángel Meroño Cerdán, por los valiosos aportes brindados para la consecución de este trabajo.

Desde mi alma mis agradecimientos a mi esposa Rosita, y a mis hijos Valentina y Juan Carlos por haberme apoyado en esta aventura del conocimiento, incluso dejando de lado sus propios sueños y aspiraciones.

Por último, quiero agradecer a mi padre, por haberme apoyado desde la tierra, y a mi madre que estoy seguro lo sigue haciendo desde el cielo.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	4
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	7
<b>1.1 Revisión del marco teórico</b> .....	15
<b>1.2 Carácter innovador de la empresa familiar</b> .....	17
<b>1.3 Actividad innovadora en la empresa familiar</b> .....	36
<b>1.4 Definición de Innovación</b> .....	42
<b>1.5 Innovación tecnológica</b> .....	44
<b>2.1 Incertidumbre del entorno</b> .....	57
<b>2.2 Influencia del entorno en la innovación</b> .....	61
<b>CAPÍTULO 3: OBSTÁCULOS PARA LA INNOVACIÓN</b> .....	72
<b>3.1 Falta de Fondos en la empresa</b> .....	73
<b>3.2 Falta de Personal Cualificado</b> .....	75
<b>3.3 Falta de Información sobre Tecnología</b> .....	76
<b>3.4 Incertidumbre respecto a la Demanda</b> .....	77
<b>3.4 Dificultad para encontrar Socios de Cooperación</b> .....	77
<b>4.1 Perspectivas económicas e innovación en la empresa familiar</b> .....	86
<b>4.2 Obstáculos a la innovación en la empresa familiar</b> .....	88
<b>4.3 Orientación familiar</b> .....	90
<b>4.4 Orientación familiar y perspectivas económicas</b> .....	93
<b>4.5 Orientación familiar y obstáculos a la innovación</b> .....	94
<b>CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA</b> .....	101
<b>5.1 Muestra</b> .....	101
<b>5.2 Medición de variables</b> .....	105
<b>5.3 Análisis de datos</b> .....	108
<b>CAPÍTULO 6: RESULTADOS</b> .....	112
<b>6.1 Modelo de medida</b> .....	117
<b>6.2 Modelo estructural</b> .....	121
<b>6.3 Evaluación del modelo</b> .....	124
<b>7.1 Conclusiones</b> .....	134
<b>7.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación.</b> .....	139
<b>ANEXO</b> .....	164

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Framework para medir la innovación.....	38
Figura 2 Obstáculos a la innovación .....	79
Figura 3 Modelo de investigación .....	99
Figura 4 Percepción de la economía.....	112
Figura 5 Innovación tecnológica .....	113
Figura 6 Objetivos de la innovación en producto .....	114
Figura 7 Objetivos de la innovación en proceso.....	115
Figura 8 Obstáculos para la innovación en producto .....	116
Figura 9 Obstáculos para la innovación en proceso.....	116
Figura 10 La influencia del carácter familiar en la innovación.....	117
Figura 11 Falta de fondos .....	125
Figura 12 Falta de personal.....	126
Figura 13 Falta de información tecnológica .....	127
Figura 14 Búsqueda de socios.....	128
Figura 15 Incertidumbre de la demanda.....	129

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estudios realizados sobre empresas familiares e innovación .....	19
Tabla 2 Tipos de innovación tecnológica.....	46
Tabla 3 Estudios sobre percepción del entorno e innovación.....	66
Tabla 4 Estudios sobre los obstáculos a la innovación .....	80
Tabla 5 Clasificación de las empresas por edad.....	103
Tabla 6 Clasificación de las empresas por tamaño .....	104
Tabla 7 Clasificación de las empresas por sector.....	104
Tabla 8 Variables dependientes e independientes .....	105
Tabla 9 Fiabilidad (LOADINGS > 0,7).....	118
Tabla 10 Fiabilidad Compuesta.....	119
Tabla 11 Validez Convergente .....	119
Tabla 12 Validez Discriminante.....	120
Tabla 13 Validez Discriminante según el criterio cross-loadings.....	121
Tabla 14 Multicolinealidad (VIF <5).....	122
Tabla 15 Efectos directos.....	122
Tabla 16 Efectos indirectos.....	122
Tabla 17 Efectos Totales.....	123
Tabla 18 Tamaño del efecto .....	124
Tabla 19 Evaluación del modelo .....	124
Tabla 20 Obstáculo (Falta de fondos).....	125
Tabla 21 Obstáculo (Falta de personal).....	126
Tabla 22 Obstáculo (Falta de información tecnológica).....	127
Tabla 23 Obstáculo (Búsqueda de socios) .....	128
Tabla 24 Obstáculos (Incertidumbre de la demanda).....	129
Tabla 25 Resumen de resultados de las hipótesis .....	130



# INTRODUCCION

## Introducción

En los últimos años, estudios que se refieren a la empresa familiar han empezado por interesarse en qué medida la participación de la familia dificulta o facilita los procesos de innovación, por ello la presente investigación tiene como objetivos; entender como la orientación familiar influye al momento de innovar en una empresa familiar, respecto de los obstáculos y la percepción económica en las estrategias de innovación.

La participación familiar en la propiedad y la gestión de la empresa familiar afecta a la innovación de la empresa, sin embargo, la mayoría de las investigaciones han sido tratadas desde el punto de vista de la empresa, sin considerar algunas variables de carácter familiar. Los antecedentes que afectan los insumos de innovación, procesos. y resultados es limitado, y se pueden apreciar una serie de posiciones contradictorias, así como hallazgos inconsistentes, especialmente en relación con los resultados de la innovación, puesto que la relación empresa familiar e innovación es más compleja y multidimensional de lo que parece.

Las empresas familiares forman un sostén primordial de incremento de la economía española, tanto a partir una perspectiva cuantitativa, puesto que significan el 90% de las empresas, el 70% de la ocupación en el sector privado y el 60% del producto interno bruto de la economía de España, como desde un punto de vista cualitativo, al ser empresas más longevas, con mayor disposición de permanencia, y mayor compromiso con la permanencia en el empleo inclusive a costa de un mínimo de rentabilidad. (Instituto de la Empresa Familiar, 2017).

Su disposición de continuación y el enfoque de largo plazo explican algunas de sus características, como la rigidez, la conducta, la cultura del esfuerzo, la adopción de riesgos, el compromiso con el entorno general. Y en ese esbozo, la permanencia y la confianza se transforman en elementos esenciales en la toma de decisiones empresariales y en el traspaso de la cultura empresarial a través de la familia. También, el crecimiento y la dimensión de las empresas han

constituido una de las principales preocupaciones, porque condicionan el adelanto y la permanencia, como se ha puesto de descubierto fundamentalmente en la crisis.

El triunfo o el fracaso de las empresas, y específicamente de las empresas familiares, depende de su capacidad para desarrollarse e innovar, porque una empresa que crece e innova tiene más probabilidades de subsistir en el tiempo.

La innovación en la actualidad es estimada como uno de los factores más importantes dentro de las empresas para que estas sean competitivas dentro del mercado, esto a su vez se convierte en un aspecto fundamental para el crecimiento de las economías regionales y nacionales. La dinámica innovadora de las empresas es cada vez más complicada y las estrategias que exigen los procesos de innovación son mayores cada vez. La velocidad con la que se produce el cambio técnico y la complejidad de las tecnologías hace que la existencia de los nuevos procesos y productos sea cada vez más corta. Como resultado las empresas se ven en la necesidad a emplear mayores recursos a la tarea innovadora para complacer las exigencias de los mercados. El afianzamiento de la innovación como elemento de competitividad ha llevado a las empresas a desplegar nuevas estrategias de innovación. Una innovación puede ser considerada una adopción de algo nuevo para el individuo, u organización, varios estudios han destacado la necesidad de desarrollar adopciones innovadoras en la empresa, la OCDE las clasifica en innovación en producto/servicio, innovación en procesos, innovación organizacional, e innovación en marketing. La estrategia de desplegar actividades innovadoras es necesaria para las empresas que quieren conservar o aumentar su ventaja competitiva. Por otro lado, debido a que el período de los productos y procesos es cada vez más breve, las empresas se ven obligadas a innovar continuamente para garantizar la presencia y el crecimiento a largo plazo. Para desplegar las actividades innovadoras, y beneficiarse de los resultados de las mismas, es preciso que las empresas seleccionen los objetivos de innovación adecuados.

Según los resultados de la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar (PwC, 2018), la urgencia de innovar, el impulso de capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente y el entorno económico son los grandes desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares en la actualidad del contexto empresarial.

Por tanto, lo central es la innovación, por eso estudiamos de que depende. De entre los posibles principales aspectos que afectan a las empresas familiares al momento de innovar están: la conservación del patrimonio (Schafer et al., 2017), los obstáculos (Pellegrino, 2018), la percepción económica (Freel, 2005), el comportamiento innovador (Ingram et al. 2016), la propiedad familiar (Llach et al., 2012), la generación en la que se halla la empresa (Beck et al., 2011), y la orientación familiar (Kellermans, 2012).

También algunas propuestas indican que la incertidumbre del entorno es vista de diferente forma por las empresas, lo que conlleva a tomar decisiones, en varias direcciones, ante una percepción positiva del entorno, esta podría favorecer la adopción de innovaciones en la empresa, en tanto que una percepción negativa sería desfavorable para realizar innovaciones en la empresa. Lo anterior sería considerado como algo normal, sin embargo, algunos estudios aportan que más bien sucede lo contrario, a entornos inciertos mayor es la necesidad de innovación en la empresa, y ante entornos estables menor innovación es la respuesta de las empresas, además en el campo de la empresa familiar pueden existir ciertas particularidades. Según el enfoque socioemocional, las empresas son más innovadoras cuando su desempeño es inferior al aspirado (Miller et. al, 2015). De la misma manera en situaciones económicas adversas puede surgir un comportamiento más arriesgado que promueva las innovaciones para conseguir la continuación de la empresa.

En el entorno dinámico del mercado, las empresas no pueden ser estáticas, sino que deben asumir su rol mediante la renovación y mejora constante de sus

productos y servicios, considerando que la innovación es un componente obligatorio para la duración de las organizaciones.

La relación entre innovación y avance económico se ocasiona a través de la elaboración de nuevos productos y de métodos de trabajo más productivos. En resumen, las empresas familiares y no familiares innovan para optimizar resultados, conforme aumentando la demanda o bien reduciendo los costes. En el proceso de adopción de una innovación la propagación interna del nuevo conocimiento o nueva tecnología supone un valor agregado en cuanto que enriquece las capacidades de las personas y de la organización y sirve de base otros avances posteriores. La innovación es un proceso interpretativo, por lo que la gestión de la innovación requiere una acción colectiva, o los esfuerzos por crear conocimientos compartidos desde perspectivas diferentes. En las organizaciones es frecuente indicar que hay propósito de optimizar y desarrollar nuevas ideas hacia la innovación, pero que existen obstáculos que frenan lograr este objetivo, la empresa que supere estos obstáculos se situará en una perspectiva en la que, inclusive sin tener una metodología de innovación expresamente implantada, estará preparada para generar ideas y propuestas que en el lapso de un tiempo se transformen en innovaciones. Toda empresa tiene sus propias barreras, que deberán ser identificadas. La percepción de los obstáculos se incrementa entre más se realice investigación y desarrollo en la empresa, algunos estudios reportan una correspondencia incremental entre la práctica de tecnologías avanzadas y la percepción de los obstáculos de la innovación. Se indica que, para que una empresa sea considerada innovadora, no es bastante establecer metodologías sistemáticas de innovación, asimismo debe preocuparse en identificar aquellos obstáculos a la innovación que dificultan el proceso de innovación en la empresa. A pesar de que la empresa familiar es un modo preponderante de organización empresarial en la actualidad, existe todavía vacíos importantes en la investigación sobre este tipo de empresas.

Dentro de este marco la empresa familiar puede ser distinto de las empresas no familiares, considerando la orientación familiar en todas las partes del proceso de innovación, los intereses y valores familiares se incluyen a los objetivos trazados por la empresa influenciando en la toma de decisiones estratégicas.

En este trabajo se quiere analizar la relación entre la percepción económica empresarial que tienen las empresas familiares y su impacto en la adopción de algún tipo de innovación en la gestión de la empresa, de igual forma como en ese entorno se perciben las barreras a la innovación al momento de innovar.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados se estructura el documento en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo se realizará una revisión teórica de la relación entre la empresa familiar y la innovación, realizando una descripción de los aportes más significativos en los últimos años sobre la temática, se puede apreciar que existen posiciones contrapuestas al momento de sugerir que las empresas familiares son adversas al riesgo y por tanto son poco innovadoras, en tanto otros autores sugieren que debido a su característica de privilegiar el traspaso generacional y sus expectativas de rentabilidad a largo plazo, las empresas familiares son más propensas a innovar que oro tipo de empresas.

En el segundo capítulo se llevará a cabo una revisión del estado de situación de la percepción del entorno y sus implicaciones a la hora de realizar algún tipo de innovación en la empresa, debido a que la innovación es considerada un factor clave en el sector empresarial, algunos autores manifiestan que la innovación está marcada por periodos cíclicos de acuerdo al comportamiento de los indicadores macroeconómicos de un país, en tanto otro sector de expertos en estos temas indican que las empresas mantienen un flujo constante de inversión en innovaciones aun en épocas de crisis.

En el tercer capítulo se realiza una presentación exhaustiva de los principales obstáculos al momento de innovar, ya sean externos o internos de la organización, y se definen los más importantes desde el punto de vista de la empresa.

El cuarto capítulo muestra el diseño de la investigación, refleja el modelo teórico de la investigación en el que se representa la orientación familiar de la empresa y como a través de la percepción económica realiza innovaciones tecnológicas, de igual forma como las empresas familiares perciben los obstáculos a la innovación al momento de realizar una innovación ya sea en productos o procesos. Además, se realiza la formulación y justificación de las hipótesis a ser contrastadas.

En el quinto capítulo se indica la metodología seguida en la investigación, es decir, se describe la fuente de información utilizada para la obtención de los datos del trabajo empírico, se detalla la población, la medición de las variables y los análisis estadísticos previos y para el contraste de las hipótesis (ecuaciones estructurales).

El sexto capítulo muestra los resultados de los estudios realizados para el contraste de las hipótesis, describe los resultados relativos a las relaciones entre la orientación familiar y la percepción económica e innovación, así como también los obstáculos a la innovación e innovación en empresas familiares. Se llevarán a cabo la discusión de los principales resultados encontrados.

Posteriormente, en el séptimo capítulo, se mostrarán las principales conclusiones del trabajo, así como las limitaciones y principales líneas futuras de investigación.



**CAPITULO I:  
EMPRESA FAMILIAR  
E INNOVACION**

## **CAPÍTULO 1: EMPRESA FAMILIAR E INNOVACIÓN**

Un tema importante sobre la empresa familiar es que tiene un comportamiento más moderado en cuanto a la innovación en comparación con otro tipo de empresas (Bermejo, 2008; Tàpies, 2009). Pero, no se han aportado argumentos sólidos que desmientan o ratifiquen esta idea e inclusive, algunos estudiosos como Aronoff (1998) han señalado que pueden llegar a ser bastante innovadoras y agresivas en sus mercados. Conforme han incrementado las investigaciones sobre innovación en la empresa familiar (Craig & Moores, 2006), el estudio de los obstáculos a la innovación en la empresa familiar es un asunto que todavía no está muy desarrollado.

### **1.1 Revisión del marco teórico**

El desarrollo de una teoría de la empresa familiar demanda aportaciones que sean beneficiadas en una variedad de enfoques (Chrisman, 2008). Según Debicki (2009), la teoría de los recursos, y la teoría de la agencia en la empresa parecen ser las perspectivas más utilizadas en la teoría actual.

La perspectiva de la empresa basada en la teoría de los recursos y capacidades (RBV) (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; y Barney, 1991) indica que esta se esgrime de manera progresiva como referente teórico para investigaciones sobre empresa familiar (Sharma et al. 1997; Cabrera, De Saá & García, 2001; Sirmon & Hitt, 2003; Moores, 2009; Debicki et al., 2009), a partir de esta orientación se han desarrollado aportes conceptuales como el de familiness (Habbershon y Williams, 1999) referido a la presencia específica de recursos en la empresa familiar, que está regulada por la intersección entre empresa y familia, desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de sistemas, la participación de la familia en la empresa a través del familiness, apelativo que indica el resultado que consigue la interacción entre los sistemas familia y empresa y que apoya conseguir una posición de ventaja relación a la

competencia. Este resultado crea en la empresa familiar un entorno único que hace que su conducta sea diferente a las empresas no familiares.

De igual manera, investigaciones de Cabrera, De Saá & García (2001) y Larraza et al. (2007), indican la presencia de estrategias diferentes entre las empresas no familiares y familiares originadas por la discrepancia entre los objetivos de una y otra, por los valores familiares, por su influencia en la actividad y por cuanto algunos empleados son miembros de la familia.

Esta orientación es una de las más utilizadas para identificar los recursos y capacidades que hacen que una empresa familiar posea un potencial único e indica cómo desarrollarlo para lograr ventajas competitivas establecidas en su carácter familiar (Habbershon et al., 2003; Habbershon y Williams, 1999). Su base es la influencia que la familia ejerce en la empresa, por ello, uno de los temas más importantes para muchos autores (Dyer, 2006), es establecer si la orientación familiar es en efecto un recurso o por lo opuesto representa un coste.

Para Chrisman, Chua y Litz (2003) consideran la empresa familiar como un conjunto de sinergias que existen entre la empresa y la familia, por tanto el familiness ayuda a la creación de una ventaja competitiva aumentando beneficios que no son financieros a la empresa.

Otra de las teorías referenciales y que se adapta de mejor manera a la explicación del comportamiento en las empresas familiares es la desarrollada por Gómez-Mejía et al (2011) que encuentra en la Teoría de la Riqueza Socio – Emocional (SEW), una de las ventajas al momento de innovar en las empresas familiares, puesto que estas no solo persiguen ganancias económicas al momento de incursionar en procesos innovadores, sino también el asegurar varios objetivos dentro de la empresa: como ejercer influencia en la empresa, mantener una fuerte identidad familiar con la empresa, preservar los lazos sociales, mantener apego emocional, y asegurar el éxito intrafamiliar de una generación a otra. En los últimos años, la investigación de Gómez-Mejía (2011)

ha proporcionado importante evidencia de que las empresas familiares toman decisiones en todas las áreas de la empresa dependiendo del carácter familiar dominante de la empresa. Los directores tomarán decisiones de tal manera que preserven la riqueza socioemocional en las empresas familiares, consistente en la dotación afectiva de los propietarios de la familia, incluyendo la aspiración de la familia de ejecutar la jerarquía, el goce de la atribución familiar, la designación de miembros de la familia de confianza en cargos relevantes, la conservación de una identidad familiar resistente, y la continuidad de la estirpe familiar (Gómez-Mejía et al., 2011). Así, el desarrollo de ventajas competitivas sustentables en el negocio familiar está influenciado por la implicación de la familia en el negocio o familiaridad lo que implica el desarrollo de recursos importantes como la capacidad innovadora o el capital social.

## **1.2 Carácter innovador de la empresa familiar**

Craig & Moores (2006), han analizado el carácter innovador de la empresa familiar, enfatizando que la empresa familiar otorga mucha importancia a la innovación como integrante clave en su estrategia, a largo plazo, en cierta similitud a empresas que participan en actividades de desarrollo tecnológico.

La relación entre empresa y familia puede entrever un impedimento para la capacidad de innovación y emprendimiento en la empresa familiar (Webb, Ketchen & Ireland, 2010). Ello puede deberse a, cierta similitud de pensamiento, la falta de discusión y de aporte de ideas diferentes en el núcleo familiar puede obstaculizar la consecución de nuevos proyectos de innovación. De otro lado, un sentido intenso y afincado de identidad familiar puede ser también una causa de inercias, si limita la transformación y las amplias perspectivas que lleven a conciliar la actividad empresarial, basado con los nuevos requerimientos de la competencia.

El nepotismo es el componente que más se repite dentro de las inercias que perturban a los procesos innovadores en las empresas familiares, puesto que

que obstaculiza la percepción del entorno; también crea barreras políticas que no permiten la consecución de procesos de innovación y, promueve trabajos aislados de los ejecutivos de la empresa familiar.

Algunos estudios como el de Craig & Moores (2006) muestran la dependencia entre generación, ciclo de vida de la empresa e innovación, en tanto Pittino & Visintin (2008) indican que de acuerdo a la generación que este dirigiendo la empresa se considere una estrategia frente a la innovación.

Debido al proceso de globalización, una mayor diversidad de productos y creciente demanda de los clientes, la presión competitiva organizacional se ha fortalecido en las últimas décadas, la innovación es cada vez más importante (Abernathy & Clark, 1985; Fine, 1998; Kleinschmidt & Cooper, 1991), por lo tanto, la necesidad de innovación se aplica a las empresas en cualquier sector porque todas las industrias experimentan ciclos de relativa estabilidad, así como ciclos de crisis (Anderson & Tushman, 1990).

Según Crossan (2010), la innovación es ampliamente considerada como una fuente crítica de ventaja competitiva en un entorno cada vez más cambiante (Dess & Picken, 2000; Tushman & O'Reilly, 1996). De acuerdo con varios estudios (Tabla 1) de la gestión en la empresa familiar, la capacidad de innovación es el determinante más importante del rendimiento de la empresa.

El conocimiento es la fuente más importante de ventaja competitiva sostenible de una empresa, además, indica una relación directa y positiva entre la efectividad de la empresa familiar y la acumulación de conocimiento al momento de innovar.

Tabla 1 Estudios realizados sobre empresas familiares e innovación

Autor	Año	Concepto	Muestra	Análisis de datos	Resultados
Naranjo-Valencia, Julia C. Jiménez Jiménez, Daniel Sanz-Valle, Raquel	2015	Cultura organizacional, innovación y desempeño	1600 empresas españolas	Regresión Jerárquica	La cultura de la adhocracia fomenta la innovación y el rendimiento en tanto que la toma de decisiones centralizada y un alto grado de formalización, se asocian negativamente con la innovación.
Ferreira, Joao J. M. Fernandes, Cristina I. Alves, Helena Raposo, Mario L.	2009	Determinantes del proceso de gestión de la innovación	1000 empresas portuguesas	Manova y Anova con un solo factor	El trabajo en equipo, la facilidad de comunicación horizontal y vertical, los incentivos de innovación y los sistemas de recompensa, y un entorno favorable a la innovación constituyen los factores culturales fundamentales de la organización para lograr un alto rendimiento de innovación.
Hall, Bronwyn H. Moncada-Paterno Castello, Pietro Montresor, Sandro Vezzani, Antonio	2015	Financiamiento, inversión y resultados innovadores	7 artículos de Italia, Reino Unido, Bélgica y Suecia.	Estrategias y técnicas econométricas	Las empresas innovadoras pueden tener problemas de acceso al crédito, especialmente en un entorno caracterizado por una recesión macroeconómica e incertidumbre como la actual.  Los programas de subsidios de I + D son efectivos en presencia de créditos fiscales de I + D.
Bammens, Yannick Van Gils, Anita Voordeckers, Wim		Participación de la familia y la innovación tecnológica	172 empresas privadas de fabricación. (Países Bajos y Bélgica).	Regresión múltiple	Las innovaciones de procesos están dirigidas a mejorar la eficiencia de producción, lo que generalmente conduce a un precio más bajo. Las innovaciones de productos están dirigidas a crear una nueva demanda e implican riesgos más sustanciales dada la incierta aceptación por parte del mercado. Por lo cual las empresas familiares son más inclinadas a las innovaciones de procesos.

De Massis, Alfredo Frattini, Federico Pizzurno, Emanuele Cassia, Lucio	2015	Innovación en productos diferencia entre empresas familiares y no familiares	10 empresas italianas, cinco familiares y 5 no familiares.	Caso de estudio	Las empresas familiares difieren de las no familiares en lo que respecta a las estrategias de innovación de productos y la organización del proceso de innovación.
Litz, Reginald A. Kleysen, Robert F.	2001	Teoría de la innovación familiar	Marco teórico	Conceptual	Solo luchando contra las continuas demandas de la generatividad pueden las empresas familiares esperar establecer los procesos de innovación necesarios para impulsarlos hacia las generaciones futuras
Chrisman, James J. Fang, Hanqing Kotlar, Josip De Massis, Alfredo	2015	La influencia familiar y la adopción de tecnologías discontinuas en las empresas familiares	Critica al artículo de König, A., N. Kammerlander, and A. Enders. 2013.	Conceptual	Las empresas familiares son diferentes y más heterogéneas que las empresas no familiares porque tienen un conjunto amplio de objetivos.
Kammerlander, Nadine		Innovación en empresas familiares	3 artículos relativos a innovación en empresas familiares	Conceptual	Las empresas familiares y el resultado de la innovación es aún más positiva en los países en los que el nivel educativo es alto.  La innovación en empresas familiares que comparten familia, emoción y valores es bastante alta, con innovaciones frecuentes y en ocasiones incluso radicales.
Classen, Nicolas Carree, Martin Van Gils, Anita Peters, Bettina	2014	Innovación en Pymes familiares y no familiares	2087 pequeñas y medianas empresas (PYMES) alemanas.	Modelo econométrico CDM	Si bien las pymes familiares tienen una mayor probabilidad de invertir en innovación, estas empresas lo hacen con menos intensidad que sus contrapartes no familiares.
Craig, Justin B. Pohjola, Mikko Kraus, Sascha	2014	Proactividad, toma de riesgos e innovación en empresas	532 empresas finlandesas	Standard hierarchical OLS	Respecto a la producción de innovación, las Empresas Familiares ganan más de la proactividad que las No Familiares, mientras que la toma de riesgos es menos influyente para las Empresas Familiares que para las No Familiares.

Jensen, Søren H.		familiares y no familiares.			
Kotlar, Josip De Massis, Alfredo Frattini, Federico Bianchi, Mattia Fang, Hanqing	2013	El riesgo de desempeño, la administración familiar y el efecto de la adquisición de tecnología externa	1540 empresas manufactureras españolas	Modelo de regresión, EGLS (estimados de mínimos cuadrados generalizados).	Las empresas familiares son más reacias a adquirir tecnología externa en comparación con las empresas no familiares, y la influencia de las brechas de desempeño de aspiración negativa se vuelve menos relevante a medida que la administración familiar es mayor.
Chrisman, James J. Chua, Jess H. De Massis, Alfredo Frattini, Federico Wright, Mike	2015	La participación familiar y su influencia en la gestión de la innovación basada en la heterogeneidad entre las empresas familiares.	Marco Teórico	Conceptual	Las empresas familiares tienen una capacidad superior para innovar en comparación con sus competidores no familiares. Sin embargo, debido a su conjunto único de objetivos económicos y no económicos, innovan menos. Esto causa una paradoja porque los modelos racionales de comportamiento de las empresas no siempre se aplican a las empresas familiares.
Duran, Patricio Kammerlander, Nadine Van Essen, Marc Zellweger, Thomas	2011	Relaciones entre la empresa familiar y la entrada / salida de la innovación.	108 estudios primarios de 42 países	Metanálisis	Las relaciones entre la empresa familiar y la entrada / salida de la innovación dependen de factores a nivel de país, a saber, el nivel de protección de los accionistas minoritarios y el nivel de educación de la fuerza laboral en el país.
López Fernández, María Concepción Serrano Bedia, Ana María Gómez López, Raquel García Piqueres, Gema	2012	El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares	815 empresas de la Comunidad Autónoma de Cantabria	Chi cuadrado, la prueba U de Mann-Whitney, el estadístico ji-cuadrado de Pearson	Las Empresas Familiares no son innovadoras radicales que lideran los cambios de mercado, sino que se centran en llevar a cabo mejoras de las innovaciones de acuerdo a sus clientes.  El nivel de estudios o de formación del CEO afecta al impacto cualitativo de la innovación.

