

Las empresas familiares ante el reto de la innovación

Resumen ejecutivo

Marzo 2022

Las empresas familiares ante el reto de la innovación

Resumen ejecutivo

EY Empresa Familiar

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

Más información

EY Private: Supporting private business | EY - Global

EY Insights

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

Más información

EY Insights - Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España
eyinsights.spain@es.ey.com

Marzo 2022

© del informe: Fundación IE

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



Índice

1	Introducción	8
2	¿Cómo son las empresas del estudio?	10
3	Conclusiones del estudio	14
	▶ El "factor familia", clave en la decisión de innovar: las empresas familiares invierten más en innovación	15
	▶ El "factor familia", clave en la decisión de innovar: las EF gestionan la innovación de forma más eficiente.	16
	▶ ¿Por qué las EF invierten más en innovación?	18
	▶ ¿Por qué las EF son más eficientes gestionando la innovación?	20
	▶ Las cinco singularidades de la gestión de la innovación en la empresa familiar	21
4	Recomendaciones: Las claves de la gestión de la innovación en las EF	24

Presentación



David Ruiz-Roso

Socio responsable de
EY Empresa Familiar

¿Es la empresa familiar más innovadora?

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

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

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

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



Cristina Cruz

Directora del IE Center
for Families in Business

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

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

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

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

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

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

Autores



Cristina Cruz

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

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

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



Juan Santaló

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

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

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



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

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

Más información

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



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

Más información

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

1

Introducción



Introducción

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

Entre los rasgos que distinguen nuestro tejido empresarial frente a otros países destaca el papel relevante que tienen las **empresas familiares**², que representan un 89% de empresas españolas³. Por ello resulta sorprendente que no se haya realizado un estudio riguroso que analice si el **“factor familia”** (es decir el efecto de la presencia de un grupo familiar que controla las decisiones estratégicas en una empresa) actúa como impulsor de la innovación en España.

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

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

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

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

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

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

Para identificar los mecanismos que explican este efecto impulsor del “factor familia” sobre la innovación, hemos llevado a cabo **16 entrevistas con propietarios y gestores de empresas familiares españolas** que son líderes en materia de innovación. El análisis de estas entrevistas nos permite identificar las claves para una gestión eficaz de la innovación en una empresa familiar.

1 El European Innovation Scoreboard trata de medir el grado en que las economías de los países tienen capacidad y desarrollan actividades de innovación.. Consultar el inform completo en: https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en

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

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

¿Cómo son
las empresas
del estudio?



¿Cómo son las empresas del estudio?

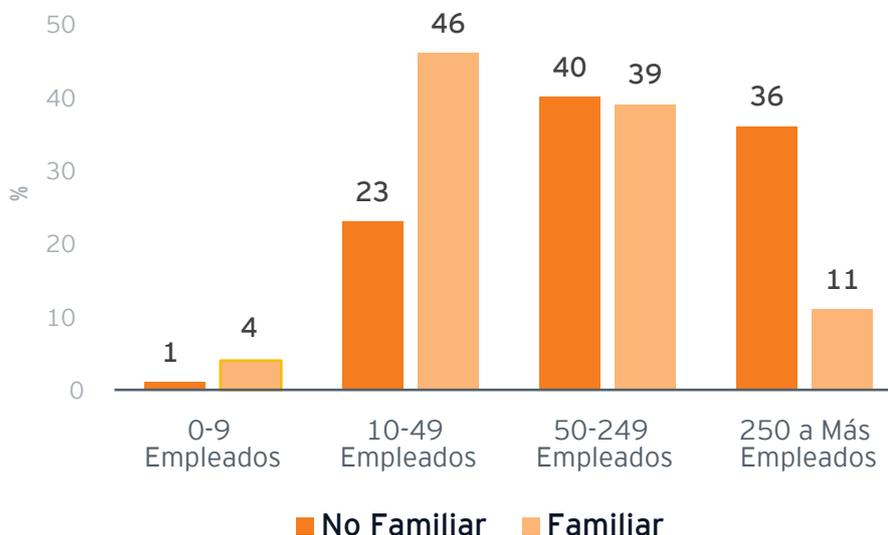
Análisis cuantitativo

La muestra final consta de **1.204 empresas familiares** y **841 no familiares**. Para determinar el carácter familiar de una empresa seguimos la definición de la SEPI según la cual una empresa se considera familiar **“si existe un grupo familiar que participa activamente en el control y/o la gestión de la empresa”**.⁴ La comparación entre ambos tipos de empresas muestra dos diferencias significativas:

El “factor familia” influye (negativamente) en el tamaño de la empresa

Casi la mitad de las EF tienen entre 10 y 49 empleados mientras que sólo el 23% de las ENF pertenecen a esta franja. Asimismo, sólo el 11% de las empresas familiares tiene 250 empleados o más, mientras que este porcentaje se eleva al 36% para las empresas no familiares.

