

EL EFECTO DINAMIZADOR DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

ENRIQUE CLAVER CORTÉS

HIPÓLITO MOLINA MANCHÓN

PATROCINIO CARMEN ZARAGOZA SÁEZ

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante

En la actualidad, la ventaja competitiva empresarial se asienta cada vez más en activos con un marcado carácter estratégico y en un conjunto de capacidades dinámicas que tienen como denominador común la capacidad de aprendizaje de la organización. Las capacidades dinámicas permiten la renovación continua de la base de recursos y capacidades

de la empresa, lo cual se materializará en innovaciones tecnológicas o de mercado. Sin embargo, son muy pocas las empresas españolas que se pueden considerar innovadoras en los últimos años. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2011), sólo el 32,9% de las empresas españolas de 10 o más asalariados fueron innovadoras en el periodo 2008-2010.

Las empresas familiares son los principales agentes de creación de riqueza. En España, el número de empresas familiares supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del PIB y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores. La actividad de las empresas familiares viene generando en la sociedad un considerable impacto económico y, con su actividad, contribuyen a la creación de cadenas de valor para productos y servicios que representan la mayor parte de la demanda en el mercado (DGPYME, 2008). Respecto a la innovación, considerando lo estipulado por el INE (2011), es de esperar que sean pocas las empresas familiares españolas propensas a innovar. En consecuencia, sería interesante conocer qué factores podrían ayudar a impulsar los procesos de innovación en este tipo de empresas.

Los argumentos presentados por Lev y Daum (2004) y Kianto (2007) nos conducen a adoptar un enfoque dinámico en torno al capital intelectual, pues consideran que los activos intangibles representan las capacidades y el potencial necesario para el crecimiento futuro. Por esa razón pensamos que el capital intelectual de la empresa podría jugar un rol importante como motor o dinamizador de los procesos de innovación.

Son numerosos los trabajos tanto teóricos como empíricos que encontramos en la literatura sobre capital intelectual. Sin embargo, son relativamente pocos los estudios que vinculan al capital intelectual con las capacidades dinámicas y con las empresas familiares. La falta de investigación en este campo puede encontrar varias explicaciones. En primer lugar, aunque el campo de las capacidades dinámicas comenzó a gestarse hace tiempo, todavía hoy no existe una terminología consistente ni un consenso sobre los factores que favorecen este tipo de capacidades (Wang y Ahmed, 2007). En segundo lugar, el estudio de la empresa familiar es una parcela que ha surgido como línea de investigación diferenciada hace relativamente poco tiempo y ha estado limita-

da por un falta de fuentes de datos secundarios y por la variedad de perspectivas teóricas usadas por los investigadores (Ibrahim, *et al.*, 2004). En tercer lugar, la mayoría de la literatura sobre capital intelectual se ha centrado en describir, clasificar y medir los intangibles, así como en destacar la importancia que los informes de capital intelectual tienen tanto para la propia empresa como para sus *stakeholders* (Sudarshanam, Sorwar y Marr, 2006; Burgman *et al.*, 2005).

Con el fin de cubrir este *gap*, el objetivo de este trabajo es el de poner de manifiesto el rol que el capital intelectual desempeña como motor de la innovación en estas empresas. De forma más específica, este objetivo se concreta en: (1) identificar el vínculo entre capacidades dinámicas y aprendizaje organizativo; (2) identificar la relación entre capital intelectual y la empresa familiar, identificando los principales intangibles que poseen estas empresas; y (3) mostrar evidencia empírica de cómo los intangibles de empresas familiares pueden impulsar los procesos de innovación. La figura 1 representa el modelo de estudio propuesto.

La cuestión de investigación principal a la que tratamos de dar respuesta con este trabajo es «¿qué intangibles de empresas familiares facilitan o dificultan los procesos de innovación en estas empresas?»

El trabajo se estructura en cuatro apartados. Tras la introducción, se revisa la literatura en torno a los conceptos de empresa familiar, capacidades dinámicas y aprendizaje organizativo. Posteriormente, se describe la relación entre intangibles de empresas familiares y su potencial contribución a los procesos de innovación de estas empresas, mostrando evidencia empírica a través de ejemplos de empresas familiares. Para finalizar, se exponen las principales contribuciones del trabajo, sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA ↓

Para la consecución del objetivo propuesto es importante clarificar qué entendemos por «empresa familiar». A pesar de que no existe un criterio unánime generalmente aceptado que sirva para definir a este tipo de empresa, Tagiuri y Davis (1992) la definen como un sistema complejo resultante de la interacción de tres subsistemas: la empresa, la familia y la propiedad («modelo de los tres círculos»). Entre los criterios usados para identificar a la empresa familiar, destacan: los conceptos de propiedad y control familiar (Gallo y Sveen, 1991), la dirección familiar (Daily y Dollinger, 1993), el empleo familiar (Astrachan y Kolenko, 1994), la implicación de varias generaciones (Shanker y Astrachan, 1996) y la intención de transferir la empresa a siguientes generaciones (Churchill y Hatten, 1997).