Bañegil Palacios, Tomas M. Barroso Martinez, Ascensión Sanguino Galván, Ramon		Gestión del conocimiento, Espíritu emprendedor e Innovación en las empresas familiares	Marco Teórico	Conceptual	Una empresa familiar puede promover comportamientos para compartir conocimientos entre sus miembros para mejorar la orientación emprendedora. Es necesario poner en acción el conocimiento acumulado en la organización para generar nuevo conocimiento que les permite mejorar, innovar y ser más competitivos.
Kammerlander, Nadine Dessi, Cinzia Bird, Miriam Floris, Michela Murru, Alessandra	2015	Innovación en empresas familiares a través de historias compartidas.	41 bodegas del sector vitivinícola de Cerdeña, (Italia)	Caso de estudio	La fortaleza del enfoque fundador en las historias compartidas se asocia negativamente con la innovación en las respectivas empresas familiares, mientras que la fortaleza del enfoque familiar se asocia positivamente con la innovación.
De Massis, Alfredo Frattini, Federico	2012	Investigación en innovación tecnológica en empresas familiares.	23 estudios que comparan las empresas familiares con las no familiares y que cotizan en bolsa.	Conceptual	Las familias que participan en negocios deben reconocer este importante rol y no deben subestimar el potencial de la innovación tecnológica para garantizar la ventaja competitiva de la empresa familiar a través de las generaciones.
Nieto, María Jesús Santamaria, Lluís Fernández, Zulima	2013	El comportamiento de la innovación en empresas familiares	Empresas manufactureras españolas, específicamente, el número de observaciones es de 15,173 para el período de 1998 a 2007.	Datos de panel	Las empresas familiares realizan menos esfuerzos de innovación y están menos inclinadas a recurrir a fuentes externas de innovación, como la colaboración tecnológica, que las empresas no familiares. Las empresas familiares tienen más probabilidades de lograr innovaciones incrementales que las innovaciones radicales.
Miller, Danny Wright, Mike Le Breton-Miller, Isabelle	2015	Recursos e innovación en empresas familiares:	Entrevistas personales, sitios web de empresas, informes financieros y	Casos de estudio	La innovación, especialmente en entornos más volátiles, exige un capital humano significativo, a menudo técnico y creativo, la experiencia y la motivación son esenciales. A veces, esto puede fomentarse a través de la educación formal, haciendo que los miembros de la familia obtengan

Scholes, Louise		Preferencias socioemocionales.	comerciales, presentaciones, comunicados de prensa, artículos de revistas y libros.		experiencia laboral en empresas innovadoras fuera de la empresa familiar.
Muñoz-Salgado, Fanny Janeth Nava-Rogel, Rosa María Rangel Magdaleno, Jorge Antonio	2013	Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares.	10 pymes familiares productoras de flores (México).	Cualitativo	Las capacidades innovadoras incrementales son las más practicadas por las pymes familiares, debido a la facilidad y bajos costos de implementación. Por el contrario, las capacidades innovadoras radicales son usadas moderadamente siempre que se trate a nivel de producto o promoción y casi de manera nula si se trata de su aplicación.
Craig, Justin B. L. Moore, Ken	2006	Estrategia, los sistemas y el entorno sobre innovación en empresas familiares.	278 empresas familiares australianas, estudio longitudinal de 10 años.	Correlación	El progreso técnico se incluye en un factor de incertidumbre ambiental, incertidumbre tecno económica. Los hallazgos sugieren que los vínculos entre las empresas familiares establecidas y la innovación pueden ser sustancialmente más fuertes de lo que muchos suponen actualmente.
Cassia, Lucio De Massis, Alfredo Pizzurno, Emanuele	2012	Estrategia de innovación y desarrollo de producto en empresas familiares.	10 empresas italianas	Estudio de caso	La orientación a largo plazo de las empresas familiares frente a las empresas no familiares parece desempeñar un papel fundamental en la originación de proyectos de desarrollo de nuevos productos.
Patel, Pankaj C. Chrisman, James J.	2014	La reducción de riesgos como estrategia para las inversiones de I + D en las empresas familiares	845 empresas que figuran en el Standard & Poor (S&P) a través de 10 años de estudio.	Regresión	Las empresas familiares siguen estrategias basadas en un conjunto de capacidades estrechamente definidas que preservan la riqueza socioemocional y financiera de la familia.  Las empresas familiares realizan inversiones de I + D explotadoras que reducen la variabilidad de las ventas cuando el rendimiento cumple o excede las aspiraciones y realiza inversiones de I + D exploratorias que aumentan la variabilidad de las ventas cuando el rendimiento está por debajo de las aspiraciones.
Konig, Andreas	2013	La influencia familiar y la adopción de	Marco Teórico	Conceptual	La influencia familiar induce a las empresas a esforzarse por la continuidad, el comando, la comunidad y las conexiones y, por lo tanto,

Kammerlander, Nadine Enders, Albrecht		tecnologías discontinuas por empresas establecidas.			altera la combinación de restricciones bajo las cuales operan las empresas, obliga a los gerentes a enfrentar un dilema de decisión diferente: o bien socavan la influencia familiar a largo plazo al abstenerse de una tecnología discontinua, o minan la influencia familiar en el corto plazo al romper con los lazos interpretativos, estructurales y relacionales establecidos
Beck, Lien Janssens, Wim Lommelen, Tinne Sluismans, Raf		Antecedentes de capacidad de innovación: Distinguir entre empresas familiares y no familiares	210 empresas ubicadas en Bélgica y los Países Bajos (111 empresas familiares privadas y 99 firmas no familiares.).	Regresión múltiple	Los antecedentes relacionados con los recursos humanos tienen una influencia positiva en la capacidad de innovación: las habilidades presentes en la empresa, la participación de los empleados en el proceso de innovación y la claridad de la orientación de la dirección de la empresa.
Lorenzo Gómez, José Daniel Núñez-Cacho Ultrilla, Pedro	2012	Inercia e innovación en la empresa familiar.	El modelo de las cinco fuerzas de Rumelt (1995)	Análisis Exploratorio	El nepotismo es el factor que está relacionado con mayor número de inercias que perturban los procesos de innovación en la empresa familiar, ya que complica una percepción de las señales del entorno; en segundo lugar, crea barreras políticas que perjudican el desarrollo de los procesos de innovación y además, apoya acciones aisladas por parte de los ejecutivos de las empresas.
Carnes, Christina Matz Ireland, R. Duane	2013	Familiness e Innovación en empresas familiares.	Marco Teórico	Conceptual	La interacción continua entre los sistemas familiares y empresariales crea recursos únicos y valiosos que una empresa familiar puede utilizar. Desde esta lógica basada en recursos, las acciones administrativas tienen un importante papel mediador en el recurso familiar único para crear resultados como la innovación.
Eddleston, Kimberly A. Kellermanns, Franz Willi Sarathy, Ravi	2008	Configuración de recursos en empresas familiares: vinculación de recursos, planificación estratégica y oportunidades	232 empresas familiares privadas se obtuvieron de los centros de negocios familiares y contactos asociados en dos universidades en el	Regresión múltiple	Los recursos específicos de la empresa no solo contribuyen al desempeño de la empresa familiar, sino que las relaciones familiares pueden ser una fuente de ventaja competitiva para una empresa familiar. Existe una mayor importancia del altruismo recíproco en entornos ricos en oportunidades tecnológicas, y la planificación estratégica es más importante para aquellas empresas familiares que carecen de capacidades innovadoras.

		tecnológicas con el desempeño	noreste de los EE. UU.		
Carrasco-Hernández, Antonio Jiménez-Jiménez, Daniel	2012	Empresas familiares e innovación, compartiendo el conocimiento interno desde una perspectiva de capital social	254 empresas familiares de la base de datos SABI	Regresión múltiple jerárquica.	El capital social tiene una influencia positiva en la innovación de productos, la interacción entre los empleados genera un entendimiento común y crea nuevos conocimientos que son útiles en cada fase del desarrollo de innovaciones.  Dependiendo de la familia de la organización, las empresas familiares facilitan o inhiben la contribución del capital social a la generación de innovaciones.  El análisis de los efectos moderadores de los factores familiares en la relación entre el capital social y la innovación revela que solo la experiencia familiar fomenta esta relación
Barros, Ismael Hernán - Gómez Barahona, Juan Martin Cruz, Natalia	2014	Las capacidades dinámicas en las empresas familiares españolas	102 empresas familiares españolas	Ecuaciones estructurales	Este trabajo reconoce la heterogeneidad de las empresas familiares, lo que implica que la relación entre la participación familiar y el comportamiento y rendimiento probablemente sea moderado o mediado por la participación y esencia de la familia en la empresa que, a su vez, influyen en el proceso de acumulación de conocimiento interno de manera idiosincrásica.
Llach, Josep Marqués, Pilar Bikfalvi, Andrea Simon, Alexandra Kraus, Sascha	2012	La innovación de las empresas familiares a lo largo del ciclo económico.	Muestra española de las ediciones 2006 y 2009 de European Manufacturing Survey (EMS).		Las empresas familiares tienen una reducción significativamente mayor de la I + D en comparación con las empresas no familiares. Pero al contrario las otras dimensiones de la innovación no tienen diferencias significativas, aunque la mayoría de los resultados indican que las empresas familiares reducen su innovación de manera sistemática y general más que las empresas no familiares.
Iglesias Sánchez, Patricia P Maldonado, Carmen Jambrino	2015	Innovación y marketing:	114 empresas familiares de Málaga (España)	Ordenador gráfico	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.

Heras Pedrosa, Carlos de las		claves para la competitividad en la empresa familiar			
Jove-Llopis, Elisenda Segarra-Blasco, Agusti	2016	El papel de las estrategias de innovación en empresas españolas	3,919 empresas del Panel Español de Innovación Tecnológica (PITEC) para el período 2008-2012.	Modelo lineal generalizado (GLM)	La orientación de la estrategia de calidad se relaciona positivamente con el éxito de la innovación del producto, mientras que el producto, el costo y la estrategia de entorno se relacionan positivamente con el éxito de la innovación del proceso. La innovación de productos requiere comprender tanto a los clientes como a las tecnologías, y las empresas que llevan a cabo la innovación de procesos están mejorando la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad de la empresa.
Price, David P. Stoica, Michael Boncella, Robert J.	2013	Innovación, conocimiento y desempeño en empresas familiares y no familiares.	430 empresas Pymes	Regresión jerárquica	Las empresas familiares mostraron los recursos de conocimiento tienen quizás la mayor capacidad de todos los recursos para servir como fuente de ventaja competitiva sostenible. El conocimiento permite a una empresa predecir con mayor precisión la naturaleza y el potencial comercial de los cambios en el entorno y la idoneidad de las acciones estratégicas y tácticas. Por lo tanto, una empresa es más capaz de descubrir y explotar nuevas oportunidades.
Kraus, Sascha Pohjola, Mikko Koponen, Aki	2011	Innovación en empresas familiares: vínculos de la organización y la gerencia de innovación con el éxito corporativo	533 empresas de Finlandia	Ecuaciones estructurales	Las innovaciones organizativas fueron antecedentes importantes tanto en empresas familiares como no familiares, aunque en esta última no hubo una relación directa con el éxito corporativo, sino solo un aumento con innovaciones de productos.

Elaboración: El Autor

En general, algunos investigadores como Habbershon et al. (2003) indican evidencia de una menor capacidad innovadora de las empresas familiares, por cuanto la mayor parte de 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. Además, se pone de manifiesto la influencia positiva que tiene la orientación a largo plazo de las empresas familiares a la hora de emprender actividades innovadoras. Además, se encontraron indicios 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, en contraste de lo que de forma tradicional se indica que la estructura organizativa tendrá un bajo resultado o escasa capacidad innovadora de las empresas familiares. De igual forma, no se vería afectada por las organizaciones poco formales, burocráticas, flexibles a abiertas que suelen presentarse como características propias.

En la misma línea Damanpour (1996), señala que la preferencia que existe en las empresas familiares a tomar decisiones de forma centralizada tiene un resultado adverso en sus inversiones al momento de innovar, puesto que el clima laboral en el que se permita que participen mayormente las personas facilita la innovación al aumentar su compromiso, su inquietud y su beneficio en los proyectos innovadores.

De igual forma, mirando a futuro, el efecto de la investigación indicaba que las empresas estaban más centradas en las relaciones con los clientes y proveedores, la dirección financiera, un liderazgo familiar estable, incentivar al personal, optimizar la eficacia y realizar el traspaso de la sucesión en el liderazgo de la empresa familiar. La innovación representa un escalón más bajo en sus preocupaciones.

De igual forma Ogbonna & Harris (2000), participaron de la idea de que es positivo el liderazgo compartido a la cultura innovadora de la empresa, y de los

resultados negativos que tiene una extensiva formación burocrata en la misma, problema que en general es poco frecuente en la empresa familiar.

En relación con lo mencionado por Tanewski, Prajogo & Amrik Sohal (2003), señalan que la empresa familiar en el sector industrial es menos innovadora y dan menor importancia a conseguir ser líderes de sus mercados. Sin embargo, indican que tienen una mejor mayor propensión a la búsqueda de nuevos proyectos de innovación.

La innovación es una estrategia interesante puesto que incrementa la percepción de diferencia de los productos de la empresa familiar y, por tanto, puede incrementar la rentabilidad. Las investigaciones en esta temática analizan varios países, realizan cotejos entre empresa familiar y empresa no familiar, se enfatizan varios temas como la adopción del riesgo, la cultura organizacional y la estrategia. Una parte de la investigación con mucho potencial hace referencia al análisis de la innovación en el producto, en los procesos a través de la investigación y desarrollo, y la búsqueda de mercados nuevos para promover la continuidad y el éxito de las empresas familiares.

Un impedimento para el análisis sistemático fue la aplicación holgada del término innovación, que a menudo se emplea como un sustituto de la creatividad, el conocimiento o el cambio, la inicial definición de innovación fue realizada por Schumpeter en la década de 1920, que destacó el aspecto de la novedad. Según Schumpeter (1976), la innovación se refleja en productos novedosos: un nuevo bien o una nueva cualidad de un bien; un nuevo método de producción; un nuevo mercado; una nueva fuente de suministro; o una nueva estructura organizativa, que puede resumirse como hacer las cosas de manera diferente. Sin embargo, como afirman Hansen y Wakonen (1997), es prácticamente imposible hacer las cosas de la misma manera (Hansen & Wakonen, 1997), lo que hace que cualquier cambio sea una innovación por definición. Aunque Schumpeter posicionó claramente su definición de innovación dentro del dominio de la empresa y delineó su extensión como producto, proceso y modelo de negocio,

hay debates continuos sobre varios aspectos de la invención: su necesidad y suficiencia (Pittaway et al., 2004), su intencionalidad (Lansisalmi et al., 2006), su naturaleza beneficiosa (Camisón-Zornoza et al., 2004), su exitosa implementación (Hobday 2005, Klein & Knight, 2005) y su difusión como innovación.

La innovación de procesos es considerada a la introducción de nuevos métodos de producción, enfoques nuevos de gestión y nuevas tecnologías que pueden utilizarse para optimizar los procesos productivos y administrativos (Wang & Ahmed, 2004). La innovación de procesos es un fenómeno interno por lo que el referente es esencialmente la propia empresa. La innovación del modelo de negocio es cómo la empresa produce, vende y entrega valor a su cliente, ya sea nuevo para el cliente, empresa, o industria. Damanpour y Aravind (2006) han realizado un extenso metaanálisis de los estudios empíricos de los efectos de los determinantes organizacionales y ambientales en la innovación de productos y procesos.

En términos de magnitud, los estudiosos tienden a distinguir entre innovación incremental y radical (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). La forma y la magnitud están estrechamente relacionadas: la innovación incremental se relaciona con el Producto o proceso, mientras que la innovación radical se asocia más a menudo con la innovación de los modelos de negocio. Sin embargo, hay innovaciones de productos que se consideran de naturaleza radical.

La innovación podría ser una de las pocas fuentes duraderas de ventaja competitiva (Dess & Picken, 2000; Tushman & O'Reilly, 1996). Tanto los investigadores como los profesionales se dan cuenta de la importancia de la innovación como lo demuestran miles de documentos académicos y numerosos índices e índices empresariales. Sin embargo, como nuestra revisión ha demostrado, la investigación en innovación está fragmentada, mal fundamentada teóricamente, y no totalmente probada en todas las áreas.

Incluso los últimos modelos de innovación no logran captar de forma consistente los factores dentro y fuera del sector (Hobday, 2005; Mahdi, 2002).

Según Beck e al. (2011) la innovación es un tema amplio. Uno puede encontrar en la literatura de innovación que la innovación se ha utilizado como un término general para describir tanto el proceso para generar nuevos productos como los productos nuevos o mejorados (Porter, 1990).

La salida del proceso de innovación puede definirse como la aceptación de un sistema, programa, política, producto o servicio, que es nuevo en la organización adoptante (Damanpour & Evan, 1984). El proceso de innovación comienza con la capacidad de innovación de una empresa de acuerdo a Hult et al. (2004). La capacidad de innovación influye en el rendimiento o rendimiento de la innovación.

De acuerdo a lo determinado por Wu (2008) la relación entre la propiedad familiar y el resultado de la innovación en una muestra de empresas de servicios e industriales y encontró una relación positiva pero insignificante. Además, un estudio realizado por Gudmundson et al. (2003) no encontraron diferencias significativas en el nivel de innovación entre las empresas familiares y las empresas no familiares. No obstante, se encontró que las empresas familiares implementaban más innovaciones que las empresas no familiares (Gudmundson et al., 2003). Se puede argumentar que la limitación de estos documentos es su enfoque en el rendimiento de la innovación y el rendimiento. La innovación no es siempre un reflejo verdadero de la capacidad de la empresa de innovar.

Las empresas familiares poseen un conjunto único de recursos creados por la interacción de la familia y el negocio (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003). La interacción entre la familia y el negocio puede afectar la forma en que los recursos son administrados y desplegados en las empresas familiares (Sirmon & Hitt, 2003). Chua et al. (1999) afirman que la singularidad de una empresa familiar es causada por su forma de propiedad, gobernabilidad, gestión

y sucesión que influye en los objetivos, estrategias, estructura y la manera en que cada uno de ellos es formulado, diseñado y implementado. Esto apoya el supuesto de que la capacidad de innovación está sujeta a influencias únicas en las empresas familiares (Gudmundson et al., 2003; Corbetta & Salvato, 2004). Van Gils et al. 2008 afirman que el examinar las posibles ventajas y desventajas de estos recursos únicos para el proceso de innovación es un paso importante para entender cómo la población empresarial familiar puede crear valor. Debido a su singularidad, su apariencia dominante, su influencia en la economía y la importancia de la innovación, es importante y difícil comprender cómo la capacidad de innovación se ve afectada por las características únicas relacionadas con las empresas familiares.

La innovación exitosa en nuevos productos y procesos es cada vez más considerada como el tema central en el desarrollo económico (Porter, 1990). Se encuentra que la innovación estimula el crecimiento firme y, lo que es más importante, este crecimiento ocurre casi independientemente de la condición de la macroeconomía (Craig & Moores, 2006).

Estos antecedentes organizacionales provienen de la enorme literatura sobre las características de las organizaciones innovadoras (por ejemplo, Damanpour, 1991, Wolfe, 1994, Hurley & Hult, 1998).

Las empresas familiares son con frecuencia únicas en comparación con las empresas no familiares con respecto a sus recursos y capacidades. Este conjunto único de características se crea por la interacción de la familia y la empresa, a la que Habbershon & Williams (1999) llaman la familia de la empresa. Estas características únicas pueden crear ventajas y desventajas (Sirmon & Hitt, 2003). Como tal, es razonable esperar que los antecedentes de la innovación relacionados con el ser humano estén influenciados por el factor familiar de una empresa.

El capital humano puede ser visto como un factor que permite la innovación rentable (Leiponen, 2005). Numerosos autores reconocen el conocimiento y las habilidades de los empleados y del propietario / gerente en cuanto a la innovación como determinantes significativos de la innovación (Clancy, 2001, Mahemba & De Bruijn, 2003, Avermaete et al., 2004, Röller, 2005). Romijn & Albaladejo (2002) sostienen que uno de los factores más importantes que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de innovación es el conocimiento y las habilidades de la fuerza de trabajo. También Birdthistle y Fleming (2007) afirman que, dentro de las empresas, el éxito de las innovaciones depende significativamente de la capacidad, habilidades y capacidad intelectual de los individuos para absorber el cambio e interpretar el entorno que cambia rápidamente. En un estudio de Mohnen y Röller (2005), la falta de habilidades era el obstáculo más importante para la innovación.

Se puede esperar que las empresas familiares tengan más problemas y limitaciones con respecto a las habilidades y competencias de los empleados, y esto por varias razones. En primer lugar, cabe esperar que sea más probable que las empresas familiares empleen a familiares que no siempre son competentes para el trabajo. Además, Schulze et al. (2001) afirman que la empresa familiar es más propensa a contratar miembros de la familia, incluso si hay más foráneos. Según Dunn (1995), que favorece a los miembros de la familia con respecto a los candidatos no familiares, puede conducir a una mano de obra menos calificada. El hecho es que estos miembros de la familia no son necesariamente las personas adecuadas para el trabajo y esto tiene automáticamente un efecto negativo en la capacidad de innovación del negocio. Kets De Vries (1993) llegó a la conclusión de que el nepotismo permite a los miembros ineptos de la familia convertirse y seguir siendo gerentes y dificulta la atracción de gerentes profesionales.

La razón detrás del empleo o la promoción de los familiares en las empresas familiares es probablemente causada por la falta de confianza en las capacidades de los demás y el deseo de mantener el poder y el control de la

familia (Stoy Hayward, 1992). Esta renuencia por utilizar o emplear conocimientos externos puede hacer que las empresas familiares se vuelvan introvertidas, inflexibles y poco competitivas (Leach, 1994), lo que puede disminuir automáticamente su capacidad de innovación. Por último, se ha argumentado que es más difícil para las empresas familiares atraer y retener a gerentes calificados debido a la falta de posibilidades de promoción o al pago en forma de acciones (Schulze et al., 2003).

Sin embargo, la característica familiar de una empresa también puede atribuir positivamente a las habilidades y conocimientos dentro de la empresa. En primer lugar, la característica protectora de las empresas familiares puede también crear habilidades y conocimientos únicos porque están protegidos y mantenidos en la familia durante generaciones (Uhlander et al., 2007). Por otra parte, los miembros de la familia activos en la empresa a menudo se incluyen en la empresa a una edad muy temprana para entender el negocio, sus competidores, sus clientes. En consecuencia, han recibido capacitación práctica de líderes familiares que son conocedores y altamente cualificados (Dyer, 1986).

Además, se sugiere que la tasa de rotación del personal en las empresas familiares es menor en comparación con las empresas no familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2003), lo que implica que las destrezas y el conocimiento se conservan en el negocio durante un período de tiempo más largo.

La participación de los empleados también es importante en el contexto de la empresa familiar Prather y Turrell (2002) sostienen que las empresas necesitan desafiar e implicar a los empleados en el proceso de innovación cuando quieren mejorar el clima para la innovación. En última instancia, esto también contribuirá a la capacidad de las empresas para innovar. Varios autores señalan que cuando una empresa tiene la intención de ser innovadora, y debe demostrar que las ideas de los empleados son valoradas (Prather & Turrell, 2002). Además, Siguaw et al. (2006) sostienen que la innovación se promueve en las organizaciones que mejoran la autonomía de los empleados y permiten la libre expresión. Cuando

las empresas quieren ser innovadoras, necesitan tener un proceso que permita a los empleados el comunicar ideas (Blumentritt, 2006). Por otra parte, Prajogo & Ahmed (2006) sugieren que existen varias prácticas clave específicas dirigidas a crear comportamientos innovadores, entre las cuales se encuentran el empoderamiento y la participación. Siguaw et al. (2006) afirman que la administración debe apreciar, fomentar, dirigir y mejorar la disposición de los empleados a colocar su energía y su diversidad de ideas al servicio de un conjunto de entendimientos y creencias colectivas para orientar o guiar a una comunidad global de innovación.

Se espera que la característica familiar de una empresa también pueda tener un efecto directo en la capacidad de innovación. Eddleston et al. (2008) afirman que muchas empresas familiares no planean para el futuro o invierten en desarrollar su capacidad innovadora. Las empresas familiares suelen ser caracterizadas como resistentes al cambio (Hall et al., 2001), tomando menos riesgo (Naldi et al., 2007) y conservadoras en su comportamiento estratégico (Sharma et al., 1997). Como la innovación requiere todos estos aspectos, se puede esperar que la capacidad de innovación sea menor en las empresas familiares. Además, la cultura de las empresas familiares se centra internamente. En esta cultura, el conocimiento y la experiencia residen dentro de los límites de la familia (Zahra et al., 2004). Esta orientación interna puede ahogar el comportamiento empresarial a lo largo del tiempo (Zahra et al., 2004) y, en consecuencia, la capacidad de innovación.

Por el contrario, algunos autores enfatizan que las empresas familiares tienen una visión a largo plazo (Ward & Aronoff, 1991), porque es la meta de la mayoría de las empresas familiares pasar a las generaciones posteriores. Esto refuerza la idea de invertir a largo plazo (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Esta inversión a largo plazo disminuye la amenaza de la liquidación (Dobrzynski, 1993) y hace más fácil que las empresas familiares sigan estrategias innovadoras (Teece, 1992). Aunque la investigación que investiga la innovación dentro de las empresas familiares es limitada, se le da mucha atención a un dominio

relacionado, el comportamiento empresarial, en la literatura de negocios familiares (Zahra et al., 2004). La investigación empírica ha demostrado que la actividad empresarial es una característica común de muchas empresas familiares (Zahra et al., 2004). Dado que la innovación es vista como una dimensión del comportamiento empresarial, se puede esperar que la capacidad de innovación sea algo en lo que las empresas familiares están invirtiendo.

En general, cabe esperar que la capacidad de innovación en las empresas familiares difiera de las empresas no familiares, pero contradiciendo los resultados empíricos nutre un debate en curso. Sin embargo, se espera que la característica de riesgo y conservador de las empresas familiares influya más en la capacidad de innovación, dada la importancia de estos aspectos para la innovación. Por lo tanto, se estima que la capacidad de innovación de las empresas familiares sea menor que la capacidad de innovación de las empresas no familiares. Sin embargo, se espera que las empresas familiares tengan características únicas causadas por su condición de familia.

Estudios recientes reconocen la heterogeneidad dentro del grupo de empresas familiares (por ejemplo, Sharma, 2004, Chrisman y otros, 2005, Dyer, 2006, Westhead & Howorth, 2007).

Además, puede considerarse también un efecto moderador de la característica familiar sobre la capacidad de innovación en lugar de un efecto de mediación. Es posible que la relación entre los antecedentes de capacidad de innovación y la capacidad de innovación cambie cuando la empresa es de propiedad familiar.

La cultura familiar es un recurso estratégico importante que las empresas familiares pueden esgrimir para obtener ventaja competitiva. La cultura familiar se refiere al patrón coherente de creencias y valores que representan soluciones aceptables a los principales problemas de organización para la familia (Dyer, 1988). Es la alineación de los objetivos de la familia con los objetivos de la empresa (Rutherford et al., 2008). Varias características únicas de las empresas

familiares aumentan la importancia de la cultura familiar como recurso estratégico. Propietarios y los administradores suelen ser uno y lo mismo, mitigando el problema de la alineación de metas de principal y agente (Daily y Dollinger, 1991). Esto alivia las preocupaciones sobre el comportamiento oportunista de los agentes (Schulze et al., 2001), reduciendo la necesidad de controles y monitoreo contractuales y aumentando la dependencia de los controles sociales como la confianza (Steier, 2001). Reducción de la dependencia de los controles formales y la coordinación.

Las empresas familiares se caracterizan por estar gestionadas por una familia. Pero la característica más interesante es que estas empresas intentan sobrevivir y transmitir sus negocios a sus propios descendientes familiares. Esto requiere que las empresas se adapten a los cambios organizacionales y, en consecuencia, innovar. En la empresa familiar, la innovación es vital ya que les permite ser transmitidas a generaciones posteriores (Beck et al., 2011).

### **1.3 Actividad innovadora en la empresa familiar**

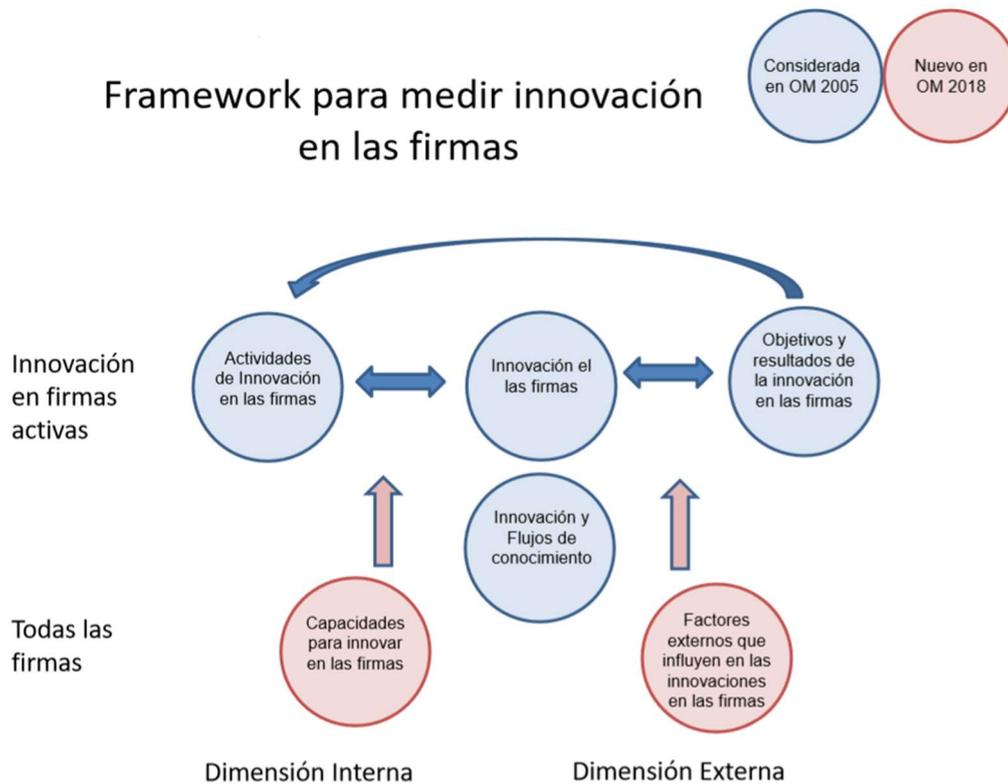
La manera de innovar de las empresas es cada vez más complicada y la inversión que requieren estos procesos de innovación es cada vez más alta, la prisa con la que se causa un cambio técnico y más complejidad de las nuevas tecnologías hace que el ciclo de vida de los procesos y productos sea cada vez más corto. Altuzarra (2009) señala que la empresa se ven forzada a invertir más cantidades de recursos en actividades de innovación para compensar los requerimientos de los mercados. El afianzamiento de la innovación como elemento de competencia ha colocado a las empresas a incursionar en novedosas estrategias para innovar.

La relación entre innovación y desarrollo económico se realiza en función de la generación de métodos de funcionamiento más eficientes y de realización de nuevos productos.

En definitiva, la empresa pretende innovar para aumentar sus beneficios, ya sea incrementando las cantidades demandadas o disminuyendo los costes asociadas a esta. En el proceso de adopción de una innovación la difusión interna del nuevo conocimiento o nueva tecnología supone un valor agregado en función que mejora las capacidades de las personas y de la empresa y sirve de inicio para continuar con mejoras a corto plazo (Manual de Oslo, 2005).

Actualmente en concordancia a la versión 2018 del Manual de Oslo, también se considera relevante la Dimensión Externa (Figura 1) que comprende factores externos tales como, los mercados, la posición en la cadena de valor, oferta, demanda, plataformas, políticas públicas, incluyendo ayudas del gobierno, y aspectos de la sociedad y del entorno. (OECD/Eurostat, 2018).

Figura 1 Framework para medir la innovación



De acuerdo con Scarone (2005), el nivel de innovación es un tema importante en el manejo macroeconómico, considerando que la empresa es un agente económico importante, puesto que da forma al impulsador más vital en la economía, es decir el sector empresarial es el responsable directo de los procesos innovadores realizados por los estamentos productivos en la actualidad.

Sin embargo, de su impacto, la innovación consigue mostrar problemas para su ejecución, ocasionado por las particularidades de su proceso y manera de desarrollarse, la cual está representada por acciones tienen inicio en la invención, llegando luego a convertirse en una innovación con objetivos de negocios, hasta terminar en un producto bien posicionado en el mercado del sector al que pertenece.

Algunas investigaciones han destacado la necesidad de desarrollar actividades innovadoras, como lo mencionan Stock et al. (2002), el acto de desarrollar actividades innovadoras es necesario para la empresa que desea mantener o incrementar su ventaja competitiva. Puesto que, de acuerdo a que el ciclo de los procesos y productos es cada vez más rápido, las empresas se ven forzadas a innovar constantemente para afirmar la presencia y el crecimiento empresarial en largo plazo (Perrons & Platts, 2004). Para implantar las actividades innovadoras, y favorecer a los efectos de las empresas, es preciso que estas opten por una estrategia innovadora apropiada (Cruz, 2007).