Gráfico 1: Distribución del tamaño de las empresas

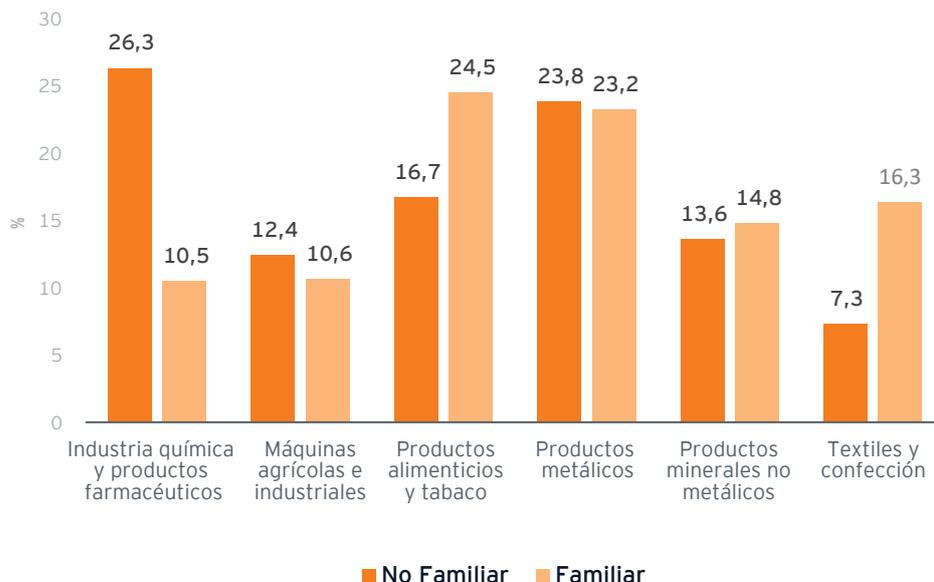


⁴ La SEPI incluye también una segunda variable que mide de forma continua el número de propietarios ocupados en la empresa en puestos de gestión y/o en otros puestos. Aunque nuestro objetivo es capturar el efecto de la propiedad familiar, consideramos más adecuado el criterio utilizado en el informe. Al realizar el análisis comparado con esta variable comprobamos que el efecto positivo del “factor familia” (en este caso medido por la presencia de familiares en la gestión sobre la innovación en la empresa) sobre la innovación se mantiene.

El “factor familia” influye en la especialización sectorial de la empresa

Las EF tienen una mayor concentración en sectores como la industria textil y confección y los productos alimenticios y una menor en otros como el sector químico y de productos farmacéuticos.

Gráfico 2: Distribución sectorial de las empresas



Tanto el tamaño como el sector son factores claves de la innovación empresarial

Basándonos en los datos de Eurostat, hemos calculado el gasto en innovación de las empresas europeas por tamaño. Empresas grandes, de 500 empleados o más, realizan más de la mitad del gasto en innovación (el 54,4%). En nuestra muestra se observa también la importancia del componente sectorial en la innovación empresarial. Mientras que el sector de la industria química representa un 24% de las patentes que se realizan en España, el sector de la industria cárnica representa únicamente un 0,45%. Dado el impacto que tienen tanto el tamaño como el sector en el que opera en la empresa en las estrategias de innovación, hay que tener en cuenta estas diferencias para aislar el “factor familia” sobre la innovación.

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

Análisis cualitativo

Para las entrevistas, hemos seleccionado un grupo de empresas familiares que son líderes en innovación en sus respectivos sectores. En línea con el análisis cuantitativo, todas las empresas pertenecen al **sector industrial**, aunque dentro de éste hemos seleccionado empresas que se dedican a actividades tan diversas como la producción de lácteos (CALIDAD PASCUAL), de piezas de automóviles (ANTOLIN) o de material de construcción (COSENTINO). Se han llevado a cabo 16 entrevistas en un total de 960 minutos.