Competencias esenciales y capacidades dinámicas ↓

La teoría de recursos y capacidades (*resource-based view*) destaca que los factores endógenos de la em-

presa son una base más sólida para el mantenimiento de sus ventajas competitivas (Peteraf, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991). Sin embargo, como la posesión de recursos no garantiza la existencia de una ventaja competitiva sostenible, será necesaria la integración de dichos recursos en capacidades o competencias (*lo que es capaz de hacer la empresa*) a través de las rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982).

Merecen especial atención las denominadas competencias nucleares o esenciales (*core competences*), en las cuales subyace la idea de que esa capacidad está en el centro del éxito competitivo de la empresa. Prahalad y Hamel (1990, p. 83) las definen como «aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías».

Con el aumento de la intensidad competitiva se produce una progresiva disminución del tiempo de duración de las ventajas competitivas. En consecuencia, el enfoque de las capacidades dinámicas (*dynamic capabilities-based view*) cobra un protagonismo fundamental, pues pone de manifiesto la necesidad de las empresas de alterar su base de recursos y capacidades para ser competitivas, generar nuevas estrategias que creen valor (Wang y Ahmed, 2007; Helfat *et al.*, 2007) y transformarlos en nuevos procesos, productos y servicios (Tidd, 2006).

Este enfoque supone una extensión de la teoría de recursos y capacidades y, aunque todavía hoy el concepto de capacidades dinámicas tiene cierta inconsistencia terminológica (Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006) de acuerdo con Wang y Ahmed (2007), podríamos decir que las capacidades dinámicas no sólo constituyen la habilidad para crear y renovar los recursos y capacidades, sino también para actualizar y reconstruir las capacidades esenciales o nucleares respondiendo a los cambios del entorno con el fin de alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

El aprendizaje organizativo como capacidad dinámica ↓

De acuerdo a lo anterior, y apoyándonos en Bueno, Morcillo y Salmador (2006), podemos considerar que las empresas con éxito son aquellas que logran combinar y explotar con habilidad sus competencias y saben proponer respuestas innovadoras adaptadas a los cambios del entorno. Dicha innovación será el resultado de las capacidades organizativas que permitan desarrollos tecnológicos de la empresa, para lo cual será necesario generar nuevo conocimiento (Uotila *et al.*, 2009; Jansen, Van den Bosch y Volverda, 2006). En este contexto, el aprendizaje organizativo jugará un papel fundamental, pues permite desarrollar el conocimiento tácito contenido en las competencias esenciales de la empresa (Nobre, Tobias y Walker, 2010).

El aprendizaje organizativo ha sido tratado en la literatura desde dos puntos de vista diferentes: la teoría

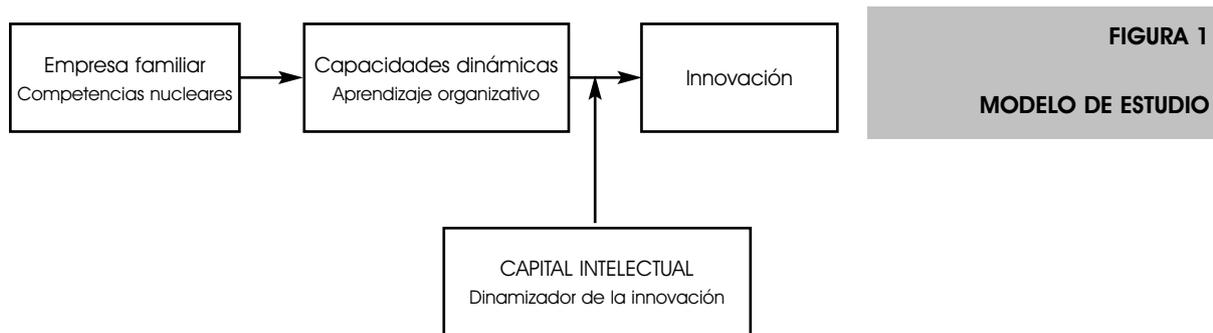


FIGURA 1
MODELO DE ESTUDIO

FUENTE: Elaboración propia.

del comportamiento y la teoría cognitiva. Ambos enfoques permiten distinguir dos tipos de aprendizaje.

El aprendizaje operacional se caracteriza por basarse principalmente en la repetición, por considerar a las empresas como sistemas de adaptación y en él las rutinas organizativas juegan un papel fundamental. Este aprendizaje puede autolimitar el campo de actuación de la organización, pues no se produce un cambio en el modelo mental o marcos de referencia, impidiendo el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio.

El aprendizaje cognitivo, que no sólo conlleva cambios en el comportamiento, sino también, de los modelos mentales. Surge como resultado de un proceso de experimentación cuya interpretación cae fuera del sistema tradicional de valores, rutinas y reglas. Consiste en hacer las cosas de una nueva forma, siendo uno de los requisitos fundamentales «desaprender» las antiguas prácticas, proporcionando experimentación y creatividad.