La escalada creciente del conocimiento, como factor productivo importante en la actual economía, requiere una reposición en la manera de analizar la innovación de manera ordinaria, así como en requisitos apropiados como la innovación tecnológica, la innovación de producto o la innovación organizativa (Nonaka, 1994). De igual forma, la empresa es consecuente de que el conocimiento es el recurso más precioso y estratégico para afrontar la situación económica actual (Chen et al., 2004).

En un ambiente competitivo y cambiante como el presente, la innovación tecnológica se está transformando, de manera acelerada, en un factor clave de la competitividad empresarial (Alegre et al., 2005). De igual forma, las investigaciones dedicadas a mejorar los procesos de innovación en las empresas se convierten en tema de actual importancia.

Es interesante destacar que la innovación, y más específicamente, los fondos destinados a esta actividad, constituyen actividades básicas en el contexto de la situación actual de las empresas, se puede indicar que los esfuerzos importantes en innovación son circunstancia necesaria la generación de nuevos productos y/o procesos, y para introducir mejoras aunque no siempre son circunstancia suficiente, debido a que el éxito de las empresas en el mercado tiene un alcance

multidimensional y otros factores como organización, marketing, tecnología y otros, que pueden ser determinantes en el resultado final (Sáez, 2008).

En la actualidad la empresa requiere adquirir alguna ventaja competitiva para enfrentarse a un entorno cambiante y de cambios inesperados en el que se manejan, sitio en el que crece la competencia, al igual que las tecnologías dando como efecto que los productos sean apresuradamente caducos y los mercados cambien de manera rápida. Por esto, las empresas deben producir, transferir e incorporar nuevas técnicas y conocimientos, de la misma forma en sus procesos como en sus productos para lograr obtener ventaja competitiva perdurables, es necesario indicar, que su negocio se concentrará en la innovación prolongada. Esta ventaja competitiva se convertirá en resultados si el conocimiento se traduce en disminución de costos, o bien en la creación de un producto diferenciado de acuerdo con Bravo (2012), que permita obtener un precio más atractivo que el de productos parecidos.

Se considera la Teoría de Recursos y Capacidades, esta teoría como la define Barney (1991), mantiene que las empresas crean una ventaja competitiva de acuerdo con varias acciones que permiten explotar sus recursos y capacidades para reconocer a las ventajas del mercado, mientras de igual manera, buscan contrarrestar las amenazas provenientes del exterior y fortalecer sus debilidades propias de la organización. Los recursos suelen ser detallados como perceptibles e intangibles. Los recursos tangibles se refieren a los recursos fijos de la empresa que tienen una capacidad comparativamente fija a largo plazo (Wernerfelt, 1989), entre los que se encuentran la planta, el equipo, bienes de capital y cuentas bancarias (Fahy, 2002). La desventaja de estos recursos reside en que son relativamente claros y son muy capaces a ser imitados por la competencia (Grant, 1991). Mientras que, los recursos intangibles contienen la propiedad intelectual, la reputación, y el valor de marca (Hall, 1992), estos recursos son más complicados de imitar, y por tanto pueden generar una ventaja competitiva. De otra forma, los recursos de una empresa se pueden catalogar también como recursos físicos, humanos y organizacionales. Por último, las

capacidades han sido comprendidas habitualmente como las habilidades que tiene una empresa para gestionar sus recursos (Hall, 1992).

La aportación más importante de la Teoría de Recursos y Capacidades con relación a los determinantes de las estrategias de innovación indica que la contratación externa de las actividades sucede cuando una empresa necesita desarrollar cierto tipo de acciones en las que no está especialmente capacitada, o porque no es una de las actividades clave de la empresa (Mol, 2005). Las empresas externalizan cuando no tiene los recursos ni las capacidades necesarias para desarrollar alguna actividad internamente. De esta forma, la teoría propone que las empresas escogerán alguna forma de innovación que mejor calce a los recursos y capacidades propias de cada empresa (Cruz, 2007).

De acuerdo a lo desarrollado por Barney (1999), las empresas no requieren contar con todos los recursos y capacidades en tanto puedan tener acceso a ellos. Así, durante los últimos años, la definición de la ventaja competitiva continua se viene sosteniendo especialmente sobre la propiedad y control de elementos externos a la empresa (Wernelfelt, 1984; Rumelt, 1991). Este enfoque, denominado Teoría de Recursos y Capacidades (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991), reviste especial importancia a los factores intangibles (Itami & Roehl, 1987; Hall, 1993), que están fundamentados en el conocimiento.

El análisis de los resultados prácticos realizado en algunas investigaciones (Bowman & Helfat, 2001; Reed et al., 2006) permite resumir que los elementos que son significativos en los resultados empresariales de la innovación son aquellos afines con los de gestión del conocimiento y recursos financieros poseídos por la empresa.

## 1.4 Definición de Innovación

Se contemplan varias definiciones de innovación, pero se puede resumirlas como el uso de nuevo conocimiento para mejorar o generar un nuevo producto, proceso o servicio aceptado por el mercado. De acuerdo con la definición de Bateman & Snell, (2009), la innovación es un cambio en el método o en la tecnología; una desviación útil y positiva de la forma como se hacían las cosas previamente. Para Schumpeter (1976) producir indica mezclar materiales y fuerzas que se encuentran a nuestro alcance, producir otros productos, o los mismos productos por métodos distintos, quiere decir combinar en forma distinta dichos materiales y fuerzas en la medida en que las nuevas formas de combinarse surjan en forma interrumpida. También sostiene Schumpeter que la innovación es el inicio de logros temporales, que son el estímulo más importante para la modernización de las empresas y el desarrollo de un país.

Según Teece (1986) la innovación es un incuestionable aprendizaje técnico respecto de cómo realizar de mejor manera las cosas en el actual estado del arte, el éxito en la comercialización de la innovación requiere tanto del conocimiento como de otras capacidades o activos, tales como el marketing, la fabricación competitiva y el soporte post-venta.

Una innovación es el inicio de la aplicación comercial de un nuevo producto o proceso Freeman, (1982), para Afuah (1999) la innovación es el uso de nuevos conocimientos tecnológicos y de mercado para entregar un producto o servicio nuevo a los clientes. La innovación se define como la adopción de una idea de conducta referente a un mecanismo, sistema, proceso, política, programa, producto o servicio que es nueva para la organización que la adopta (Damanpour, 1991).

Se debe considerar, que la innovación puede ocurrir en distintas áreas de la actividad económica de las empresas, es decir, su entorno tiene diferentes maneras de gestionar la innovación.

La innovación tiene una expresión social, ya que no sólo altera el modelo de producción y consumo, sino también ataca a las estructuras establecidas, es un asunto de destrucción creativa ya que cambia las formas de organización, metodologías productivas y la cultura. Sus comienzos formativos se encuentran en la historia, es decir, está sujeta al trayecto de dependencia de cada empresa.

De la misma forma la innovación tiene alto coste y alto riesgo, por crear activos intangibles y también por el hecho de que la vida del producto es cada vez más reducida, es decir, la tecnología se disminuye rápidamente; sin embargo, esto último puede ser tanto una desventaja como una ventaja para las empresas. Lo primero sucederá para las empresas que no puedan seguir rápidamente con el proceso de innovación en su tecnología y productos, pero será una ventaja para aquellas que prolonguen la innovación, ya que les generará mayores beneficios al vender nuevos productos de forma permanente. Las empresas están forzadas a diferenciar su portafolio de productos (Bravo, 2012), para concentrar nuevas tecnologías y hacerla más rentable.

Desde la importancia que tiene para las empresas el desplegar estrategias de competencia, establecidas en innovación con el objetivo de conseguir ganancias y perspectivas de mercado, se identificó en primer lugar a la innovación como el uso de nuevo conocimiento dedicado a mejorar o generar un nuevo producto, proceso o servicio que es confirmado por el mercado; es un mecanismo mediante el cual las empresas buscan conseguir ventajas competitivas y lograr crear ganancias en un mundo dinámico y con incertidumbre.

Las innovaciones tecnológicas comprenden los productos (bienes y servicios) y procesos tecnológicamente nuevos, así como las mejoras tecnológicas importantes de los mismos. Una innovación es considerada cuando el producto se introduce en el mercado (innovaciones de productos) o manejada en un proceso de producción de bienes o de prestación de servicios (innovaciones de

procesos). En estas median toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales.

Contribuye un bien o servicio nuevo, que ha sido significativamente mejorado, en cuanto a sus tipologías técnicas o a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con automatización. Para considerarlo innovador un producto debe mostrar características y rendimientos particulares de los productos existentes en la empresa.

### **1.5 Innovación tecnológica**

De acuerdo al Manual de Oslo (2005) una empresa innovadora es aquella que ha introducido una innovación durante el periodo de tiempo considerado. Las innovaciones no necesitan haber sido un éxito comercial, incluso muchas innovaciones fracasan.

Los objetivos y las barreras varían según los tipos de innovación, los mismos que pueden ser: innovaciones en producto, innovaciones en procesos, innovaciones organizativas e innovaciones en mercadotecnia.

A partir de esta tipología, se considera como innovación tecnológica (Tabla 2) a las innovaciones de productos e innovaciones de procesos.

Las mismas que se detallan a continuación:

#### **Innovación en Productos**

Las innovaciones de productos vislumbran productos tecnológicamente nuevos y productos tecnológicamente mejorados.

Un producto tecnológicamente nuevo se refiere a un producto que presenta diferencias significativas en relación a los producidos anteriormente en cuanto a

su finalidad, prestaciones, características tecnológicas, propiedades físicas o materia prima, así como también a las partes y piezas utilizados en su producción. Este tipo de innovaciones puede llevarse a cabo con tecnologías totalmente nuevas o por medio de nuevos usos de tecnologías existentes o produciendo nuevos conocimientos.

Un producto tecnológicamente mejorado se describe como un producto existente cuyos resultados han sido perceptiblemente aumentados o mejorados. Puede tomar dos formas: en la primera, un producto simple puede ser mejorado (por mejora de sus prestaciones o disminución del coste) gracias a la utilización de componentes o materiales más apropiados. También puede referirse a un producto complejo que comprende diferentes componentes integrados que se lo puede mejorar por medio de reformas parciales de uno de estos componentes.

### **Innovación en Procesos**

De acuerdo con el Manual de Oslo (2005), el concepto de innovación que se aplica a sectores de producción, así como de distribución, se consigue mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales, y los sistemas informáticos que tengan por objeto la reducción de los costes, mejorar la calidad, o a la producción y/o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso contienen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva forma de proceso, o sensiblemente mejorada, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está propuesta a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico (Manual de Oslo, 2005).

Una innovación de procesos se considera a la adopción de métodos de producción tecnológicamente nuevos o sensiblemente mejorados, incluidos los

métodos de suministro del producto. También suele resultar de modificaciones en el equipo o en la organización de la producción o de estas dos modificaciones asociadas y aprovechando nuevos conocimientos. Los métodos interpuestos pueden ser destinados a la producción y suministro de productos tecnológicamente nuevos o mejorados que sean imposibles de obtener con las instalaciones o los métodos de producción clásicos, o a producir o proveer de forma más eficiente productos existentes.

Tabla 2 Tipos de innovación tecnológica

	<b>1. Innovaciones radicales</b>	<b>2. Innovaciones incrementales</b>
<b>A. Innovaciones en productos</b>	A1. Bienes o servicios totalmente nuevos en el mercado.	A2. Bienes o servicios con modificaciones sustanciales en el mercado. A3. Bienes o servicios con leves modificaciones en el mercado. A4. Bienes o servicios similares a los del mercado.
<b>B. Innovaciones en procesos</b>	B1. Proceso totalmente nuevo en el mercado creado por la empresa.	B2. Introducción de maquinaria y equipo con nueva tecnología. B3. Introducción de nuevos sistemas de información y comunicación (TIC) B4. Pequeñas modificaciones en procesos fruto de la experiencia.

Elaboración: El Autor

Una revisión de la literatura muestra que la innovación necesita un proceso de aprendizaje que permita a las empresas generar nuevos conocimientos y aportar nuevas ideas para generar innovaciones. Sin embargo, este proceso requiere la participación de los empleados y sus relaciones con sus socios. Dado que el aprendizaje individual, aunque valioso, no es suficiente para garantizar el éxito en el desarrollo de nuevos productos, los empleados deben compartir recursos y conocimientos con otros empleados de la organización. Desde el punto de vista del capital social, y centrado en este documento sobre las relaciones internas, se puede apoyar la innovación.

Por otro lado, existe la influencia de la familia en estas relaciones sociales. Dependiendo de la familia de la organización, las empresas familiares facilitan o

inhiben la contribución del capital social a la generación de innovaciones. Específicamente, no encontramos evidencia de que el poder o la experiencia de la familia expliquen las innovaciones del producto. Este resultado es similar a los hallazgos de otros estudios que no han encontrado una relación positiva entre las empresas familiares y la innovación (Wu, 2008, Gudmundson et al., 2003). Sin embargo, la cultura de las empresas familiares tiene una influencia positiva en la innovación, reforzando la idea de la importancia de una cultura organizacional para la innovación (Naranjo-Valencia et al., 2011). Además, el análisis de los efectos moderadores de los factores de familiaridad sobre la relación entre capital social e innovación revela que sólo la experiencia familiar fomenta esta relación. Una explicación de este resultado es el minimizar comportamientos riesgosos en empresas familiares de primera generación (Kellermanns et al., 2008), por lo que la recopilación de información externa sobre los clientes y sus necesidades actuales es más atractiva para ellos. Además, debido a las condiciones ambientales cambiantes durante la orientación interna y el comportamiento de aversión al riesgo de las empresas familiares de primera generación, las empresas familiares de última generación necesitan reinventarse e ir más allá del legado que heredan.

La participación familiar es una condición previa para la esencia de la empresa familiar (Chua et al., 1999; Chrisman et al., 2012). Esto refleja la interdependencia de los subsistemas familiares y de negocios que componen una empresa familiar (Davis, 1983) y puede variar en la naturaleza (por ejemplo, la participación en la propiedad, gestión, y / o el gobierno), así como el grado (por ejemplo, el número de miembros de la familia o generaciones que participan) (Chrisman et al, 2012; Handler, 1989). participación de la familia da la familia que controla el potencial para tomar decisiones que influirán en el comportamiento de la empresa familiar (Carney, 2005), sin embargo, este potencial se haga realidad sólo si la esencia de la familia también está presente (Chrisman et al., 2012). De hecho, la participación familiar establece un umbral mínimo para una empresa para ser considerada como una empresa familiar (Zellweger et al., 2010).

Las empresas familiares pueden tener mayor potencial para desarrollar una orientación de mercado gracias a el capital social elementos de familiness (Cabrera-Suarez, de la Cruz, y Martin-Santana, 2011). entre la parte superior los equipos de gestión, familiness pueden fomentar entendimientos tácitos y comunes y valores compartidos y de este modo aumenta la cohesión (Ensley y Pearson, 2005). Como tal, el grado de contribuye familiness a los resultados de rendimiento no económicos que alcanzan, como la preservación de los lazos familiares o la creación de valor transgeneracional (Chrisman et al., 2003). Al mismo tiempo, se asocia familiness con los ingresos, la estructura de capital, el crecimiento y el rendimiento percibido (Rutherford, Kuratko, y Holt, 2008). Por lo tanto, en última instancia, permite familiness firmas de la familia para alcanzar y mantener niveles superiores del rendimiento financiero y la ventaja competitiva a través del tiempo (Zahra et al, 2008; Zellweger et al, 2010), aunque el conjunto de recursos debe ser gestionado y mantenido si es familiness proporcionar una ventaja (Habbershon & Williams, 1999).

Las empresas familiares requieren participación de la familia como una condición necesaria (aunque no suficiente) (Handler, 1989). Si la familia tiene un papel importante en el negocio, que puede ser ejercido a través de una estructura de propiedad adecuado que refleje la fuerza de la familia de afectar hacia el negocio y una visión compartida, miembros de la familia se desarrollará una dotación afectiva o la riqueza socioemocional (Berrone et al, 2010; Jones et al, 2008; Zellweger & Dehlen, 2012). Al mismo tiempo, la familia participación proporciona el potencial para la familia de control para desarrollar una compartida visión transgeneracional para el negocio (Chua et al., 1999). Tal visión, combinada con una cultura basada en la confianza, lealtad y altruismo y una fuerte identidad de la organización son antecedentes importantes para el desarrollo de familiness, que es un conjunto único de recursos como el desarrollo humano, social y organizativa (Chrisman et al., 2003; Habbershon & Williams, 1999; Irava & Moores, 2010). preservar socioemocional la riqueza es posible a través de los recursos idiosincrásicos (familiness) y dará lugar a un fuerte compromiso

organizacional y una guía en la toma de decisión de la familia de orientación combinada / negocio varias áreas estratégicas como la internacionalización, la diversificación, relaciones con los actores, etc. (Cennamo et al, 2012. Gómez-Mejía et al, 20011). El comportamiento resultante es asociado con resultados de rendimiento económicos y no económicos (Chrisman et al., 2003).

En suma, una empresa familiar es una empresa en la que crea una condición necesaria participación de la familia para la familia dominante para desarrollar y mantener una visión y transgeneracional la intención de la empresa (la esencia de la empresa familiar), que contribuyen a generar recursos a nivel de empresa idiosincráticas de familiness con el fin de alcanzar objetivos que no son sólo de carácter económico sino también el objetivo de preservación de la riqueza socio-emocional en el tiempo.

Las empresas pueden explorar nuevas oportunidades o explotar los recursos y capacidades existentes (March, 1991) a fin de obtener o generar conocimientos necesarios para la innovación.

Los estudios que relacionan la empresa familiar e innovación son todavía pocos (Craig & Moores 2006; Craig & Dibrell 2006; Wagner 2010). Sin embargo, se pueden encontrar argumentos opuestos acerca de la relación entre empresas familiares e innovación. Unos autores proponen que las empresas familiares son muy innovadoras y agresivas en los mercados (Aronoff, 1998), son un recurso clave para la innovación tecnológica y el desarrollo económico (Zahra 2005; Chen & Hsu 2009), en tanto que, otros consideran que la empresa familiar es muy cautelosa y aversa al riesgo, y por lo tanto menos innovadora (Donckels, 1991; Gallo, 1995).

La relación positiva se fundamenta con la estructura organizativa, la propiedad y la orientación a largo plazo de las empresas familiares, en la literatura se encuentra que estas se encuentran asociadas con estructuras organizativas planas y procesos de toma de decisiones más flexibles, y hacen menor uso que

las empresas no familiares de mecanismos de seguimiento y control formales (Daily & Dollinger, 1992; Craig & Dibrell, 2006). Estas características convierten a las empresas familiares en capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno reduciendo la estandarización, rigidez y formalización (Muñoz, 2011), y estar positivamente relacionadas con la inversión en I+D+i (Craig & Dibrell, 2006) y tasas más altas de innovación (Ozsomer, 1997).

De acuerdo con la teoría de la agencia sugiere que la propiedad puede ayudar a ordenar los intereses de la empresa familiar con los de sus directivos, incrementando el deseo de estos últimos de involucrarse en actividades de mayor riesgo, como la I+D+i (Chen & Hsu, 2009).

Cuando la propiedad familiar está relacionada con una cultura organizativa y que promueve los valores del altruismo, lealtad, compromiso, lazos familiares y estabilidad (Miller, 2005; Lee, 2006).

Dado que los directivos de la empresa familiar por lo general están orientadas a largo plazo (Miller & LeBreton Miller, 2005; Braun & Sharma, 2006) y que las decisiones de inversión en I+D+i están asociadas al éxito a largo plazo, los directivos de las empresas familiares pueden promover la I+D+i a pesar de los riesgos asociados a la misma (Sirmon & Hitt, 2003; Kim 2008; Chen Hsu, 2009; Munari, 2010).

También se encuentra algunos autores que sugieren la existencia de una relación negativa entre innovación y empresa familiar, en este caso la mayoría de los argumentos está relacionado con la aversión al riesgo y la estructura de propiedad (Donckels 1991; Gallo 1995; Graves 2006).



# CAPITULO II: PERCEPCION DEL ENTORNO E INNOVACION

## **CAPÍTULO 2: PERCEPCIÓN DEL ENTORNO E INNOVACIÓN**

Desde Schumpeter hemos sabido que la innovación es una fuente fundamental de fluctuaciones económicas. Después de su contribución a los ciclos económicos (Schumpeter, 1939), la relación entre la innovación y la dinámica del desarrollo económico ha sido ampliamente abordada en la literatura sobre las ondas largas después de la recesión de 1970 (Mensch, 1979, Van Duijn, 1983 Freeman, 1984, Tylecote, 1992, Pérez, 2002).

La percepción económica-empresarial, que pueda tener una empresa impactara en la adopción de innovaciones en diferente grado, respecto a otras. Esto a su vez será matizado al considerar que existen diferencias entre la gestión de las empresas familiares y no familiares, incluso es necesario discernir en las empresas familiares de acuerdo con su edad, tamaño, generación, o sector. La forma en que las empresas innovan, y aprenden a lo largo del tiempo, se ve entonces afectada de manera importante por una gran variedad de decisiones, incluyendo las relaciones en el mercado de trabajo, los patrones industriales de especialización, las relaciones industriales, el sistema educativo y la estructura financiera.

Uno de los resultados más significativos es el expresado por Ozsomer et al. (1997) que, a pesar de los ciclos económicos, las empresas han mantenido sus procesos de innovación. Esto confirma de alguna manera la importancia de la acumulación tecnológica, Patel & Pavitt (1997) y presta un apoyo sustancial a la persistencia de las actividades innovadoras Con el tiempo (Geroski et al., 1997, Cefis & Orsenigo, 2001). Pero la acumulación y la persistencia no explican el comportamiento de todas las empresas: también observamos una buena cantidad de comportamientos innovadores cíclicos entre las empresas. Significativamente, las empresas que presentan un comportamiento cíclico son los principales innovadores.

La innovación es un componente vital del comportamiento empresarial de las empresas y puede utilizarse para lograr ventajas competitivas y supervivencia (Miller, 1983). Sin embargo, la innovación no está siendo intensamente estudiada en el contexto de la actual crisis global, probablemente porque existe una creencia general de que la innovación no se produce durante las crisis económicas (Filippetti & Archibugi, 2011). Sin embargo, se ha estudiado la relación entre la innovación y la dinámica del desarrollo económico (Freeman, 1984; Pérez, 2002). Según Filippetti & Archibugi (2011), se pueden esbozar dos hipótesis competidoras sobre la relación entre la innovación y los ciclos económicos: la innovación es cíclica y por lo tanto las empresas tienden a reducir sus esfuerzos de innovación durante los períodos de recesión; Y la innovación es anticíclica y las recesiones son un entorno fértil para que las empresas innoven.

Algunos autores han considerado el factor del entorno y su relación con el comportamiento innovador, específicamente en lo que respecta a las empresas familiares (Cruz & Nordqvist, 2008). La razón de esto es que las empresas familiares son de suma importancia, constituyendo por un lado la gran mayoría de las empresas de las economías europeas (Kraus et al., 2011).

La investigación proporciona algunas pruebas empíricas del efecto de la munificencia ambiental percibida sobre la innovación en empresas familiares. Por ejemplo, Blake & Saleh (1995) proponen que las empresas familiares que operan en entornos que son inciertos pero generosos en términos de oportunidades muestran una mayor actividad innovadora que las empresas familiares en entornos más estables con menos oportunidades. Del mismo modo, Kellermanns & Eddleston (2006) establecen que las empresas familiares que perciben mayores niveles de oportunidades tecnológicas en su entorno tienen más probabilidades de estar asociados con el emprendimiento corporativo.

La innovación es comúnmente vista como la clave del éxito y es esencial para (Baumol, 2002, Cefis & Marsili, 2006). Pero la innovación y su relación con posibles determinantes es un tema complejo. El tipo de organización podría influir especialmente en la relación entre la innovación y sus determinantes (Damanpour, 1991).

En los tiempos actuales de inestabilidad económica, con algunos países percibidos como prácticamente al borde del colapso financiero, se supone que la orientación de las empresas familiares a la supervivencia a largo plazo contribuye a evitar el pánico y la histeria general, facilitando así una economía más estable (Astrachan et al., 2009).

Los entornos hostiles se caracterizan por precarios escenarios industriales, una competencia intensa, climas de negocios inciertos y una relativa falta de oportunidades explotables.

Por otra parte, los entornos no hostiles o benignos proporcionan un entorno seguro para las operaciones comerciales debido a su nivel general de munificencia y riqueza en oportunidades de inversión y comercialización. Sobrevivir y prosperar competitivamente en un ambiente hostil es difícil para las grandes empresas establecidas.

Esta búsqueda de oportunidades tiene más probabilidades de ser exitosa en ambientes cambiantes e inciertos donde el costo y los riesgos asociados con la novedad y la originalidad pueden ser recuperados capturando nuevos nichos de mercado de productos.

Además, una mayor actividad en la introducción de nuevos productos y servicios ayuda a minimizar la amenaza de la obsolescencia, un condicionamiento acentuado en entornos dinámicos (Lawrence & Lorsch, 1967, Miller & Friesen, 1983).

En cambio, es generalmente desfavorable. En un ambiente hostil, la intensidad de la competencia ejerce más presión sobre la empresa. Por lo tanto, es necesaria una mayor necesidad de interconectar el comportamiento organizacional (Pfeffer & Leblebeci, 1973). Además, se dispone de menos holgura para la experimentación de nuevas estrategias (Bourgeois, 1981), ya que tales entornos obligan a las empresas a orientarse más hacia la conservación de recursos financieros limitados (Chakravarthy, 1982). Como argumentan Miller & Friesen (1983) la extensa toma de riesgos, la proactividad energética y un fuerte énfasis en la novedad pueden ser muy peligrosos cuando las condiciones de competencia se están volviendo más gravitantes. Este uso conservador de los recursos es contrario al importante papel de la experimentación y del descubrimiento inherentes a la proactividad.

En tanto la proactividad se refiere a tomar la iniciativa de recrear un entorno a la ventaja competitiva de uno (Chen & Hambrick, 1995), la agresividad competitiva implica reaccionar a las tendencias competitivas ya existentes en el entorno. En tales condiciones, la explotación, es decir, la implementación y fortalecimiento de una base de recursos existente (Helfat 1997) puede ser más relevante que la exploración. De este modo, la reacción a las condiciones competitivas se facilitaría en un entorno estable y determinado donde las reglas del juego son más evidentes e inalterables. La adaptación y la reacción son bastante difíciles si uno debe perseguir el objetivo constantemente en movimiento asociado con entornos dinámicos e inciertos.

El ciclo de vida de la industria también puede afectar el énfasis de las empresas en la proactividad o la agresividad competitiva. Los estudiosos del espíritu emprendedor han sostenido sistemáticamente que los arranques más exitosos son aquellos lanzados en las etapas de crecimiento del ciclo de vida de una industria (MacMillan & Day 1987). Existe un apoyo empírico a una mayor tasa de éxito entre estas empresas del sector de crecimiento (Eisenhardt & Schoonhoven 1990, Sandberg & Hofer, 1987).

Cuando la demanda está creciendo en una industria, las empresas pueden lograr el éxito inicial sin la intensa amenaza competitiva que enfrentan las empresas en las industrias maduras. En otras palabras, hay suficientes oportunidades de mercado disponibles para que múltiples participantes tengan éxito (Porter, 1980).

Esta dependencia del entorno impone un grado de contracción a quienes dirigen una organización, la variabilidad del entorno ha atraído la atención como el principal factor que contribuye a la incertidumbre entre los ejecutivos que toman decisiones en la organización.

La complejidad del entorno se refiere a la heterogeneidad y variedad de actividades ambientales que son relevantes para las operaciones de una organización. El argumento del entorno es uno de los acompañamientos más persuasivos del uso creciente de la teoría del sistema abierto en el estudio de las organizaciones

## **2.1 Incertidumbre del entorno**

La percepción de la incertidumbre del entorno económico empresarial describe a la falta de información como algo crítico en el entorno empresarial (Milliken 1987). La percepción del entorno considera la incertidumbre como un fenómeno perceptual y por lo tanto intrínsecamente subjetivo (Huber et al., 1975). Contiene tres componentes principales que los administradores de la organización pueden experimentar como buscar comprender y responder a los cambios en el entorno de una organización (Milliken, 1987), incertidumbre del estado, incertidumbre del efecto e incertidumbre de la respuesta.

La incertidumbre estatal se refiere a la situación en la que los administradores de la organización no se sienten seguros que entienden cuáles son los principales eventos o tendencias en un entorno son o se sienten incapaces de asignar con precisión las probabilidades a la probabilidad de que esos eventos o cambios particulares se producirá. Un empresario podría, por ejemplo, no estar

seguro si un competidor introducirá un nuevo producto o si un proyecto de legislación pasará (Milliken, 1987).

La incertidumbre del efecto denota la incapacidad de predecir la naturaleza del efecto de un futuro estado del entorno en la organización (es decir, una comprensión de las relaciones causa-efecto). Los empresarios pueden necesitar resolver esta incertidumbre y estar bastante seguros de que un cambio afectará a su organización antes de clasificar un cambio como una amenaza o oportunidad significativa. En términos de esta investigación, la certeza del efecto tendría que ser alta para que un cambio sea clasificado como una amenaza u oportunidad (Milliken, 1987).

La incertidumbre de respuesta (Milliken, 1987) caracteriza una incapacidad para anticipar resultados de una elección de respuesta. Este tipo de incertidumbre es muy similar a lo que han discutido los teóricos de la decisión sobre la incertidumbre (Conrath, 1967) y se experimenta cuando los tomadores de decisiones tratan de comprender la gama de respuestas estratégicas abiertas y evaluar la utilidad relativa de las posibles opciones. Un alto grado de incertidumbre en la respuesta indica que un tomador de decisiones no está seguro de cómo responder a algún cambio ambiental, porque no está seguro de cuáles son las opciones de respuesta o no está seguro de la efectividad probable de cada posible estrategia para lograr los deseados Resultados organizacionales (Conrath, 1967).

Las organizaciones deben innovar para obtener y mantener una ventaja competitiva, ya sea influyendo en su entorno o respondiendo a las cambiantes demandas organizacionales y ambientales (Baregheh et al., 2009, Damanpour, 1991, Zain et al, 2002).

La minimización de las interrupciones a la innovación se considera realmente como una clave para el éxito innovador (Hall & Martin, 2005). De hecho, algunos autores incluso sostienen que aprender de los errores motiva más el aprendizaje

que el éxito (Eisenhardt & Martin, 2000). En consecuencia, este estudio sigue este enfoque de abordar el problema de la innovación (Storey, 2000) al transmitir una perspectiva de barrera de innovación. Los obstáculos a la innovación son factores que impiden, demoran o bloquean completamente la innovación (Mirow et al., 2007). La investigación sobre la barrera de la innovación tiene como objetivo (re) establecer el flujo de la innovación revelando, comprendiendo y superando los obstáculos a la innovación (Hadjimanolis, 1999). El descubrimiento de barreras se refiere a la conciencia de la empresa de las dificultades que implica como consecuencia de la participación en la actividad de innovación y es indispensable para entender el proceso de innovación en Organizaciones y la capacidad de superar las barreras (Cooper, 1998). Por lo tanto, un marco amplio que incluya todas las barreras posibles mejoraría la identificación de las barreras de la innovación y así aumentaría nuestra comprensión de la innovación.

Se hace evidente que la innovación dentro de las organizaciones está influenciada por factores de entorno, organizacionales e individuales (Damanpour, 1991, 1996, Damanpour & Schneider, 2006).

Barreras en el nivel del entorno externo de acuerdo con la teoría del sistema de innovación (Smith et al., 2010) y las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Wang y Ahmed, 2007), el análisis va más allá de los niveles organizacionales e individuales que posiblemente están bajo el control de la empresa (Crossan & Apaydin, 2010) y explica las incertidumbres sociales relacionadas con el entorno externo como el nivel de análisis.

La incertidumbre del entorno es una medida de la complejidad de las fuerzas externas cambiantes que enfrenta una organización y afecta de manera crucial las respuestas de las organizaciones para mantenerse competitivas. La innovación ha sido reconocida como uno de los principales impulsores de la competencia y el crecimiento económico en los últimos años (Tudman et al., 1997). Por lo tanto, muchos investigadores se han centrado en estudiar la

innovación con el objetivo de proporcionar recomendaciones prescriptivas a las organizaciones para aumentar la capacidad de innovación de su fuerza laboral (Porter, 1985; Tushman et al., 1997).

Una perspectiva importante en la literatura conceptualiza la innovación como una respuesta y adaptación a las necesidades del entorno (Subramanian & Nilakanta, 1996, Damanpour, 1992, Ravichandran, 2000, Nystrom et al., 2002, Mudrak et al., 2005). Las organizaciones innovan o adoptan innovaciones existentes para mantenerse competitivas y tener éxito en entornos cambiantes. En esta visión de la innovación, las organizaciones responden a la incertidumbre, los cambios y la turbulencia en sus ambientes, manteniéndose ágiles en sus pies e innovando sus productos, procesos o estructuras. Estudios recientes han enfatizado la importancia crítica de las organizaciones que tienen una orientación al mercado, flexibilidad y adaptación de los cambios ambientales. Por ejemplo, Lin et al. (2008) estudian la relación entre orientación al mercado e innovación y Martínez-Sánchez et al. (2009) estudian la relación entre flexibilidad organizativa (flexibilidad interna, laboral y estratégica) e innovación.

Montes et al. (2004) encuentran que la capacidad de una organización para responder a entornos cambiantes tendrá un impacto en la innovación y el desempeño de la organización.

La influencia de la incertidumbre del entorno sobre la innovación es un área que se beneficiaría de más investigaciones para comprender adecuadamente los impactos. Freel (2005) informó que hay investigaciones limitadas que examinan los efectos de la incertidumbre de entorno sobre la innovación.

La turbulencia del entorno más ampliamente conceptualizada es el paradigma de éxito estratégico de Ansoff (Ansoff, 1987). Ansoff fue uno de los primeros investigadores en identificar y definir la turbulencia del entorno y cómo afecta el desempeño empresarial.

Ansoff proporciona cinco niveles de turbulencia de entorno: repetitivos, expansivos, cambiantes, discontinuos y sorprendentes, que necesitan ser sincronizados con las respuestas internas de una organización para ser más efectivos. En un extremo, el entorno repetitivo es aquel en el que nada cambia, es plácido y hay una absoluta previsibilidad.

Otros flujos de investigación también han reconocido la importancia de la incertidumbre del entorno como motor del comportamiento organizacional y las respuestas. Mintzberg (1990) criticó que la incertidumbre de entorno y la complejidad no podían predecirse y por lo tanto la planificación organizacional basada en un análisis de la incertidumbre de entorno sería difícil el impacto de la incertidumbre de entorno y la complejidad ha sido estudiado en diferentes industrias y contextos.

## **2.2 Influencia del entorno en la innovación**

Los investigadores (Tabla 3) creen que la innovación es una de las respuestas organizativas importantes a la complejidad del entorno (Christensen, 1997). Estudios previos han encontrado que la orientación de la empresa hacia la innovación se inserta en los procesos internos, y externos (Levinthal, 2009; Levinthal & March, 1993).

Los investigadores (Tabla 3) han sostenido que la incertidumbre del entorno afectaría a todos los tipos de innovación organizacional que van desde externamente enfocados a enfocados internamente, así como aquellos que cambian la forma organizacional (Huber et al., 1993; Damanpour, 1996).

Cuando los cambios en la complejidad y la incertidumbre en el entorno externo aumentan, el nivel de orientación hacia la innovación también tiende a aumentar (Damanpour, 1996; Aiken & Hage, 1971; Nystrom et al., 2002).

La influencia del entorno externo en las innovaciones de salida ha sido estudiada por Lichtenthaler (2009) con resultados que indican que el contexto ambiental y específicamente su intensidad competitiva influyen positivamente en las innovaciones abiertas de la firma (Lichtenthaler, 2009; Robertson & Gatignon, 1986).

Un entorno caracterizado por la turbulencia del mercado muestra cambios en la combinación de clientes y sus preferencias, y el aumento de la turbulencia del mercado se caracteriza por estilos, modelos y vidas de productos que cambian rápidamente (Phromket & Ussahawannitchakit, 2009).

La turbulencia tecnológica es otra dimensión estudiada en la evaluación del entorno externo de las organizaciones. La turbulencia tecnológica se refiere al grado y la tasa de cambio tecnológico relevante para los productos y procesos de la organización (Jaworski & Kohli, 1993). Las empresas de los mercados de alta tecnología asignan mayores recursos a la tecnología para hacer frente a la incertidumbre creada por los cambios tecnológicos (Slater & Narver, 1994). Por lo tanto, a menudo las empresas tienden a estar orientadas a la tecnología para ser innovadoras y para construir una ventaja competitiva en el entorno caracterizado por turbulencia tecnológica. Por lo tanto, esperamos que la turbulencia tecnológica tenga un papel positivo en la innovación de la empresa.

Los altos niveles de turbulencia tecnológica en el entorno tienden a obligar a las empresas a evaluar y adoptar constantemente nuevas soluciones para sus negocios. Cuando las pequeñas empresas se enfrentan a una mayor intensidad competitiva, no responden necesariamente con una mayor capacidad de innovación.

La investigación sobre la relación entre la innovación y el ciclo económico ha informado de hallazgos alternativos y ha conducido a conclusiones diferentes. Las expansiones económicas generan generalmente mayores beneficios y la capacidad de invertir en innovación, mientras que los menores beneficios

experimentados durante las recesiones limitarían la capacidad de las empresas para invertir en innovación. Baldwin & Gellatly (2003) y Heger (2004) consideraban la innovación como un proceso estratégico. Las empresas desarrollan innovaciones independientes de las condiciones económicas porque la supervivencia depende del desarrollo continuo de innovaciones, independientemente de las consideraciones del ciclo económico. Thompson (2010) también encontró evidencia de que la innovación no es sensible a las condiciones macroeconómicas. Sin embargo, la capacidad de innovar está impactada tanto por las condiciones internas como externas (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2010). Sin embargo, el compromiso con la inversión en innovación puede variar según el tamaño de la empresa, ya que las pequeñas empresas tienden a perseguir estrategias generadoras de ingresos durante las recesiones, mientras que las grandes tienden a centrarse en estrategias de reducción de costo alternativamente, los períodos de recesión pueden conducir a una disminución en la innovación de la empresa. Los primeros trabajos de Himmelberg y Petersen (1994) informaron que las empresas minimizan el efecto disruptivo de las fluctuaciones temporales de los flujos de efectivo en la actividad de I + D.

La innovación implica el cambio y la industria de alta tecnología ha sido la herramienta más poderosa para fortalecer la competitividad nacional.

El impacto de las estrategias de innovación y las variables del entorno en el desempeño de las empresas en las industrias de alta tecnología ha sido menos asistido.

El factor entorno también discute como un efecto moderado entre la estrategia de innovación y la relación de rendimiento de la empresa. En la gestión estratégica y la teoría de la organización, el entorno ha sido considerado durante mucho tiempo como una de las contingencias críticas.

Algunos estudios argumentan que la investigación empírica sobre las implicaciones de rendimiento de la innovación ha producido resultados variados: algunos positivos, algunos negativos, y algunos no han mostrado ninguna relación en absoluto.

Las condiciones del ambiente afectan la estrategia de innovación de una empresa y su desempeño, Allred y Swan (2005) sugieren que el entorno la estrategia de innovación: el rendimiento de la empresa. Han reconocido que los factores de entorno externos pueden moderar el efecto de la orientación del mercado sobre el desempeño de la empresa. Freel (2005) propuso que el dinamismo implica un cambio continuo en tecnología, demanda del mercado y competidores y es una condición de entorno subyacente a la incertidumbre ya un mayor riesgo.

Priem & Butler (2001) encontraron que el entorno dinámico puede moderar el proceso de decisión estratégica y el rendimiento de la empresa. Las empresas en entornos hostiles reducen su innovación. Ting et al (2012) también encontraron que el entorno dinámico modera el efecto de externalización y el rendimiento de la empresa.

El entorno de la organización se ha demostrado que desempeñan un papel importante en la adopción de la innovación oportunidades y limitaciones en el entorno influir en la naturaleza y magnitud de la innovación (Damanpour 1996; Damanpour & Schneider 2006; Luz 1998; Osborne 1998; Tidd 2001). Las influencias incluyen innovando en la cara de la adversidad para cumplir necesidades, encontrando el entorno demasiado hostil y complejo para la innovación, o tratar de alterar el entorno de la organización de manera que sean favorables a una agencia. La investigación sobre las organizaciones públicas ha hecho hincapié en la importancia del desarrollo social, ecológico económica y las restricciones políticas sobre la conformación de la acción organizativa (Andrews et al., 2005; Pettigrew et al. 1992; Thompson 1967). Satisfacer las necesidades sociales es una de las primarias los propósitos de las organizaciones públicas;

de hecho, las organizaciones públicas sería poco probable que exista si no fuera por el descuido de los mercados libres para proporcionar algunos servicios clave. Asegurar que los principales objetivos de las organizaciones públicas estas dos condiciones es probable que motivar a las agencias de innovar para proporcionar la cantidad y la calidad del servicio correspondiente (Boyne et al 2005; Damanpour & Schneider, 2006).

El aumento de complejidad en el entorno de la organización reducirá el tiempo, los recursos y la capacidad de innovación porque el cumplimiento de diversas necesidades será exigente.

La incertidumbre es una de las cuestiones vitales afrontan las empresas en la actualidad. En este tipo de ambientes, los estudios se refieren a que la innovación es uno de los componentes más importantes de las empresas a largo plazo (Vracking,1990; Wolfe, 1994; Balkin, Markaman & Gómez-Mejía, 2011; Danneels & Kleinschmidt, 2001; Baker & Sinkula, 2002; Darroch & McNaughton, 2002; Cho & Pucik, 2005), refutando que la empresa con capacidad para innovar lograrán responder a los cambios del entorno de mejor manera y más velozmente que la empresas no innovadora (Miles y Snow, 1978; Brown & Eisenhard, 1995; Calantone, Garcia & Dröge, 2003). Explicaciones parecidas maneja la literatura centrada en innovación de producto para destacar los resultados que tiene esta innovación para la empresa.

En específico, los cambios constantes que se originan en las necesidades de los clientes exigen a las empresas a desarrollar nuevos productos para conservar sus resultados económicos y la ventaja competitiva en los mercados (Brown & Eisenhard, 1995; Schewe, 1996; Ali, 2000; Zhou, 2006).

Tabla 3 Estudios sobre percepción del entorno e innovación

Autor	Año	Concepto	Muestra	Análisis de datos	Resultados
Uzkurt, Cevahir Kumar, Rachna Semih Kimzan, Halil Sert, Hanife	2012	La incertidumbre sobre la innovación organizacional	397 Pymes de Turquía	Análisis de regresión	<p>La turbulencia tecnológica y de mercado (demanda) tiene un impacto significativo en la capacidad de innovación de las pymes. Cuando las empresas enfrentan altas turbulencias o incertidumbres tecnológicas y de mercado (demanda), experimentan niveles más altos de innovación empresarial.</p> <p>Esto conduce a oportunidades para avances innovadores en productos o procesos.</p>
Jurado, Kyle Ludvigson, Sidney C. Ng, Serena	2013	Midiendo la incertidumbre	500 meses de datos en el rendimiento de las acciones del Centro para la Investigación de Precios de Valores (CRSP) durante el período (1960-2011)	Análisis de correlación	<p>La incertidumbre macro es fuertemente anticíclica, explicando un componente mucho mayor de la incertidumbre total durante las recesiones que en las no recesiones, y mucho más persistente que los agentes de incertidumbre comunes.</p> <p>La economía es objetivamente menos predecible en las recesiones que en tiempos normales.</p>
Allen, Peter M.	2014	Evolución: complejidad, incertidumbre e innovación.	Casos de estudio	Conceptual	<p>Los modelos dirigidos a predecir el comportamiento del sistema, por lo tanto, consisten en suposiciones de restricciones en el nivel micro, y debido a la inercia o la conformidad pueden ser aproximadamente ciertas durante un tiempo no especificado. Los sistemas creativos, innovadores y en evolución, por otro lado, probablemente sobrevivirán más tiempo, pero no tendrán características o comportamientos predecibles.</p>

Ting, Hsiang-Feng Wang, Hsien-Bin Wang, Dja-Shin	2012	El papel moderador del entorno dinámico en la influencia de la estrategia de innovación y el desempeño de la empresa.	426 industrias de alta tecnología de Taiwan.	Criterios financieros ROI, ROA.	Las preocupaciones del entorno parecen tener un impacto sustancial en la estrategia de innovación y el desempeño.
Nadkardi, Sucheta Barr, Pamela S.	2008	Contexto del entorno, cognición de gestión y acción estratégica integrada	Período de 25 años, de 1970 a 1994, en empresas (Clasificación Industrial Estándar de cuatro dígitos).	Análisis de regresión	Encontramos que la velocidad de la industria influye en la estructura de las representaciones cognitivas, que a su vez influyen en la velocidad de réplica a las señales del entorno. Las variables de la industria y la cognición son fundamentales para desarrollar explicaciones de acciones estratégicas.
Lichtenthaler, Ulrich	2009	La innovación abierta y las influencias del entorno y su efecto sobre los resultados empresariales	136 empresas industriales de Alemania, Austria y Suiza.	Modelo de regresión lineal (OLS)	El grado de turbulencia tecnológica, la tasa de transacción en los mercados de tecnología y la intensidad competitiva en los mercados de tecnología refuerzan los efectos positivos de la innovación abierta hacia el rendimiento de las empresas. Los resultados son de crucial importancia para los gerentes porque muestran en qué condiciones ambientales las estrategias de innovación abierta mejoran el desempeño
Bhattacharya, Utpal Hsu, Po-Hsuan Tian, Xuan Xu, Yan	2015	Qué afecta más a la innovación: la política o la incertidumbre política	43 países	Regresión multivariante	La innovación, medida por el crecimiento en los recuentos de patentes, citas y originalidad, no se ve afectada, en promedio, por la política vigente. Sin embargo, la innovación cae significativamente en tiempos de incertidumbre política medidos en las elecciones nacionales.
Huisman, Kuno Kort, Peter	2015	Estrategia de inversión bajo incertidumbre	Teórico	Modelos de ecuaciones	En entornos económicos muy inciertos, el primer inversor siempre termina siendo la empresa más grande del mercado. Si la incertidumbre está moderadamente presente, un valor reducido de espera implica que el mecanismo de preferencia obliga al primer inversor a invertir tan pronto que no se puede permitir una gran

					capacidad. Luego, eventualmente terminará con un nivel de capacidad inferior al segundo inversor.
Jangga, Rohani Ali, Norlina M Ismail, Mazlina Sahari, Norshahniza	2015	Efecto de la incertidumbre del entorno y la flexibilidad de la cadena de suministro hacia la innovación.	Marco teórico	Estudio exploratorio	La flexibilidad de la cadena de suministro se ha convertido en una estrategia de gestión importante para lograr una ventaja competitiva y, por lo tanto, las empresas ahora deben mejorar sus prácticas de gestión de la cadena de suministro para ser flexibles y responder a un entorno impredecible y para hacer frente a los cambios en los clientes.
Archibugi, Daniele Filippetti, Andrea Frenz, Marion	2012	El impacto de la crisis económica en la innovación: evidencia de Europa	200 empresas de los 27 Estados miembros de la UE, más Noruega y Suiza.	Análisis de regresión	Antes de la crisis, es más probable que las empresas predominantes amplíen su inversión en innovación, mientras que después de la crisis, algunas pequeñas y nuevas empresas están listas para "nadar contra la corriente" al expandir sus gastos relacionados con la innovación.
Buganza, Tommaso Dell'Era, Claudio Verganti, Roberto	2009	Las relaciones entre el desarrollo de productos y el entorno turbulento.	5 empresas de telecomunicaciones italianas.	Caso de estudio	En caso de turbulencia (tanto en el mercado como en la tecnología), las empresas retrasan el concepto de punto de congelación. Además, en el caso de la turbulencia tecnológica, también aprovechan las rápidas iteraciones del proyecto, mientras que en el caso de la turbulencia del mercado es más probable que adopten experimentos tempranos con clientes, proyectos formales y multifuncionales.
Freel, Mark S.	2005	Percepción de la Incertidumbre del entorno e innovación.	597 pymes del Reino Unido y Escocia.	Análisis de regresión	Los innovadores novedosos parecen estar marcados por percepciones de incertidumbre en el mercado y en entornos tecnológicos, pero por percepciones de un entorno competitivo relativamente cierto o benigno. Los niveles más altos de innovación en las empresas manufactureras se asocian con percepciones más altas de incertidumbre del proveedor, mientras que los niveles más altos de innovación en las empresas de servicios se asocian con percepciones más altas de incertidumbre de recursos humanos
Newkirk, Henry E. Lederer, Albert L.	2006	Información estratégica comprensiva e incremental. Planificación de	161 ejecutivos de empresas de computación.	Ecuaciones estructurales (PLS)	Una mayor capacidad de cambio e impredecibilidad debilitó el impacto de la estrategia de información en el éxito. Por otro lado, a medida que el entorno se volvió más competitivo, la estrategia de información más integral llevó a un mayor éxito de la estrategia Los planificadores deben esperar que el sistema de información integral

		sistemas en un entorno incierto			sea menos efectivo a medida que aumentan los cambios y la imprevisibilidad, pero más efectivo a medida que aumenta la competencia.
Maitland, Elizabeth Sammartino, André	2015	Toma de decisiones e incertidumbre: el papel de la heurística y la experiencia.	17 entrevistas con 11 personas de una empresa minera australiana	Caso de estudio, análisis heurístico	La estrategia, como la proyección de acciones alternativas en los espacios de decisión de muchos actores y eventos, conlleva inherentemente incertidumbre. Como su estructura causal es altamente impredecible, tales entornos se caracterizan por una baja validez, que se argumenta para hacer que el juicio de los expertos sea poco confiable.
Karna, Amit Richter, Ansgar Riesenkampff, Eberhard	2016	El papel del entorno en las capacidades, relación de desempeño financiero.	115 estudios	Metaanálisis	Los efectos en el rendimiento de ambos tipos de capacidades son positivos y de magnitud similar. El entorno dinámico refuerza los efectos de las capacidades tanto ordinarias como dinámicas. Además, los dos tipos de capacidades están estrechamente asociadas.

Elaboración: El Autor



# CAPITULO III: OBSTACULOS A LA INNOVACION

### **CAPÍTULO 3: OBSTÁCULOS PARA LA INNOVACIÓN**

La innovación es un proceso interpretativo, por lo que la gestión de la innovación requiere a veces de una acción colectiva, o la creación de conocimientos desde diferentes perspectivas. En las empresas es común la intención de desarrollar proyectos innovadores, pero a su vez existen obstáculos que impiden alcanzar este objetivo (Andrews, 2006).

Se ha prestado poca atención a la investigación directa de los obstáculos relacionados al desarrollo de procesos innovadores, casi no existen estudios que específicamente examinen la importancia que tiene estas barreras al momento de innovar.

Aunque Veugelers y Cassiman (1999) valoran el resultado que tiene la percepción de los altos costes y la resistencia al cambio, como barreras en la disposición de desarrollar proyectos innovadores, más que privar establecen la estrategia que se debe adoptar. La investigación hecha por Mohnen & Rosa (2002), señala que la percepción de estos obstáculos aumenta entre más se realice investigación y desarrollo (I+D). También, Baldwin & Lin (2002) obtienen una correspondencia incremental entre el uso de tecnologías avanzadas y la percepción de los obstáculos de la innovación. En la misma línea Galia & Legros (2004) encuentran que las empresas que desarrollan I+D, son más proclives a observar los riesgos económicos, la rigidez interna de la organización y los obstáculos institucionales, como barreras.

En definitiva, para convertir una empresa en innovadora, no es suficiente establecer metodologías sistemáticas de innovación, además se debe identificar y contrarrestar aquellos obstáculos que dificultan el proceso de innovación en la empresa.

### **3.1 Falta de Fondos en la empresa**

La innovación presenta ciertas condiciones para la obtención de fondos financieros, ya que los responsables de las finanzas tienen cierta aversión al riesgo y una predilección por el mediano y el corto plazo; ello exige a las empresas el utilizar recursos internos y externos de corto plazo para cubrir la falta de financiamiento.

Las fuentes internas para financiar la innovación vienen de las utilidades que no han sido repartidas entre los accionistas, el valor de depreciación de los activos fijos que es un movimiento contable que se carga como gasto sin que haya constituido realmente un desembolso, lo cual significa un ahorro en el pago de impuestos; la venta de activos; así como la liquidación de inventarios (Gutiérrez, 1992). Además, es viable aumentar los valores personales de los empresarios; la prórroga de los pagos de las cuentas por pagar; y la aceleración de la velocidad en la cobranza de las cuentas por cobrar. También, una empresa al utilizar la innovación como un método de competencia, coloca barreras a la entrada y crea beneficios tecnológicos, lo cual aumenta su flujo de efectivo y le da la oportunidad de desarrollar una dinámica progresiva de inversión y producción, pues dicho flujo puede ser una fuente de inversión interna.

Para Afuah (1999) existen tres problemas para el financiamiento a la innovación: en primer lugar se da por la incertidumbre que crea la misma innovación, ya que es difícil valorar los flujos futuros que formaría; el segundo es la información asimétrica que existe entre la empresa y el inversionista, y por último lo representa el problema de la supervisión y el control, ya que la empresa puede utilizar el financiamiento para una innovación diferente y más riesgosa que la estipulada inicialmente.

El financiamiento resulta significativo para la obtención de fondos por parte de las empresas. Al respecto, Audretsch (2009), encontró que las patentes y los prototipos acrecentaron la probabilidad de conseguir financiamiento de capital.

Así pues, la innovación ayuda de manera positiva en el financiamiento. Se debe considerar que la asignación de los derechos de propiedad no sólo genera rentas a las empresas, sino que, además, les permite convenir al financiamiento, el cual se puede comprender en dos tipos: los fondos privados y los públicos.

Entre los elementos se observa: el entorno institucional que abarca la revisión del sector financiero y de las empresas para que, mediante leyes y regulaciones, se protejan los intereses financieros, el clima de negocios, el cual refiere a la disponibilidad del trabajo calificado, a infraestructura, la política fiscal, así como los mediadores (lo cual se refleja en los costos de las empresas), la permanencia financiera que calcula el peligro de crisis bancarias, las cuales afectan de manera negativa a un país al atemorizar a los inversionistas y, con ello, al sistema financiero; los servicios financieros de la banca que miden el tamaño, la eficiencia y la divulgación de la información financiera; los mercados financieros que ven el desarrollo del mercado de divisas, de derivados, bonos y acciones; y por último, el acceso al crédito tanto de las empresas como de los consumidores (Bravo, 2012).

El financiamiento en un entorno innovador ocasiona un ciclo que inicia a partir del financiamiento por créditos de bancos de inversión y fondos propios de la empresa (aportación de capital o flujo de efectivo). Luego, si la inversión fundada en innovación es exitosa, aumenta el flujo de efectivo debido a la creación de rentas de tipo tecnológicas. El flujo adicional permite que la empresa innovadora disponga de más fondos propios para financiar una segunda etapa de inversión en innovación manteniendo en una espiral creciente (Garrido, 2004).

El carácter determinado de la inversión indica que existen activos altamente vinculados a una empresa como: la imagen corporativa, la marca comercial o las capacidades organizativas. Y, también, los activos intangibles requieren una inversión inicial bastante elevada, lo cual hace que los costos fijos aumenten. Posteriormente, Cho & Yu (2000) observan que cuando los costes de desarrollo son altos, las empresas prefieren la estrategia de comprar I+D, contrariamente,

cuando el coste es bajo, las empresas prefieren internalizar las actividades de I+D.

### **3.2 Falta de Personal Cualificado**

La literatura acerca de organizaciones refiere la importancia del personal para el desarrollo de actividades innovadoras (Duchesneau, et al., 1979; Galia & Legros, 2004). Por ello la falta de ellos será una barrera que modera la adquisición de la tecnología. Dicho obstáculo se puede plantear desde dos perspectivas. Si una empresa no posee personal calificado, entonces no tendrá la suficiente capacidad de absorción para aprovecharse de la I+D externa, lo que llevaría a la empresa a invertir en I+D interna para asegurarse los beneficios de la innovación. Los resultados presentados por Cho & Yu (2000) señalan en esta dirección. Luego, no todas las empresas están conscientes de la necesidad de crear una capacidad de absorción, por lo cual, en el caso de la ausencia de personal calificado, optarán por la externalización de I+D. Después de considerar que la segunda perspectiva es la más razonable, puesto que esta de acuerdo con falta de recursos internos puede conducir a la empresa hacia la externalización (Veugelers y Cassiman, 2006).

Hegde y Shapira (2007) investigan la capacitación in situ de la empresa, indicando su influencia positiva en la innovación de producto. A pesar de que estos autores estudiaron la formación independiente de su inclusión en el capital humano, este estudio lo recoge dentro del mismo en vista es un aspecto clave para el análisis de dicho componente de capital intelectual. Por otra parte, Pizarro et al. (2007) hallan que el capital humano, principalmente la característica esencial de los empleados más que el valor de sus conocimientos influye de manera positiva sobre la innovación de producto, en términos de la investigación.

Estos autores indican que los individuos con conocimientos de alto valor benefician un mejor tratamiento de la información, un aprendizaje rápido y una aplicación eficaz de lo aprendido y que, por otro lado, la innovación requiere

individuos con un conocimiento único y exclusivo de la empresa, haciendo así referencia a la especificidad de los conocimientos de los individuos.

Al analizar la capacidad de aprendizaje, Akgün et al. (2007) también tienen en cuenta el compromiso de gestión, el cual indica el desarrollo y la disposición del apoyo directivo y del compromiso de liderazgo para el proceso de innovación y la motivación del empleado. Estos autores exponen la relación positiva entre dicho compromiso y la innovación de producto. Por su parte, Hegde & Shapira (2007) señalan prácticamente que la formación en el lugar de trabajo influye positivamente en la innovación de proceso (Delgado, 2008).

### **3.3 Falta de Información sobre Tecnología**

En cuanto a la información sobre tecnología, es significativo recalcar que una relación muy directa es la que existe entre el conocimiento tecnológico y las innovaciones (McEvily & Chakravarthy, 2002). Ello se debe a que dicho capital está profundamente unido a la capacidad de innovación tecnológica, no sólo porque en él se van a contener las medidas de entradas, sino porque además la capacidad de innovación tecnológica de una empresa depende, en gran parte, de los conocimientos tecnológicos que esa empresa tenga con anterioridad al logro de cualquier innovación. Adicional, Adner (2002) afirma que las empresas introducen productos en el mercado según su posición tecnológica, esto es, el desarrollo tecnológico obedece a la dependencia histórica, y Nerkar & Roberts (2004) que el conocimiento tecnológico se desarrolla como consecuencia de una historia específica de experiencia tecnológica y que una empresa que tenga más experiencia en un área determinada habrá acumulado más activos relacionados con ello y le permitirá incrementar el éxito del nuevo producto.

En la investigación de Veugelers y Cassiman (1999), los resultados ofrecen un amplio soporte al planeamiento de la capacidad de absorción desarrollado por Cohen & Levinthal (1990). Primero, cuando las empresas manufactureras aprecian la información interna positivamente tienden a buscar la

complementariedad de las estrategias. Así, para aprovechar el conocimiento externo, desarrollan simultáneamente sus capacidades internas para absorber el conocimiento del mercado. Segundo, cuando es alta la valoración de la información externa, más concretamente la derivada de los centros tecnológicos, las empresas de manufactura y de servicios impedirán realizar I+D externa e interna apartadamente; más bien, preferirán combinar las dos estrategias para aprovechar más eficiente los conocimientos externos mediante la realización de I+D interna. Otra fuente de información que establece la estrategia de innovación en las empresas manufactureras es aquella propuesta por los clientes, ya que ésta afecta positivamente la selección de la estrategia.

### **3.4 Incertidumbre respecto a la Demanda**

La falta de información sobre mercados está bien definida por Akerlof (1970), cuando se refiere a la asimetría de la información en los mercados, es decir el no contar con información correcta, o al menos similar a la competencia, coloca en una desventaja competitiva a la empresa, aún más si se trata de procesos de innovación. Con referencia a la información sobre mercados se puede apreciar a medida que la empresa se orienta hacia mercados mayores sí se observa un mayor nivel de innovación.

A pesar de algunos resultados discordantes, se ha demostrado que, dependiendo de las condiciones del entorno y los factores internos, la información sobre el mercado se relaciona positivamente con el desarrollo de nuevos productos y procesos (Baker & Sinkula 1999; Pelham & Wilson, 1996; Slater & Narver 1994. No es sorprendente que el interés en estas relaciones se ha mantenido firme en apariencia por su importancia estratégica.

### **3.4 Dificultad para encontrar Socios de Cooperación**

Varios estudios sugieren que, al examinar las alianzas de colaboración o de cooperación, exponen la influencia positiva de la relación mantenida con los

clientes y proveedores sobre la innovación de producto (Díaz et al., 2006; Gallego & Casanueva, 2007; Martínez et al., 2007). Asimismo, Wu et al. (2007) también halla una relación positiva entre el capital relacional, dentro del cual surgen las relaciones con los clientes y con los proveedores, y la innovación de proceso. Díaz et al. (2006), Gallego & Casanueva (2007) revelan que existe una relación positiva entre las universidades y la innovación de producto.

Adicional Díaz et al. (2006) anotan que la colaboración en proyectos influye positivamente en la innovación de producto y que las relaciones con estos agentes tienen un efecto menor sobre la innovación de proceso que las seguidas con clientes o proveedores. Más específicamente, Díaz et al. (2006) indican que todas aquellas relaciones tienen una influencia menor en la innovación de producto que las que se dan con clientes o proveedores. En cuanto a las relaciones con los socios, Stuart (2000) y Sampson (2007) indican que tienen un efecto positivo sobre la innovación de producto. Wu et al. (2007) también lo muestra al encontrar una relación positiva entre el capital relacional, donde incluye las relaciones con los aliados, y dicho tipo de innovación.

Se entiende por cooperación en innovación tecnológica la colaboración activa en proyectos vinculados de innovación con otras organizaciones. Estas organizaciones pueden ser tanto empresas como instituciones no comerciales. No involucra precisamente que ambos participantes obtengan beneficios comerciales inmediatos de la cooperación.

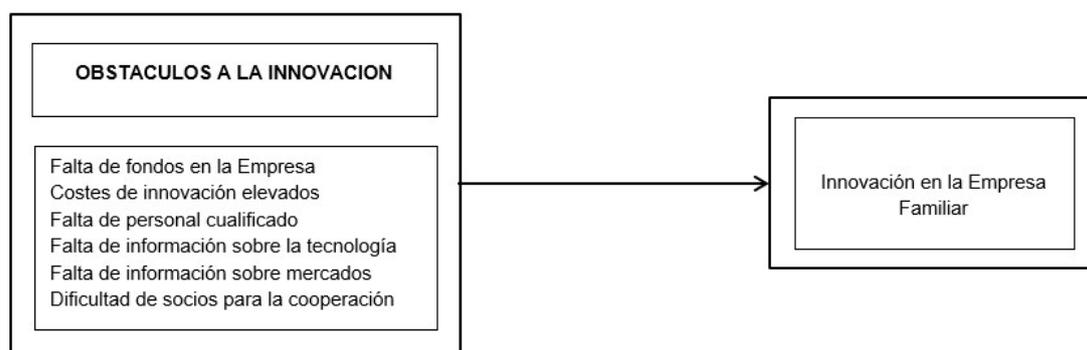
La simple contratación fuera de la empresa de trabajos, sin colaboración activa por parte de ésta, no se considera cooperación. El amplio número de motivos aducidos por la literatura teórica para explicar la implicación de las empresas en materia de cooperación podría ser breve, siguiendo a Hagedoorn (1993) o Bayona et al. (2001), en dos grandes categorías: los ligados a la tecnología y los vinculados a los mercados.

La ventaja de unos u otros alterará, entre otras cosas, con las particularidades del sector (por ejemplo, en sectores de alto nivel tecnológico primarán el primer tipo de factores) y el tamaño de la empresa (en las empresas grandes pesan relativamente más los motivos ligados a la tecnología; y en las pequeñas, las consideraciones de mercado). Tal como señalan Tether (2002) y Bayona et al. (2000), los impulsos que conducen a una empresa a formar un acuerdo de cooperación serán distintos según sea el tipo de organización con la que se plantea la cooperación (competidores, proveedores, clientes, centros de investigación, universidades), y como resulta lógico pensar Navarro (2002), ello lleva también a que el recurso a una forma u otra de trato para la cooperación cambie según un tipo u otro de agente.

Hay una progresiva corriente que sustenta que la innovación no es ya un campo de acción de empresas individuales, sino que es un área de acción colectiva. Frente a ellos, autores como Tether (2002) instan en que tales acuerdos de colaboración están remotamente lejos de constituir la norma, inclusive entre las empresas innovadoras.

Se puede observar en la Figura 2 los obstáculos considerados más importantes al momento de innovar

Figura 2 Obstáculos a la innovación



Elaboración: El Autor

Tabla 4 Estudios sobre los obstáculos a la innovación

Autor	Año	Concepto	Muestra	Análisis de datos	Resultados
Dougherty, Deborah	1992	Barreras para la innovación exitosa de productos	2 firmas grandes de computadores y comunicaciones, y 3 industrias grandes de materiales químicos	Análisis cualitativo	Este estudio sugiere tres procesos intermedios que juntos pueden ayudar a superar las barreras. Los innovadores deben: (1) utilizar y aprovechar los conocimientos únicos de cada mundo del pensamiento, (2) desarrollar mecanismos de colaboración que aborden directamente las barreras interpretativas y estructurales a la acción colectiva, y (3) desarrollar un contexto organizativo para la acción colectiva que permite a ambos.
Rodenes, Manuel Montoro, Julián Montesa, José	2002	Análisis de Barreras a la Innovación Tecnológica en la PYME	470 empresas industriales de 10 o más trabajadores en la comunidad de Valencia	Regresión múltiple	Actúan de barreras el riesgo percibido y la cultura conservadora. También es importante la no significatividad de variables como la falta de financiación, retorno de la inversión a largo plazo, coste de la innovación, personal cualificado o legislación.
Galia, Fabrice Legros, Diego	2004	Complementariedades entre los obstáculos a la innovación.	1772 empresas francesas	Análisis de correspondencia  Modelo multivariante de correlación	Las empresas que posponen proyectos de innovación son más propensas a enfrentar los obstáculos vinculados al riesgo económico, falta de personal cualificado. personal, costos de innovación, falta de atención al cliente, falta de información sobre tecnologías y rigideces organizacionales.
Blanchard, Pierre Huiban, Jean-Pierre Musolesi, Antonio Sevestre, Patrick	2008	Evaluación del impacto de los obstáculos a la innovación.	19.214 empresas de Francia	Modelo econométrico	Cuanto más altas son las barreras para la innovación, mayor es la propensión a la innovación. La innovación está positivamente relacionada con el tamaño de la empresa  El coeficiente asociado a las variables Obstáculos sigue siendo significativamente positivo en el caso de la población dispuesta en general. Los insumos de innovación (los gastos de investigación y desarrollo en este caso) desempeñan un papel positivo en la propensión a la innovación.

Madrid-Guijarro, Antonia García, Domingo Van Auken, Howard	2009	Barreras a la innovación en empresas de manufactura españolas	294 pymes en la región de Murcia (España)	Análisis de regresión	Entorno externo: los recursos humanos, el riesgo y la situación financiera. El coste de la innovación afecta más a las pymes, las cuales tienen diferentes barreras.
Iammarino, Simona Sanna-Randaccio, Francesca Savona, María	2009	La percepción de los obstáculos a la innovación	15.512 empresas industriales de Italia.	Modelo econométrico	La falta de financiamiento de recursos es percibida como la barrera más fuerte para innovar, también la falta de habilidades personales es visto como un serio impedimento la innovación.  El tamaño de la organización cumple un papel importante, las empresas pequeñas perciben como barrera la falta de financiamiento, en tanto las empresas grandes tienen impedimentos relacionados con la organización interna.
Galia, Fabrice Mancini, Sara Morandi, Valentina	2013	Obstáculos a la innovación	4.969 empresas de manufactura y servicios en Francia e Italia.	Modelo multivariante probit	Las grandes empresas generalmente percibieron menos obstáculos que otras firmas, excepto las barreras relacionadas con la falta de información sobre la tecnología y el mercado.  La pertenencia a un grupo reduce la percepción de las limitaciones financieras internas, la falta de personal calificado y la dificultad para encontrar socios de I + D.
Holzl, Wener Janger, Jurgen		La distancia a la frontera y la percepción de las barreras a la innovación en los países europeos.	707.000 observaciones CIS4 y 340.000 en la muestra CIS2006 en 18 países.	Modelo de probabilidad lineal (LPM)	Empresas pequeñas, independientes y altamente innovadoras. es muy probable que perciban las barreras a la innovación como muy importantes.  Existen diferencias sistemáticas en la percepción de las barreras de innovación a nivel de empresa en todos los países cuando los países están agrupados por distancia a la frontera tecnológica.
Meroño Cerdán, Ángel López Nicolas, Carolina	2013	Comportamiento innovador y adopción de sistemas de gestión del conocimiento	12.098 empresas de múltiples sectores.	Regresión logística	Los resultados muestran que las empresas que sufren más obstáculos de conocimiento para innovar perciben que la adopción de sistemas de gestión del conocimiento (SGC) es una herramienta necesaria para superar dichos obstáculos.

Pellegrino, Gabrielle Savona, María	2014	Limitaciones financieras, de conocimiento y de demanda a la innovación.	25.997 empresas del Reino Unido	Modelo probit agrupado	Los obstáculos no financieros (estructura del mercado, demanda, conocimiento) a la innovación son al menos tan importante como las barreras financieras para afectar la propensión a la innovación.  Las barreras relacionadas con el mercado, como una estructura de mercado concentrada y falta de una demanda lenta de los consumidores, son obstáculos tan importantes para las empresas como las financieras.
Coad, Alex Pellegrino, Gabrielle Savona, María	2015	Barreras a la innovación y productividad de la firma	28.566 empresas del Reino Unido	Modelo probit (PSM).	El costo del financiamiento y la disponibilidad del financiamiento representan restricciones estructurales para la innovación en toda la distribución de la productividad, evidencia que quizás justifique el mayor énfasis que reciben los académicos de las barreras de innovación.  Los efectos negativos de la "falta de personal calificado" en la productividad no fueron, de manera interesante, significativos en el extremo inferior de la distribución de la productividad.
Corchuelo, Beatriz Mesias, Francisco	2015	Percepción de obstáculos a la innovación y propensión a innovar de las empresas.	204 empresas de Extremadura (España)	Regresiones mínimos cuadrados ordinarios (MCO) y Probit	La percepción de las barreras a la innovación varía entre las empresas en función de los siguientes factores: sector, ser exportador, ser innovador y la edad de la empresa. En general, las empresas jóvenes perciben más obstáculos a la innovación, especialmente los vinculados a la falta de recursos internos, apropiabilidad, costes elevados y restricciones financieras.
Hueske, Anne-Karen Endrikat, Jan Guenther, Edeltraud	2015	Entorno externo, innovación organizacional, y los individuos: Un modelo multinivel para identificar barreras a la innovación.	Compañías alemanas de biotecnología	Análisis cualitativo	Además de las dificultades de financiación, las empresas de biotecnología luchan con los problemas de reclutamiento, es decir la falta de disponibilidad de recursos humanos calificados.  Si bien las barreras a la innovación a nivel organizacional están relacionadas con barreras externas, las barreras a nivel individual están relacionadas con el aprendizaje organizacional y la cultura en particular.
Pinget, Amandine Bocquet, Rachel	2015	Barreras al entorno de innovación en Pymes.	435 pymes francesas	Modelo multinomial logit	Para disminuir sus percepciones sobre el número y la intensidad de las barreras a la innovación, las pymes deben participar en acciones colectivas. Al unirse a un grupo, las pymes ingresan en un entorno

Mothe, Caroline					innovador, que puede favorecer a la innovación empresarial. Las pequeñas empresas ya enfrentan asimetrías informativas y de conocimiento, lo que las deja poco informadas sobre los subsidios públicos y las estrategias de innovación.
Gómez, Estefanía Huergo, Elena Tamayo, Patricia	2018	Obstáculos a la innovación y recursos externos del conocimiento.	8.382 compañías españolas, y 2.748 compañías alemanas.	Modelo multivariante probit	Existe una asociación positiva entre la importancia que las empresas dan a los factores que impiden sus actividades de innovación y la probabilidad de que participen en la obtención externa de conocimiento a través de la externalización de I + D o los acuerdos de cooperación tecnológica.
Zahler, Andrés Goya, Daniel Caamaño, Matías	2018	El papel de los obstáculos a la innovación en las actividades innovadoras.	769 empresas chilenas	Análisis de regresión	Cuando las empresas observan obstáculos financieros o de demanda, todas las demás barreras tienden a volverse insignificantes. Cuando están ausentes, la importancia de otros obstáculos, lo que sugiere que estos dos tipos de barreras son vinculantes y solo después de levantarlos podrían ser relevantes otros obstáculos.

Elaboración: El Autor



**CAPITULO IV:  
MODELO DE  
INVESTIGACION  
E HIPOTESIS**

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS**

### **4.1 Perspectivas económicas e innovación en la empresa familiar**

El crecimiento económico es la prioridad de cualquier país, por cuanto los grandes indicadores macroeconómicos afectan directamente el funcionamiento y desempeño de las empresas independiente del sector, antigüedad y tamaño. La percepción que tengan las empresas de la situación económica y sus perspectivas puede ser vista en algunos casos como amenazas, y en algunos casos como una oportunidad para tomar decisiones empresariales que puedan beneficiar a los intereses de la empresa. La actitud ante el riesgo en el momento de innovar que tenga la empresa familiar será dependiente de la perspectiva económica.

El comportamiento adoptado por las empresas puede ser muy heterogéneo, las empresas pueden responder de forma diferente a la crisis, dependiendo de sus propias características como es el caso de la empresa familiar. Varias investigaciones han encontrado que el proceso de innovación puede estar condicionada por la percepción que tengan las empresas de la situación económica, en gran medida depende de los ciclos económicos. Sin embargo, los resultados no muestran acuerdo en cuanto al significado de estos cambios. Mientras que algunos argumentos apuntan a la existencia de un comportamiento anticíclico en la evolución de la inversión en innovación, en otros casos, el razonamiento es el opuesto (Vargas, et al, 2015; Berchicci et al., 2013). En general para las empresas ante unas buenas perspectivas, estas innovaran menos al percibir menos riesgo. En tanto, de acuerdo con el enfoque socioemocional, las malas perspectivas económicas amenazarían la continuidad de la empresa familiar, por lo que los objetivos económicos se impondrán a los socioemocionales impulsando la innovación.

Las inversiones en innovación podrían aumentar en tiempos de crisis si los rendimientos de la actividad de la empresa se redujeran de forma importante y

esta se viera obligada a introducir innovaciones para mejorar su rentabilidad. (Beneito et al., 2015; López-García et al., 2012), de otra forma otros investigadores proponen que el comportamiento innovador de las empresas familiares se mueve en la misma dirección de la economía, es decir los efectos causados por las reducciones de la demanda asociadas a la crisis se trasladan a los resultados y a la disponibilidad de efectivo de la empresa, por tanto, se dispone de menores recursos financieros para destinarlos a actividades de innovación (Beneito et al., 2015; López-García et al., 2015).

Algunos estudios concluyen que las empresas redujeron su inversión en innovación de forma significativa como consecuencia de la crisis, mientras que otras optaron por incrementar sus esfuerzos innovadores (Vargas et al., 2015).

Es importante mencionar que las empresas no solo deciden la estrategia innovadora que realizan, sino que también deben determinar la intensidad con la que la llevan a cabo (Gómez et al, 2016), por ello es importante analizar el ciclo económico en el cual toman estas decisiones.

Diversos trabajos han puesto de manifiesto que en época de crisis se ha reducido el deseo de las empresas de invertir en innovación (OCDE, 2012; Paunov, 2012; Archibugi et al., 2013). Sin embargo, otros trabajos revelan que algunas empresas mantienen o incluso aumentan sus actividades de innovación. (OCDE, 2012).

**HIPOTESIS 1:** *Las perspectivas económicas se relacionan con la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 1a:** *Las perspectivas económicas se relacionan positivamente con la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 1b:** *Las perspectivas económicas se relacionan negativamente con la innovación en la empresa familiar*

## 4.2 Obstáculos a la innovación en la empresa familiar

Existe una gran cantidad de investigaciones que buscan comprender los determinantes de la actividad de innovación y su relación con la empresa familiar. Específicamente, analizan los obstáculos o barreras que inhiben o afectan negativamente la innovación de las empresas.

Ejemplos relevantes de esto son Segarra-Blasco, García-Quevedo y Teruel-Carrizosa (2008) acerca de las barreras de mercado (falta de dominio del mercado, la incertidumbre de la demanda, falta de demanda de innovación). Tovstiga y Birschall, (2007) respecto a la claridad del momento del desarrollo de la innovación, la aversión al riesgo y la falta de conocimiento del mercado. Hadjimanolis, (1999) analiza los obstáculos internos: falta de tiempo, insuficiencia de actividades de I+D, recursos financieros inadecuados. Obstáculos externos: facilidad para copiar la innovación, la burocracia, falta de apoyo institucional, falta de recursos humanos capacitados y falta de préstamos bancarios, en tanto Necadova y Scholleová (2011) se refiere a varios obstáculos como alto coste de la innovación, personal cualificado, periodo de recuperación muy largo, falta de tecnología, la legislación, falta de capital, la resistencia al cambio, miedo al riesgo, desconocimiento del mercado. En tanto Demirbas (2010), en su estudio encuentra la falta de apoyo por parte del estado, la inversión, el alto coste de la innovación, la falta de medios adecuados para financiar, falta de personal cualificado, como principales barreras, por ultimo algunos autores coinciden que el alto coste económico, el riesgo asociado a la innovación, falta de financiación, rigidez organizativa, falta de recursos humanos cualificados, falta de información sobre el mercado y la tecnología, regulación del gobierno, falta de cooperación (Silva et al., 2007; Viera, 2007) son obstáculos importantes al momento de innovar.

En la empresa familiar los obstáculos relacionados con riesgo, costos, y finanzas son considerados más importantes, en tanto aquellos relacionados con actitud organizacional, falta de habilidades específicas o información y las relacionadas

con el entorno institucional y la capacidad de respuesta del cliente parece ser complementarios.

Es decir, las limitaciones financieras relacionadas a los altos costos de la innovación, la dificultad de acceso a recursos financieros externos, y el alto riesgo económico son considerados como los obstáculos percibidos más importantes al momento de realizar innovaciones (Madrid-Guijarro et al., 2009; Silva et al., 2007; Tiwari & Buse, 2007; Rammer et al., 2006; Mohen & Roller, 2005; Galia & Legros, 2004; Frenkel, 2003). En especial las pequeñas empresas tienen problemas para conseguir recursos de financiamiento, en tanto las grandes empresas por lo general financian con recursos propios sus actividades de innovación.

También la falta de personal calificado es percibido entre los obstáculos que puedan impedir la innovación, en donde se considera el reclutamiento y manutención de empleados calificados, así como la resistencia de los empleados y dirigentes al cambio, de igual manera la falta de formación continua de los empleados, de acuerdo a lo establecido por Madrid-Guijarro et al. (2009), al igual que otros autores consideran que el factor humano es muy importante como lo establecen Galia & Legros (2004); Frenkel (2003); Zwick (2002); Baldwin & Lin (2002); García Martínez & Briz (2000), En especial la falta de presupuesto para contratar, dificultad para reclutar recursos humanos adecuados, y la burocracia se convierten en fuerte impedimento al momento de innovar.

El intercambio de conocimientos, la cooperación con socios externos, y la falta de información acerca de las tecnologías, también destacan como obstáculos percibidos al momento de innovar en las empresas familiares (Tiwari & Buse, 2007; Galia & Legros, 2004; Frenkel (2003); Baldwin & Lin, 2002; Zwick, 2002; Freel, 2000, Mohnen & Rosa (1999).

Según la percepción común se supone que los obstáculos impiden la innovación, pero no siempre es así, las empresas familiares innovadoras que realizan

actividades de innovación tienen mayor percepción de los obstáculos para innovar.

La mayor implicación de la familia y sus perspectivas a largo plazo hace que haya una mayor apuesta por la innovación directamente, pero además incide al momento de percibir los obstáculos a la innovación. Por tanto, se propone las siguientes hipótesis:

**HIPOTESIS 2:** *Los obstáculos a la innovación inhiben la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 2a:** *La falta de fondos inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 2b:** *La falta de personal cualificado inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 2c:** *La falta de información sobre la tecnología inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 2d:** *La dificultad para encontrar socios inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 2e:** *La incertidumbre respecto a la demanda inhibe la innovación en la empresa familiar*

### **4.3 Orientación familiar**

La principal discrepancia entre las empresas familiares y no familiares es que las primeras están intranquilas por los resultados familiares y empresariales a la vez (Dunn, 1995). La idea central que subyace es la orientación de la empresa familiar (Basco, 2006), lo que cambia en las empresas familiares son los objetivos, los mismos pueden orientarse hacia el mercado o hacia la familia considerando, que existen toda una gama de comportamientos intermedios. La literatura centrada en la empresa familiar ha identificado que los objetivos completan los aspectos empresariales y familiares en un mismo nivel. Autores como Taguiri & Davis (1996) y Dunn (1995) manifiestan que los propietarios

administradores de las empresas familiares definen el éxito con razonamientos objetivos y subjetivos (Basco, 2006).

Las empresas familiares difieren de las no familiares en lo que concierne a las estrategias de innovación de productos y la organización del proceso de innovación. (De Massis, et al. 2015). En los últimos años, las investigaciones en empresas familiares se han preguntado como la orientación familiar de la empresa ayuda o dificulta la innovación, y se ha determinado que esta situación es más compleja de lo previsto.

En algunos casos los estudios atribuyen que la implicación familiar tiene impacto negativo, por cuanto, las empresas familiares son más renuentes a adquirir tecnología externa en comparación con sus similares no familiares, y la influencia de las brechas de desempeño de aspiración negativa se vuelve menos relevante a medida que la administración familiar es mayor (Kotlar et al. 2013), también consideran que el nepotismo es el factor que está relacionado con mayor número de inercias que perturban los procesos de innovación en las empresas familiares, ya que dificulta una percepción clara de las señales del entorno; luego también, crea barreras políticas que dificultan el desarrollo de los procesos de innovación y, además propicia acciones aisladas por parte de los directivos de la empresa. (Lorenzo Gómez, y Núñez-Cacho. 2012), otros aspectos negativos que limitan la innovación en las empresas familiares podrían ser, entre otros, su conservación en el tiempo, organización rigidez, aversión al riesgo, voluntad de conservar el control de la firma. (Gómez-Mejía et al. 20011; Habbershon et al. 2003) y propensión limitada de utilizar el capital de inversión para financiar proyectos de innovación. (Block et al. 2013).

Las empresas familiares no tienen una percepción real de su capacidad de innovación porque relacionan 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. (Iglesias, Maldonado, Heras Pedrosa, 2015), también

se considera que las empresas familiares realizan menos esfuerzos de innovación y están menos inclinadas a recurrir a fuentes externas de innovación, como la colaboración tecnológica, que las empresas no familiares, las empresas familiares tienen más probabilidades de lograr innovaciones incrementales que las innovaciones radicales. (Nieto, Santamaria & Fernández, 2013).

Por otro lado, tenemos estudios que avalan la orientación familiar como un factor positivo al momento de innovar, así el capital social tiene una influencia positiva en la innovación de productos, la interacción entre los empleados genera un entendimiento común y crea nuevos conocimientos que son útiles en cada fase del desarrollo de innovaciones. (Carrasco-Hernández, Jiménez-Jiménez, 2012; Andrade et al. 2011), la orientación a largo plazo de las empresas familiares frente a las empresas no familiares parece desempeñar un papel fundamental en el origen de proyectos de desarrollo de nuevos productos. (Cassia, De Massis, & Pizzurno, 2012), la implicación de múltiples generaciones en la empresa fomentan capacidades de innovación (Craig & Dibrell 2006; Llach & Nordquist 2010; Zahra et al. 2004), puesto que las empresas familiares siguen estrategias basadas en un conjunto de capacidades estrechamente definidas que preservan la riqueza socioemocional y financiera de la familia. (Patel, & Chrisman, 2014).

La interacción continua entre los sistemas familiares y empresariales crea recursos únicos y valiosos que una empresa familiar puede utilizar. Desde esta lógica basada en recursos, las acciones administrativas tienen un importante papel mediador en el recurso familiar único para crear resultados como la innovación. (Carnes, Ireland, 2013), además, la cultura familiar y la familiaridad son reconocidas como posibles fuentes de ventaja competitiva para la innovación, ya que estos son recursos difíciles de duplicar (Zahra et al. 2004), creando un clima de confianza y objetivos compartidos (Dibrell & Moeller 2011).

También se debe indicar algunos comportamientos ambivalentes al momento de innovar, si bien las empresas familiares tienen una capacidad superior para

innovar en comparación con sus competidores no familiares. Sin embargo, debido a su conjunto único de objetivos económicos y no económicos, innovan menos. Esto causa una paradoja porque los modelos racionales de comportamiento de las empresas no siempre se aplican a las empresas familiares. (Chrisman, James J., et al. 2015), esto es consecuente con lo expresado por Classen (2014), que indica si bien la empresa familiar tiene una mayor probabilidad de invertir en innovación, estas empresas lo hacen con menos intensidad que sus contrapartes no familiares.

Después de haber expresado estos argumentos, y congruente con lo que expresa Kammerlander, et al. (2015), que determina que enfoque familiar se asocia positivamente con la innovación, se puede observar que dentro de las empresas familiares existen diferencias en cuanto al nivel de innovación debido principalmente a la implicación de la familia, esto significa que a mayor orientación familiar mayor grado de innovación, por tal se propone la siguiente hipótesis:

**HIPOTESIS 3:** *La mayor implicación familiar en la empresa se relaciona positivamente con la innovación.*

#### **4.4 Orientación familiar y perspectivas económicas**

La economía es objetivamente menos predecible en las recesiones que en tiempos normales, la incertidumbre es fuertemente anticíclica, explicando un componente mucho mayor de la incertidumbre total durante las recesiones que en las épocas de crecimiento, las preocupaciones del entorno parecen tener un impacto sustancial en la estrategia de las empresas en términos de innovación y desempeño.

La empresa familiar aborda especialmente su gobierno en un entorno de crisis porque su misión es de largo plazo (Rodríguez Zapatero et al., 2014), su escala de valores no acepta el oportunismo, su capital es paciente y se muestra muy

sensato en decisiones arriesgadas pues se juega el patrimonio personal de quien lo posee y su prestigio. Una empresa familiar puede soportar de mejor manera la crisis y remontar rápidamente sus secuelas porque sus objetivos primordiales son el traspaso generacional y la conservación del patrimonio familiar.

Las empresas familiares mostraron que los recursos de conocimiento tienen quizás la mayor capacidad de todos los recursos para servir como fuente de ventaja competitiva sostenible, el conocimiento permite a una empresa pronosticar con mayor precisión la naturaleza y el potencial comercial de los cambios en el entorno y la idoneidad de las acciones estratégicas y tácticas, por lo tanto, una empresa familiar es más capaz de expresar y explotar nuevas oportunidades. (Price, Stoica, Boncella, 2013).

Por su parte Ginebra (2001), se refiere a las empresas familiares como un motor de impulso técnico, pues sus plazos no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa, también otro factor importante es la riqueza socio-emocional que se ha definido como la más importante característica de la esencia de una empresa familiar (Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012), lo que explica por qué se comportan de manera distinta ante la crisis.

**HIPOTESIS 4:** *Existe una relación positiva entre Orientación Familiar y Perspectivas Económicas.*

#### **4.5 Orientación familiar y obstáculos a la innovación**

Las empresas familiares difieren de las no familiares en lo que respecta a las estrategias de innovación y la organización del proceso de innovación. Solo luchando contra las barreras percibidas pueden las empresas familiares esperar establecer los procesos de innovación necesarios para impulsarlos hacia las generaciones futuras. Las empresas familiares son diferentes y más heterogéneas que las empresas no familiares porque tienen un conjunto amplio

de objetivos. Respecto a la producción de innovación, la Empresa Familiar gana más de la proactividad que la empresa no familiar, mientras que la toma de riesgos es menos influyente para la empresa familiar que para la empresa no familiar.

La falta de fondos es percibida como la barrera más fuerte para innovar (Gómez et al, 2018) en las empresas familiares, el costo del financiamiento y la disponibilidad del financiamiento representan restricciones estructurales para la innovación (Coad, 2015), por lo cual la principal forma de financiación de la innovación según Corchuelo & Mesías (2015) es la financiación propia.

También la falta de habilidades personales dentro de la empresa familiar es visto como un serio impedimento a la innovación, los efectos negativos de la falta de disponibilidad de recursos humanos calificados (Gómez et al, 2018; Coad, 2015), reducen los procesos al momento de innovar, esto se produce en mayor forma en sectores tecnológicamente innovadores debido al mayor nivel de complejidad y la novedad del conocimiento requerido para innovar (Pinget et al, 2015).

Las empresas familiares tienen una capacidad superior para innovar en comparación con sus competidores no familiares. Sin embargo, debido a su conjunto único de objetivos económicos y no económicos, innovan menos. Las empresas familiares siguen estrategias basadas en un conjunto de capacidades estrechamente definidas que preservan la riqueza socioemocional y financiera de la familia.

La interacción continua entre los sistemas familiares y empresariales crea recursos únicos y valiosos que una empresa familiar puede utilizar. Desde esta lógica basada en recursos, las acciones administrativas tienen un importante papel mediador en el recurso familiar único para crear resultados como la innovación.

Las grandes empresas generalmente percibieron menos obstáculos que otras firmas, excepto las barreras relacionadas con la falta de información sobre la tecnología y el mercado. La pertenencia a un grupo reduce la percepción de las limitaciones financieras internas, la falta de personal calificado y la dificultad para encontrar socios de I + D (Galia, 2013).

Las empresas familiares son más reacias a adquirir tecnología externa en comparación con las empresas no familiares, y la influencia de las brechas de desempeño de aspiración negativa se vuelve menos relevante a medida que la administración familiar es mayor.

Los resultados obtenidos sugieren que existe una asociación positiva entre la importancia que las empresas dan a los factores que impiden sus actividades de innovación y la probabilidad de que participen en la obtención externa de conocimiento a través de la externalización de I + D o los acuerdos de cooperación tecnológica. Esta relación positiva parece ser especialmente sólida en las empresas que no realizan actividades internas de I + D o lo hacen de forma esporádica, mientras que es mucho más débil en las empresas que realizan I + D interna de forma continua (Gómez et al, 2018).

Estos resultados son consistentes con la idea de que la fuente externa de conocimiento es, en parte, una respuesta a las dificultades que tienen las empresas para hacer que sus actividades internas de I + D sean rentables (Gómez et al, 2018).

Este problema se ve reforzado por la falta de información adecuada (Walker, Redmond, Sheridan, Wang & Goef, 2008). Nuestros resultados también se alinean con la afirmación de Horbach et al. (2013) de que la IE se basa más en fuentes de conocimiento externas importantes que otras innovaciones. Las empresas que participan en acciones colectivas (por ejemplo, la cooperación en I + D y la membresía del grupo) tienen más probabilidades de presentar la IE, posiblemente porque disfrutan de la difusión de información y conocimiento

sobre los beneficios de la IE, así como del asesoramiento y la asistencia de los socios u otros miembros del grupo (Pinget et al, 2015). el uso de fuentes externas de información mejora la percepción de las restricciones financieras, la falta de información del mercado y la dificultad para encontrar socios de I + D. Las actividades externas de I + D, en contra de las internas, parecen mejorar las barreras a la innovación.

Para disminuir sus percepciones sobre el número y la intensidad de las barreras a la innovación, las empresas familiares deben participar en acciones colectivas. Al unirse a un grupo, las empresas familiares ingresan en un entorno innovador, que puede favorecer a la innovación empresarial. Las pequeñas empresas ya enfrentan asimetrías informativas y de conocimiento, lo que las deja poco informadas sobre los subsidios públicos y las estrategias de innovación (Gómez, et al, 2018).

Existe una asociación positiva entre la importancia que las empresas dan a los factores que impiden sus actividades de innovación y la probabilidad de que participen en la obtención externa de conocimiento a través de la externalización de I + D o los acuerdos de cooperación tecnológica (Gómez et al., 2018). Debido a que estas percepciones están vinculadas a la experiencia del gerente, los ejecutivos deben mostrarse de acuerdo con la importancia de las redes y la innovación abierta para las empresas (Pinget et al, 2015).

Las empresas familiares realizan menos esfuerzos de innovación y están menos inclinadas a recurrir a fuentes externas de innovación, como la colaboración tecnológica, que las empresas no familiares. Las barreras relacionadas con el mercado, como una estructura de mercado concentrada y falta de una demanda lenta de los consumidores, son obstáculos tan importantes para las empresas familiares como las financieras (Gómez et al, 2018). Encontramos que las barreras relacionadas con el mercado, como una estructura de mercado concentrada y falta de una demanda lenta de los consumidores, son obstáculos tan importantes para las empresas como las restricciones financieras (Pellegrino

& Savona, 2014). Las empresas familiares en la industria manufacturera ven limitadas por la falta de información sobre el mercado (Galia, 2013), además, las características del mercado pueden facilitar u obstaculizar la difusión de la innovación (Calleja et al., 2004). Debido a la complejidad y la naturaleza sistémica de las innovaciones, las incertidumbres tecnológicas y de mercado que caracterizan a muchas tecnologías ambientales pueden considerarse importantes (Pinget et al, 2015).

Las empresas se enfrentan a obstáculos vinculados al riesgo económico, falta de personal cualificado, costos de innovación, falta de atención al cliente, falta de información sobre tecnologías y demanda y organización (Galia & Legro, 2004), por lo cual se plantea las siguientes hipótesis:

**HIPOTESIS 5:** *Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y los Obstáculos a la Innovación*

**HIPOTESIS 5a:** *Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la falta de fondos*

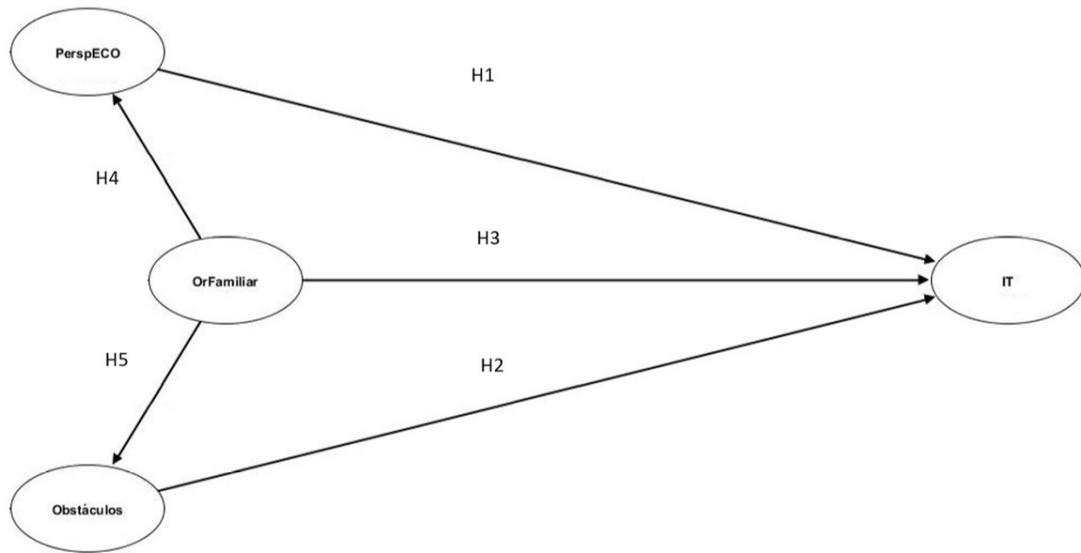
**HIPOTESIS 5b:** *Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la falta de personal cualificado inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 5c:** *Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la falta de información sobre la tecnología inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 5d:** *Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la dificultad para encontrar socios inhibe la innovación en la empresa familiar*

**HIPOTESIS 5e:** *Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la incertidumbre respecto a la demanda inhibe la innovación en la empresa familiar*

Figura 3 Modelo de investigación



# CAPITULO V: METODOLOGIA

## **CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA**

La base de datos que se ha utilizado proviene del Barómetro del Observatorio de la Empresa Familiar de la Catedra de Empresa Familiar Mare Nostrum que ejecuta un estudio con ciclo semestral sobre una muestra de empresas de la Región de Murcia.

Se compone de dos partes:

Parte general del Barómetro. En ella se estudian aspectos relacionados con la coyuntura económica, la evolución de la empresa. Asimismo, se incluyen medidas para conocer la confianza en el negocio y la contribución de la familia en su gestión u otros aspectos que especialmente preocupan a las familias.

Parte monográfica del Barómetro: se centra en cuestiones específicas de aspectos relevantes para la Empresa Familiar, normalmente con un fuerte componente coyuntural. El octavo Barómetro analiza la innovación en la empresa familiar.

### **5.1 Muestra**

La recogida de información se ha llevado a cabo a través de una encuesta electrónica (Anexo 1), durante el mes de noviembre de 2012, situada en la página web de la Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM\_UPCT (<http://www.um.es/cef>).

Los resultados del Barómetro provienen de la opinión de 149 Empresas Familiares representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a la Asociación murciana de la empresa familiar – AMEFMUR.

## **Descripción de la muestra**

Posterior a ello se ha identificado a todas las empresas a partir de su número de identificación fiscal (NIF), para confirmar su carácter de empresa familiar (Rojo et al., 2011), y poder identificar sus principales variables como: actividad de la empresa, ventas, número de empleados, inicio de actividades, y valor de sus activos.

De acuerdo con las variables que son normalmente utilizadas en la investigación previa relacionada con el comportamiento de las empresas familiares: antigüedad, tamaño y sector al que pertenece la empresa (Chrisman et al., 2004).

La antigüedad fue medida de acuerdo con los años de funcionamiento. La familia puede tener un mayor apego a la empresa en el tiempo (Zellweger & Astrachan, 2008), lo que puede afectar su disposición hacia la acumulación de conocimiento.

Para clasificar la muestra de empresas en grupos según la edad (es decir el número de años desde la creación de la empresa), utilizamos el criterio de Berger & Udell (1998) que distinguen los siguientes grupos: infantes (0 a 2 años), adolescentes (3 a 4 años), mediana edad (5 a 24 años), y mayores (más de 25 años).

En las empresas encuestadas solo se aprecia los 2 últimos grupos quedando de la siguiente manera la clasificación:

Tabla 5 Clasificación de las empresas por edad

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empresas de mediana edad (5 – 24 años)	73	48,99
Empresas mayores (más de 25 años)	76	51,01
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: El Autor

El tamaño fue evaluado de acuerdo con el valor de sus ventas y/o patrimonio. Una firma que incrementa su tamaño puede formalizar e implementar procesos y procedimientos específicos para acumular conocimiento. La relación entre familia y empresa puede volverse más alejado cuando el tamaño de la empresa aumenta, por ejemplo, debido a la necesidad de profesionalizar la empresa (Chrisman et al., 2012).

De acuerdo con la recomendación de la Comisión Europea (2003) considera tres criterios a la hora de clasificar una empresa por tamaños, el número de personas ocupadas (criterio de los efectivos), el volumen de negocios, y el balance general. No sería deseable elegir un solo criterio, por tanto, lo más adecuado es combinar el criterio del volumen de negocios con el del balance general, que representa el patrimonio total de la empresa, de forma que se pueda superar uno de los criterios.

Tabla 6 Clasificación de las empresas por tamaño

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Empresas pequeñas (hasta 10 millones euros)	119	79,87
Empresas medianas (entre 10 – 43 millones euros)	27	18,12
Empresas grandes (más de 43 millones euros)	3	2,01
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: El Autor

La investigación indica que las empresas familiares compiten mejor en algunas industrias que en otras (Pollak, 1985), lo que podría afectar su predisposición hacia la acumulación de conocimiento. La industria fue medida clasificando las empresas de acuerdo a las categorías propuestas por la Standard Industrial Classification (SIC Code). Las categorías incluidas fueron: agricultura, construcción, manufactura, transporte, comercio, servicios y otras.

Tabla 7 Clasificación de las empresas por sector

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, silvicultura y pesca	1	0,67
Explotación de minas y canteras	4	2,68
Fabricación	49	32,89
Electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	5	3,36
Suministro de agua, gestión de residuos y actividades de rehabilitación	1	0,67
Construcción	4	2,68
Comercio al por mayor y al por menor	36	24,16
Transporte y almacenamiento	7	4,70
Alojamiento y comida las actividades de servicio	5	3,36
Información y comunicación	4	2,68
Actividades financieras y de seguros	4	2,68

Actividades inmobiliarias	4	2,68
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5	3,36
Actividades administrativas y servicios	19	12,75
Educación	1	0,67
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: El Autor

## 5.2 Medición de variables

A partir de la información recolectada por la encuesta se procede a describir las diferentes variables implicadas en esta investigación, distinguiendo entre variables dependientes y variables independientes (Tabla 8), además se definirán las escalas de medida para cada uno de los constructos a medir en el estudio.

Tabla 8 Variables dependientes e independientes

Variable		Variable	Pregunta
Percepción de la Situación Económica y Empresarial	En España En la Región de Murcia En el sector	Variable independiente	P2a P2b P2c
Innovación Tecnológica	Innovación en producto Innovación en proceso	Variable dependiente	P10 P12
Objetivos Familiares	Transmitir a empresa a siguiente generación Implicación de la familia propietaria Incorporación de directivos familiares	Variable independiente	P7
Obstáculos para la Innovación	Falta de fondos en la empresa Falta de personal cualificado Falta de información sobre tecnología Dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación Incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores	Variable independiente	P14

Elaboración: El Autor

## Escalas

Para medir la Percepción de la Situación Económica y Empresarial se preguntó a las empresas familiares como estiman será la situación en los próximos meses de la economía a nivel de país, región, y sector de la empresa.

Teniendo como posibles respuestas una escala (1-2-3)

1 (empeorara), 2 (seguirá igual), y 3 (mejorara).

P2. La situación EN LOS PRÓXIMOS MESES de...

		Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
		(1)	(2)	(3)
P2a	La economía española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P2b	La economía de la Región de Murcia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P2c	La situación económica de su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existen varias maneras para definir la empresa familiar, de acuerdo a los objetivos planteados se establecieron tres factores evidentes que deberían cumplir las empresas para definir su orientación familiar:

- 1) que en el consejo de administración o en los cargos directivos existan familiares,
- 2) que exista la implicación de la familia en la gestión de la empresa, y
- 3) que se propicie el relevo generacional, para lo cual se adapta a una escala semejante utilizada para medir la orientación familiar de Basco & Pérez Rodríguez (2005).

Se ha utilizado una escala Likert (1-2-3-4-5), siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.

P7. Valore la importancia de los siguientes objetivos en su empresa

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Transmitir empresa a siguiente generación	<input type="radio"/>				
Implicación de la familia propietaria	<input type="radio"/>				
Incorporación de directivos familiares	<input type="radio"/>				

Para analizar la variable Innovación Tecnológica se utiliza la clasificación del Manual de Oslo (OCDE, 2005) acerca de los tipos de innovación: Innovación de Producto e Innovación de Proceso.

La pregunta que se ha realizado es para observar si la empresa ha realizado algún tipo de innovación en el periodo estudiado ya sea en producto y/o proceso.

La respuesta puede tomar un valor dicotómico que toma el valor 1 si la empresa ha adoptado innovaciones en producto/proceso y el valor 0 si no ha adoptado ninguna innovación.

Esta escala ha sido utilizada en estudios anteriores por Segarra & Teruel (2010).

P10. ¿Durante 2011-2012 ha introducido en el mercado bienes o servicios nuevos o sensiblemente mejorados?

<input type="radio"/> Sí (1)	<input type="radio"/> No (0)
------------------------------	------------------------------

P12. ¿Durante 2011-2012 introdujo en su empresa procesos nuevos o sensiblemente mejorados?

<input type="radio"/> Sí (1)	<input type="radio"/> No No (0)
------------------------------	---------------------------------

Para revisar los obstáculos que las empresas perciben al momento de innovar se ha señalado las 6 posibles barreras más importantes de acuerdo a la teoría, y la respuesta es 1(si) o 2(no), de acuerdo a si considera relevante estos factores en la innovación de la empresa.

El grupo de obstáculos a la innovación contemplados en este estudio son:

- a) Falta de fondos en la empresa o grupos de empresas
- b) La innovación tiene un coste demasiado elevado
- c) Falta de personal cualificado
- d) Falta de información sobre tecnología
- e) Falta de información sobre los mercados
- f) Dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación

Esta escala de medida, con ciertas variaciones ya ha sido utilizada en algunos trabajos anteriores como los de Galia y Legros (2004), Iammarino et al. (2007),

P14. ¿Cuáles de los siguientes factores son un obstáculo para la innovación? Sí (user choice)=1; No=0; sin respuesta=blanco

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a. Falta de fondos en la empresa</li><li>b. Falta de personal cualificado</li><li>c. Falta de información sobre tecnología</li><li>d. Dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación</li><li>e. Incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores</li></ul> |
|---|

### 5.3 Análisis de datos

El método de estimación para probar el modelo de investigación es la técnica de ecuaciones estructurales (SEM), basada en la varianza: Partial Least Squares (PLS). utilizando el software estadístico Advanced Analysis for Composites (ADANCO) 2.0.1 (<http://www.composite-modeling.com>) (Henseler & Dijkstra, 2015).

Entre los métodos SEM basados en la varianza, el modelado de la trayectoria de mínimos cuadrados parciales (PLS) es considerado como el sistema más avanzado, PLS es ampliamente utilizado en investigaciones de sistemas de información (Marcoulides & Saunders, 2006), gestión estratégica, marketing (Hair et al., 2012), y otros más relacionados a las ciencias de la empresa.

El método fue desarrollado por Herman Wold (1982) para el análisis de datos de alta dimensión en un entorno de baja estructura y ha sufrido diversas extensiones y modificaciones. En su aspecto más moderno (Henseler & Dijkstra, 2015), los modelos de ruta PLS pueden contener dos formas diferentes de medición de constructo: modelo factorial o modelo composite (Rigdon, 2012), el modelo factorial plantea la hipótesis de que la varianza de un conjunto de los indicadores puede explicarse perfectamente por la existencia de una variable no observada (factor común) y error aleatorio individual. En contraste, los composites se

forman como combinaciones lineales de sus respectivos indicadores. El modelo composite no impone ninguna restricción a la covarianza entre indicadores del mismo constructo, es decir, relaja el supuesto de que toda la covariación entre un bloque de indicadores se explica por un factor común.

El hecho de que los modelos composites sean menos restrictivos que los modelos factoriales hace que sea probable que tengan un mayor ajuste global del modelo (Landis et al., 2000).

Hair et al. (2017) argumentan que PLS-SEM presenta varias ventajas en comparación con otras técnicas SEM. Al ser una técnica más flexible, presenta las siguientes características:

- 1) esta técnica puede utilizar tamaños pequeños de muestra (al menos 100 observaciones), aunque si esta es más grande aumenta la precisión, y no es necesario que se asuma una distribución normal de los datos;
- 2) el número de ítems de cada constructo medido puede ser solo uno o bien puede conformarse por más de uno;
- 3) PLS-SEM tiene como objetivo maximizar la cantidad de varianza explicada.

En el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales es necesario que se lleve a cabo cuatro fases: la especificación, la identificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo.

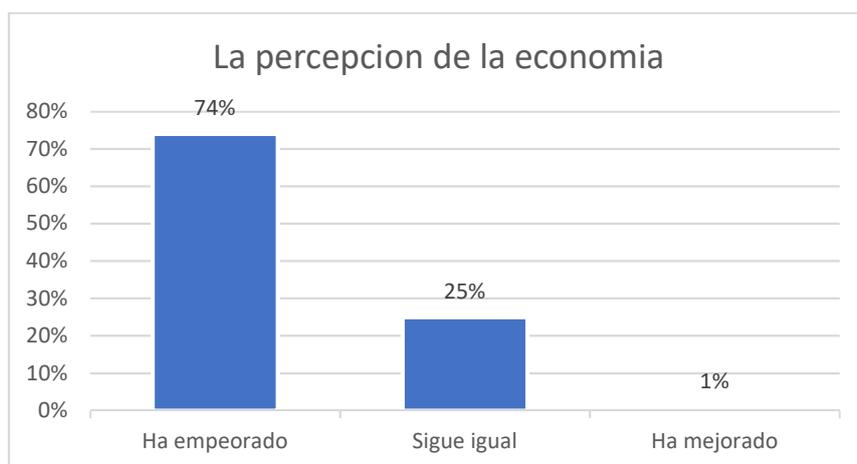


# CAPITULO VI: RESULTADOS

## CAPÍTULO 6: RESULTADOS

Respecto a la aplicación de la encuesta se han obtenido algunos datos generales relevantes para la investigación.

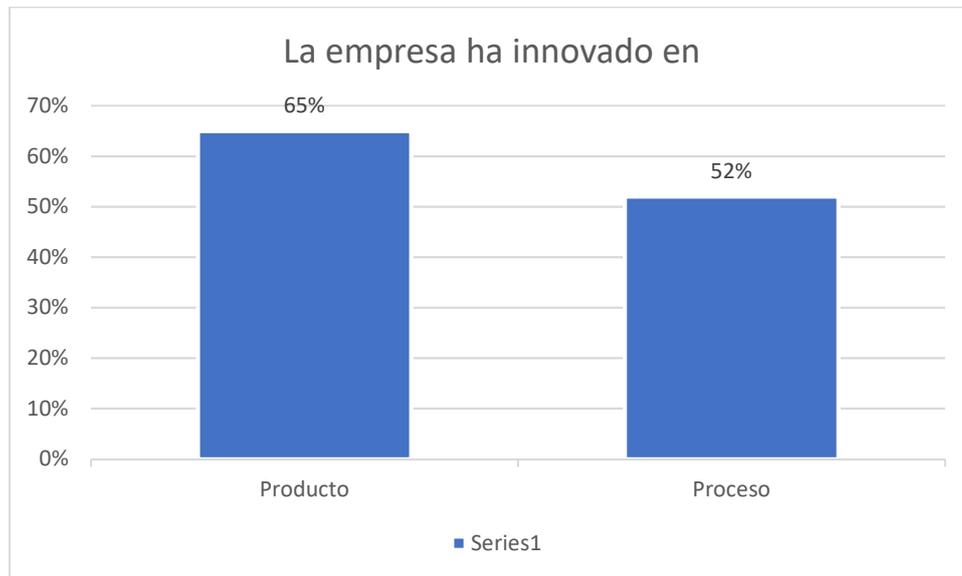
Figura 4 Percepción de la economía



Elaborado por: El autor

Como se observa el 74% de las empresas encuestadas (Figura 4) refiere que la economía ha empeorado en el periodo analizado, un 25% cree que sigue igual, y solo un 1% piensa que la economía ha mejorado.

Figura 5 Innovación tecnológica



Elaborado por: El autor

Al momento de innovar (Figura 5) las empresas que, si han realizado actividades de innovación, un 65% del total de empresas ha realizado innovaciones en productos, y un 52% ha innovado en procesos.

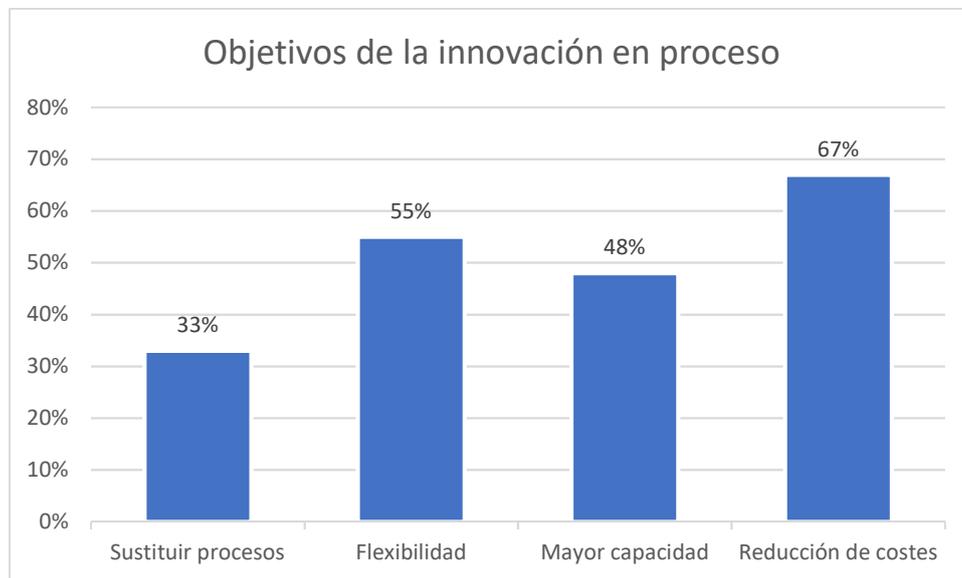
Figura 6 Objetivos de la innovación en producto



Elaborado por: El autor

Respecto a los objetivos de la innovación en productos (Figura 6), un 71% de las empresas ha realizado alguna innovación para mantener las ventas, el 62% para ampliar la gama de productos, un 46% para abrir nuevos mercados, y 20% para sustituir bienes.

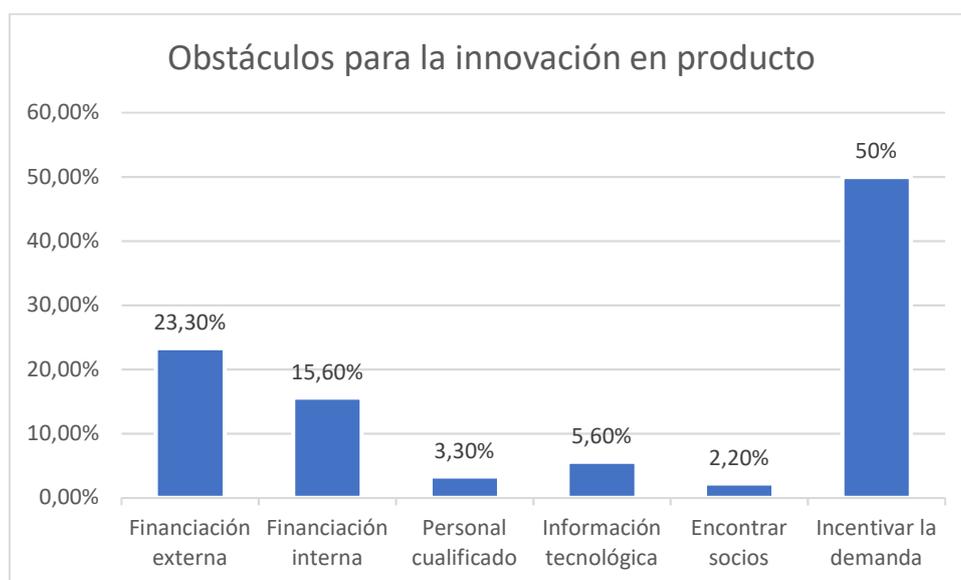
Figura 7 Objetivos de la innovación en proceso



Elaborado por: El autor

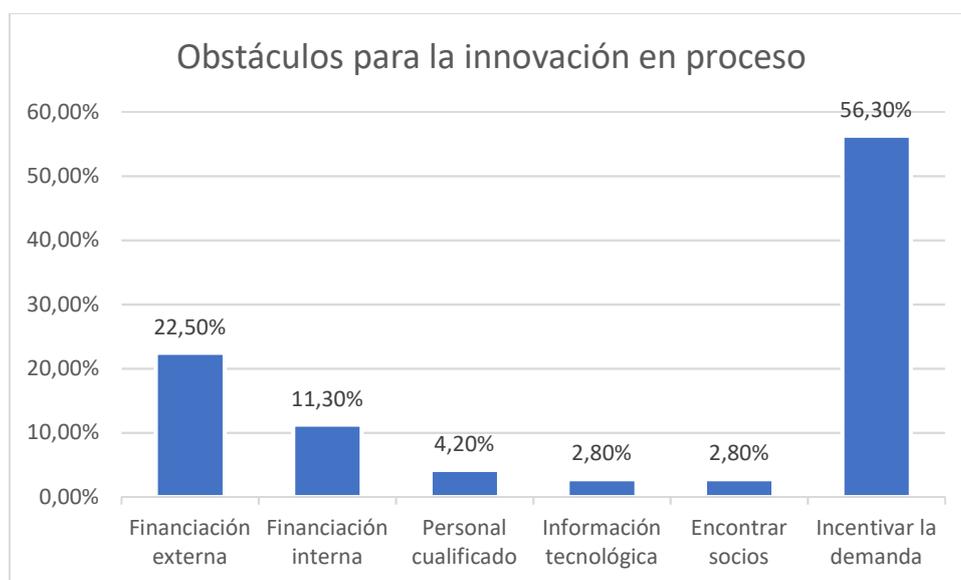
En cuanto a los objetivos que persigue la empresa al momento de innovar en procesos (Figura 7), la reducción de costes es el más utilizado (67%), la flexibilidad de procesos un 55%, 48% se refiere a una mayor capacidad, y el 33% para sustituir procesos.

Figura 8 Obstáculos para la innovación en producto



Elaborado por: El autor

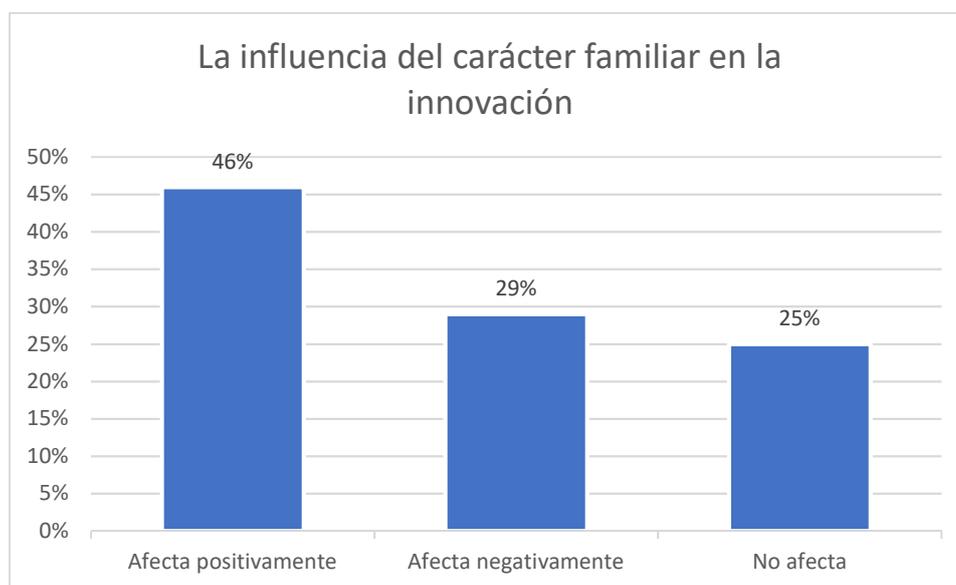
Figura 9 Obstáculos para la innovación en proceso



Elaborado por: El autor

En cuanto a la percepción de los obstáculos al momento de innovar las empresas coinciden en cuanto al producto y proceso (Figura 8 y Figura 9), siendo la mayor barrera percibida la incertidumbre de demanda, y la falta de fondos para financiación de actividades de innovación.

Figura 10 La influencia del carácter familiar en la innovación



Elaborado por: El autor

En cuanto a la orientación familiar y su influencia al momento de innovar en la empresa, estas consideran que en un 46% afectan positivamente, respecto a un 29% que piensan que la afecta negativamente.

## 6.1 Modelo de medida

### Fiabilidad

La fiabilidad del indicador es la carga estandarizada al cuadrado de un indicador, toma valores entre cero y uno, siendo lo más adecuado que el indicador sea mayor a 0,7 (Henseler et al. (2009).

Las correlaciones entre construcciones reflexivas y sus indicadores generalmente tienen valores absolutos mayores que las correlaciones entre los indicadores y los puntajes del constructo, como se observa en la Tabla 9 las cargas de los constructos propuestos: orientación familiar (OrFamiliar),

percepción económica (PerspECO), y la innovación tecnológica (IT), están por encima de 0,7 por lo cual la propuesta es fiable.

Tabla 9 Fiabilidad (LOADINGS > 0,7)

Indicator	OrFamiliar	PerspECO	IT	Obstáculos
P2a		0,9436		
P2b		0,9213		
P2c		0,8187		
P7d	0,7837			
P7f	0,7938			
P7h	0,7042			
P10			0,8439	
P12			0,9112	

### Fiabilidad compuesta

La rho ( $\rho_A$ ) de Dijkstra-Henseler es una estimación de la confiabilidad de los puntajes de constructo, solo se calcula para modelos de medición reflexivos, actualmente,  $\rho_A$  es la única estimación consistente de la fiabilidad de los puntajes del constructo obtenidos a través del modelado de ruta (Dijkstra & Henseler, 2015). Para el caso de los datos de la investigación, la percepción económica (0,9115) y la innovación tecnológica (0,7416), son consistentes con la fiabilidad compuesta, en tanto la orientación familiar se encuentra ligeramente por debajo del umbral sugerido.

El alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) es una estimación del límite inferior de la fiabilidad de los puntajes de suma correspondientes a un modelo de medición reflexivo, la consistencia interna indica la fiabilidad del constructo, la fiabilidad compuesta es más adecuada para PLS, al no asumir que todos los indicadores reciben la misma ponderación (Chin, 1998). Nunnally y Bernstein (1994) sugieren validar estos indicadores con un valor de al menos 0.7, sin embargo, algunos autores, indican se podría trabajar con valores menores como es el caso de orientación familiar (0,65) al tratarse de investigaciones en ciencias sociales. En la Tabla 10 se observa que los valores del alfa de Cronbach son fiables para los constructos

percepción económica (0,8761), y la innovación tecnológica (0,7079), no así para orientación familiar (0,6508).

Tabla 10 Fiabilidad Compuesta

Construct	Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_A$ )	Cronbach's alpha( $\alpha$ )
OrFamiliar	0,6658	0,6508
PerspECO	0,9115	0,8761
IT	0,7416	0,7079

### Validez convergente

La varianza promedio extraída (AVE) es igual a la confiabilidad promedio del indicador, los constructos reflexivos exhiben una unidimensionalidad suficiente si su AVE excede 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). La validez convergente indica que un conjunto de indicadores, ítems o reactivos representan a un único constructo subyacente (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009); lo cual es validado con la AVE, que mide que la varianza del constructo se pueda explicar a través de los indicadores designados.

Como se observa en la Tabla 11, la orientación familiar explica al menos el 58% de la varianza de los indicadores, la percepción económica un 80,32%, y la Innovación tecnológica un 77,12%. Valores considerados adecuados para efectos del estudio.

Tabla 11 Validez Convergente

Construct	Average variance extracted (AVE)
OrFamiliar	0,5800
PerspECO	0,8032
IT	0,7712

## Validez discriminante

La validez discriminante significa que dos constructos conceptualmente diferentes también deben diferir estadísticamente, El criterio de Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) considera la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE), el cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. Así, la raíz cuadrada de la AVE de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables, como se puede observar (Tabla 12) el AVE de cada constructo es superior a las correlaciones de cada uno de ellos con el resto, por tanto, se puede afirmar que existe validez discriminante.

Tabla 12 Validez Discriminante

AVE>correlaciones al cuadrado				
Construct	OrFamiliar	PerspECO	IT	Obstáculos
OrFamiliar	<b>0,5800</b>			
PerspECO	0,0130	<b>0,8032</b>		
IT	0,1253	0,0348	<b>0,7712</b>	
Obstáculos	0,0121	0,0011	0,0582	<b>1,0000</b>

Por otro lado, es necesario comparar las cargas factoriales cruzadas de los indicadores de una variable latente con las cargas de los indicadores de las demás variables latentes, ningún ítem carga más fuertemente sobre otro constructo que sobre aquel constructo que se trata de medir (Tabla 13). Las cargas factoriales deben tener mayor valor con su propia variable que con las demás que se evalúan en el modelo (Barclay, Higgins y Thompson, 1995), también existe validez discriminante según este criterio.

Tabla 13 Validez Discriminante según el criterio cross-loadings

Indicator	OrFamiliar	PerspECO	IT	Obstáculos
P2a	0,1216	<b>0,9436</b>	0,1989	0,0795
P2b	0,0746	<b>0,9213</b>	0,1468	0,0285
P2c	0,1034	<b>0,8187</b>	0,1458	-0,0349
P7d	<b>0,7837</b>	0,1488	0,2715	-0,1193
P7f	<b>0,7938</b>	0,0255	0,3301	-0,0914
P7h	<b>0,7042</b>	0,0934	0,1721	-0,0129
P10	0,2504	0,1719	<b>0,8439</b>	-0,1813
P12	0,3597	0,1588	<b>0,9112</b>	-0,2370
P14a	-0,1100	0,0328	-0,2413	<b>1,0000</b>

La evaluación del modelo de medida arroja resultados satisfactorios. En primer lugar, los indicadores y dimensiones satisfacen el requisito de fiabilidad individual del ítem, dado que sus cargas factoriales son, en general, superiores a 0,7 y sólo orientación familiar esta ligeramente por debajo de su nivel crítico. En segundo lugar, todos los constructos cumplen con el requisito de fiabilidad del constructo, ya que su fiabilidad compuesta, Alfa de Cronbach e indicador Dijkstra-Henseler's (Rho\_A) son superiores a 0,7. Tercero, estas variables latentes alcanzan validez convergente, pues sus varianzas extraídas medias (AVE) sobrepasan el nivel crítico de 0,5. Por último, todas las variables alcanzan validez discriminante de acuerdo con el criterio de Fornell-Larcker. (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

## 6.2 Modelo estructural

### Multicolinealidad

La multicolinealidad puede afectar los pesos del indicador, cuanto mayor es la varianza en el factor de flotación, mayor es el grado de multicolinealidad, para evaluar el nivel de colinealidad existen diversas pruebas estadísticas. La más usual es el factor de inflación de la varianza (VIF).

La Tabla 14 indica que todos los valores se encuentran por debajo de 5, lo cual indica que no existen problemas de multicolinealidad.

*Tabla 14 Multicolinealidad (VIF <5)*

Indicador	OrFamiliar	PerspECO	IT	Obstáculos
P2a		4,5394		
P2b		4,3935		
P2c		1,6813		
P7d	1,2475			
P7f	1,2496			
P7h	1,3434			
P10			1,4289	
P12			1,4289	
P14a				1,0000

Variance inflation factors (VIF)

## Efectos directos

Tabla 15 Efectos directos

Independent variable	Dependent variable		
	PerspECO	IT	Obstáculos
OrFamiliar	0,1141	0,3127	-0,1100
PerspECO		0,1578	
Obstáculos		-0,2121	

	t-value	p-value (1-sided)
OrFamiliar -> PerspECO	1,3077	0,0956
OrFamiliar -> IT	4,4910	0,0000
OrFamiliar -> Obstáculos	-1,5020	0,0667
PerspECO -> IT	2,2150	0,0135
Obstáculos -> IT	-2,9720	0,0015

## Efectos indirectos

Tabla 16 Efectos indirectos

Independent variable	Dependent variable		
	PerspECO	IT	Obstáculos
OrFamiliar		0,0413	
PerspECO			
Obstáculos			

	t-value	p-value (1-sided)
OrFamiliar -> IT	1,6362	0,0511

## Efectos totales

El efecto total de una variable sobre otra es la suma del efecto directo y todos los efectos indirectos. El valor del efecto total se interpreta como el aumento en la variable dependiente si la variable independiente se aumentó en una desviación estándar.

Como se observa en la Tabla 17, los efectos totales de la variable OrFamiliar respecto a PerspECO se cumple su relación positiva pero el t-value no es significativo ( $t=1,3077$ ), en tanto OrFamiliar y su relación con IT es significativa, OrFamiliar y Obstáculos se confirma el signo postulado inicialmente, sin embargo, su relación no es muy significativa, y respecto a PersepECO y Obstáculos respecto a IT se confirma los signos de las relaciones propuestas y son significativas.

Tabla 17 Efectos Totales

Independent variable	Dependent variable		
	PerspECO	IT	Obstáculos
OrFamiliar	0,1141	0,3540	-0,1100
PerspECO		0,1578	
Obstáculos		-0,2121	

	t-value	p-value (1-sided)
OrFamiliar -> PerspECO	1,3077	0,0956
OrFamiliar -> IT	5,3520	0,0000
OrFamiliar -> Obstáculos	-1,5020	0,0667
PerspECO -> IT	2,2150	0,0135
Obstáculos -> IT	-2,9720	0,0015

El efecto total de una variable sobre otra es la suma del efecto directo y todos los efectos indirectos (Tabla 17). El valor del efecto total se interpreta como el aumento en la variable dependiente si la variable independiente se aumentó en una desviación estándar. Los efectos totales son particularmente útiles en el factor de éxito empresarial. investigación de factores de éxito (Albers, 2010).

## Tamaño del efecto

Tabla 18 Tamaño del efecto

Effect	Beta	Indirect effects	Total effect	Cohen's $f^2$
OrFamiliar -> PerspECO	0,1141		0,1141	0,0132
OrFamiliar -> IT	0,3127	0,0413	0,3540	0,1178
OrFamiliar -> Obstáculos	-0,1100		-0,1100	0,0122
PerspECO -> IT	0,1578		0,1578	0,0303
Obstáculos -> IT	-0,2121		-0,2121	0,0548

El tamaño del efecto indica qué tan sustancial es un efecto directo. Sus valores pueden ser mayores o iguales a cero. El siguiente símbolo se usa típicamente para el tamaño del efecto:  $f^2$ . La Tabla 18 describe los valores  $f^2$ .

Con relación al tamaño de efecto, de las cinco rutas causales propuestas, tres presentan un efecto débil OrFam – IT (0,1178), Obstáculos -IT (0,0548), y PerspECO – IT (0,0303), las otras dos presentan efectos no sustanciales, de acuerdo a los valores sugeridos por Cohen (1988).

### 6.3 Evaluación del modelo

Tabla 19 Evaluación del modelo

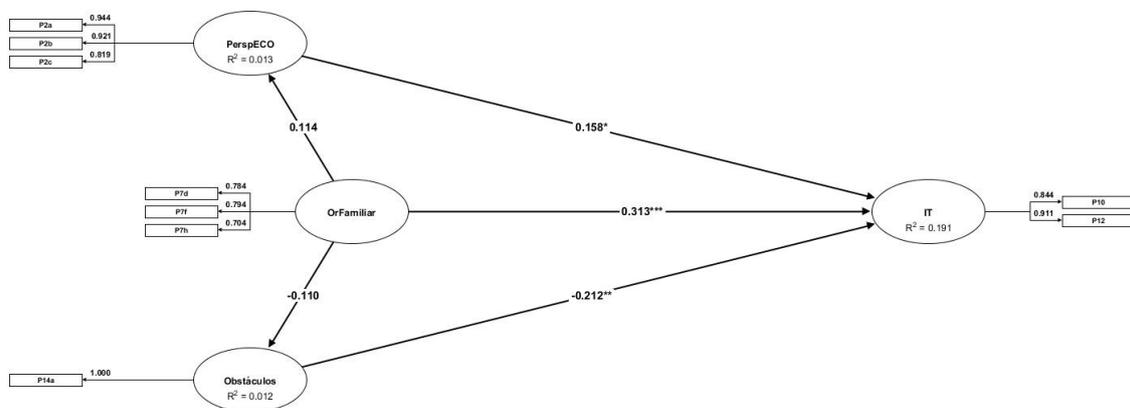
	Value	HI95	HI99
SRMR	0,0789	0,0648	0,0734
d <sub>ULS</sub>	0,2801	0,1890	0,2421
d <sub>G</sub>	0,1344	0,1588	0,1945

Un valor de 0 para SRMR indicaría un ajuste perfecto y, en general, un valor SRMR menor a 0.05 indica un ajuste aceptable (Byrne, 2008). Un reciente estudio de simulación muestra que incluso el modelo puede producir valores SRMR de 0.06 y superiores (Henseler et al., 2014).

En nuestro caso (Tabla 19) el Residuo cuadrático medio uniforme estandarizado (SRMR) nos indica 0,0789 que indicaría un ajuste aceptable.

**Hipótesis sobre los Obstáculos a la Innovación** (construidas a partir de los resultados en las tablas anteriores)

Figura 11 Falta de fondos



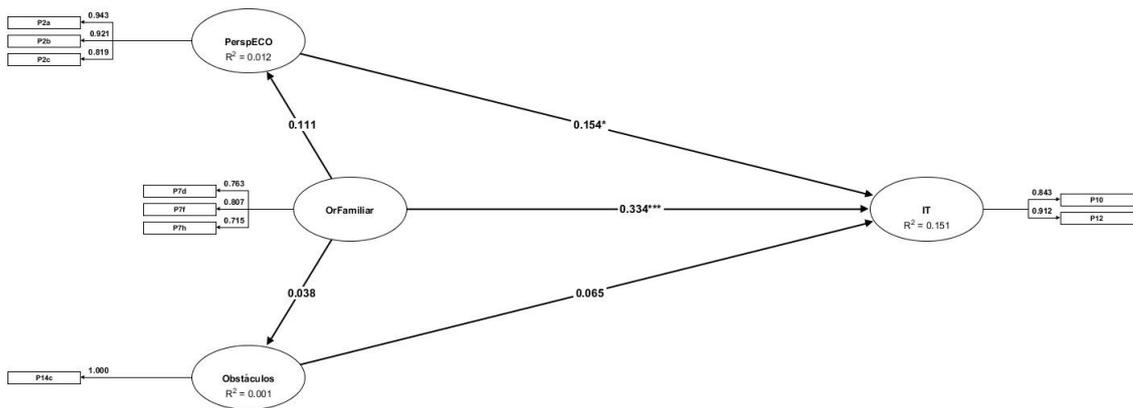
Al analizar la significación estadística de los coeficientes paths, se observa (Tabla 20) que para la relación Obstáculos (fondos) → IT poseen un valor t de -2,9720 lo cual indica que son significativos a un nivel de significatividad del 99%. Respecto a la relación que existe entre la Orientación Familiar (OrFam) → Obstáculos (fondos), se presenta también una confirmación a la relación propuesta pero solo al  $p < 0,1$ .

Tabla 20 Obstáculo (Falta de fondos)

		coef	t	p
H1	PerspECO -> IT	0,1578***	2,2150	0,0015
H2	Obst (fondos) -> IT	-0,2121***	-2,9720	0,0015
H3	OrFam->IT			
	directo	0,3127***	4,4910	0,0000
	Indirecto	0,0413*	1,6362	0,0511
	Total	0,3540***	5,3520	0,0000
H4	OrFam->PerspECO	0,1141*	1,3077	0,0956
H5	OrFam->Obst (fondos)	-0,1100*	-1,5020	0,0667

\*  $p < 0,1$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Figura 12 Falta de personal



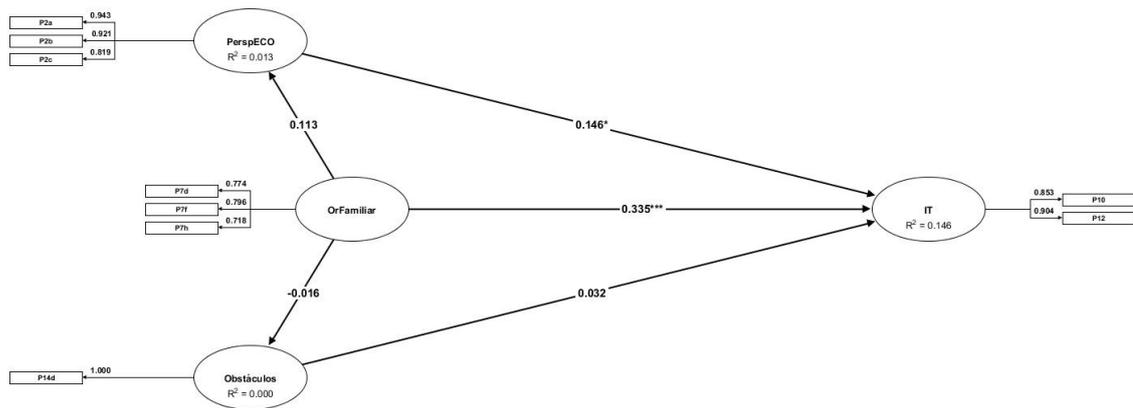
Respecto a la relación Obstáculos (personal) → IT poseen un valor t de 0,8256 lo que implica que no son significativos. Si se observa la Tabla 21 la relación que existe entre la Orientación Familiar (OrFam) → Obstáculos (personal), tampoco presenta niveles de significatividad importantes.

Tabla 21 Obstáculo (Falta de personal)

		coef	t	p
H1	PerspECO -> IT	0,1543**	2,0899	0,0184
H2	<b>Obst (personal) -&gt; IT</b>	<b>0,0647</b>	<b>0,8256</b>	<b>0,2046</b>
H3	OrFam->IT			
	directo	0,3339***	4,7225	0,0000
	Indirecto	0,0196	1,0081	0,1568
	Total	0,3535***	5,2499	0,0000
H4	OrFam->PerspECO	0,1113	1,2288	0,1097
H5	<b>OrFam-&gt;Obst (personal)</b>	<b>0,0383</b>	<b>0,6265</b>	<b>0,2656</b>

\* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

Figura 13 Falta de información tecnológica



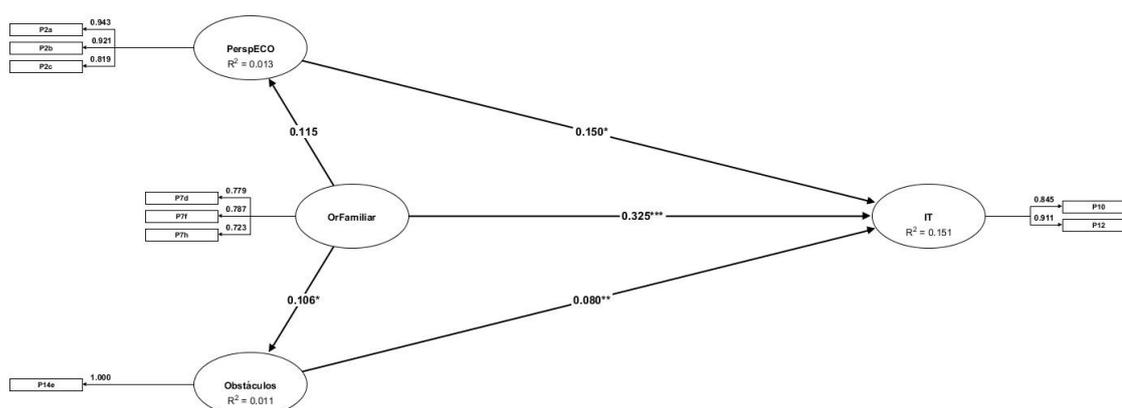
En relación a Obstáculos (información) → IT poseen un valor t de 0,7924 lo que implica que no son significativos. Respecto a la relación que existe entre la Orientación Familiar (OrFam) → Obstáculos (información), ver Tabla 22, tampoco se presentan niveles de significatividad importantes.

Tabla 22 Obstáculo (Falta de información tecnológica)

		coef	t	p
H1	PerspECO -> IT	0,1458**	1,9816	0,0239
H2	<b>Obst (información) -&gt; IT</b>	<b>0,0324</b>	<b>0,7924</b>	<b>0,2142</b>
H3	OrFam->IT			
	directo	0,3347***	4,7520	0,0000
	Indirecto	0,0160	0,8959	0,1853
	Total	0,3508***	5,3172	0,0000
H4	OrFam->PerspECO	0,1133*	1,2993	0,0971
H5	<b>OrFam-&gt;Obst (información)</b>	<b>-0,0156</b>	<b>-0,1561</b>	<b>0,4380</b>

\* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

Figura 14 Búsqueda de socios



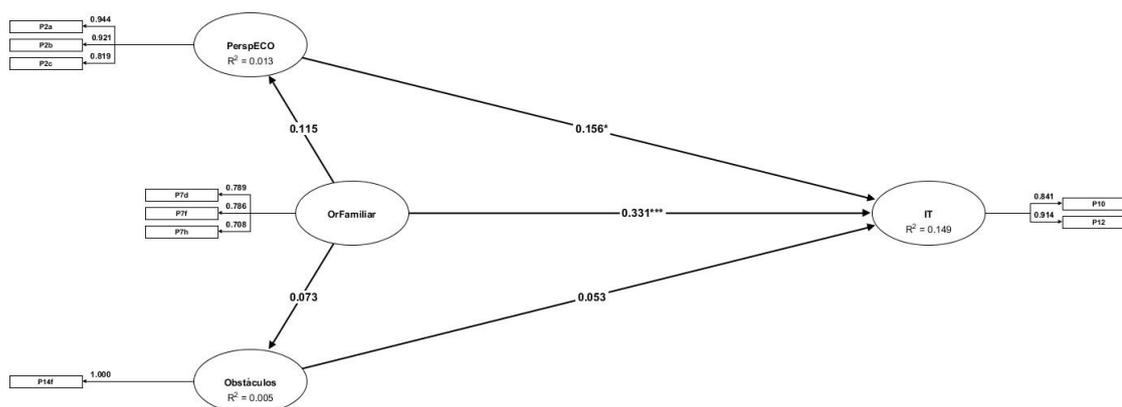
Al analizar los coeficientes paths, se observa (Tabla 23) que para la relación Obstáculos (socios) → IT poseen un valor t de 2,9836 lo cual indica que son significativos a un nivel de significatividad del 99%. Respecto a la relación que existe entre la Orientación Familiar (OrFam) → Obstáculos (socios), se presenta también una relación positiva pero solo al  $p < 0,05$ .

Tabla 23 Obstáculo (Búsqueda de socios)

		coef	t	p
H1	PerspECO -> IT	0,1496**	2,0054	0,0226
H2	Obst (socios) -> IT	0,0801***	2,9836	0,0015
H3	OrFam->IT			
	directo	0,3251***	4,4444	0,0000
	Indirecto	0,0257*	1,3601	0,0871
	Total	0,3507***	5,1161	0,0000
H4	OrFam->PerspECO	0,1147*	1,3273	0,0924
H5	OrFam->Obst (socios)	0,1060**	2,0228	0,0217

\*  $p < 0,1$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,01$

Figura 15 Incertidumbre de la demanda



En relación a Obstáculos (incertidumbre) → IT poseen un valor t de 0,6826 lo que implica que no son significativos. Respecto a la relación que existe entre la Orientación Familiar (OrFam) → Obstáculos (incertidumbre), ver Tabla 24, tampoco se presentan niveles de significatividad importantes.

Tabla 24 Obstáculos (Incertidumbre de la demanda)

		coef	t	p
H1	PerspECO -> IT	0,1562**	2,1343	0,0165
H2	Obst (incertidumbre) -> IT	0,0534	0,6826	0,2475
H3	OrFam->IT			
	directo	0,3315***	4,6057	0,0000
	Indirecto	0,0219	1,0842	0,1393
	Total	0,3534***	5,3142	0,0000
H4	OrFam->PerspECO	0,1154*	1,3311	0,0917
H5	OrFam->Obst (incertidumbre)	0,0728	0,8416	0,2001

\* p<0,1; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,01

A continuación, se presenta un resumen de la comprobación de las hipótesis del estudio.

Tabla 25 Resumen de resultados de las hipótesis

HIPOTESIS	SI SE CONFIRMA	NO SE CONFIRMA
<b>H1:</b> Las perspectivas económicas se relacionan con la innovación en la empresa familiar	X	
<b>H1a:</b> Las perspectivas económicas se relacionan positivamente con la innovación en la empresa familiar	x	
<b>H1b:</b> Las perspectivas económicas se relacionan negativamente con la innovación en la empresa familiar		x
<b>H2:</b> Los obstáculos a la innovación inhiben la innovación en la empresa familiar	X (parcialmente)	
<b>H2a:</b> La falta de fondos inhibe la innovación en la empresa familiar	x	
<b>H2b:</b> La falta de personal cualificado inhibe la innovación en la empresa familiar		x
<b>H2c:</b> La falta de información sobre la tecnología inhibe la innovación en la empresa familiar		x
<b>H2d:</b> La dificultad para encontrar socios inhibe la innovación en la empresa familiar	x (positivamente)	
<b>H2e:</b> La incertidumbre respecto a la demanda inhibe la innovación en la empresa familiar		x
<b>H3:</b> La mayor implicación familiar en la empresa se relaciona positivamente con la innovación	X	
<b>H4:</b> Existe una relación positiva entre Orientación Familiar y Perspectivas Económicas.	X	
<b>H5:</b> Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y los Obstáculos a la Innovación	X (parcialmente)	
<b>H5a:</b> Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la falta de fondos	x	
<b>H5b:</b> Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la falta de personal cualificado inhibe la innovación en la empresa familiar		x
<b>H5c:</b> Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la falta de información sobre la tecnología inhibe la innovación en la empresa familiar		x

<b>H5d:</b> Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la dificultad para encontrar socios inhibe la innovación en la empresa familiar	x	
<b>H5e:</b> Existe una relación negativa entre Orientación Familiar y la incertidumbre respecto a la demanda inhibe la innovación en la empresa familiar		x

Elaborado por: El autor



# CAPITULO VII: CONCLUSIONES

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 Conclusiones**

Los objetivos del presente trabajo “Innovación en la empresa familiar: influencia de los obstáculos, las perspectivas económicas y la orientación familiar”, se formularon para analizar algunas relaciones que no se encuentran muy exploradas, como es el caso de las perspectivas económicas y la innovación, también observar como la orientación familiar influye en los obstáculos a la innovación y las perspectivas económicas al momento de innovar.

Al comenzar a examinar la literatura referente a los objetivos antes planteados, se encontró que existen posiciones contrapuestas respecto a los temas investigados, tal es el caso de la percepción económica y la innovación, según algunos autores las empresas no innovan en épocas de crisis, en tanto, otros sugieren que, por tratarse de una estrategia competitiva de la empresa, las empresas aumentan o al menos mantienen procesos de innovación cuando la percepción de la economía no es favorable.

De igual forma la literatura respecto a las empresas familiares y la innovación tiene opiniones contrapuestas, por un lado, varias investigaciones sugieren que las empresas familiares innovan menos que las empresas familiares por su natural aversión al riesgo, mientras otros estudios indican que las empresas familiares gestionan de mejor manera los procesos innovadores debido a su orientación a largo plazo.

Respecto a la revisión acerca de los obstáculos percibidos al momento de innovar, de igual forma la literatura presenta contraposiciones, se indica que la percepción de obstáculos inhibe la innovación, y al contrario varias investigaciones sugieren que los obstáculos son percibidos de mejor forma por las empresas que si manejan innovaciones, en tanto no lo son para empresas que no mantienen procesos innovadores.

Por lo anteriormente expuesto, se considera importante aclarar de mejor manera estas discrepancias en la literatura, y así contribuir con algunas respuestas relevantes en el campo de las empresas familiares y la innovación.

Como aportación la presente investigación estudia como la orientación familiar gestiona la percepción económica y los obstáculos al momento de innovar.

Entre las principales observaciones se puede concluir que:

Las empresas familiares innovan más conforme existan mejores perspectivas económicas, debido probablemente a su característica de aversión al riesgo, adicional a ello la orientación familiar influye positivamente sobre el efecto de las perspectivas económicas. No obstante, independientemente de las perspectivas económicas, la mayor orientación familiar influye positivamente sobre la innovación.

Las empresas familiares son innovadores, aunque se involucran en un menor número de esfuerzos de innovación y hacen menos uso de las fuentes tradicionales de innovación, esto sugiere que las empresas familiares están orientadas en menor magnitud al desarrollo de conocimiento tecnológico y más centradas en innovaciones incrementales.

El impacto positivo que la innovación ejerce sobre el crecimiento y la competitividad proporciona a las empresas familiares suficientes motivos para adoptar enfoques más proactivos. La teoría sugiere que las empresas familiares, debido a la discreción virtualmente invariable de los propietarios de las familias y la participación de los gerentes familiares, tienen una capacidad superior para innovar en comparación con sus competidores no familiares.

Se puede indicar que, existen una serie de obstáculos que no inciden ni positiva ni negativamente sobre la innovación en la empresa familiar, sin embargo, también se destaca la influencia de la orientación familiar sobre estos obstáculos,

las restricciones financieras, los obstáculos a la demanda son las barreras más importantes que enfrentan las empresas familiares al momento de innovar.

Descubrimos que cuando las empresas no enfrentan uno de estos obstáculos, el resto de los obstáculos amplían su relevancia, es decir solo las empresas que innovan perciben estas barreras al momento de innovar.

Las empresas familiares distinguen la reputación y el carácter familiar de la propiedad a la incorporación de la familia a la gestión, los miembros de la familia se sienten parte de una estructura, de una red, con la que se relacionan y comunican debido a la existencia de un interés común que los lleva a compartir sus conocimientos. La comprensión del papel de la funcionalidad familiar y las dimensiones de la riqueza socio – emocional en la persecución de objetivos de la innovación en las empresas puede conciliar varios estudios opuestos en la investigación de empresas familiares.

### ***Comprobación de las hipótesis***

El modelo teórico propuesto fue aplicado a través de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales (ADANCO) que permitió probar nuestras hipótesis.

Encontrando en la hipótesis 1, lo propuesto se confirma, la percepción económica tiene una relación positiva al momento de innovar en empresas familiares, tal como indican algunos autores Filippetti & Archibugi, (2011).

Respecto a la hipótesis 2, esta también es confirmada pero parcialmente, por cuanto la falta de fondos inhibe la innovación en las empresas familiares, existe una relación positiva entre dificultad para encontrar socios y la innovación, este resultado va en la línea de investigaciones anteriores (Meroño & López, 2013).

Las empresas que más innovan son las que se dan cuenta de sus carencias a la hora de encontrar socios. El resto de los obstáculos no tiene relación con la innovación esto es consistente con los hallazgos de Galia et al. (2012) y Pellegrino y Savona (2017).

En cuanto a la implicación familiar en la empresa, y su relación con la innovación, la hipótesis 3 se confirma. Esto sugiere que debido a una de las principales características de las empresas familiares como es la riqueza socioemocional (Gómez Mejía, 2011), que persigue la transmisión de la empresa de una generación, así como la implicación de la familia propietaria, y la incorporación de directivos familiares, se convierte en factores positivos al momento de innovar.

Respecto a la hipótesis 4, existe una relación positiva entre Orientación familiar y las Percepciones económicas, pero con un valor bajo de correlación, esto significa que existe una mediación parcial. Esto es, independientemente de las perspectivas económicas, las empresas con una mayor orientación familiar innovan más (son planteamientos ajenos a la coyuntura), aumentando ligeramente cuando las perspectivas son buenas.