Conclusiones del estudio

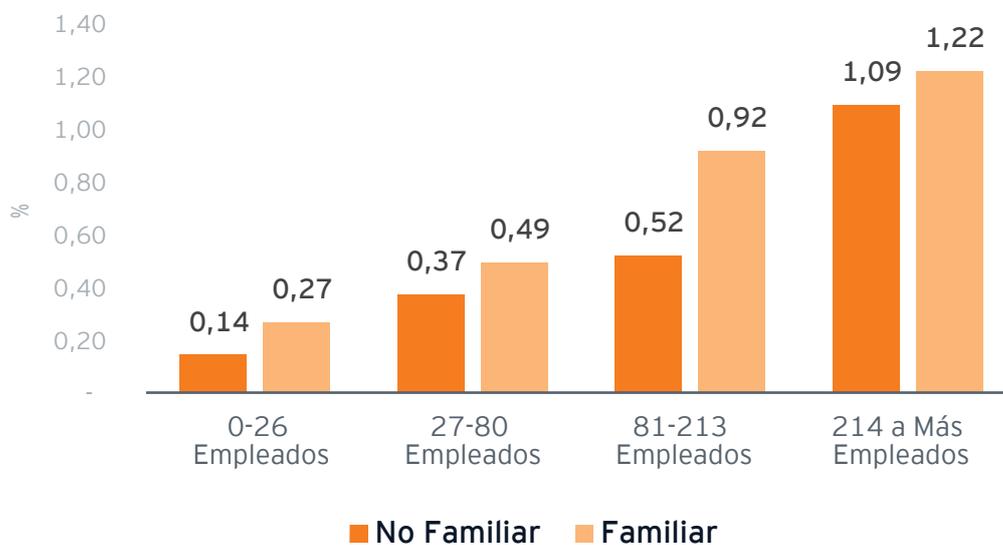


Conclusiones del estudio

El “factor familia”, clave en la decisión de innovar: las empresas familiares invierten más en innovación

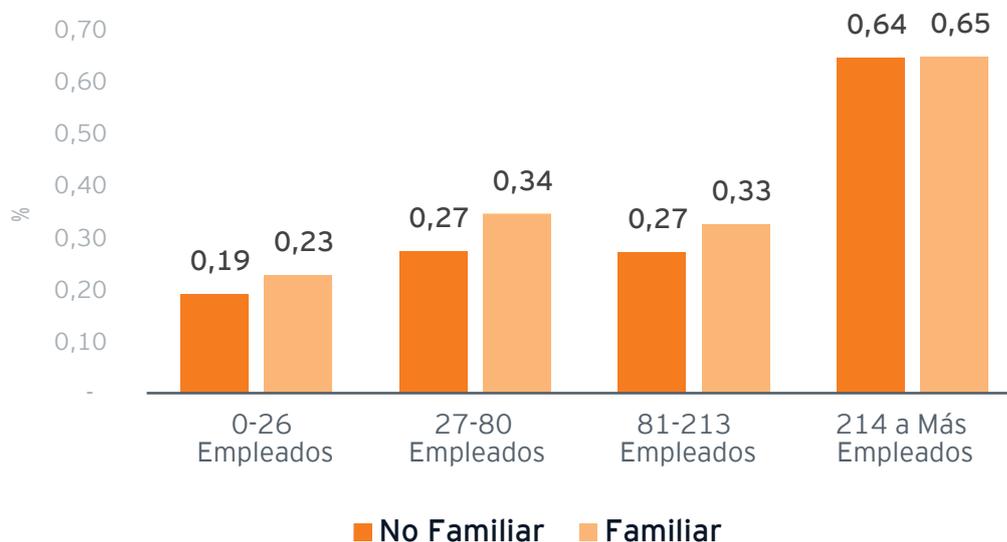
Para todos los grupos de tamaño sin excepción, las EF gastan más en innovación que las ENF cuando se comparan con otras de tamaño similar.

Gráfico 3: Gasto Promedio de I+D sobre ventas por tamaño



Asimismo, cuando comparamos EF con ENF de tamaño similar, **las EF disponen de un capital tecnológico relativo a su capital físico claramente superior al de las ENF** para todos los cuartiles de tamaño, excepto para el cuartil de empresas más grandes en el que no se detectan grandes diferencias.