Ambos tipos de aprendizaje son necesarios en cualquier organización, pues como afirma March (1991), hay que mantener un equilibrio entre la exploración de nuevas prácticas y la explotación de las existentes.

INTANGIBLES DE EMPRESAS FAMILIARES E INNOVACIÓN: EVIDENCIA EMPÍRICA ¶

Los recursos y capacidades pueden marcar diferencias sustanciales entre las empresas familiares y las que no lo son, traducándose tales diferencias en éxito empresarial (Tokarczyk *et al.*, 2007). Así lo resaltan Habbershon y Williams (1999), señalando que las empresas familiares han sido descritas como inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles. También indican que las ventajas de la empresa familiar se suelen describir como algo específicamente vinculado a una determinada empresa propiedad de una determinada familia. De esta manera, la confluencia del sistema familia y del sistema empresa genera unas capacidades difíciles de imitar o *familliness* (Chrisman, Chua y Sharma, 2003; Habbershon y Williams, 1999).

Estas capacidades son difíciles de imitar porque tales interacciones tienen lugar entre los miembros de la fa-

milia, la familia como unidad y el negocio, y producen sinergias sistémicas capaces de generar ventajas o desventajas competitivas para la firma (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). En consecuencia las empresas familiares tienen sus propias formas de «hacer las cosas» y unos recursos idiosincrásicos de naturaleza intangible y tácita que conducen a que las empresas familiares posean activos intangibles que pueden ser la base de sus ventajas competitivas.

Los intangibles se basan en conocimiento y han llegado a constituirse factores muy relevantes en la creación de valor para la empresa (Lev y Daum, 2004) debido a su valor estratégico. La visión de la empresa basada en el capital intelectual (*intellectual capital-based view*) se centra exclusivamente en el análisis de aquellos recursos y capacidades de carácter intangible, prestando especial atención a los stocks y flujos de conocimiento incorporados en la empresa (Reed, Lubatkin y Srinivasan, 2006). El capital intelectual puede definirse como la suma del conocimiento y de las capacidades de conocimiento que la empresa puede usar para obtener ventajas competitivas (Yound, Subramaniam y Snell, 2004).

Evidencia empírica ¶

En este trabajo se muestran ejemplos de aquellos intangibles de empresas familiares que más destacan por su implicación en los procesos de innovación. Debido a la dificultad de obtener información sobre los mismos, usamos datos secundarios, los cuales pueden ayudar a mejorar la comprensión del tema abordado. Tras un análisis de la información contenida en *websites*, libros, artículos e informes anuales corporativos, 10 empresas sirvieron de base para mostrar evidencia empírica sobre el tema objeto de estudio. Para ello se realizó un muestreo no aleatorio, escogiendo aquellos casos que ofrecieran una mayor oportunidad de aprendizaje

Al igual que Lev y Daum (2004), pensamos que los intangibles representan capacidades y potencial para el crecimiento futuro. Consideramos que estos intangibles intervienen en el desarrollo de capacidades (Simon y Hitt, 2003) y, por sus características, pueden facilitar tanto el aprendizaje como la innovación. No obstante, conviene señalar que la gestión que se haga de algu-

nos de esos recursos específicos puede afectar negativamente, tanto al proceso de aprendizaje como a la capacidad innovadora de la empresa. A continuación se ofrece una descripción de los principales intangibles de las empresas familiares y de cómo pueden incidir en sus procesos de innovación.

Aunque resulta muy complejo determinar la existencia de un modelo particular que diferencie la actividad innovadora de las empresas familiares de las que no lo son, siguiendo a Quintana (2005), podemos indicar que hay un factor presente en las empresas familiares con una gran incidencia en su capacidad innovadora: la figura del fundador/emprendedor. Este personaje es el que determina la disposición a invertir en nuevos conocimientos y en encontrarles aplicaciones prácticas.

Las motivaciones y las características personales del fundador/emprendedor favorecerán los procesos de innovación y le darán la capacidad para encontrar problemas y resolverlos, aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados, fijar objetivos, controlar su destino, buscar prestigio y reconocimiento, aunque no siempre su fin último sea la obtención de beneficio. Quintana (2005) identifica tres tipos de emprendedores innovadores: el científico o tecnólogo, que detecta una oportunidad de negocio e impulsa la innovación aprovechando sus propios conocimientos (como por ejemplo, Michelin); el emprendedor que detecta una oportunidad y busca en el exterior los conocimientos que permitan su aprovechamiento a través de la contratación del personal adecuado, reservándose la gestión del negocio (como por ejemplo, Grupo Pascual), y el emprendedor que crea el entorno de trabajo donde florecen los procesos de innovación (como por ejemplo, Pikolinos).