En cuanto a la hipótesis 5, existe una relación positiva entre Orientación Familiar y Falta de Fondos y Búsqueda de socios algo significativa ( $p < 0,1$ ). Esto significa que la orientación familiar aumenta la innovación con independencia de la existencia de obstáculos, además, disminuye la importancia de la falta de fondos, por tanto, minora el efecto inhibitorio de dicho obstáculo. En el caso de la búsqueda de socios, existe una relación positiva, la mayor orientación familiar supone más problemas para encontrar socios para innovar. Esta circunstancia es notoria en las empresas que más innovan.

### ***Resultados académicos***

Por su parte, una implicación académica de este estudio es la propuesta para considerar que la innovación es una herramienta importante al momento de competir, por tanto, en general para las empresas no consideran en mayor medida la situación económica, sino que esta más bien modera la fuerza al momento de innovar.

También es necesario entender mejor cómo la presencia o ausencia de obstáculos particularmente generalizados no solo afecta a la innovación en sí misma, sino a la percepción de otros obstáculos y sus efectos futuros procesos de innovación.

De igual forma se mantiene la importancia de la orientación familiar en la gestión de la empresa, muy concretamente está muy vinculada al momento de innovar.

### ***Resultados prácticos***

Las empresas familiares deberán apostar por la profesionalización y por la formación procurando especial atención al cambio de la cultura organizativa para ser más propensa a la innovación.

Se deberá plantear estrategias que permitan financiar actividades de innovación, considerando vital los recursos internos de la empresa, puesto que, al tratarse de empresas familiares, esta se convierte en una ventaja importante en comparación con las empresas no familiares.

Con respecto a la cooperación con otras empresas, esto se mencionó repetidamente como una solución no solo a las barreras financieras, sino también a los problemas de conocimiento y demanda. La combinación de diferentes tipos de recursos y el trabajo conjunto con otras empresas es una

forma importante de superar barreras e innovar de manera efectiva. Las alternativas más prácticas serían la generación de alianzas entre empresas, y la participación en programas conjuntos públicos y privados de innovación

## **7.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Es necesario considerar las potenciales limitaciones a los resultados obtenidos y sugerir algunas futuras líneas de investigación.

### ***Limitaciones***

Como principales limitaciones se puede referir las siguientes:

Una limitación fue el tamaño de la encuesta utilizada para este estudio, la misma que fue aplicada en el Barómetro de empresa familiar de la Universidad de Murcia, se realizó a 149 empresas familiares, hubiera sido deseable contar con una base más amplia de empresas para enriquecer los datos de la investigación.

Otra limitación importante fue el carácter temporal de la encuesta, en especial al tratarse un tema como la percepción económica, para lo cual sería interesante un estudio longitudinal que abarque periodos más amplios de la economía, y se pueda apreciar el comportamiento de la empresa en distintos escenarios económicos.

### ***Futuras líneas de investigación***

Las investigaciones futuras podrían realizar el modelo de investigación utilizado en el presente trabajo, pero en diferentes países especialmente en aquellos, en etapas de desarrollo económico diversos, debido a que los resultados pueden variar de un país a otro.

La investigación posterior deberá revisar como difieren las empresas familiares de las no familiares al momento de gestionar la innovación ante las perspectivas económicas.

También sería interesante conocer las relaciones analizadas en este trabajo: las perspectivas económicas, orientación familiar, y obstáculos a la innovación, pero en otros tipos de innovación, tales como innovaciones organizativas y comerciales.

Se recomienda hacer una distinción en las empresas familiares para más investigación sobre este tema, por ejemplo, las empresas familiares en una fase generacional diferente tienen características diferentes. Por lo tanto, la generación es una posible variable para dividir las empresas familiares

Por último, sería interesante poder relacionar la reputación de la empresa familiar con los procesos de innovación, debido a que la orientación familiar es una ventaja competitiva propia de las empresas familiares al momento de innovar.

# BIBLIOGRAFIA

- Adner, R. (2002). When are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition. *Strategic Management Journal*, N° 23, 667-688.
- Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional. New York: Oxford University Press.
- Akerlof, George (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, No 3 (August), 488-500.
- Akgun, A.E., Keskin, H., Byrne, J.C. y Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, N° 27, 501-513.
- Alegre, J., Lapedra, R. & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Allen, P. M. (2015). Evolution: complexity, uncertainty and innovation. *The Evolution of Economic and Innovation Systems*, 145-170.
- Alegre-Vidal, J., Lapedra, R. & Chiva, R. (2004). Linking Operations Strategy and Product Innovation: An Empirical Study of Spanish Ceramic Tile Producers. *Research Policy*, N° 33, 829-839.
- Allred, B. B., & Swan, K. S. (2005). The mediating role of innovation on the influence of industry structure and national context on firm performance. *Journal of International Management*, 11(2), 229-252.
- Altuzarra, Amaia, (2009). La cooperación en innovación en países de la Unión Europea con bajo perfil innovador: evidencia de España y la República Checa. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(2), 1-20.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, N° 14, 33-46.
- Andrews, Peter. (2006). This Executive Technology Report is based on a personal essay by Peter Andrews. *Consulting Faculty Member at the IBM Executive Business Institute in Palisades*, New York.

- Archibugi, D., Filippetti, A. & Frenz, M. (2012) Economic crisis and innovation: is destruction prevailing over accumulation? *Working Paper* No 6, Birkbeck College, University of London, 2-26.
- Arora, A., et al. (2016). Question-Based Innovations in Strategy Research methods. *Strategic Management Journal*, 37, 3-9.
- Arregle, J.L., et al. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november, 2012, 1115-1143.
- Astrachan, C., Patel, V. & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 116-128.
- Astrachan, J., Klein, S. & Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, vol. 15(1), 45-58.
- Audretsch, D., Bönte, W. y Mahagaonkar, P. (2009). Financial signaling by innovative nascent entrepreneurs. The Schumpeter Discussion Paper, No 1, 1- 44.
- Avermaete, T., et al. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Baker, J.M., y Sinkula, W.E. (1999). The synergetic effect of Market Orientation and learning orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, S., Bloom, N. & Davis, S. (2015). Measuring Economic Policy Uncertainty. Centre for Economic Performance, Paper No 1379, 1-77.
- Baldwin, J. y Zhengxi, L. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers, *Research Policy*, 31(1), 1-18
- Bammens, Y., van Gils, A. & Voordeckers, W. (2010). The role of family involvement in fostering an innovation-supportive stewardship culture. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Banalieva, E., Eddleston, K. & Zellweger, T. (2015). When do family firms have an advantage in transitioning economies? Toward a dynamic institution-based view. *Strategic Management Journal*, 36, 1358-1377.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40 (3), 137-145.
- Basco, R. & Pérez, M. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically - Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Bateman, T.S. y Scott, A.S. (2009). Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Octava Edición, México: Mc Graw Hill
- Bayona, C.; Garcia, T. Huerta, E. (2001). Firms' motivations for cooperative R&D: An empirical analysis of Spanish firms, *Research Policy*, 30 (8), 1289-1307
- Beck, L., et al. (2009). Research on innovation capacity antecedents: distinguishing between family and non-family businesses. 1-29.
- Benavides, C., Guzmán, V. & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Boudreau, K., Lacetera, N. & Lakhani, K. (2011). Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis. *Management Science*, april, 1-21.
- Bowman, E.H. y Helfat, C.E. (2001). Does Corporate Strategy Matter?. *Strategic Management Journal*, N° 22, 1-23.
- Bravo, Mariana, (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*, 27 (66), 25-46
- Buganza, T., Dell'Era, C. & Verganti, R. (2009). Exploring the Relationships Between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 308-321.

- Calabro, A. et al. (2018). Innovation in Family Firms: A systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1–39.
- Carney, M., et al. (2015). What Do We Know About Private Family Firms? A Meta Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, may, 2015, 513-544.
- Casillas, J. C., López, M. C., Meroño-Cerdán, A. L., Pons, A., & Baiges, R. (2015). La Empresa Familiar en España (J. Corona, Ed.). Barcelona: *Instituto de la Empresa Familiar*.
- Casillas, J.C., Barbero, J.L. & Moreno, A. M. (2013). Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis. Diferencias entre empresas familiar y no familiares. *European Journal Of Family Business*.
- Cassia, L., De Massis, A. & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 198-232.
- Cassiman, B.; Veuglers, R. (2006). In search of complementary in innovation strategy: Internal R&D and external Knowledge Acquisition. *Management Science*, 52 (11), 68-82
- Chang, E., Memili, E., Chrisman, J., Kellermanns, F. W. & Chua, J. (2009). Family Social Capital, Venture Preparedness, and Start-Up Decisions: A Study of Hispanic Entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(3): 279-292.
- Chau, P.; Tam, K. (1997). Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study. *MIS Quarterly*, 21(1), 1-21.
- Chen, J., Zhu, Z. y Xie, H. Y. (2004). Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study, *Journal of Intellectual Capital*, N° 5, 195-212.
- Cho, D. y P. Yu (2000). Influential factors in the choice of technology acquisition mode: In empirical analysis of small and medium size firms in the Korean telecommunication industry. *Technovation*, 20(12), 691-704.

- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, september, 555-575.
- Chrisman, J., et al. (2015). A Note on Family Influence and the Adoption of Discontinuous Technologies in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 384-388.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Chua, J., et al. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november, 1103-1113.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 1 (35), 128-152
- Craig, J. & 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.
- Craig, J., et al. (2014). Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms. *Creativity and Innovation Management*, 1-12.
- Crossan, M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cruz, Claudio, (2007). Los Determinantes y las consecuencias de las Estrategias de Innovación: un análisis del sector manufacturero y de servicios de España, Trabajo de Investigación Programa de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236.

- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., Walker, R. & Avellaneda, C. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5: 169-183.
- De Massis, A., et al. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.
- De Massis, A., et al. (2015). Product Innovation in Family versus Non family Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36.
- De Massis, A., Frattini, F. & Lichtenthaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- Debicki, B., et al. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*. 22(2), 151-166.
- Delgado, Myriam, (2008). La Innovación Tecnológica desde el marco del capital intelectual, *Cuadernos de Trabajo Escuela Universitaria de Estadística*, No 4.
- Delmas, M. & Toffel, M. (1997). Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box. *Strategic Management Journal*, 1-56.
- Dess, G. & Robinson, R. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

- Dess, G., Lumpkin, G. & Covin, J. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and firm performance: Test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Díaz, N.L.; Aguiar, I.; Saa, P., (2006). El Conocimiento Organizativo Tecnológico y la Capacidad de Innovación. Evidencia para la empresa industrial española, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 27, 33-60.
- Dibrell, C., Craig, J. B. & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.
- Dibrell, C., Davis, P. & Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. 1-36.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Duchesneau, D.; Cohn, S. Dutton, J. (1979). A study of innovation in manufacturing: Determinants, processes and methodological issues, *University of Maine at Orono: Social Science Research Foundation*.
- Duran, P., et al. (2015). Doing more with less: Innovation input and output in Family Firms. Paper accepted for Publication in the *Academy of Management Journal*, 1-75.
- Dynan, K., Elmendorf, D. & Sichel, D. (2005). Can Financial Innovation Help to Explain the Reduced Volatility of Economic Activity? Finance and Economics Discussion, Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs, Federal Reserve Board, Washington, D.C., 54, 1-55.
- Eddleston, K., et al. (2013). Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, september, 1177-1202.
- Eddleston, K., Kellermanns, F. & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, january, 45(1), 26-50.
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A Guide to the Literature. Paper to be presented at the Workshop "The Many Guises of Innovation: What we have learnt and where we are heading", Ottawa, October 23-24.

- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment, *International Business Review*, 11 (1), 57-78
- FECYT (2010). Informe PITEC 2008. La innovación en la empresa española, *Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología*.
- FECYT (2012). PITEC 2010: La Financiación de la innovación de las empresas. *Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología*.
- Ferreira, J., et al. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, article in press, 1-10.
- Filippetti, A. & Archibugi, D. (2010). Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Research Policy*, 1-14.
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2018). Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609–628. <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Foss, N., Lyngsie, J. & Zahra, S. (2013). The Role of External Knowledge Sources and Organizational Design in the Process of Opportunity Exploitation. *Strategic Management Journal*, 6, 1-42.
- Freel, M. (2005). Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms. *Small Business Economics*, 25, 49-64.
- Fritsch, M. & Meschede, M. (2001). Product Innovation, Process Innovation, and Size. *Review of Industrial Organization*, 19, 335-350.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Galende, J. (2006). Analysis of Technological Innovation from Business Economics and Management, *Technovation*, Nº 26, 300-311.
- Galia, F. y Legros, D. (2004). Complementarities between obstacles to innovation: Evidence from France, *Research Policy*, 33 (8), 1185-1199.
- Gallego, A. y Casanueva, C. (2007). El Peso de la Cooperación en la Innovación de la Empresa Industrial Española, *XVII Congreso Nacional de ACEDE, Comunicación Oral*, Sevilla.

- Garrido, C. y Liliana Granados (2004). Innovación, financiamiento y organización financiera nacional, Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 35 (139), 163-184.
- Geroski, P., Van Reenen, J. & Walters, C. (1997). How persistently do firms innovate? *Research Policy*, 26, 33-48.
- Ginebra, J. (2001). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. *Revista Panorama*, México DF.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management*, 5(1), 653–707.
- Gómez, J., Sención, P., & Vargas, P. (2016). ¿Ha cambiado la percepción de los obstáculos a la innovación en las empresas españolas durante la crisis?. *Economía Industrial*, No 400, 125-138.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Green (2000). *Econometric Analysis*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65, 67-80.
- Gudmundson, D., Hartman, E. & Tower, C. (1999). Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 12(1), 27-39.
- Gudmundson, D., Tower, C. & Hartman, A. (2003). Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter. *Journal of Development Entrepreneurship*, 8(1), 1-17.
- Gutiérrez, F. (1992). *Finanzas prácticas para países en desarrollo*, Colombia, Norma.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-27.

- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, *Strategic Management Journal*, 14 (5), 371-385.
- Hall, B., et al. (2015). Financing constraints, R&D investments and innovative performances: New empirical evidence at the firm level for Europe. *Economics of Innovation and New technology*, 25(3), 183-196.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hegde, D. & Shapira, P. (2007). Knowledge, Technology Trajectories, and Innovation in a Developing Country Context: Evidence from a Survey of Malaysian Firms, *International Journal of Technology Management*, N° 40, 349-370
- Henríquez, I. & Sadorsky, P. (1996). The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30, 381-395.
- Hernández, N. & González, T. (2013). Crisis e innovación. La percepción de los obstáculos a la innovación en las microempresas. *XI Congreso Español de Sociología "Crisis y Cambio: propuestas desde la Sociología"*, Madrid 10-12 julio, 124.
- Hueske, A., Endrikat, J. & Guenther, E. (2015). External environment, the innovating organization, and its individuals: A multilevel model for identifying innovation barriers accounting for social uncertainties. *Journal of Engineering and Technology Management*, 35, 45-70.
- Hughes, A. (2001). Innovation and Business Performance: Small Entrepreneurial Firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8(3), 157-163.
- Huisman, K. & Kort, P. (2013). Strategic Capacity Investment Under uncertainty. CentER Discussion Paper; Vol. 2013-003, *Tilburg: Operations research*. 1-34.

- Hultink, E., et al. (2000). Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 5-23.
- Hurley, R. & Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Hutter, M., et al. (2011). Innovation Society Today: The Reflexive Creation of Novelty. *Technical University Technology Studies*, Working Papers 4/11, 1-35.
- Iglesias, P., Jambrino, C., & De las Heras, C. (2015). Innovation and marketing: keys for competitiveness in family firms. *European Journal Of Family Business*.
- Itami, H. & Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Ed. Harvard University Press, Cambridge.
- Janggaa, R., et al. (2015). Effect of Environmental Uncertainty and Supply Chain Flexibility towards Supply Chain Innovation: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 31, 262-268.
- Jantz, R. (2015). The Determinants of Organizational Innovation: An Interpretation and Implications for Research Libraries. *College & Research Libraries*, May, 512-536.
- Jeyaraj, A., Rottman, J. & Lacity, M. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. *Journal of Information Technology*, 21, 1–23.
- Jiménez, D. & Sanz, R. (2012). Efectos de la estrategia de innovación en el éxito de los nuevos productos: el papel moderador del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 323-332.
- Johnson, L. D., Neave, E. H. y Pazderka, B. (2002). Knowledge, Innovation and Share Value, *International Journal of Management Review*, N° 4, 101-134
- Jurado, K., Ludvigson, S. & Ng, S. (2015). Measuring Uncertainty. *The American Economic Review*, 105(3), 1177-1216.
- Kammerlander, N. & Ganter, M. (2014). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of

- family CEOs' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management*, in press. 1-44.
- Kammerlander, N., et al (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.
- Karna, A., Richter, A. & Riesenkampff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 37, 1154-1173.
- Kiewiet, D. & Achterkamp, M. (2008). Images of new product success: a case study in search of local validity. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 87-102.
- Klapper, L., Laeven, L. & Rajan, R. (2004). Barriers to Entrepreneurship. NBER Working Paper, 10380, 1-61.
- Konig, A., et al. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.
- Kotlar, J., et al. (2013). Technology Acquisition in Family and Non-Family Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Kraus, S., Pohjola, M. & Koponen, A. (2011). Innovation in family firms an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27, 131–150.
- Leiponen, A. & Helfat, C. (2010). Innovation objectives, Knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31, 224-236.
- Leitner, K. (2005). Managing and Reporting Intangible Assets in Research Technology Organizations. *R & D Management*, N° 35, 125-136
- Linchtenthaler, U. (2009). Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. *R&D Management*, 39(4), 317-330.

- Litz, R. & Kleysen, R. (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), 169-180.
- Llach, J., et al. (2012). The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 96-109.
- López Fernandez, M, Serrano, A, Gómez, R. & Garcia, G. (2012). El efecto del familiness en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio. *European Journal Of Family Business*.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J.M., & Vásquez-Ordaz, C. (2012). ¿Qué necesita una empresa para innovar? Investigación, experiencia y persistencia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Lorenzo, J. & Nuñez-Cacho, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Mairesse, J. & Mohnen, P. (2010). Using innovation surveys for econometric analysis. United Nations University, Working Paper Series #2010-023, 1-43.
- Maitland, E. & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36, 1554-1578.
- Mancheno, J.C. (2013). Análisis de las barreras de coste y conocimiento de la innovación tecnológica. Trabajo de Master. Universidad de Murcia. 1-27.
- Martin de Castro, G., et al. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar*, 19(35), 119-132.
- Martin, A. & Crespi, R. (2012). La Financiación externa de las Empresas familiares españolas y el impacto de la crisis: Análisis comparado. *Estudios de la Càtedra Banca March de l'Empresa Familiar*.
- Martin, P.J. (2011). Los Principales factores de conflictos en la Empresa Familiar. *Gestión Revista de Economía*, No 52, 19-24.

- Martinez, E. y Salas V. (2004). Do workers share innovation returns? A study of the Spanish manufacturing sector. *Management Research*, 12 (2), 147-160
- Martins, E. & Terblanche, F. (2003). Building Organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Matz, C. & Duane, R. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november, 1399-1419.
- McAdam, R.; McConvery, T. & Armstrong, G. (2004). Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (3), 206-221.
- McEvily, S.K. y Chakravarthy, B. (2002). The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, N° 23, 285-305
- Meroño Cerdán, A. L. (2011). Tamaño y Desempeño en las Empresas de dirección Familiar. *Management Research, The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1-29.
- Meroño Cerdán, A. L., & Carrasco Hernández, A. J. (2013). Size and performance in family managed firms: Surviving first generation. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*; Armonk, 11(1), 13-34.
- Meroño Cerdán, A. L., & López Nicolás, C. (2013). Comportamiento innovador y adopción de sistemas de gestión del conocimiento. *Economía industrial*, (388), 87-94.
- Meroño Cerdán, A. L. (2017). Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: Peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*, 36(1), 63-74.
- Meroño Cerdán, A. L., López-Nicolás, C., & Molina-Castillo, F. J. (2018). Risk aversion, innovation and performance in family firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(2), 189-203.

- Miles, R. & Snow, C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academic of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D., et al. (2015). Resources and innovation in family businesses: The Janus Face of Socio-emotional Preferences. *California Management Review*, 58 (1), 20-40.
- Mol, M.J. (2005). Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing, *Research Policy*, 34 (4), 571-582.
- Molina, F., Jiménez, D. & Munuera, J. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40, 1172-1182.
- Moreno. L. (2016). El papel de la innovación en el desempeño de las Pymes familiares vs. Las no familiares. El caso de una economía en desarrollo. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, 1-202.
- Nadkarni, S., & Barr, P. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29, 1395-1427.
- Navarro, Mikel, (2002). La cooperación para la innovación en la empresa española desde una perspectiva internacional comparada. *Economía Industrial*, 4 (346), 47-66
- Nerkar, A. y Roberts, P.W. (2004). Technological and Product-Market Experience and the Success of New Product Introductions in the Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, N° 25, 779-800.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, N° 5, 14-37
- OCDE (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ra edición, Grupo Tragsa.
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

- OECD (2015). Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris.
- Oliveira, T., & Martins, M. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 110-121.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Ozsomer, A., Calantone, R., & Di Benedetto, A. (1997). What Makes Firms more Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, 400-416.
- Patel, P., & Chrisman, J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, 35, 617-627.
- Pelham, Alfred M. and Wilson, David (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43
- Perrons, R.K. y K. Platts (2004). The role of clock speed in outsourcing decision for new technologies insights from the prisoner's dilemma. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (7), 624-632
- Pizarro, I., Real, J.C., De la Rosa, M.D. (2007). El Papel del Capital Humano y la Cultura Emprendedora en la Innovación, *XVII Congreso Nacional de ACEDE*, Comunicación Oral, Sevilla.
- Porter, M. (1990). Ventaja Competitiva. Pirámide, 1-589.
- Price, D., Stoica, M. & Boncella, R. (2013). The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and nonfamily firms: an analysis of SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2-14.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

- Reed, K.K.; Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm, *Journal of Management Studies*, N° 43, 867-893
- Reid, R., et al. (1999). Family Orientation in Family Firms: A Model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(13), 1-21.
- Robertson, T. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31, 14-19.
- Rodenas, M., Montoro, J. & Montesa, J. (2002). Análisis de Barreras a la Innovación Tecnológica en la PYME de la Comunidad Valenciana. // *Conferencia de Ingeniería de Organización*, Vigo, 5-6 septiembre, 311-319.
- Rojo, A., Diéguez, J. & López 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.
- Roper, S., et al. (2016). Firms' innovation objectives and knowledge acquisition strategies: a comparative analysis. ERC Research Paper No.38, 2-49.
- Rui, M. & Sobral, R. (2013). The importance of the generation and size category factors in the financing decision of family – owned firms. *European Journal Of Family Business*.
- Rumelt, R. (1991). How Much Does Industry Matter?. *Strategic Management Journal*, N° 12, 167-185
- Sáez; X., Solà, J., Termes, M. (2008). Los factores de innovación en el conjunto de la I+D+i empresarial: un análisis por sectores y comunidades autónomas, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa
- Salerno, M., et al (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70.
- Sampson, R.C. (2007). R & D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation, *Academy of Management Journal*, N° 50, 364-386

- Schumpeter, J. (1939). Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. 1-385.
- Sharma, P. & Carney, M. (2012). Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues. *Family Business Review*, 1-19.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies - Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business - Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10; 1, 137.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Gersick, K. (2012). 25 Years of Family Business Review - Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Shinnar, R., Cho, S. & Rogoff, E. (2013). Outcomes of family involvement in minority owned family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 22-33.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 339-358.
- Steier, L., Chrisman, J. & Chua, J. (2004). Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 295-303.
- Stewart, A. & Hitt, M. (2012). Why Can't a Family Business be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Stewart, A. (2008). Who Could Best Complement a Team of Family Business Researchers-Scholars Down the Hall or in Another Building? *Family Business Review*, 21(4), 1-26.
- Stieglitz, N. & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28, 1-15.

- Stock, G., Greis, N.P. & Fischer, W.A. (2002). Firm size and dynamic technological innovation, *Technovation*, 22 (9), 537-549.
- Subramaniam, M. & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new Product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22, 359-378.
- Tabas, J., Beranova, M. & Vavrina, J. (2011). Barriers to development of the innovation potential in the small and medium – sized enterprises. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.
- Taguiri, R. & Davis, J. (1996). Atributos Ambivalentes de la Empresa Familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
- Tatikonda, M. & Rosenthal, S. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. *Journal of Operations Management*, 18, 401-425.
- Ting, F., Wang, H. & Wang, D. (2012). The moderating role of environmental dynamism on the influence of innovation strategy and firm performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 517-520.
- Utterback, J. & Abernathy, W. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *The International Journal of Management Science*, 3(6), 639-656.
- Uzkurt, C., et al. (2012). The Impact of Environmental Uncertainty Dimensions on Organisational Innovativeness: An Empirical Study on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1-23.
- Vargas, P., González, J., & Palomas, S. (2015). Crisis económica y estrategia de innovación en las empresas españolas. *Cuadernos Económicos de ICE*, (89).
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6, 324-335.
- Veugelers, R. & Cassiman, B. (1998). Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms. 1-32.

- Walker, R. (2008). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 591-615.
- Ward, J. (1997). Growing the Family Business – Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-338.
- Wilden, R. & Gudergan, S. (2014). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academic Marketing Science*, 1-19.
- Wilson, S., et al. (2014). Method trends and method needs: Examining methods needed for accelerating the field. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 4-14.
- Ybarra, J. (1991). Formaciones económicas en contextos de cambio: Distritos industriales en España (el caso del país valenciano). *Estudios Regionales*, 30, 5780.
- York, J. & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25, 449-463.
- Zahra, S. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18 (2003) 495–512.
- Zahra, S., Hayton, J. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. NonFamily Firms a Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 363-381.
- Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november, 1035-1054.

Zellweger, TM., et al. (2011). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, may, 1-21.

Zellweger, TM., Nason, R. & Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 1-20.

# ANEXOS

OBSERVATORIO DE LA EMPRESA FAMILIAR

**Barómetro de la Empresa  
Familiar de la Región de Murcia**

**Innovación en la empresa familiar**

**8**

Segundo semestre 2012



## 9 CUESTIONARIO

### Parte GENERAL: PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y EMPRESARIAL

P1. En su opinión, la situación EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES de...

	Ha empeorado	Sigue igual	Ha mejorado
La economía española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía de la Región de Murcia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2. La situación EN LOS PRÓXIMOS MESES de...

	Empeorará	Seguirá igual	Mejorará
La economía española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía de la Región de Murcia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situación económica de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P3. En los ÚLTIMOS 6 MESES, ¿cuál ha sido la evolución en su empresa de las siguientes variables...?:

	Ha disminuido	Sigue igual	Ha aumentado
Cifra de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P4. En los PRÓXIMOS 6 MESES, ¿cuál será la evolución en su empresa de las siguientes variables...?:

	Disminuirá	Seguirá igual	Aumentará
Cifra de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de trabajadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inversiones realizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5. ¿Qué factores han limitado el nivel de actividad de su empresa en los ÚLTIMOS 6 MESES? (marque las opciones que estime convenientes)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> El aumento de la presión competitiva | <input type="radio"/> Las dificultades de financiación                   |
| <input type="radio"/> La debilidad de la demanda           | <input type="radio"/> La dimensión inadecuada de mi capacidad productiva |
| <input type="radio"/> La escasez de personal cualificado   | <input type="radio"/> Otro   |

P6. En los ÚLTIMOS SEIS MESES ¿qué factores han sido fundamentales en el diseño de la estrategia de la empresa? (marque las opciones que estime convenientes)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> La calidad                   | <input type="radio"/> Atención al cliente      |
| <input type="radio"/> Acceso a nuevos mercados     | <input type="radio"/> Actividades de marketing |
| <input type="radio"/> Lanzamiento nuevos productos | <input type="radio"/> Control de costes        |
| <input type="radio"/> Cambios organizativos        | <input type="radio"/> Otros                    |

P7. Valore la importancia de los siguientes objetivos en su empresa

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Independencia financiera	<input type="radio"/>				
Rentabilidad	<input type="radio"/>				
Crecimiento o supervivencia de la empresa	<input type="radio"/>				
Transmitir empresa a siguiente generación	<input type="radio"/>				
Reputación de la empresa	<input type="radio"/>				
Aumentar patrimonio	<input type="radio"/>				
Implicación de la familia propietaria	<input type="radio"/>				
Incorporación de directivos familiares	<input type="radio"/>				

P8. En los ÚLTIMOS SEIS MESES ¿Qué importancia han tenido en la empresa los siguientes recursos aportados por la familia?

	Baja	Media	Alta
Conocimiento, experiencia, habilidades y energía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P9. En los próximos seis meses ¿qué cuestiones claves de cualquier ámbito cree que serán determinantes en la evolución de su negocio familiar?

-----

#### Parte MONOGRÁFICA: INNOVACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

P10. ¿Durante 2011-2012 ha introducido en el mercado bienes o servicios nuevos o sensiblemente mejorados?

Sí  No

P11. ¿Qué objetivos perseguía? (marque las opciones que estime conveniente):

- ampliar la gama de bienes o servicios
- sustituir bienes o servicios anticuados
- penetrar en nuevos mercados
- mantener o crecer la cifra de ventas

P12. ¿Durante 2011-2012 introdujo en su empresa procesos nuevos o sensiblemente mejorados?

Sí  No

P13. ¿Qué objetivos perseguía? (marque las opciones que estime conveniente):

- sustituir procesos anticuados
- mayor flexibilidad en la producción o prestación de servicios
- mayor capacidad de producción o prestación de servicios
- reducción de costes

P14. ¿Cuáles de los siguientes factores son un obstáculo para la innovación?

- Falta de fondos en la empresa
- Falta de financiación externa
- Falta de personal cualificado
- Falta de información sobre tecnología
- Dificultad para encontrar socios de cooperación para la innovación
- Incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores

P15. Innovaciones Organizativas. ¿Durante los dos últimos años ha introducido en su empresa (señale las opciones que estime convenientes)...?

- nuevas prácticas (sistemas gestión del conocimiento, gestión calidad, gestión cadena suministro)
- nuevos métodos de organización (equipos, descentralización, reestructuraciones)
- nuevos métodos de gestión de relaciones externas (externalización, asociación, subcontratación)

P16. Innovaciones Comerciales. ¿Durante los dos últimos años ha introducido en su empresa (señale las opciones que estime convenientes)...?

- modificaciones del diseño del producto o el envasado
- nuevas técnicas o canales para la promoción
- nuevos canales de venta

P17. ¿Cómo cree que afecta el carácter familiar de la empresa a la hora de innovar?

-----

P18. ¿Cómo cree que se podría fomentar la innovación en la empresa familiar?

-----