Gráfico 4: Ratio de stock de capital tecnológico por stock de capital físico por tamaño



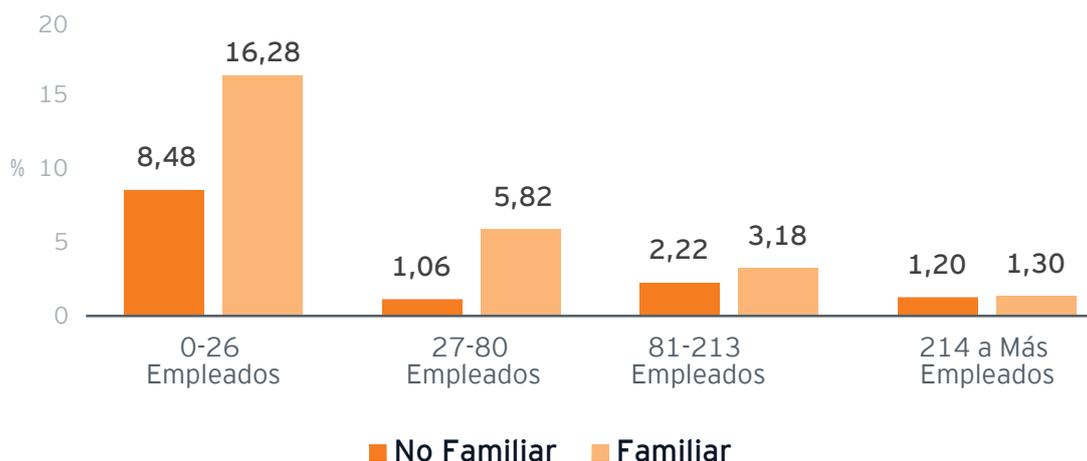
El “factor familia”, clave en la decisión de innovar: las EF gestionan la innovación de forma más eficiente

El hecho de que el “factor familia” potencie el gasto en innovación no implica necesariamente que tenga un impacto positivo para la empresa. Para ello, es necesario analizar su efecto sobre dos indicadores:

- ▶ Comparar los indicadores de eficiencia en la innovación (output obtenido por euro invertido) entre EF y ENF.
- ▶ Comparar cómo se traduce el esfuerzo innovador en una mayor productividad para EF y ENF.

El gráfico 5 confirma que las EF son más eficientes en la gestión del proceso de innovación, medida por el número de patentes obtenidas por gasto en I+D.

Gráfico 5: Eficiencia 1 (Número total de patentes/Gastos en I+D en M€)



El carácter temporal de los datos nos permite analizar las empresas que han cambiado su “estatus” de propiedad durante los 11 años analizados (pasando de ser EF a ENF o viceversa) y cómo este cambio ha afectado a la eficiencia en la gestión de la innovación.⁵

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

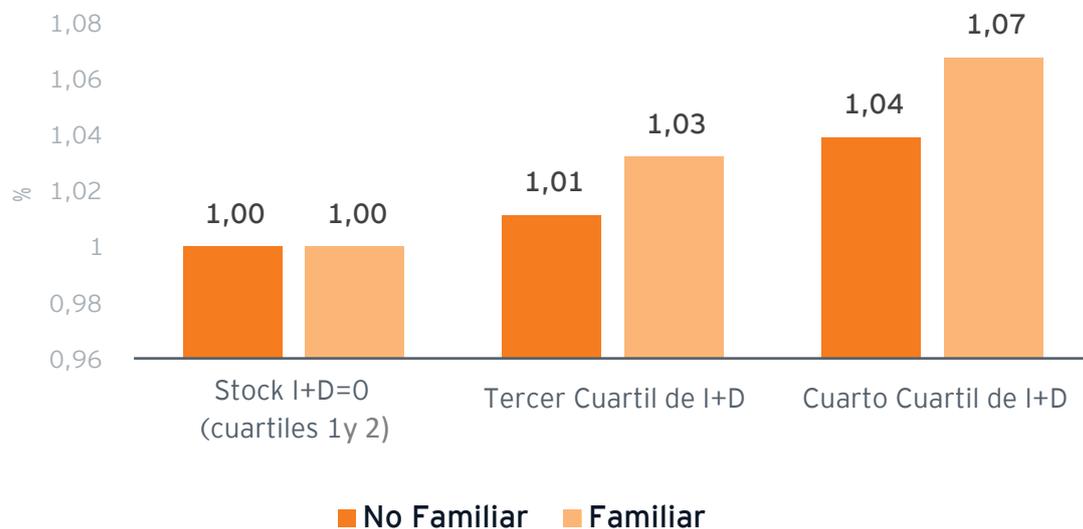
⁵ En concreto, a través de procesos de venta, fusiones y/o adquisiciones, 96 empresas pasaron de ser familiares a no familiares mientras que 113 se transformaron en familiares durante la serie temporal analizada.