Michelin: Los orígenes de Michelin se encuentran en una pequeña fábrica de maquinaria agrícola y bombas en Clermont-Ferrand, por parte de los primos Aristide Barbier y Édouard Daubrée. Este último se había casado con Elizabeth Pugh Barrer, sobrina del científico e inventor Charles Macintosh, descubridor de la solubilidad del caucho en el benceno. Los primos anticiparon el potencial de las aplicaciones industriales del caucho para su uso en la fabricación de correas, válvulas y tubos. Ello les llevó a crear en mayo de 1889 la Société Michelin e Cie.

En 1891, consiguen su primera patente para llantas desmontables que pueden ser reparadas por cualquier persona en media hora. Posteriormente, en 1895, Michelin presentó el primer automóvil equipado con neumáticos. A partir de ese momento y hasta nuestros días seguirían apareciendo innovaciones desarrolladas por Michelin, fundamentadas en unos conocimientos tecnológicos propios y en una importante capacidad de innovación.

Grupo Leche Pascual: En 1950, Tomás Pascual Sanz, junto a sus hermanos, constituyó la sociedad Pascual Hermanos, desde la que comenzó diferentes negocios en el sector de la ganadería y de los piensos.

En 1969, los responsables de la Caja de Ahorros Municipal de Burgos propusieron al Sr Pascual comprar una sociedad cooperativa ganadera en dificultades económicas. Sin conocer el sector lácteo, se hicieron cargo de la cooperativa, que pasó a llamarse Industrias Lácteas Pascual. Con el fin de aprender e innovar, una constante en su forma de actuar, el Sr. Pascual realizó varios viajes al extranjero para conocer las peculiaridades de este sector en otros países y las técnicas de la leche UHT. Esta actitud le permitió, en 1971, implantar la primera línea de producción de este tipo de leche en España e introducir el envase de cartón. Después de este logro llegaron muchos otros (El País, 2003).

Pikolinos: fue constituida por Juan Perán Ramos en 1984, emprendedor que, después de muchos años de trabajar por cuenta ajena, optó por crear su propio negocio. La idea principal en su creación, y que ha mantenido a lo largo del tiempo, fue la realización de un producto basado en el diseño, la calidad y la originalidad de un zapato único con la aplicación de la más alta tecnología. Para ello, este empresario ha sabido rodearse de las personas apropiadas y crear el entorno de trabajo en el que todos han estado dispuestos a colaborar.

Para Juan Perán la innovación es el éxito de Pikolinos. En la empresa familiar buscan un producto que, a pesar de ya existir, es fruto de la mejora de líneas ya existentes, pero que se modifica y perfecciona para desarrollar una filosofía de trabajo en cuanto a trabajo en equipo, formación, expansión en los mercados y forma de tratar a la gente. Ese es su know-how. Por ello, constantemente analizan las últimas tendencias y buscan desarrollar aquello que el mercado demanda (Diario La Verdad de Alicante, 20/07/2012).

El espíritu emprendedor está muy vinculado a la figura del fundador. Para evitar que éste se pierda, Gallo y Amat (2003) proponen la adopción de un planteamiento estratégico formal que incorpore este espíritu y la adopción de mecanismos de gobierno familiar que contribuyan a su transmisión a futuras generaciones. Entre esos mecanismos resaltan la planificación de la sucesión y el proceso de profesionalización de la empresa. Con ellos, la familia propietaria contará con familiares capacitados para la dirección y con ejecutivos profesionales ajenos a la familia que contribuyan a renovar el estilo de liderazgo y orientarlo hacia aquel que más facilite el desarrollo de los procesos de innovación. De esta manera tendrá lugar el aprendizaje cognitivo, cambiando la forma de hacer las cosas en la empresa y desaprendiendo las antiguas prácticas.

Con la implantación de un Protocolo familiar se establecen órganos de gobierno tales como la Asamblea familiar, el Consejo del Holding familiar y los Consejos familiares de las empresas del grupo. «El buen diseño de estas estructuras de gobierno y la regulación acordada por la familia para disponerlos y renovarlos, son el motor de una evolución empresarial que requiere una renovación continua... Con el gobierno adecua-

do, este proceso emprendedor puede mantenerse a través de generaciones» (Nueno, 2011, p. 101).

Grupo Leche Pascual. Tomás Pascual Sanz, fundador/emprendedor del grupo, se preocupó por transmitir dos valores fundamentales de su empresa: el legado -la continuidad empresarial por medio de las generaciones venideras- y la trascendencia -la herencia a sus hijos de una compañía sólida y con visión de futuro-. En los años noventa inició el proceso de sucesión al frente del gobierno de la compañía que culminó en 1999 con la creación de un Consejo de Familia, con la misión de velar por una adecuada gestión del papel de propietaria de la familia y asegurar la buena convivencia de todos sus miembros y la transmisión generacional de la cultura familiar.

Como instrumento jurídico para asegurar que la «empresa familiar» descansara sobre la base de una «familia empresarial», el Consejo de Familia formalizó en 1999 un Protocolo Familiar. Este documento establece los términos del proceso sucesorio y regula exhaustivamente el acceso de los miembros de la familia Pascual a los cargos de responsabilidad (El País, 2006).