En línea con los resultados anteriores, la eficiencia en la gestión de la innovación cayó drásticamente cuando la empresa dejó de estar controlada por un grupo familiar. Esta caída destaca por su cuantía, ya que, de media, el ratio de eficiencia baja en 19 patentes por millón de euros en I+D invertidos cuando las empresas dejan de ser familiares⁶. Por el contrario, **cuando la empresa pasó a ser parte de un grupo familiar, estimamos un aumento de 8 patentes por millón de euros invertidos en gastos de I+D.**

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

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

Gráfico 6: Evolución de la productividad en función del stock de I+D



⁶ Dado que el rango de la media de patentes en el gráfico 5 llegaba a un máximo de 16 patentes por millón de euros invertido, esta bajada en la eficiencia sugiere que las empresas familiares adquiridas por un grupo no familiar tienen unas características especiales que las hacían más eficientes que la media, por eso la caída del ratio es tan pronunciada.

¿Por qué las EF invierten más en innovación?

La riqueza socioemocional

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

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



Crecimiento

Rentabilidad

Beneficios



Legado

Reputación

Control

Maximizar Riqueza Financiera



Preservar Riqueza Socioemocional

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



Las entrevistas realizadas nos permiten identificar cómo el deseo de preservar esta riqueza socioemocional impulsa el gasto en innovación:

1

Invertir en innovación se considera una estrategia necesaria para crecer sin renunciar a mantener el control familiar.

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

Gabriel Torres

Director de Pascual Innova, Calidad Pascual

2

Invertir en innovación se considera una estrategia necesaria para mantener vivo el legado familiar.

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

Andrés Lantero

Presidente Grupo Lantero

3

El deseo de control y de mantener vivo el legado se traducen en un horizonte temporal de toma de decisiones a más largo plazo, que permite apostar por iniciativas con retornos inciertos a corto plazo, lo que impulsa la innovación.

“ *Como EF, nosotros pensamos mucho más a largo plazo que las compañías manejadas estrictamente por profesionales o propiedad de fondos de capital riesgo. La visión es radicalmente distinta en ese sentido. Esto influye a la hora ser paciente con respecto a esperar que las inversiones den su fruto.* ”

Rafael González

Consejero delegado, Flex

¿Por qué las EF son más eficientes gestionando la innovación?

De las entrevistas realizadas podemos concluir que la presencia de estos objetivos socioemocionales no solo impulsa el gasto en innovación, sino que también mejora la gestión de la innovación a través de tres mecanismos:

1

Los accionistas familiares están muy implicados en la gestión, lo que permite una mejor “monitorización” del proceso de innovación a la vez que una toma de decisión más ágil y más flexible

“ *Lo bueno que tiene ser una empresa familiar es que tienes la dirección corporativa en el piso de arriba. Así que si estás muy convencido de algo subes y lo trasladas y puede ser que te lo aprueben, aunque esté fuera de presupuesto. Además, la propiedad participa muy activamente en el seguimiento de los proyectos.*

César Sancho

Director de Innovación de Grupo Pikolin

2

Los accionistas familiares actúan como “apóstoles” de la innovación dentro de la compañía, aumentando el compromiso de los empleados con la gestión de la innovación.

“ *El apoyo de la familia es fundamental porque si no existe mecenazgo la innovación muere, ya que siempre es algo que va contra el confort de la gente. Además, esa cercanía de la propiedad da un sentimiento de orgullo, de pertenencia. Eso crea unos vínculos emocionales que hacen que la gente se deje la piel.*

Valentín Tijeras

Responsable de Innovación de Cosentino

3

El deseo de transmitir el legado a la siguiente generación genera una visión muy pragmática de la innovación por parte de los propietarios familiares que transmiten a sus directivos la importancia de que el horizonte a largo plazo de toma de decisiones debe acompañarse de resultados tangibles que aseguren la supervivencia de la empresa.

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

Rafael González

Consejero delegado, Flex

Las cinco singularidades de la gestión de la innovación en la empresa familiar

Identificamos las siguientes “mejores prácticas” que distinguen la gestión de la innovación de las EF:

1

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

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

Pilar Cosentino

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino

“Nosotros antes gestionábamos la innovación de forma concentrada y jerárquica, mucho más aislada. Nos dimos cuenta de que, si la dejábamos desenganchada de las unidades de negocio o de la parte de ingeniería avanzada, se quedaba un poco en la nube. Por eso hemos cambiado a un modelo transversal, donde la innovación trabaja para las unidades de negocio (UDNs).