La cultura de la empresa familiar suele estar muy determinada tanto por lo que el fundador/emprendedor haya establecido en sus inicios como por la cultura de la propia familia. Los valores que expresan los miembros de la familia, su nivel de compromiso, sentimiento de pertenencia y dedicación, a los que también podemos considerar intangibles de gran valor, crean un propósito común en los empleados y ayudan a establecer en ellos un sentimiento de identificación y compromiso.

Puig. En 1922, la empresa fundada por Antonio Puig en 1914, fabricó y comercializó el primer lápiz de labios español, Milady, al cual le siguió Agua Lavanda Puig en 1940. Este año, el Sr. Puig delegó la toma de decisiones a sus cuatro hijos y, así, la sucesión se efectuó gradualmente durante la vida del fundador, lo que permitió legar a sus hijos su empresa, su visión y sus valores.

Durante los años sesenta tuvo lugar el inicio del proceso de internacionalización, consolidado durante la década de los noventa y principios del siglo XXI. En la actualidad, Puig cuenta con 21 filiales en todo el mundo y distribuye sus productos en más de 130 países.

Este proceso de crecimiento ha sido posible gracias una cultura de empresa en la que resaltan tres valores que guían y ayudan a crear productos originales y exitosos: pasión (creatividad, emoción, innovación, valor de producto y cultura cosmopolita con raíces mediterráneas); gente (la dimensión humana, el espíritu empresarial y la iniciativa personal) y performance (búsqueda inagotable de la eficacia, estructura y orden, sentido de los negocios, visión y proyecto a largo plazo, voluntad de crecimiento, ambición y obsesión con los detalles).

La historia de la empresa familiar, muy vinculada a su cultura, recoge su memoria respecto a cómo se

actuó en el pasado ante determinadas situaciones. La gestión que se haga de este recurso puede perjudicar o favorecer la capacidad innovadora de la empresa familiar. Resulta perjudicial si, de acuerdo con esta historia, la empresa familiar opta por actuar como lo viene haciendo tradicionalmente y mantener los mismos productos o servicios, o con modificaciones poco relevantes (aprendizaje operacional). No obstante, esta experiencia pasada se traduce en un conocimiento específico de los miembros de la familia que favorece una actuación proactiva, rápida y flexible frente a los competidores ante cambios en el entorno, aunque eso suponga suprimir los productos o los servicios que dieron el éxito a la empresa y con los que existe un vínculo emocional.

Grupo Codorníu. Codorníu ha sabido mantener una estrecha relación y un adecuado equilibrio entre innovación e historia de la firma. La empresa ha apostado siempre por la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías a todas las actividades y a todos los procesos de fabricación y de gestión.

La creatividad, las habilidades, las capacidades y el conocimiento adquirido de los miembros de la familia permiten, según Sirmon y Hitt (2003), que las empresas familiares se caractericen por la existencia de un gran potencial para generar un profundo conocimiento tácito específico de la empresa y difícil de imitar.

En el origen de la empresa familiar se encuentra un conocimiento o competencias nucleares (un saber hacer privativo, exclusivo de la familia) que se han transmitido de padres a hijos de manera tácita y que se han ido enriqueciendo con nuevos conocimientos aportados por unos descendientes y empleados bien formados y relacionados para hacer frente a las nuevas exigencias impuestas por el entorno empresarial.

Chocolates Valor. Esta empresa fue fundada por Don Valeriano López Lloret cuando, en 1881, se inició en el oficio de chocolatero, artesano que elaboraba por encargo, en las casas de sus clientes, onzas, libras y chocolate, siempre en el círculo familiar, un chocolate con nombre propio. Desde 1881 hasta la actualidad, Chocolates Valor ha mantenido la esencia del proceso de fabricación del chocolate, pero ha ido incorporando nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, cambios en los procesos productivos y en la gestión de la empresa, lo que ha permitido su expansión.

La estructura organizativa de las empresas familiares resalta por su carácter orgánico (menos burocrática e impersonal). Son estructuras en las que las decisiones, dependiendo del tamaño de la organización, suelen estar centralizadas en los miembros de la familia que ocupan los niveles más altos de la jerarquía (Allio, 2004; Tagiuri y Davis, 1996), con pocos niveles jerárquicos, de fácil acceso desde los niveles inferiores y con una comunicación formal e informal fluida que permite rapidez y eficacia en la toma de

decisiones y en su puesta en práctica. Son estructuras con un alto grado de flexibilidad (Kets de Vries, 1993) que favorece los procesos de innovación, ya que las cuestiones o ideas que tienen que ver con la innovación se tratan en los niveles altos de la estructura, a los que llegan con relativa facilidad desde cualquier lugar de la organización.

Nestlé. En 1867, Vevey (Suiza), el fundador Henri Nestlé, un farmacéutico alemán, elaboró su leche harinada (una combinación de leche de vaca, harina de trigo y azúcar) para salvar la vida del hijo de un vecino. Desde ese momento, todo su afán fue construir una empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar, fundada en sólidos valores y principios humanos. Henri Nestlé encarnó muchos de los valores que forman parte de la cultura corporativa: el pragmatismo, la flexibilidad, la voluntad de aprender, una mente abierta y el respeto de otros pueblos y culturas.

Para aprovechar el potencial que atesoran sus empleados Nestlé intenta descentralizarse al máximo, para ello favorece y aplica, de manera pragmática, los siguientes principios: estructuras organizacionales planas y flexibles, con pocos niveles jerárquicos y amplio abanico de control; los niveles de responsabilidad y los objetivos deben estar claramente definidos; el trabajo en red y en equipo no afecta a la responsabilidad del jefe; una estructura que asegura la rapidez operativa y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo la burocracia al máximo posible.

Las relaciones entre padres e hijos deberán ser objeto de especial atención, cuando los segundos se incorporan a la empresa familiar con responsabilidades directivas, o entre sucesores miembros de la familia, cuando comparten la dirección de la firma. Estos cambios en el ámbito generacional pueden ser fuente tanto de ventajas como de inconvenientes en materia de innovación.

El origen de conflictos intergeneracionales puede derivarse de que el fundador no está dispuesto a compartir el poder, es generalmente autoritario y estratégicamente conservador, mientras que los posibles sucesores son más propensos al cambio estratégico, desean una independencia personal y una oportunidad para probar su valor (Sharma, Chrisman y Chua, 1997). De igual manera, las relaciones entre sucesores pueden ser muy intensas y, si son conflictivas, alterarán el proceso de dirección y el buen clima de la empresa.

No obstante, el cambio de situación que se plantea en estos dos casos puede contribuir a la capacidad de innovación, ya que aporta diversidad de opiniones y perspectivas de análisis de los problemas, trabajo en equipo y mayor objetividad en la evaluación y la toma de decisiones (Quintana, 2005). Con todo ello se conserva la fuerza de la sociedad y se mantiene la energía que alimenta el entusiasmo por el crecimiento de la empresa (Ward, 1999).

Tous. Los orígenes de Tous se encuentran en un pequeño taller de relojería que empezó a ser gestiona-

do por Salvador Tous Blavi y su esposa Teresa Ponsa Mas en el año de 1920, en la ciudad de Manresa. En 1965 el hijo del fundador, Salvador Tous, toma con su esposa Rosa Oriol el relevo generacional.

Salvador y Rosa iniciaron el relevo generacional en la década de los noventa al incorporar a sus hijas Alba, Rosa, Laura y Marta a la empresa familiar del osito. En 2008, Alba Tous relevó a su padre en la presidencia de la compañía y Rosa Tous es hoy directora de relaciones institucionales.

Salvador señala en una entrevista: «El relevo generacional viene preparándose desde hace muchos años. Los últimos 20 los hemos trabajado juntos. Estas niñas ya tienen 40 años. Les toca hacer lo que crean conveniente en una coyuntura que ha cambiado mucho» (El País, 29/11/2009).

La responsabilidad social aparece argumentada por diversos autores como presente en la empresa familiar de un conjunto de valores vinculados con la responsabilidad social (Miller y Le Breton-Miller, 2003; Neubauer y Lank, 1998). Además, la empresa familiar tiene un fuerte componente social que afecta a sus decisiones y debe prestar especial atención a las relaciones que mantiene con los agentes de su entorno y que vienen constituidos por los grupos de interés o *stakeholders*.

Vinculado a estas ideas se le abre a la empresa familiar un nuevo campo en el ámbito de la innovación: la innovación para el desarrollo sostenible. Esta innovación estaría relacionada con el desarrollo de nuevos negocios, productos y servicios que contribuyan a una sociedad mucho más sostenible.

Melià Hotels Internacional. Melià Hotels Internacional fue fundada por Gabriel Escarrer Julià en 1956, y tuvo su origen en la explotación de un hotel en Palma de Mallorca. La historia de Melià Hotels Internacional nos habla de una visión, una familia, y una pasión: la visión de su fundador, respaldada por una familia con sólidos valores que sustentan una empresa responsable.

Entre los valores fundamentales de Melià Hotels Internacional siempre han estado el compromiso con el medioambiente, la divulgación de la cultura local y la contribución a la integración cultural y la sociedad.

Melià Hotels Internacional tiene un decálogo de sostenibilidad en el que se recogen las principales acciones en relación con los grupos de interés, generaciones futuras, impacto medioambiental, proveedores, clientes y empleados. Una de las últimas iniciativas de su Política Global de Sostenibilidad son los Premios Sostenibilidad e Innovación. Con ellos pretende involucrar a sus empleados en la detección de ideas innovadoras pensadas en clave de sostenibilidad para su eventual implantación en los hoteles de la compañía. De esta manera contribuye al reconocimiento del talento de sus empleados y a

animar a que el trabajador se acerque y personalice su compromiso con la sostenibilidad en el contexto de su país, entorno y unidad de negocio, a través del planteamiento de nuevos proyectos innovadores.

CONCLUSIONES ¶

Ante el dinamismo del entorno empresarial, las empresas han de renovar continuamente su base de recursos y capacidades con el fin de conseguir innovaciones tecnológicas y de mercado que les permitan mantenerse competitivas, y deberán generar unas capacidades dinámicas que fomenten el cambio empresarial, anticipándose a las nuevas necesidades si quieren sobrevivir. Para conseguir dicha anticipación necesitan desarrollar nuevos conocimientos, para lo cual han de fomentar una capacidad de aprendizaje.

Las empresas en general y, en particular, las empresas familiares, deben acometer una gestión dinámica de los activos de conocimiento con el fin de desarrollar, actualizar y ampliar sus actividades, mejorando su capacidad para aprovechar los recursos internos así como sus habilidades, con el objetivo de identificar y dar forma a nuevas oportunidades de negocio.

Debido a que los intangibles representan las capacidades y el potencial necesario para el crecimiento futuro, el objetivo de este trabajo ha sido el de destacar el rol que el capital intelectual desempeña como motor de la innovación en las empresas familiares. De la evidencia empírica obtenida se observa que hay una serie de intangibles que poseen las empresas familiares que pueden tanto facilitar como dificultar sus procesos de innovación.

Con este trabajo se realizan diversas contribuciones. Desde un punto de vista teórico, se vincula la visión de la empresa basada en el capital intelectual con la literatura sobre capacidades dinámicas y empresa familiar, proponiendo un modelo de estudio en el que se muestra cómo el capital intelectual podría influir en la innovación empresarial. Desde un punto de vista empírico, se identifican los principales intangibles de las empresas familiares que podrían facilitar o dificultar los procesos de innovación, ofreciendo evidencia empírica a partir de datos secundarios. Desde un punto de vista directivo, pensamos que conocer el papel de las capacidades dinámicas y del aprendizaje organizativo como base para el cambio empresarial puede hacerles tomar conciencia de la necesidad de fomentar tanto la explotación como la exploración de nuevo conocimiento. También consideramos que conocer la naturaleza de los intangibles propios de este tipo de empresa les puede ayudar a mejorar la gestión de los mismos, sacando el máximo partido del capital intelectual y de cómo su gestión puede ayudar a los procesos de innovación.

No obstante lo anterior, este estudio presenta ciertas limitaciones derivadas principalmente de su natura-

leza teórica y de la dificultad de mostrar todos los intangibles que pueden incidir en los procesos de innovación de las empresas familiares. Otra limitación procede del hecho de que la evidencia empírica ha procedido únicamente de fuentes secundarias y por medio del estudio de casos, lo cual no nos permite generalizar los resultados obtenidos.

Las limitaciones anteriores nos motivan a seguir continuando con la investigación iniciada con el fin de desarrollarla, ampliarla y pasar a un segundo nivel, en el que no solamente se muestren más intangibles familiares que dinamicen la innovación, sino también la posibilidad de obtener datos primarios sobre los mismos y realizar un estudio en el que se analicen cuantitativamente las relaciones establecidas en el modelo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA ¶

- ALLIO, M.K. (2004): Family business: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, vol. 32, nº 4, pp. 24-33.
- ASTRACHAN, J.H. y KOLENKO, T.A. (1994): A neglected factor explaining family business success: human resources practices. *Family Business Review*, vol. 3 (VII), pp. 251-262.
- BARNEY, J. (1991): Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BUENO, E.; MORCILLO, P. y SALMADOR, M.P. (2006): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Ed. Pirámide, Madrid.
- BURGMAN, R.J.; ROOS, G. BALLOW, J.J. y THOMAS, R.J. (2005): No longer «out of sight, out of mind» Intellectual capital approach in AsselEconomics Inc. and Accenture LLP. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, nº 4, p. 588-614.
- CHOCOLATES VALOR (2012): <http://www.valor.es/es/>
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. y SHARMA, P. (2003): Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*. Coleman Foundation and U.S. Association of Small Business and Entrepreneurship.
- CHURCHILL, N.C. y HATTEN, K.J. (1997): Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *Family Business Review*, vol. X, nº 1, pp. 53-67.
- DAILY, C.M. y DOLLINGER, M.J. (1993): Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed business. *Journal of Small Business Management*, vol. 31, nº 2, pp. 79-90.
- DGPYME (2008): *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid. Diario La Verdad de Alicante (2012) Entrevista a Juan Perán de Píkolinos. <http://www.laverdad.es/alicante/20080406/elche/etapa-como-trabajador-sido-20080406.html>
- EL PAÍS (2003): La calidad en la agroalimentación tiene un precio. http://elpais.com/diario/2003/12/21/negocio/1072015410_850215.html, 21 de diciembre.
- EL PAÍS (2006): Tomás Pascual, empresario. El hombre que revolucionó el sector lácteo en España. http://elpais.com/diario/2006/02/17/agenda/1140130807_850215.html, 17 de febrero.
- EL PAÍS (2009): La familia del osito http://elpais.com/diario/2009/11/29/eps/1259479617_850215.html, 29 de noviembre.
- GALLO, M.A. y AMAT, J.M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Deusto. Barcelona
- GALLO, M.A. y SVEEN, J. (1991): Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, IV, nº 2, 181-190.
- GRANT, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.

- GRUPO CODORNIU (2012): <http://www.codorniu.es/codorniu.html>
- HABBERSHON, T.G. y WILLIAMS, M.L. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, XII, nº 1, pp. 1-25.
- HABBERSHON, T.G.; WILLIAMS, M. y MACMILLAN, I.C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 4, pp. 451-465.
- HELFAF, C.E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.A.; SINGH, H.; TEECE, D.J. y Winter, S.G. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell, Malden, MA.
- IBRAHIM, A.B.; MCGUIRE, J.; SOUFANI, K. y POUTZIOURIS, P. (2004): Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10, nº 1/2, pp. 127-140.
- INE (2011): *Encuesta sobre innovación en las empresas 2010*.
- JANSEN, J.P. VAN DEN BOSCH, F.A. y VOLVERDA, H.W. (2006): Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, vol. 52, nº 11, pp. 1661-1674.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1993): The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, vol. 21, nº 3, pp. 59-71.
- KIANTO, A. (2007): What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 4, nº 4, pp. 342-356.
- LEV, B. y DAUM, J. (2004): The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence*, vol. 8, nº 1, pp. 6-17.
- MARCH, J. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 71-87.
- MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL (2012): <http://es.melia.com/corporate/acerca-de-sol-melia.htm>
- MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL (2012): *Memoria de sostenibilidad 2011*.
- MICHELÍN (2012): <http://www.michelin.es/conoce-michelin/historia>
- MILLER, D. y LE BRETON-MILLER, I. (2003): Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, vol. 1, nº 1, pp. 127-134.
- NELSON, R y WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- NESTLÉ (2004): *Principios de dirección y liderazgo*. Departamento de recursos humanos. <http://www.empresa.nestle.es/empresa/es/SobreNestle/Pages/SobreNestle.aspx>
- NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1998): *The family business: its governance for sustainability*. McMillan Press, London.
- NOBRE, F.S.; TOBIAS, A.M. y WALKER, D.S. (2010): A new contingency view of the organization: Managing complexity and uncertainty through cognition. *Brazilian Administration Review*, vol. 7, nº 4, pp. 379-396.
- NUENO, P. (2011): Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, pp. 96-101.
- PETERAF, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- PIKOLINOS (2012): <http://www.pikolinos.com>.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, pp. 79-91.
- PUIG (2012): http://www.puig.com/#/es_ES/home
- QUINTANA, J. (2005) La innovación en las empresas familiares. *CLM. Economía*, 7(segundo semestre), 103-130. www.clmeconomia.jccm.es/pdf/clm/quintana_clm7.pdf.
- REED, K.K.; LUBATKIN, M. y SRINIVASAN, N. (2006) Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 4, pp. 867-893.
- SHANKER, M.C. y ASTRACHAN, J.H. (1996): Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, vol. IX, nº 2, pp. 107-123.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J. y CHUA, J.H. (1997): Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, vol. X, nº 1, pp. 1-35.
- SIRMON, D.G. y HITT, M.A. (2003): Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and practice*, vol. 27, nº 4, pp. 339-358.
- SUDARSANAM, S.; SORWARM, G. y MARR, B. (2006): Real options and the impact of intellectual capital on corporate value. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, nº 3, pp. 291-308.
- TAGIURI, R.L. y DAVIS, J.A. (1992): On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, vol. V, nº 1, pp. 43-62.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, vol. XI, nº 2, pp. 199-208.
- TIDD, J. (2006): The competence cycle: Translating knowledge into new processes, products and services. En Tidd J (Ed.) *From knowledge management to strategic competence: Measuring technological, market and organizational innovation*. Imperial College Press, London, pp. 5-25.
- TOKARCZYK, J.; HANSEN, E.; GREEN, M. y DOWN, J. (2007): A resource-based view and market orientation theory examination of the role of familiness in family business success. *Family Business Review*, vol. XX, nº 1, pp. 17-31.
- UOTILA, J.; MAULA, M.; KEIL, T. y Zahra, S.A. (2009): Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, vol. 30, nº 2, pp. 221-231.
- WANG, C.L. y AHMED, P.K. (2007): Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, vol. 9, nº 1, pp. 31-51.
- WARD, J.L. (1999): Crecimiento de la empresa familiar: los retos especiales y las mejoras prácticas. En Gallo, M.A. (Ed.): *La empresa familiar* 6. Ediciones IESE S.L., 143-163
- YOUNDT, M.A.; SUBRAMANIAM, M. y SNELL, S.A. (2004): Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, vol. 41, nº 2, pp. 335-361.
- ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J. y DAVIDSSON, P. (2006): Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research. *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 4, pp. 917-955.