María Helena Antolín

Vicepresidenta de Grupo Antolín

2

La EF apuesta por la innovación colaborativa en mayor medida que la ENF. Para todos los grupos de tamaño, el porcentaje de EF que colabora con clientes, proveedores, competidores y universidades en materia de innovación es mayor que el de ENF.

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

Miguel Ángel Jiménez

Responsable I+D+i del Grupo Saica, Saica

3

Las empresas familiares formalizan más el proceso de innovación que las no familiares, pero con matices. El análisis comparado por tamaño de las actividades de formalización entre EF y ENF muestra que un mayor porcentaje de EF en cada grupo cuenta con comités de innovación, así como con indicadores y planes de innovación. Las entrevistas nos muestran que los procesos de toma de decisiones de estos órganos son muy flexibles para no restar agilidad a la toma de decisiones.

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

Luis Miguel Arroyo

Director de Innovación, Flex

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

Albert Magrans

CEO de Roca

4

Las empresas familiares exploran más en materia de innovación que las empresas no familiares comparables por tamaño e industria. Aunque ponen mucho énfasis en su negocio tradicional y potencian las innovaciones incrementales, las empresas familiares también son muy activas en la búsqueda de oportunidades “fuera de la caja”.

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

- ▶ **Invertir en startups con potencial de crecimiento.** Esto permiten no solo acortar el tiempo de desarrollo de nuevos modelos de negocio, sino también fomentar la cultura emprendedora en la empresa.

“ *Lo que buscamos es incorporar innovación y nuevos skills, en este caso es e-commerce. No solo hemos comprado Marmota, también una chilena, Dreamkeep. Fundamentalmente lo que estamos trayendo ahí es una visión completamente diferente al negocio que está desafiando los paradigmas tradicionales de la empresa. Estos emprendedores traen una nueva forma de ver las cosas, una nueva manera de operar y esto hace que la empresa se mueva.* ”

Luis Miguel Arroyo

Director de Innovación de Flex

4

- **Creación de plataformas de innovación colaborativa** que persiguen desarrollar nuevos negocios bajo diferentes modelos de corporate venturing como vemos en Mahou San Miguel y Calidad Pascual:

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

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

Miguel Ángel Miguel

Director general de Transformación en Mahou San Miguel

Calidad Pascual: Uno de los grandes objetivos de Innoventures es anticiparse a las necesidades globales alimentarias, a través de la innovación y crear las empresas del futuro. Todo ello forjando alianzas con startups que compartan la misma filosofía y propósito que el negocio actual de la familia: siempre 'dar lo mejor'.

“ *Entonces hay distintos pilares, distintas formas de trabajar la innovación. Recientemente, hemos lanzado la primera incubadora del mundo de proteínas alternativas lácteas. Ahí traemos muchas startups, muchos proyectos de distinta índole. Tenemos un programa donde también atendemos sus necesidades y luego se te abre un abanico de posibilidades y desarrollos. Tenemos un proyecto muy interesante con Venvirotech que convierte nuestras aguas residuales, que nosotros llamamos aguas blancas, en bioplásticos. Todo lo que hacemos tiene un componente muy importante de economía circular.* ”

Gabriel Torres

Director de Pascual Innova, Calidad Pascual

5

En consonancia con su mayor énfasis en la innovación, las empresas familiares se caracterizan por dedicar I+D en un porcentaje mayor de sus recursos humanos.

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

Pilar Cosentino

Vicepresidenta ejecutiva, Cosentino

Recomendaciones: las claves de la gestión de la innovación en las EF



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

Las entrevistas realizadas nos permiten identificar cuatro fortalezas comunes a las EF que son líderes en innovación y que explican el efecto potenciador del “factor familia” sobre la innovación:



1

La visión a largo plazo

2

La mentalidad emprendedora

3

La agilidad en la toma de decisiones

4

El sentido de propósito que las guía

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

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

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

Listado de agradecimientos

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

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

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

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

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

EY | Building a better working world

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

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

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

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

Marzo 2022

© del informe: Fundación IE

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

Todos los derechos reservados.

ED None

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

ey.com/es_es

Producido por:

