

# EMPRESAS FAMILIARES E INNOVACIÓN

¿Qué tan innovadoras son las  
empresas familiares en Chile?



# EMPRESAS FAMILIARES E INNOVACIÓN

¿Qué tan innovadoras son las  
empresas familiares en Chile?

# CONTENIDOS

Prólogo .....	07
Resumen ejecutivo .....	08
Principales resultados .....	08
Introducción .....	11
Objetivos de la investigación .....	12

## CAPÍTULO I

<b>Conceptos fundamentales</b> .....	13
1. Empresas familiares .....	14
2. Innovación .....	19
3. Modelo de Gestión de la Innovación ( <i>Most Innovative Companies –MIC–</i> ) .....	20

## CAPÍTULO II

<b>Marco Teórico</b> .....	27
Innovación en empresas familiares versus no familiares .....	28

## CAPÍTULO III

<b>Resultados</b> .....	31
1. Caracterización de la muestra .....	32
2. Componentes del Modelo de Innovación .....	37
2.1. Innovación en empresas familiares versus no familiares .....	37
2.2. Innovación entre generaciones de familias empresarias .....	40
2.2.1. Comparación empresas familiares de primera y segunda generación .....	40
2.2.2. Comparación empresas familiares de primera y segunda y más generaciones .....	46
2.3. Innovación entre generaciones de familias empresarias y empresas no familiares .....	50
2.4. Innovación según tamaño de la empresa .....	59
Análisis de resultados .....	62
Discusión .....	65
Conclusiones .....	68
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	71
<b>Anexos</b> .....	74
1. Metodología .....	74
2. Resultados empresas de tercera y más generaciones .....	77
<b>Equipo de investigación</b> .....	79



# PRÓLOGO

Las empresas familiares son la inmensa mayoría de las empresas en el mundo y en muchos países representan más del 90% del total de empresas. En Chile, el Centro de Familias Empresarias del ESE Business School estima una cifra similar, y si se excluyen a las empresas más pequeñas (las microempresas), esa cifra es cercana al 70%. Otro tanto ocurre con el aporte al PIB y al empleo, donde se estima que las empresas familiares contribuyen entre un 50 y 70%.

La innovación ha sido vista como una pieza fundamental para que las empresas sobrevivan en el mundo de hoy. Chile, al igual que Latinoamérica, se encuentra atrasado en esta materia. En un inicio la innovación estaba enfocada en pequeños cambios culturales, pero hoy lo está en la creación de valor. Para alcanzar ventajas competitivas, las empresas deben innovar sistemáticamente y existe la creencia en que en las empresas familiares esto puede ser más complejo que en las empresas no familiares. Los motivos son diversos y se vinculan, entre otros, a sus ciclos de vida y transiciones generacionales, donde las empresas familiares atraviesan por distintos estilos de liderazgo, estrategias y estructuras organizacionales.

Los resultados de este estudio revelan que las empresas familiares de primera generación son las que gestionan de mejor manera la innovación, superando a empresas familiares de más generaciones y a las empresas no familiares. Las empresas familiares de segunda generación son las que presentan el peor desempeño, mientras que desde la tercera generación en adelante mejoran los niveles

en gestión de innovación. Junto con ello, las empresas familiares son las que declaran tener una mayor presión desde el entorno por innovar, independiente de la generación que está al mando de la empresa y su tamaño.

Este estudio, realizado por el Centro de Familias Empresarias en conjunto con el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School, constituye un aporte al conocimiento sobre innovación en Chile, pues considerando la gran importancia de las empresas familiares en la economía de nuestro país, permite identificar aquellas dimensiones de la innovación donde las empresas familiares destacan y aquellas en que son más débiles. Estas dimensiones sirven para orientar el trabajo de estas empresas en temas de innovación, como también para que las empresas no familiares tengan una hoja de ruta de la que aprender para mejorar su desempeño.

Esperamos que este *white paper* sea de utilidad para empresarios, académicos e investigadores de nuestro país.

# RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, uno de los principales desafíos de las empresas es aumentar su productividad y asegurar el éxito en el largo plazo, sobre todo en un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Chile actualmente se encuentra en un momento preocupante en lo referido a la innovación en empresas. Según el Índice Global de Innovación (WIPO, 2021), Chile ocupa la posición n°53, retrocediendo paulatinamente desde el año 2012. Además, según datos de la OCDE (2019), es el quinto país menos productivo entre los miembros de esta organización.

En los últimos años ha aumentado el interés por la innovación en las empresas familiares (EF). De Massis, Frattini & Lichtenthaler (2013) revisan trabajos previos sobre innovación tecnológica en EF, concluyendo que aspectos como los incentivos distintivos, las estructuras de autoridad y las normas de legitimidad que caracterizan a estas empresas tienen ventajas y obstáculos específicos que pueden afectar significativamente a la innovación.

Por ello, el Centro de Familias Empresarias y el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes, se unieron para realizar un primer acercamiento a la gestión de la innovación en EF de Chile. A partir de un análisis cuantitativo a una muestra de 143 empresas chilenas, se quiso conocer cómo gestionan la innovación EF y no familiares (ENF), obteniendo resultados interesantes especialmente al comparar a las ENF con EF según la generación de la empresa familiar que está al mando de la empresa.

El análisis se realizó a partir del Modelo de Gestión de la Innovación “Most Innovative Companies”, elaborado por el Centro de Innovación y Emprendimiento, que permite medir componentes claves de la gestión de la innovación en las empresas tales como: i) El Ecosistema: conformado por el liderazgo, la estrategia, recursos humanos y estructura; ii) La Gestión de Activos Clave: compuesto por gestión del conocimiento, gestión de relaciones en la cadena de valor y gestión de la tecnología; iii) Procesos de Innovación: conformado por gestión de la innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios, y desarrollo de nuevos procesos; iv) Orientación a resultados; y, v) Cultura de la innovación.

## Principales resultados

**1. No es posible concluir que las empresas familiares son más innovadoras que las no familiares.**

Si bien las EF tuvieron promedios más altos que las ENF en la mayoría de los componentes del modelo de gestión de la innovación, estas diferencias no fueron significativas, por lo que no es posible concluir que las EF son más o menos innovadoras que las ENF.

## 2. La primera generación de familias empresarias es la más innovadora

La primera generación de familias empresarias (EF1) gestiona de mejor manera la innovación que el resto de las generaciones y que las ENF. Cuando la segunda generación (EF2) está al mando de la EF, el desempeño de la empresa disminuye, lo que posteriormente se ve matizado con la aparición de la tercera y más generaciones (EF3+). Una explicación a esto, es que en las EF1 la propiedad y administración de la empresa están concentradas en la figura de un(a) dueño(a) fundador(a), quien toma las decisiones de manera autónoma, con un estilo de liderazgo particular y asumiendo un mayor riesgo que las siguientes generaciones, en las que la propiedad está más fragmentada y se deben poner de acuerdo más personas para tomar decisiones (Villalonga & Amit, 2006).

## 3. En el componente cultura de la innovación está el mejor desempeño de las empresas familiares

La cultura de la innovación examina la instalación de prácticas y valores que fomentan la innovación. Esta proporciona el entorno para que la innovación florezca. Si se implementan todos los elementos del modelo de gestión de la innovación, una empresa podría tener éxito en el corto plazo, pero si la cultura de la innovación no se implementa con éxito, fracasará a mediano y largo plazo.

Cultura es el componente del modelo de gestión de la Innovación donde las EF tienen el mejor desempeño, sobre todo aquellas EF1. Destaca en ellas, un estilo de liderazgo que fomenta la autonomía, innovación y libertad para tomar riesgos, jefes innovadores y colaboradores comprometidos, ser lugares

innovadores y emprendedores, donde se puede arriesgar, con el deseo de estar en la vanguardia y ser líderes, y la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades, con énfasis en el crecimiento.

## 4. La primera generación de familias empresarias gestiona de mejor manera los activos clave

La gestión de activos clave identifica hasta qué punto son conocidos y detallados los procedimientos para gestionar la tecnología; la relaciones con clientes y proveedores; y, el conocimiento desarrollado al interior de la organización.

La gestión de la tecnología es un activo importante de las EF para ser competitivas (Classen et al., 2014). Las EF1 promueven en mayor proporción que las EF2 la gestión de la tecnología, las relaciones de colaboración con proveedores, clientes y otros agentes externos, y la gestión del conocimiento.

## 5. La presión del entorno por innovar afecta particularmente a las empresas familiares

Todas las generaciones de EF, independiente de su tamaño, perciben una presión mayor desde el entorno por innovar que las ENF. Observan en mayor proporción que su sector se encuentra sujeto a cambios tecnológicos frecuentes, que deben mantener bajos los costos, que el personal debe tener una mayor especialización y conocimiento técnico, y que les afectan más los factores económicos, políticos y sociales externos.

## 6. El tamaño de la empresa se relaciona con su nivel de gestión de la innovación

El mejor desempeño de las EF está en las empresas de menor tamaño, lo que es coherente con la literatura (Hall et al., 2009; Rosen busch et al., 2011; Terziovski 2010 en Classen et al., 2014) y con que en su mayoría corresponden a EF1.

Pese a que no se encontró diferencias estadísticamente significativas, al aumentar el tamaño de las EF, disminuye su desempeño en gestión de la innovación. En las ENF, aunque sin significancia estadística, se observó lo contrario, excepto en el componente cultura y en el subcomponente liderazgo. Al aumentar su tamaño, mejoran sus niveles de gestión de la innovación.

## 7. En procesos y orientación a resultados las empresas familiares tienen los peores desempeños

Las ENF superan a las EF en gestión de procesos y orientación a resultados, aunque sin diferencias significativas. Lo primero refiere a llevar a cabo procesos formales, con objetivos e indicadores, asignación de responsabilidades y evaluación de resultados. Lo segundo, a una revisión del cumplimiento de los objetivos y metas. En concordancia con esto, particularmente las EF2 están al debe en comparación a las ENF en la definición de una estrategia clara que considere el escenario actual para tomar decisiones futuras. Además, la persona encargada de innovar en este tipo de empresas depende en menor proporción de la gerencia general que en EF1 y ENF, dando cuenta del lugar que ocupa la innovación en ellas.



# INTRODUCCIÓN

Un tema de creciente preocupación en los últimos años en Chile ha sido cómo aumentar el nivel de productividad de las empresas con el objetivo de alcanzar el desarrollo, y es que aunque la productividad ha aumentado en las últimas décadas, todavía Chile es el quinto país menos productivo de la OCDE (OCDE, 2019).

El contexto mundial de globalización no solo ha disminuido la distancia entre diversas naciones, sino que también ha hecho que las empresas a lo largo y ancho de todo el mundo, tengan que competir entre ellas, no siendo suficientes las ventajas comparativas de los territorios para diferenciarse.

Las empresas deben desarrollar procesos de innovación continuos y sistemáticos que permitan su supervivencia en el largo plazo (Díaz-Molina, Acevedo & Cortés, 2021), y es que la innovación y la productividad están directamente correlacionadas. A esto se suman demandas por nuevos productos y servicios acordes a esta nueva era. Pese a que se estima que en Chile solo un 21,4% de las empresas innova (OCDE Innovation Statistics 2014-2016 en INE, 2020), estas sienten una presión cada vez mayor desde su entorno por innovar y satisfacer las demandas de sus clientes.

En los últimos años ha aumentado el interés por la innovación en las empresas familiares (EF), debido a que presentarían diferencias a la hora de innovar. De Massis, Frattini & Lichtenthaler (2013) revisan trabajos previos sobre innovación tecnológica en EF, concluyendo que aspectos como los incentivos distintivos, las estructuras de

autoridad y las normas de legitimidad que caracterizan a estas empresas, tienen ventajas y obstáculos específicos que pueden afectar significativamente a la innovación.

Es así como el Centro de Familias Empresarias y el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes, se unieron para realizar un primer acercamiento a la innovación en EF y no familiares (ENF) del país. A partir de un análisis cuantitativo a una muestra de 143 empresas chilenas, se quiso conocer cómo gestionan la innovación EF y ENF, obteniendo respuestas significativas particularmente al comparar a las ENF con EF según la generación de la EF que está al mando de la empresa.

El análisis se realizó sobre la base del Modelo de Gestión de la Innovación “Most Innovative Companies”, elaborado por el Centro de Innovación y Emprendimiento, que permite medir y comparar las capacidades de innovación de una empresa, al mismo tiempo que realiza un diagnóstico de su situación y evolución de variables claves en innovación.

Este informe, primero, aborda conceptos fundamentales, relativos a lo que se entiende por EF, innovación y el modelo de gestión de la innovación utilizado. Luego, realiza una discusión bibliográfica para conocer qué se sabe sobre innovación en EF al compararlas con ENF. Posteriormente, describe los resultados para, finalmente, realizar una discusión y concluir haciendo dialogar los datos con la literatura existente y nuevas interpretaciones.

Como limitaciones del estudio, es relevante mencionar que la muestra de empresas utilizada en esta investigación es un acercamiento a las empresas de Chile a través de un muestreo no probabilístico. Esta se obtuvo a partir de bases de datos con las que cuenta el ESE Business School de la Universidad de los Andes, las que reúnen a una importante fracción de empresas del territorio nacional. Se envió un cuestionario online a gerentes generales y de innovación, quienes contestaron voluntariamente la encuesta.

La principal contribución de esta investigación, es ser un primer acercamiento en Chile al estudio sobre la gestión de la innovación en EF y sus generaciones. De ella, es posible obtener algunas hipótesis para profundizar en el futuro, orientar a las EF chilenas para que desarrollen su máximo potencial en innovación y entregar información valiosa a ENF, para que aprendan de las EF algunas virtudes propias de su esencia familiar.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



Conocer cómo gestionan la innovación las empresas familiares versus las no familiares



Identificar en qué generaciones las empresas familiares son más y menos innovadoras, entregando un marco interpretativo a estos hallazgos



Conocer cómo afecta el tamaño de la empresa familiar y no familiar su desempeño en gestión de la innovación

Capítulo I

---

# CONCEPTOS FUNDAMENTALES

# 1. EMPRESAS FAMILIARES

## Definición

---

Las empresas familiares (EF) son la inmensa mayoría de las empresas en el mundo. No es de extrañar, pues esta ha sido la forma más básica de organización desde los inicios de la humanidad. En algunos países el porcentaje de empresas familiares está cerca del 90%<sup>1</sup>. Además, se estima que aportan entre el 50% y el 70% del empleo y el Producto Interno Bruto (PIB) en casi todos los países del mundo<sup>2</sup>.

En Chile, un estudio realizado sobre la base de la Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas del INE del 2011 (Jiménez et al., 2014), estimó que las EF son el 78% del total de empresas del país y generan alrededor del 63% del empleo total. Estudios del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School muestran que, excluyendo a las microempresas, que representan a las empresas más pequeñas del país, el porcentaje de EF entre las pequeñas, medianas y grandes empresas de Chile alcanza el 69% (Martínez, 2010a).

Existen muchas definiciones para el término empresa familiar, pero la mayoría de ellas coincide en las siguientes características (Martínez, 2010b):

- Su propiedad es controlada por una o más familias
- Algunos miembros de la familia conducen sus negocios, ocupando cargos ejecutivos o directivos
- Tienen el deseo de continuar en el tiempo la obra del fundador (o fundadores)

Para este estudio, la clasificación entre EF y no familiares (ENF) fue auto reportada por quienes respondieron un cuestionario *online*, aludiendo a EF conforme a la siguiente definición: *“aquellas cuya propiedad es controlada por una familia, donde al menos dos de sus integrantes forman parte de la administración de la empresa o de su directorio”*.

---

<sup>1</sup> El Instituto de la Empresa Familiar (2015), estimó que las empresas familiares representan el 89% de las empresas españolas. Además, señaló que en Estados Unidos esta cifra es similar, alcanzando un 90% de las empresas totales al considerar a las empresas que son propiedad de una familia.

<sup>2</sup> El mismo estudio anteriormente citado (Instituto de la Empresa Familiar, 2015), concluyó, que las empresas familiares españolas aportan el 67% del empleo privado de este país y alrededor de un 57% del PIB del sector privado. Asimismo, un estudio realizado en EEUU concluyó que, si se considera una definición más amplia de empresa familiar, estas podrían representar hasta el 89% de las declaraciones de impuestos de EEUU, empleando al 62% de la fuerza de trabajo (Astrachan & Carey, 2003).

## Formación de una empresa familiar

---

Las EF o no suelen comenzar como un emprendimiento de una o más personas, o bien, a partir de la compra de un emprendimiento generado por otros. Por múltiples razones, en la mayoría de los países la mitad de los emprendimientos no suelen sobrevivir a los 5 años. Hasta esta primera etapa, las razones por las que los emprendimientos no sobreviven no son propiamente familiares (competencia, financiamiento, ejecución, etc.). Por este motivo, para el Centro de Familias Empresarias del ESE Business School, una microempresa no es considerada propiamente familiar, de lo que deriva que la muestra de este estudio considere en general a empresas de mayor tamaño (ventas anuales sobre un millón de dólares).

Superada esta primera etapa de conformación de las empresas, los emprendimientos suelen crecer y desarrollar nuevos productos y/o servicios. El crecimiento suele traer aparejada la profesionalización, que, en el caso de una EF, suele ir de la mano de la entrada de la siguiente generación. En este momento propiamente tal, se puede hablar de una EF, momento en el que convive más de una generación dentro de la empresa trabajando juntas (González & Martínez, 2019).

## Generaciones de familias empresarias

---

Las familias empresarias son las dueñas o controladoras de las EF y según la generación que está al mando de la EF, administran la empresa con diferentes tipos de organización y estilos de liderazgo.

En la primera generación de la familia empresaria, la EF suele estar a la cabeza de un dueño(a) fundador(a) o empresario controlador. A él o ella le sigue, la segunda generación, herederos de la propiedad de la empresa, usualmente constituida por los hijos(as) del dueño fundador que forman lo que se conoce como la “sociedad de hermanos”. En la tercera generación, suelen encontrarse los primos, comúnmente un grupo más numeroso, conocido como el “consorcio de primos”.

Generalmente, en la primera generación de la EF, el poder de decisión sobre la empresa suele estar concentrado en la figura de el(la) dueño(a) fundador(a), quien además de tener la propiedad de la empresa, la administra. Desde la segunda generación en adelante, esta realidad cambia, la propiedad se distribuye en más personas y distintas generaciones pasan a formar parte de la empresa.

En los procesos evolutivos de las EF, la inclinación hacia una propiedad única está en retroceso, ya sea porque en el contexto de globalización, las empresas tienden a ser más polifacéticas, pero también porque cada vez son menos comunes algunas prácticas hereditarias como la propiedad en manos de los hombres de la familia o del primogénito (Gersick et al., 1997a).

Sin lugar a dudas, uno de los momentos más difíciles para las EF son las transiciones generacionales. Estas marcan diferentes estructuras de propiedad y diseños organizativos. Lamentablemente para las EF, la mayoría de ellas no alcanza a sobrevivir a la primera generación. Estudios sobre longevidad en empresas familiares realizados en varios países han llegado a conclusiones similares. Entre dos tercios y tres cuartos de las empresas familiares quiebran o son vendidas por la familia fundadora en la primera generación y solo entre un 5% y un 15% continúan en manos de la familia del fundador en la tercera generación (Neubauer & Lank, 1999).



Uno de los estudios más destacados sobre expectativas de vida en empresas familiares es el desarrollado por John Ward (1990). Realizó un seguimiento longitudinal a 200 empresas familiares manufactureras fructíferas de Illinois, Estados Unidos, entre 1924 y 1984. Estas empresas en un principio contaban con 20 o más trabajadores y tenían al menos 5 años de antigüedad. Los resultados mostraron que un 80% de ellas desapareció en ese periodo de tiempo. Del 20% que sobrevivió, un 5% fue vendida posteriormente, un 2% pasó a ser pública y un 13% continuó siendo controlada por la misma familia que en 1924. De ese 13%, un 3% creció significativamente, un 3% no creció y un 7% tuvo un crecimiento negativo. Dentro de las razones que explican la alta tasa de mortalidad de empresas familiares desde la perspectiva del autor de este estudio está que muchas empresas familiares tienden a ser pequeñas, por lo que no tienen la capacidad financiera para crecer, así como tampoco capacidades instaladas en quienes las manejan (Wharton Entrepreneurial Center, 1975, en John L. Ward, 1990). Por otra parte, la familia se torna un problema cuando existen conflictos entre familiares, rivalidades entre generaciones y en la medida en que las demandas por dividendos de la empresa por parte de la familia, dificultan el crecimiento de la empresa. En tercer lugar, y tal vez la razón más importante para una sucesión fallida, está la ausencia de planificación de la sucesión. Esto ocurre cuando quienes están a cargo de la empresa familiar carecen de los conocimientos, herramientas y marcos de referencia necesarios para pensar en el futuro de sus negocios. Algunas familias abandonan el esfuerzo que implica una sucesión y prefieren vender la empresa porque sienten que esta podría destruir a la familia (Ward, 1990).

---

*Sin lugar a dudas, uno de los momentos más difíciles para las EF son las transiciones generacionales. Estas marcan diferentes estructuras de propiedad y diseños organizativos.*

## Sucesiones de familias empresarias

---

Gersick et al. (1997a), han estudiado las fases de transición de familias empresarias de una generación a otra. En ellas explican que existen presiones evolutivas temporales y del entorno que van marcando las etapas de transición. Entre las presiones temporales, está el envejecimiento y los cambios psicológicos y familiares, y en las del entorno, las presiones políticas y económicas. Las EF resistirían el cambio durante el mayor tiempo posible, hasta un acontecimiento detonante de la transición. Este acontecimiento, por ejemplo, podría ser la salida del fundador(a) de la administración de la empresa, la muerte de una persona importante dentro del negocio familiar, o, incluso, una conversación seria. En este momento, la empresa se juega una adaptación exitosa a un nuevo entorno, con nuevos objetivos y recursos.

Las EF en general suelen crecer y tener su máximo desempeño en la primera generación, donde la propiedad y, junto con ella, el poder de decisión, están concentrados en una sola persona: dueño(a) fundador(a). Sin embargo, las familias suelen aumentar el número de familiares más rápido que las rentas de las empresas y si el traspaso de la empresa de una generación a otra no se realiza de forma adecuada, se exponen a una serie de riesgos, que finalmente pueden terminar con la empresa. Uno de ellos, es que la segunda o más generaciones gasten el patrimonio familiar, con saldos negativos para la empresa. Con frecuencia, los accionistas activos extraen demasiado dinero para sus propias remuneraciones o proyectos gerenciales favoritos, o bien, los accionistas pasivos pueden presionar a favor de aumentos de dividendos y mayor liquidez, sin que les importe el impacto sobre la empresa (Martínez, 2010b). Por otra parte, al aumentar el número de familiares en la administración

y propiedad de la empresa, la toma de decisiones se torna más compleja. A esto se suman, conflictos entre familiares, la mala planificación o selección del sucesor (muchas veces por consanguinidad antes que mérito), o la resistencia de el(la) fundador(a) para dejar su lugar, obstaculizando una renovación o, en algunos casos, profesionalización de la empresa.

Bennedsen & P.H. Fan (2014) distinguen entre “activos familiares” y “roadblocks” o barricadas. Los primeros ayudan a un desarrollo favorable de la empresa en armonía con la familia, entre ellos están familiares capaces, la historia y legado familiar y empresarial, valores, redes de negocios y políticas en sociedad. Como aspectos negativos (*roadblocks*) se encuentra el número creciente de familiares en la empresa, los conflictos entre ellos, leyes de herencia e impuestos, regulaciones excesivas, aumento de competencia, etc. Según cómo ambos factores, positivos y negativos, se configuran, se define el rumbo de la empresa. De esta manera, las empresas que perduran en el tiempo son las que logran mantenerse unidas y alineadas y, además, crean más valor que el que consumen. Para ello, es fundamental contar con buenos líderes o “sucesores capaces” (Martínez, 2010a).

## Características de las empresas familiares versus las empresas no familiares

---

Las EF versus las ENF tienden a pensar más en el largo plazo, ya que esperan que el control de la empresa trascienda las generaciones. En cambio, las ENF suelen tomar más decisiones pensando en el corto plazo, evaluando incluso la disolución de la empresa o la construcción de un nuevo negocio. Las EF se enfrentan a dilemas como repartir dividendos y a la vez tener liquidez e invertir en crecimiento. Por otra parte, aunque suelen tener una mayor unidad de objetivos entre accionistas, se enfrentan a problemas entre accionistas familiares (controladores) y no familiares (minoritarios). Esto último, les afecta en tanto la familia no solo tiene intereses monetarios sobre la empresa, sino que también no monetarios, pudiendo influir en decisiones que en un balance monetario serían las óptimas. Aun así, estos intereses no monetarios o privados, les pueden otorgar valor en el largo plazo, por ejemplo, si están basados en valores, creación de valor o en la conservación de su reputación. Por su parte, las ENF, a diferencia principalmente de las familiares de primera generación (EF1), tienden a tener problemas de agencia relacionados con quien administra la empresa cuando esa persona no es propietaria de la misma. Los CEO de empresas con estas características, al estar sometidos a una evaluación constante, suelen centrarse en el corto plazo, asumir menos riesgos y tomar decisiones más lentas, lo que termina siendo, en algunos casos, un freno para la innovación.

Cuando las EF no son bien administradas, suelen tener una mayor superposición de roles empresariales y familiares, falta de planificación en la sucesión, en algunos casos "nepotismo", exceso de desconfianza, control y secreto, gran resistencia al cambio y a la profesionalización, falta de mentalidad orientada a resultados, liderazgos demasiado

largos, co-administración, dificultad para atraer a personas talentosas, estancamiento estratégico y tasas de re-inversión inadecuadas (Martínez, 2010b).

Las EF suelen tener niveles más bajos de endeudamiento, recurriendo incluso, frente a un escenario de crisis, al patrimonio familiar. Durante una recesión económica, las EF suelen mostrar más estabilidad en sus inversiones estratégicas que las ENF que cotizan en bolsa, ya que las últimas, sometidas a las expectativas del mercado bursátil, tienden a recortar importantes inversiones estratégicas con el fin de preservar las utilidades operacionales actuales –visión de corto plazo– (Amat, Martínez y Roure, 2008).

En las EF suele haber una mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos, continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas. Las EF suelen tener una cultura empresarial más fuerte, junto con una mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores y responsabilidad social (Martínez, 2010b).

Las ENF suelen contar con estructuras que delimitan de mejor manera los alcances y objetivos de cada función, fijando así, metas claras en el corto plazo de la mano de mecanismos de control. Además, al contar con una mayor diversidad de agentes externos en los directorios, y no solo familiares o principalmente familiares, suelen regular de mejor manera conflictos de interés propios de EF. Las ENF, al no enfrentarse a presiones propias de las sucesiones de EF, suelen llevar mejor las transiciones desde un líder o CEO a otro.

## 2. INNOVACIÓN

La innovación es uno de los elementos cruciales para el crecimiento de la producción de una empresa y tener éxito en el largo plazo. En este sentido, se reconoce a una empresa innovadora cuando de manera continua y sistemática es capaz a través de nuevas ideas de generar valor a los clientes, a la propia empresa y a la sociedad (Vilá y Muñoz-Najar, 2002). Cabe destacar que los tres elementos claves de la innovación se refieren a su carácter de permanente, a la actitud explícita que debe ser difundida en la organización y la generación de valor que este proceso logra.

Aunque existen múltiples definiciones de innovación, hay un amplio consenso en que lo fundamental detrás de este concepto es la generación de valor para el consumidor final a través del desarrollo de nuevas ideas, las que deben ser implementadas, para que luego los oferentes obtengan parte de este valor a través de rentabilidad. Desde los ojos de la demanda, la innovación debe resolver un problema que sea preocupación de los consumidores o usuarios y proveer una solución por la cual estén dispuestos a pagar. Desde la perspectiva de los oferentes, la innovación implica la preferencia de los consumidores y su traducción en mejores resultados. Bajo esta consideración, nuevos atributos en productos y servicios que no agregan valor desde la perspectiva del consumidor no son realmente innovación.

Un segundo elemento en la innovación es que es un cambio significativo en cómo hacer las cosas. En esta definición hay un énfasis sobre la notoriedad del cambio y por lo tanto deja fuera del concepto de innovación aquellos cambios que son marginales, como es lo que proponen los procesos de mejora continua. Debemos entonces hablar de innovación cuando estamos en presencia de una nueva solución, que es significativamente distinta a lo que existe y que tiene valor para los usuarios, los que están dispuestos a pagar por ésta.

Bajo esta mirada, el concepto de innovación no tiene necesariamente una relación de estricta dependencia con la tecnología, sino que la tecnología es uno más de los medios que puede llegar a dar soporte a una innovación específica. Se puede entonces mirar al proceso de innovación como aquél que puede ser aplicado en distintas áreas y con distintos soportes, tales como la innovación tecnológica, la innovación de producto, la innovación de procesos, la innovación en estrategia, en marketing, la innovación en diseño y la innovación en el modelo de negocios, entre otras.

### 3. MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (MOST INNOVATIVE COMPANIES -MIC-)

Los modelos de gestión de la innovación han sido una manera de observar la innovación desde un enfoque sistémico, analizando diferentes componentes de la organización que se encuentran en constante interacción para generar productos, servicios, procesos y/o modelos de negocios que les permitan a las empresas tener ventajas competitivas sustentables. El desarrollo de estos modelos se asocia además con una base muy amplia de estudios que confirman el efecto positivo de los modelos de gestión para introducir la innovación al interior de la organización (Ferreira et al., 2015; Thai Hoang, 2006; Satish y Srinivasan, 2010).

El Modelo de *Most Innovative Companies* (MIC) del ESE Business School surge como una iniciativa para poder observar el avance de la organización en el desarrollo de la capacidad de innovación sistemática. Esta metodología permite medir y comparar las capacidades de innovación, realizando al mismo tiempo el diagnóstico de la situación y evolución de las variables claves responsables de la innovación y la comparación de sus resultados con otras empresas, incluso, de otras industrias. Esta comparación permite diferenciar con claridad aquellas empresas que innovan como parte de su estructura intrínseca de aquellas que lo realizan –incluso con cierto éxito– de manera no sistemática.

---

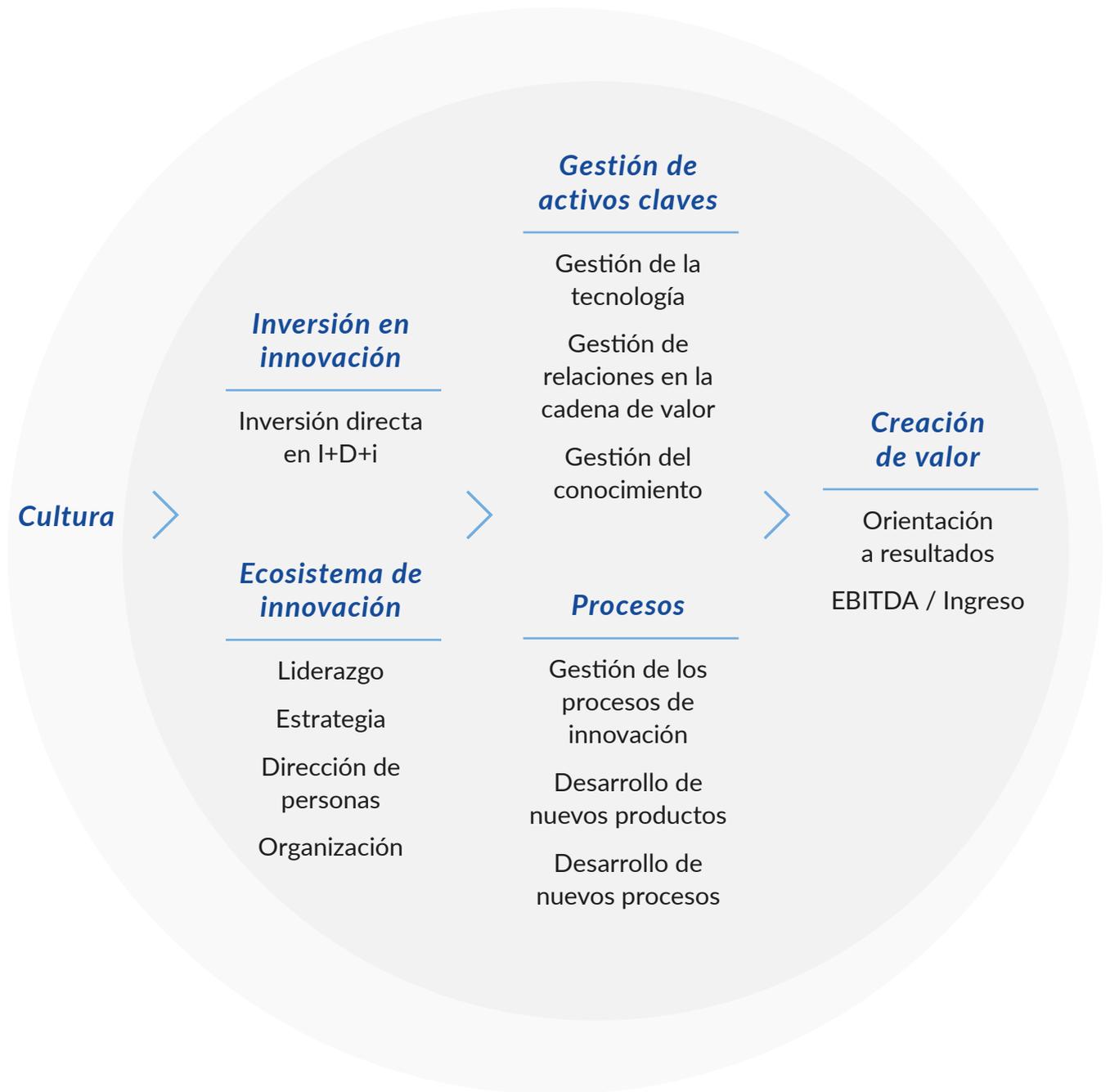
Este modelo incorpora elementos tanto de los Modelos de Gestión de la Innovación (Crossan & Apaydin, 2010; Davila, Epstein & Shelton, 2012; Tidd & Bessant, 2013; Adams, Bessant & Phelps, 2006), como de los Modelos de Gestión de la Calidad (EFQM, 2013; NIST, 2011). De esta manera, se pretende capturar un conjunto de competencias en todas las áreas de la organización que les permita lograr altos niveles de innovación, pero que además desarrolle un sistema eficiente y efectivo.

---

El modelo MIC se muestra esquemáticamente en la Figura 1. Este modelo es capaz de medir la consistencia de 6 componentes claves que son los responsables de que una organización alcance la capacidad para efectuar innovaciones de una forma sistemática en el tiempo: la inversión en I+D+i, el ecosistema de innovación, la gestión de activos claves, el proceso de innovación, la creación de valor y la cultura organizacional.

Los primeros dos componentes definen el contexto de la innovación en la empresa, el tercer y cuarto señalan los procesos propios de la innovación; la creación de valor refleja el impacto de la innovación en los resultados financieros de la organización, mientras que la cultura define las pautas valóricas mediante las cuales el ecosistema de la organización se orienta hacia la innovación.

Figura 3.1: Modelo Most Innovative Companies (MIC)



Fuente: ESE Business School y MIC Innovation.

Los componentes y subcomponentes del modelo MIC que se utilizarán en este informe se describen a continuación:

### a. Ecosistema de innovación

El ecosistema de innovación está determinado por el nivel e interrelación que alcanzan el liderazgo, la estrategia, la dirección de personas y la estructura organizacional. Este concepto integra variables utilizadas tanto en los determinantes de la innovación de Crossan & Apadyn (2010), como en los facilitadores del modelo de eficiencia EFQM (2013).

En la práctica, la experiencia muestra que para que el proceso de gestión de innovación sea exitoso, el **ecosistema interno de innovación debe estar alineado sobre la necesidad e importancia de innovar. Esto se logra cuando las siguientes cuatro variables mencionadas alcanzan niveles significativos:**



#### Liderazgo

Este subcomponente es uno de los determinantes de la innovación (Crossan & Apadyn, 2010; Mumford & Licuanan, 2004), sugiriendo que el rol de la alta dirección es clave para innovar. No hay innovación sin voluntad de cambio. El éxito de este proceso requiere del liderazgo de los principales responsables de la empresa, puesto que habrá que adaptar mentalidades y actitudes ancladas en el inmovilismo y la complacencia. La alta dirección debe establecer valores que promuevan la iniciativa y la creatividad.



#### Estrategia

Este subcomponente consiste en orientar la actuación diaria de las personas en una organización y da criterios para guiar los esfuerzos de innovación. Una estrategia es más innovadora en la medida que aporta mayor diferenciación a la empresa que la implanta. La estrategia en la empresa debe incluir entre sus ejes estratégicos u objetivos estratégicos la innovación en forma explícita. En caso contrario, y mientras más disciplinada estratégicamente sea la organización, más difícil será implementar la innovación ya que toda la organización estará enfocada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.



#### Organización

Siguiendo la teoría basada en recursos y capacidades dinámicas, una persona aislada puede contribuir poco a la innovación si la forma de funcionar de la empresa rechaza cualquier nueva idea o procedimiento. La innovación es fruto de la conjunción de una serie de formas de funcionar para el logro de unos resultados, es decir, de una organización para innovar.



#### Dirección de Personas

Este subcomponente refiere a la manera como la empresa desarrolla el máximo potencial de sus trabajadores para alcanzar los objetivos y las estrategias propuestas, fomentando el empoderamiento y la innovación de cada trabajador. En este sentido, se debe actuar sobre el desarrollo profesional y humano del personal.

## b. Gestión de activos claves

Este componente es una de las principales contribuciones del modelo MIC, debido a que identifica hasta qué punto son conocidos y detallados los procedimientos para gestionar

la tecnología (i), relaciones con clientes y proveedores (ii), y gestionar el conocimiento desarrollado al interior de la organización (iii). **Analiza la sistematización e institucionalización de actividades necesarias para el desarrollo de estos elementos innovadores.**



### Gestión de la tecnología

Este subcomponente evalúa la existencia de nuevas tecnologías que mejoren los procesos, identifica las debilidades y fortalezas técnicas de la organización, define la existencia de personal encargado para este tipo de tareas, establece los criterios de asignación de los recursos tecnológicos a los proyectos de innovación y califica la relación de la tecnología con el resto de las áreas de la compañía.



### Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento que permite la innovación incluye el uso de herramientas formales de generación de ideas (Cebon & Newton, 1999; Loch, Stein & Terwiesch, 1996), vínculos externos con universidades (Atuahene-Gima, 1995), recopilación de información formal (Oliver, Dewberry & Dostaler, 1999) y frecuencia de contacto del cliente (Lee, Son & Lee, 1996). En este sentido, el conocimiento puede residir en las personas o en la organización. La gestión del conocimiento pretende recoger aquellos aspectos del saber hacer que son importantes para la buena marcha de la empresa, hacerlos explícitos y documentarlos de forma que sean de fácil acceso cuando se requieran.



### Gestión de la cadena de valor

Este subcomponente observa la planificación de recursos internos y relaciones externas de la empresa que asegure el logro de los objetivos. Esta variable observa la interacción con los proveedores y la relación con los clientes. Esto significa examinar cómo la organización escucha la voz de sus clientes, construye relaciones con estos y utiliza la información para mejorar e identificar oportunidades de innovación.

### c. Procesos de innovación

Este componente incluye los procesos de innovación como parte de gestión de proyectos, indicando que los procesos comprenden una gran cantidad de eventos y actividades, algunos de los cuales pueden identificarse como una secuencia u ocurrir simultáneamente, y difiriendo entre organizaciones e incluso

entre proyectos de una misma empresa. Estas metodologías tienen en común la separación del proceso de desarrollo de productos en etapas estructuradas y discretas, cada una de las cuales tienen hitos en forma de puntos de control de calidad en los que se toman decisiones con respecto al progreso del proyecto.



#### Gestión de la innovación

Este subcomponente refiere principalmente al control de gestión, es decir, establecer en los procesos objetivos e indicadores, asignar responsabilidades y evaluar resultados.



#### Desarrollo de nuevos procesos

Este aspecto se orienta al modo como la empresa rediseña y mejora constantemente los procesos de la empresa, utilizando herramientas específicas para definir y controlar estas operaciones.



#### Desarrollo de nuevos productos o servicios

Esta sub-dimensión refiere a la planificación de nuevos productos y servicios, definiendo con claridad los objetivos, presupuestos y responsabilidades. También se vincula al prototipo y testeo con su mercado relevante, al desarrollo del producto y comercialización.

## d. Cultura

Este componente fue incluido posteriormente en el Modelo MIC para examinar la instalación de prácticas y valores que fomentan la innovación. Sin la instalación adecuada de una cultura de la innovación, es probable que la gestión de la innovación fracase. Levantar una cultura innovadora supone dirigir un proceso de cambio hacia nuevas reglas internas de funcionamiento.

De acuerdo con Davila, Epstein & Shelton (2012), la cultura de la innovación dentro de una empresa mide el modo cómo la organización fomenta la autonomía, la creatividad y la toma de riesgos en sus trabajadores, la difusión de nuevas ideas en la empresa, o la generación de líderes en innovación. El peligro radica en que predomine una mirada hacia la eficiencia en las compañías, impidiendo una instalación de prácticas y valores que fomenten la innovación.

La mayoría de los elementos de una cultura de innovación están en conflicto con los de una cultura de la eficiencia. La cultura de la organización necesita tener un equilibrio entre los dos mundos. En este sentido, la innovación requiere períodos de estabilidad para que la organización pueda captar todo el valor de su innovación. El reto de la gerencia es permitir la convivencia de períodos de estabilidad con períodos de cambio. Es decir, las organizaciones necesitan estar siempre preparadas para el cambio, particularmente aquellas que tienen éxito o que acaban de implementar una innovación radical exitosa.

La cultura de la innovación proporciona el entorno para que la innovación florezca. Si se implementan todos los elementos del modelo de gestión de la innovación, una empresa podría tener éxito a corto plazo, pero si la cultura de la innovación no se implementa con éxito, fracasará a mediano y largo plazo.

---

*Levantar una cultura innovadora supone dirigir un proceso de cambio hacia nuevas reglas internas de funcionamiento.*

Capítulo II

---

# MARCO TEÓRICO

# INNOVACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES VERSUS NO FAMILIARES

Estudios realizados en diversos países no son concluyentes respecto de si las empresas familiares (EF) son más o menos innovadoras que las empresas no familiares –ENF– (Classen et al., 2014; Spriggs et al., 2013; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013). Sin embargo, muestran que las diferencias en innovación entre EF y ENF, aparecerían al comparar a las ENF con EF según la generación que está al mando de la EF.

El estudio de Werner, Schröder & Chlosta (2018) sobre una muestra representativa de empresas alemanas, mostró que existe una relación negativa en el desempeño en innovación de las EF cuando van pasando de una generación en otra, al compararlas con ENF. La primera generación de empresas familiares (EF1) suele ser la más innovadora, incluso más que las ENF. A medida que van avanzando las generaciones, las EF son menos innovadoras. Así, la segunda generación de empresas familiares (EF2) no mostró diferencias en innovación con las ENF, pero la tercera generación (EF3) mostró ser menos innovadora.

Uno de los estudios más influyentes sobre creación de valor en EF es el de Villalonga & Amit (2006). Mediante el análisis de 52.787 observaciones de empresas del ranking Fortune 500 desde 1994 a 2000<sup>3</sup>, se

concluye que las EF solo crean valor cuando el fundador es CEO o presidente del directorio, lo que suele ocurrir en las EF1. Cuando los descendientes ocupan la posición de CEO (segunda o más generaciones –EF2+–), la empresa disminuye significativamente su desempeño. Esto se explicaría porque los problemas típicos de agencia del *control management*, es decir, aquellos relativos a la administración de la empresa cuando esta no coincide con su propiedad, tienen un impacto mayor en las ENF que el conflicto entre accionistas familiares y no familiares en una EF cuando el fundador es CEO o presidente del directorio. Cuando se encuentra separada la propiedad de la administración de la empresa, quien administra la empresa suele pensar en resultados en el corto plazo, ya que está siendo constantemente evaluado, y, por lo mismo, es más averso al riesgo, lo que contrasta con una empresa donde la propiedad está en manos de una sola persona o núcleo familiar, quien suele asumir más riesgo y pensar en el largo plazo (trascendencia de la empresa familiar en el tiempo). Ahora bien, cuando la empresa crece y la propiedad está en manos de más personas, lo que suele ocurrir en las EF2+, comienzan a ser más importantes los conflictos entre accionistas familiares y no familiares, lo que se debe en parte, a que las EF persiguen fines económicos y no económicos (privados)<sup>4</sup>, que

<sup>3</sup> El ranking Fortune 500, es un listado que realiza la revista Fortune anualmente, que presenta a las 500 mayores fortunas estadounidenses abiertas a cualquier inversor según su volumen de ventas.

<sup>4</sup> Los accionistas familiares pueden incurrir en malas prácticas que apuntan a beneficios privados a través de mecanismos para aumentar su control sobre la empresa, tales como acciones preferenciales que proporcionan mayor poder de voto a ciertos accionistas sobre otros, esquemas societarios piramidales, operaciones con partes relacionadas entre empresas pertenecientes a una misma familia y pactos de accionistas bajo los cuales un grupo vota en nombre de un porcentaje mayor.

afectan el comportamiento y desempeño de la empresa (Chrisman, Chua & Pearson, 2012). La segunda generación de familias empresarias destruiría valor, aun habiendo mecanismos de control, mientras que la primera generación crearía valor, aún, cuando no hay mecanismos de control (Villalonga & Amit, 2006).

Spriggs et al. (2013) estudian la relación entre la capacidad innovadora de una empresa, su orientación hacia redes de colaboración y su cantidad de propietarios. Así, concluyen que los altos niveles de colaboración, combinados con la capacidad para innovar de una empresa, aumentan el desempeño de la misma solo cuando esta está concentrada en manos de pocos propietarios. Cuando la propiedad de la empresa se encuentra más dispersa, los altos niveles de colaboración solo tienen un pequeño impacto en el desenvolvimiento de la empresa. Esto dialogaría con que una empresa tiene un mejor desempeño cuando su control está en manos de pocas personas, como ocurre con las EF1.

Las empresas pequeñas tanto familiares como no familiares, suelen ser más innovadoras que las empresas de mayor tamaño (Hall et al., 2009; Rosen busch et al., 2011; Terziovski 2010; citados por Classen et al., 2014). Inclusive, la EF pequeña suele ser más innovadora que la ENF pequeña (Werner, Schröder & Chlosta, 2018). Las diferencias estarían dadas por el carácter familiar de la EF, características que podrían estar más relacionadas a una cultura de la innovación. Un estudio reciente, realizado por IE Center for Families in Business y EY Empresa Familiar en España (2022) demostró que “el factor familia” disminuye significativamente a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Este estudio, a través de análisis cuantitativo,

*Un estudio reciente, realizado por IE Center for Families in Business y EY Empresa Familiar en España (2022) demostró que “el factor familia” disminuye significativamente a medida que aumenta el tamaño de la empresa.*

concluyó que las EF invierten más en innovación y gestionan de mejor manera la innovación que las ENF. Además, a través de un análisis cualitativo a EF líderes del sector industrial, dio un relato a estos dos factores. En primer lugar, las EF invertirían más en innovación para preservar su patrimonio y riqueza socioemocional, manteniendo el carácter familiar de la empresa en el tiempo y, en segundo lugar, porque al pensar en el largo plazo, pueden lidiar de mejor manera con la incertidumbre del resultado de la innovación, teniendo retornos positivos no inmediatos. Por otra parte, las EF gestionarían de mejor forma la innovación porque los accionistas familiares suelen estar muy implicados en la gestión de la empresa y actuarían como “apóstoles de la innovación”, aumentando incluso el compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa. Los controladores transmitirían una visión de largo plazo con resultados tangibles a los directivos de la empresa.

Una de las formas típicas de innovación en EF pequeñas versus ENF es su inversión en tecnología (Classen et al., 2014). De Massis, Frattini & Lichtenthaler (2013) describen que diversos estudios muestran cómo las EF utilizan la innovación tecnológica para obtener ventajas competitivas sobre todo en tiempos de crisis y de recesión económica. A esto se

<sup>5</sup> Una de las ventajas clave de las empresas familiares es el “capital paciente”. Este corresponde al patrimonio aportado por los fundadores o sucesores de la empresa familiar, quienes están dispuestos a equilibrar el actual retorno sobre sus inversiones en el negocio con los méritos de una estrategia de largo plazo bien diseñada y con la continuidad de la tradición y legado de la familia (Martínez, 2010b).

suma que las EF tendrían mayor aversión al endeudamiento que las ENF e incluso estarían más dispuestas que estas, a invertir en un momento de crisis económica para “salvar” la empresa familiar, debido a su vínculo emocional con ella y su visión a más largo plazo<sup>5</sup>.

Según diferentes estudios, las EF suelen tener más gasto en capital, pero menos en I+D (Villalonga & Amit, 2006; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013), lo que sumado a que estarían menos diversificadas, les hace asumir más riesgo (Villalonga & Amit, 2006). Una de las razones para justificar la menor inversión de EF en I+D es que tendrían una mayor productividad en términos de I+D que ENF y, por eso, no necesitarían invertir tanto en ello (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013).

Otra característica de las EF, es que tienden a conservar por más tiempo a su fuerza de trabajo producto de sus objetivos a más largo plazo, lo que influye en que puedan contar por un periodo más prolongado de tiempo con conocimiento valioso, participación de personas expertas y con experiencia (Davenport & Prusak, 1998; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013; en Werner, Schröder & Chlosta, 2018). Esto último es relevante, al considerar la gestión del conocimiento como un factor clave dentro del modelo de gestión de la innovación.

Muchos de los estudios sobre innovación en EF y ENF, sin embargo, dentro de sus conclusiones y recomendaciones, postulan que este tema debe ser estudiado contextualmente, ya que existen distintos sistemas regulatorios entre países, modelos de desarrollo, nivel de infraestructura, historia, y modos de comportarse y evolucionar de las EF, que influirían en su desempeño y características (Villalonga & Amit, 2006; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013; Duran *et al.* 2016, citado por Werner, Schröder & Chlosta, 2019). Chile y Latinoamérica no están exentos de aquello.

Capítulo III

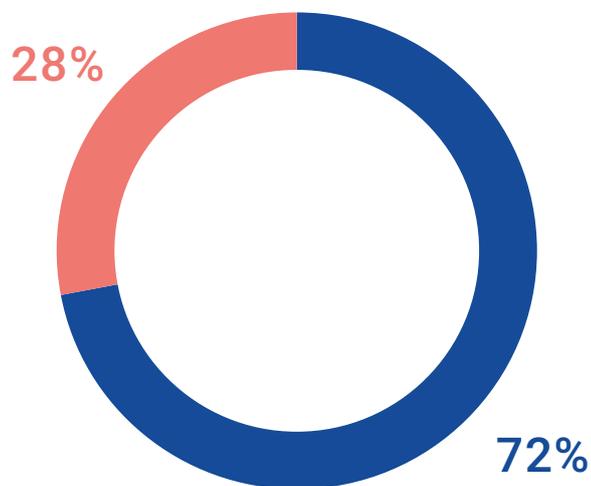
---

# RESULTADOS

# 1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El 72% de las empresas que respondieron el cuestionario son familiares (EF), mientras que el 28% no lo son (ENF), lo que se encuentra dentro de las estimaciones del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School sobre el porcentaje de EF en el país<sup>6</sup> (Gráfico 1.1).

Gráfico 1.1 ¿Considera usted que su empresa es una empresa familiar?

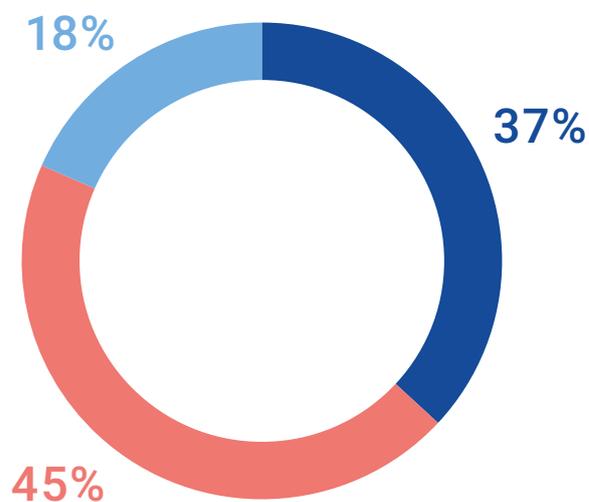


- Sí (103 empresas)
- No (40 empresas)

n= 143

El 37% de las EF son controladas por la primera generación de familias empresarias (EF1), el 45% por la segunda (EF2) y el 18% por la tercera o más generaciones (EF3+) —Gráfico 1.2—.

Gráfico 1.2 ¿Qué generación de la familia está actualmente al mando de la empresa familiar?



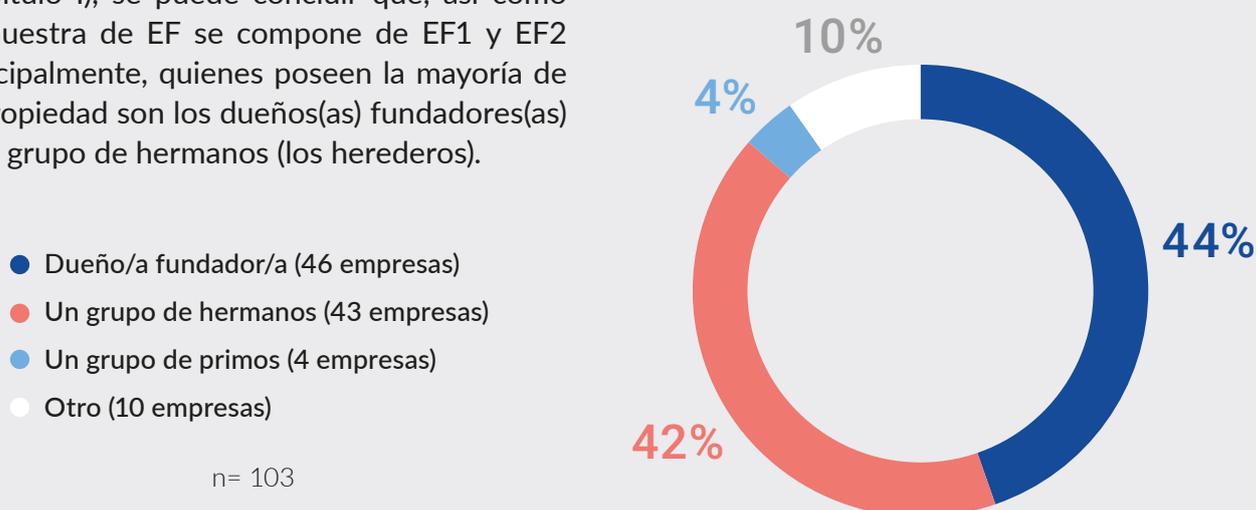
- Primera generación (38 empresas)
- Segunda generación (46 empresas)
- Tercera o más generaciones (19 empresas)

n= 103

<sup>6</sup> Ver Capítulo I, Conceptos Fundamentales, Empresas Familiares.

El Gráfico 1.3 muestra quienes poseen la mayoría de la propiedad en las EF. A partir de él, y siguiendo los conceptos fundamentales (Capítulo I), se puede concluir que, así como la muestra de EF se compone de EF1 y EF2 principalmente, quienes poseen la mayoría de la propiedad son los dueños(as) fundadores(as) y un grupo de hermanos (los herederos).

Gráfico 1.3 ¿Quién o quiénes posee(n) la mayoría de la propiedad?



- Dueño/a fundador/a (46 empresas)
- Un grupo de hermanos (43 empresas)
- Un grupo de primos (4 empresas)
- Otro (10 empresas)

n= 103

La mayor parte de la propiedad de las EF de la muestra está repartida entre el(la) fundador(a) –49,5%– y un grupo de hermanos (46,2%), mientras solo el 4,3% está en manos de un grupo de primos. La propiedad en manos de el(la) fundador(a) de las EF está presente principalmente en las EF1 y, parcialmente, en las EF2. Por otra parte, la segunda generación,

como se esperaría, tiene un porcentaje mayor de empresas cuyos propietarios son “un grupo de hermanos”, y la tercera, cuyos propietarios son “un grupo de hermanos” y “un grupo de primos”, en consonancia con lo expuesto en el Capítulo I.1 sobre generaciones de familias empresarias (Tabla 1.1).

Tabla 1.1 Propietarios de empresas familiares según generación que está al mando de la empresa familiar (%)

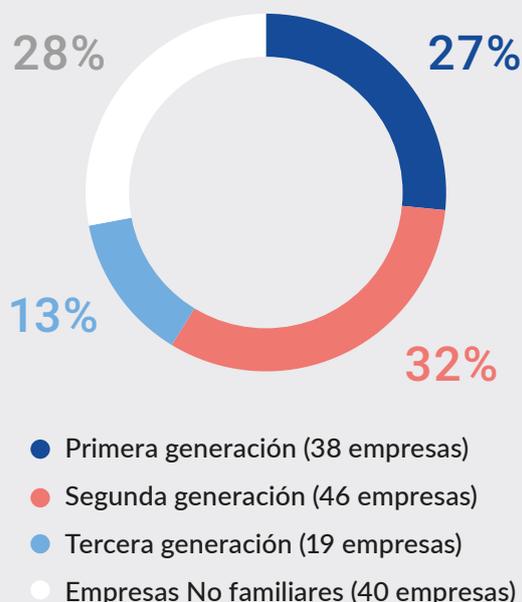
¿Quién o quiénes posee(n) la mayoría de la propiedad?	Primera generación	Segunda generación	Tercera o más generaciones	Total
Fundador(a)	87,1%	35,6%	17,6%	49,5%
Un grupo de hermanos	12,9%	64,4%	58,8%	46,2%
Un grupo de primos	0,0%	0,0%	23,5%	4,3%
Total	100%	100%	100%	100%

Nota: se excluyó de esta tabla la categoría “Otros”, correspondiente a 10 casos.

n = 93

Al dividir la muestra en cuatro grupos, agrupando a las distintas generaciones de familias empresarias en tres grupos más las ENF, vemos que las EF1 y EF2, junto a las ENF, cuentan con un número similar y suficiente para realizar comparaciones con diferencias estadísticamente significativas entre estos grupos (de alrededor de 40 casos). Sin embargo, las empresas familiares de tercera y más generaciones (EF3+) cuentan con un número muy pequeño (Gráfico 1.4). Por este motivo, las EF3+ no se consideran en el análisis de resultados, excepto cuando unimos a las EF2 con las EF3+ en una nueva categoría, bajo el nombre “Segunda y más generaciones” (EF2+)<sup>7</sup>.

Gráfico 1.4 Distribución muestral empresas según generación que está al mando de la empresa familiar y empresas No familiares



n = 143

Otra variable importante que fue incorporada en este estudio es el tamaño de la empresa, ya que, siguiendo a varios autores (Hall *et al.* 2009; Rosen-busch *et al.*, 2011; Terziovski, 2010 en Classen *et al.* 2014; Werner, Schröder & Chlost, 2018; IE Center for Families in

Business & EY Empresa Familiar, 2022), este influiría en su nivel de innovación. Las empresas se autoclasificaron en un rango de ventas anuales en millones de dólares de la siguiente forma (Tabla 1.2):

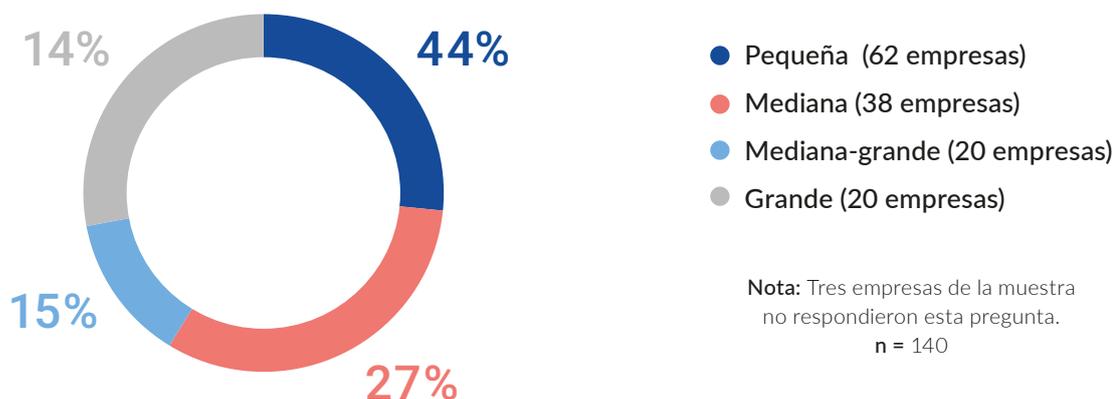
Tabla 1.2 Clasificación del tamaño de las empresas según ventas anuales en millones de dólares

Tamaño de la empresa	Ventas anuales en millones de dólares
Empresa pequeña	Hasta 8 millones de dólares
Empresa mediana	Desde 8 y hasta 40 millones de dólares
Empresa mediana-grande	Desde 40 y hasta 100 millones de dólares
Empresa grande	Desde 100 millones de dólares

<sup>7</sup> Pese a que no se consideró a las empresas familiares de tercera y más generaciones como grupo de análisis en los resultados, en el Anexo 2 se presentan los promedios de este grupo en los distintos componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de Innovación.

Así, las empresas se distribuyeron principalmente entre empresas pequeñas y medianas (Gráfico 1.5).

Gráfico 1.5 Tamaño de la empresa



Como se esperaba, debido a su ciclo de vida, las EF1 son proporcionalmente más pequeñas que las EF2 y EF3+. Además, casi la mitad de las EF son pequeñas (46,5%) y un 74,2% es pequeña o mediana. Por otra parte, las ENF

se distribuyen más equilibradamente dentro de las categorías de tamaño de la empresa propuestas en este estudio, aun cuando el 64,1% corresponde a empresas medianas y pequeñas (Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Tamaño de la empresa según generación que está al mando de la empresa familiar y empresas no familiares (%)

Tamaño de la empresa	Primera generación	Segunda generación	Tercera o más generaciones	Total Empresas familiares	Empresas no familiares
Pequeña	67,6%	33,3%	36,8%	46,5%	38,5%
Mediana	13,5%	37,8%	31,6%	27,7%	25,6%
Mediana-grande	5,4%	13,3%	26,3%	12,9%	17,9%
Grande	13,5%	15,6%	5,3%	12,9%	17,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Tres empresas de la muestra no respondieron la pregunta sobre el tamaño de su empresa.  
n = 140



Si bien el sector de la economía al que pertenece cada empresa no fue utilizado como variable de estudio, debido a los tamaños muestrales demasiado pequeños como para hacer comparaciones entre grupos,

si se realizó esta pregunta en el cuestionario, y sirve para conocer qué tipo de empresas respondió la encuesta. El Gráfico 1.6 muestra la distribución de EF y ENF según sector económico.

**Gráfico 1.6 Distribución empresas familiares y no familiares según sector de la economía (%)**

● Empresas familiares  
● Empresas no familiares



**Nota 1:** esta es una pregunta de respuesta múltiple, por lo tanto, las respuestas suman más de 100%.

**Nota 2:** Tres empresas de la muestra no respondieron esta pregunta.

n = 140

# 2. COMPONENTES DEL MODELO DE INNOVACIÓN

## 2.1. Innovación en empresas familiares versus no familiares

El estudio no encontró diferencias estadísticamente significativas entre EF y ENF en los promedios de los componentes y subcomponentes de gestión de la innovación (ver Tabla 2.1.1 y Tabla 2.1.2).

Tabla 2.1.1 Promedios componentes Modelo de Gestión de la Innovación empresas familiares y no familiares

Componentes	Empresas familiares	Empresas no familiares	Total
Ecosistema	3,51	3,46	3,50
Gestión de los activos clave	3,81	3,75	3,80
Procesos	3,34	3,39	3,36
Orientación a Resultados	3,66	3,68	3,66
Cultura	3,49	3,37	3,46
Nivel de innovación	3,60	3,57	3,59

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada componente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas.  
n = 143

Al profundizar y analizar los promedios de cada subcomponente del Modelo de Gestión de Innovación, se observa que, en general, son las EF las que tienen promedios

más altos, excepto en los subcomponentes estrategia, organización, proceso de gestión de la innovación y orientación a resultados (Tabla 2.1.2).

**Tabla 2.1.2 Promedios subcomponentes Modelo de Gestión de la Innovación empresas familiares y no familiares**

Subcomponentes	Empresas familiares	Empresas no familiares	Total
Liderazgo	3,84	3,69	3,79
Estrategia	3,75	3,79	3,76
Dirección de Personas	3,57	3,31	3,50
Organización	3,01	3,12	3,04
Gestión de la Tecnología	4,02	3,99	4,01
Gestión de la Cadena de Valor	4,35	4,15	4,29
Gestión del Conocimiento	3,44	3,42	3,44
Proceso de Gestión de la Innovación	3,08	3,17	3,10
Desarrollo de Productos y Servicios	3,47	3,47	3,47
Desarrollo de Procesos	3,66	3,66	3,66
Orientación a Resultados	3,66	3,68	3,66
Cultura	3,49	3,37	3,46
Nivel de Innovación	3,60	3,57	3,59

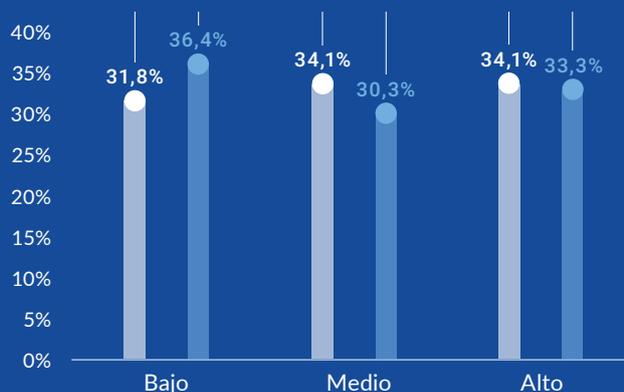
**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada subcomponente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas.  
n = 143

Tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el nivel de gestión de la innovación de EF y ENF al dividir la muestra en tres percentiles (tres partes iguales) según su promedio de innovación. Sin embargo, se observa que un porcentaje mayor de ENF que de EF, se encuentra en el nivel de gestión de innovación más bajo (Gráfico 2.1.1).

- Empresas familiares
- Empresas no familiares

**Gráfico 2.1.1 Nivel de gestión de la innovación empresas familiares y no familiares (%)**



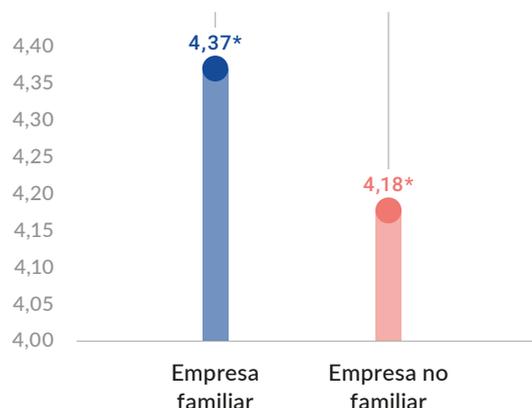
**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando los promedios de gestión de la innovación de las empresas de menor a mayor y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".

**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas.  
n = 121

### Presión del entorno por innovar

Las EF tienen un promedio significativamente más alto que las ENF en la dimensión “presión del entorno por innovar” (Gráfico 2.1.2). Esto quiere decir que, en promedio, observan en mayor proporción que las ENF que la competencia para su empresa ha aumentado, perciben a clientes cada vez más exigentes, que necesitan a un personal más especializado y con conocimientos técnicos, que su sector está sujeto a cambios tecnológicos frecuentes y, además, que les afectan los factores sociales, políticos y económicos externos.

Gráfico 2.1.2 Promedio dimensión presión del entorno por innovar empresas familiares y no familiares



**Nota 1:** El promedio de la dimensión “Presión del entorno por innovar” corresponde al promedio de las preguntas que contiene esta dimensión en una escala de 1 a 5, donde 1 es “En total desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

**Nota 3:** Se presentan los promedios a partir de 4,00 debido a que ninguna categoría presentó un promedio menor.  
n = 139

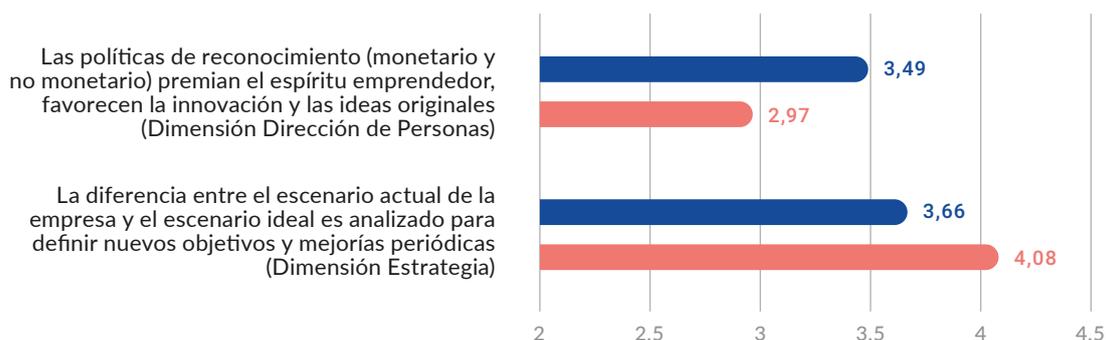
En dos de las 49 preguntas consultadas en el cuestionario, existen diferencias significativas entre EF y ENF. Estas preguntas se encuentran insertas en el componente ecosistema de la innovación, mostrando que las EF estarían por sobre la ENF en incentivos para fomentar la innovación de colaboradores, pero, por

otra parte, las ENF las superarían en visión estratégica (Gráfico 2.1.3).

La diferencia en estrategia entre las EF y ENF, como se verá más adelante, estaría dada principalmente por diferencias entre las EF2 y ENF.

Gráfico 2.1.3 Pensando en su empresa ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?

● Empresas familiares  
● Empresas no familiares



**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas de 1 a 5 donde “1” es “En total desacuerdo” y “5” “En total acuerdo”.

**Nota 2:** Se muestran únicamente las preguntas donde se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

**Nota 3:** La escala del gráfico parte en 2,00 debido a que ninguna categoría tuvo un promedio menor.  
n = 143

## 2.2. Innovación entre generaciones de familias empresarias

### 2.2.1. Comparación empresas familiares de primera y segunda generación

#### *Promedios componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación*

Uno de los hallazgos más importantes del estudio se da al comparar a las EF1 con las EF2, donde, en promedio, los componentes gestión de activos clave y cultura presentan valores significativamente más altos en las EF1 (Tabla 2.2.1).

Tabla 2.2.1 Promedios componentes Modelo de Gestión de la Innovación empresas familiares de primera y segunda generación

Componentes	Empresas familiares		Total
	Primera generación	Segunda generación	
Ecosistema	3,65	3,36	3,49
Gestión de los activos clave	3,95*	3,66*	3,79
Procesos	3,47	3,19	3,31
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,69
Cultura	3,79*	3,34*	3,53
Nivel de innovación	3,73	3,48	3,59

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada componente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 84

Dentro de los subcomponentes, gestión del conocimiento y cultura marcan las principales diferencias entre empresas de primera y segunda generación (Tabla 2.2.2).

Tabla 2.2.2. Promedios subcomponentes Modelo de Gestión de la Innovación empresas familiares de primera y segunda generación

Subcomponentes	Empresas familiares		Total
	Primera generación	Segunda generación	
Liderazgo	3,97	3,72	3,83
Estrategia	3,84	3,64	3,73
Dirección de personas	3,73	3,37	3,53
Organización	3,16	2,86	3,00
Gestión de la tecnología	4,16	3,87	4,00
Gestión de la cadena de valor	4,42	4,21	4,30
Gestión del conocimiento	3,64*	3,27*	3,44
Proceso de gestión de la innovación	3,19	2,98	3,07
Desarrollo de productos y servicios	3,65	3,26	3,43
Desarrollo de procesos	3,83	3,43	3,61
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,69
Cultura	3,79*	3,34*	3,53
Nivel de innovación	3,73	3,48	3,59

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada subcomponente en una escala de 1 a 5, donde 1 es “En total desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 84

Al analizar las preguntas que componen el subcomponente gestión del conocimiento, se observa que las EF1 tienen promedios más altos que las EF2, aunque sin diferencias estadísticamente significativas (Tabla 2.2.3).

**Tabla 2.2.3. Pensando en su empresa familiar ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones? (promedios empresas familiares de primera y segunda generación)**

Preguntas subcomponente Gestión del Conocimiento	Empresas familiares		Total
	Primera generación	Segunda generación	
Mi empresa tiene una “biblioteca” con experiencias, proyectos, ideas, innovaciones, etc., disponibles para ser consultados por aquellos que lo requieran	2,84	2,39	2,60
Con la pérdida de personal clave esta empresa pierde conocimiento crítico	3,84	3,41	3,60
En esta empresa tenemos muy claro los conocimientos críticos que necesitamos y no tenemos	3,76	3,54	3,64
La empresa incentiva a sus colaboradores a que usen el conocimiento obtenido en ella	4,00	3,78	3,88

**Nota 1:** Se presentan los promedios de 1 a 5 donde “1” es “En total desacuerdo” y “5” “En total acuerdo”.

**Nota 2:** No se observó diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 84

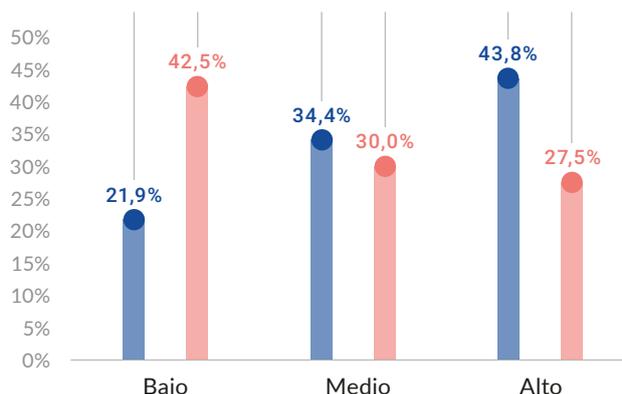
## Niveles de gestión de la innovación componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación

Las EF1 tienen niveles de gestión de la innovación más altos que las EF2, aunque las diferencias no son significativas (Gráfico 2.2.1).

Gráfico 2.2.1 Nivel de gestión de la innovación global empresas familiares de primera y segunda generación (%)

- Primera generación
- Segunda generación

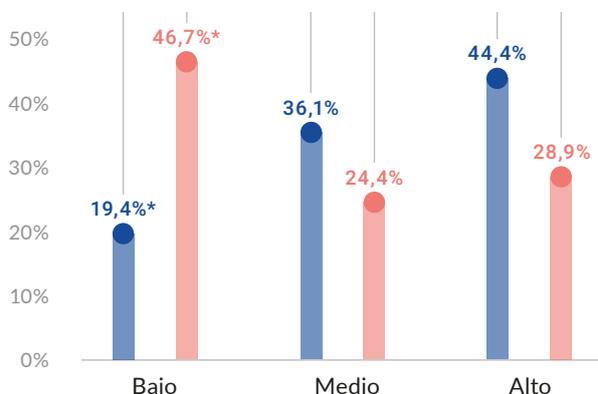
**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".  
**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.  
 n = 72



Los componentes que presentaron diferencias estadísticamente significativas según nivel de gestión de la innovación entre las EF1 y las EF2 fueron gestión de activos clave y cultura, donde las EF1 mostraron gestionar mejor la innovación que las EF2 (Gráficos 2.2.2 y 2.2.3).

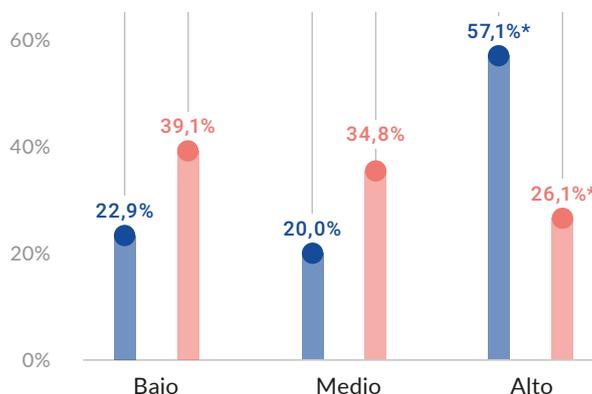
### Componentes con diferencias significativas en los niveles de gestión de la innovación de empresas familiares de primera y segunda generación (%)

Gráfico 2.2.2 Nivel de gestión de la innovación activos clave



- Primera generación
- Segunda generación

Gráfico 2.2.3 Nivel de gestión de la innovación cultura



- Primera generación
- Segunda generación

**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".  
**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.  
 n = 84

En los subcomponentes del modelo de gestión de la innovación liderazgo, gestión de la tecnología, gestión de la cadena de valor y cultura, las EF1 tienen niveles más altos de gestión de la innovación que las EF2 (Gráfico 2.2.4 al 2.2.7).

Subcomponentes con diferencias significativas en los niveles de gestión de la innovación de empresas familiares de primera y segunda generación (%)

Gráfico 2.2.4. Nivel de gestión de la innovación liderazgo

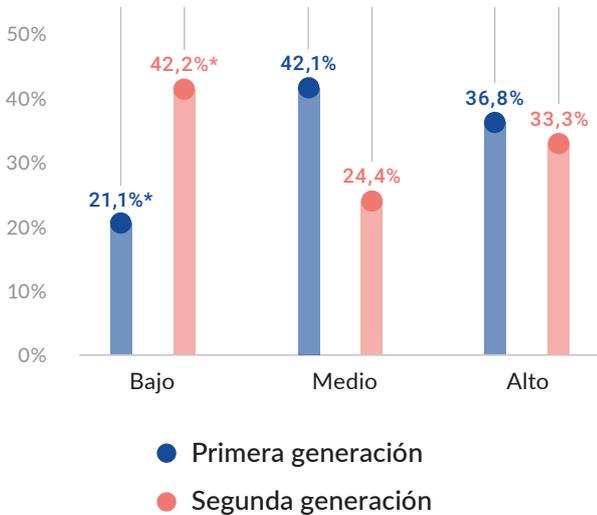


Gráfico 2.2.5. Nivel de gestión de la innovación tecnología

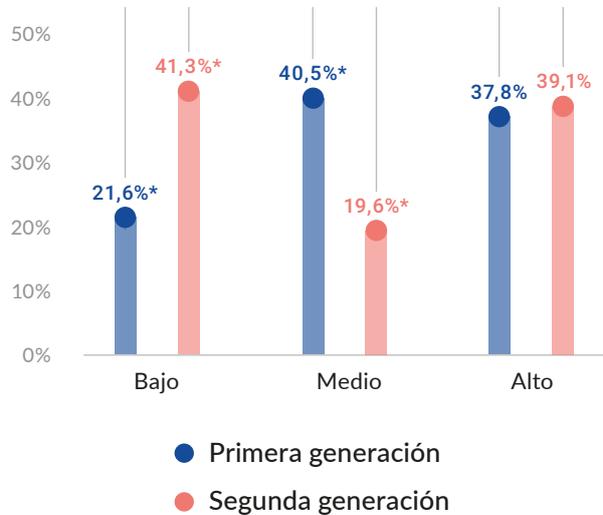


Gráfico 2.2.6 Nivel de gestión de la innovación de la cadena de valor

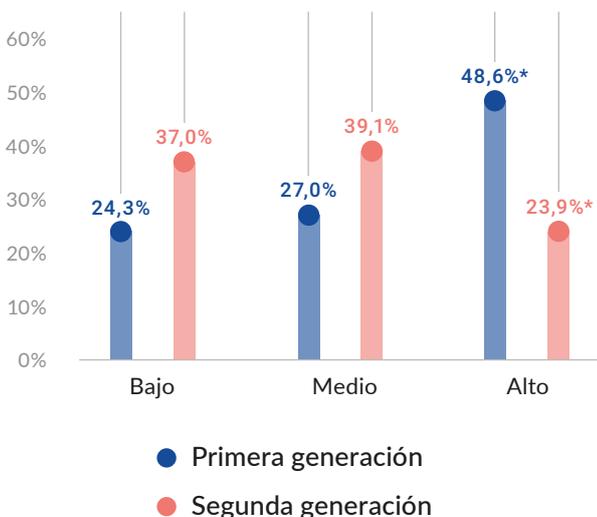
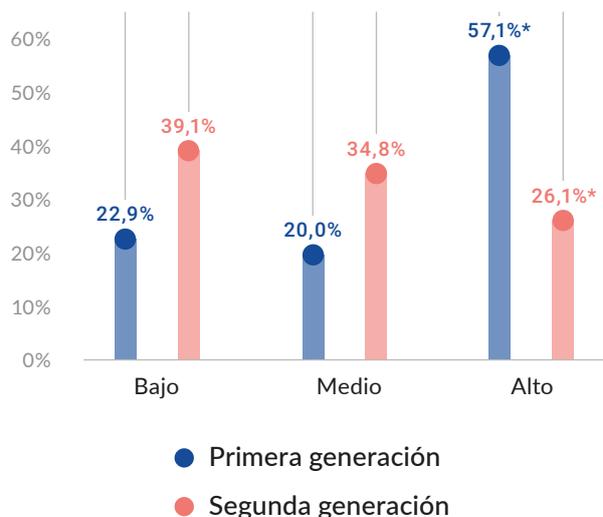


Gráfico 2.2.7 Nivel de gestión de la innovación cultura



**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 84

## Preguntas del Modelo de Gestión de la Innovación con diferencias estadísticamente significativas

Entre las EF1 y EF2 hubo seis preguntas con diferencias estadísticamente significativas. Una correspondió al componente organización, otra a gestión de activos clave, mientras cuatro de las siete preguntas que dieron cuenta del componente cultura, presentaron diferencias (Tabla 2.2.4).

Tabla 2.2.4. Pensando en su empresa familiar ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Preguntas con diferencias estadísticamente significativas Modelo de Gestión de la Innovación	Empresas Familiares	
	Primera generación	Segunda generación
En mi empresa el responsable de innovación depende directamente de la gerencia general (Organización)	3,84	3,11
Mi empresa promueve activamente que se establezcan relaciones de colaboración con proveedores, clientes y otros agentes externos (Gestión de Activos Claves)	4,19	3,74
El estilo de dirección en esta empresa fomenta la autonomía, la innovación y la libertad para tomar riesgos (Cultura)	4,03	3,26
Esta organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está muy comprometida con su trabajo y está dispuesta a tomar riesgos (Cultura)	3,71	3,17
La organización define el éxito en términos de contar con los productos y servicios más novedosos e innovadores. Se busca ser líderes en innovación (Cultura)	3,71	3,13
En esta empresa puedes arriesgarte y probar cosas nuevas sin temor a que te ridiculicen o culpen si las cosas no salen bien (Cultura)	4,08	3,54

**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas de 1 a 5 donde "1" es "En total desacuerdo" y "5" "En total acuerdo".

**Nota 2:** Solo se presentan las preguntas con diferencias estadísticamente significativas con un nivel de confianza del 95%.

n = 84

## 2.2.2. Comparación empresas familiares de primera y segunda y más generaciones

Con el objetivo de comparar a las EF1 con el resto de las generaciones al mando de las empresas familiares, y considerando que la muestra de empresas de tercera o más generaciones (EF3+) no es lo suficientemente grande como para hacer comparaciones entre grupos con diferencias estadísticamente

significativas<sup>8</sup>, se hizo una nueva clasificación para incorporar el efecto de las EF3+. Así, se reagrupó a las EF2 con las EF3+, bajo un nuevo grupo: “Empresas familiares de segunda y más generaciones” (EF2+). De esta manera, se obtuvo tres grupos de generaciones de empresas familiares: EF1, EF2 y EF2+.

### Promedios componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación

Los resultados arrojaron menos diferencias significativas entre las EF1 y las demás empresas familiares (EF2+) que el análisis anterior que comparaba solo a las EF1 con las EF2, aun cuando las EF1 siguen siendo las que gestionan mejor la innovación. Esto sugiere que las EF3+ gestionarían de mejor manera la innovación que las EF2, ya que, al unir las con la muestra de las EF2, disminuyen las diferencias en gestión de la innovación con las EF1.

Al comparar a las EF1 con las EF2+, solo el componente cultura presenta diferencias estadísticamente significativas (Tabla 2.2.5), mientras que, al comparar a las EF1 con las EF2, además del componente cultura, gestión de activos clave presentaba diferencias significativas (Tabla 2.2.1).

Tabla 2.2.5. Promedios componentes Modelo de Gestión de la Innovación entre la primera generación de familias empresarias, la segunda generación y la segunda y más generaciones

Componente	Empresas familiares			Total empresas familiares
	Primera generación	Segunda generación	Segunda y más generaciones	
Ecosistema	3,65	3,36	3,43	3,51
Gestión de los activos clave	3,95*	3,66*	3,73	3,81
Procesos	3,47	3,19	3,27	3,34
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,57	3,66
Cultura	3,79*	3,34*	3,33*	3,49
Nivel de innovación	3,73	3,48	3,52	3,60

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada componente en una escala de 1 a 5, donde 1 es “En total desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza. Las diferencias se presentan siempre en relación con la primera generación.

n = 103

<sup>8</sup> Ver en Capítulo III.1 “Caracterización de la muestra” (p.32). Además, si desea conocer los resultados de las empresas familiares de tercera y más generaciones, puede revisar el Anexo 2.

Al abrir los componentes, los subcomponentes gestión del conocimiento y cultura presentan diferencias estadísticamente significativas en gestión de la innovación entre las EF1 y las EF2+, destacando las EF1 como aquellas

que gestionan mejor la innovación. A su vez, aunque sin diferencias significativas, se observa que las EF2+ tienen mejores promedios que las EF2 en la mayoría de los subcomponentes (Tabla 2.2.6).

**Tabla 2.2.6. Promedios subcomponentes Modelo de Gestión de la Innovación primera, segunda y segunda y más generaciones, y empresas no familiares**

Subcomponentes	Empresas familiares			Total empresas familiares
	Primera generación	Segunda generación	Segunda y más generaciones	
Liderazgo	3,97	3,72	3,76	3,84
Estrategia	3,84	3,64	3,70	3,75
Dirección de personas	3,73	3,37	3,48	3,57
Organización	3,16	2,86	2,92	3,01
Gestión de la tecnología	4,16	3,87	3,94	4,02
Gestión de la cadena de valor	4,42	4,21	4,31	4,35
Gestión del conocimiento	3,64*	3,27*	3,33*	3,44
Proceso de gestión de la innovación	3,19	2,98	3,02	3,08
Desarrollo de productos y servicios	3,65	3,26	3,37	3,47
Desarrollo de procesos	3,83	3,43	3,57	3,66
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,57	3,66
Cultura	3,79*	3,34*	3,33*	3,49
Nivel de innovación	3,73	3,48	3,52	3,60

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada subcomponente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza. Las diferencias se presentan siempre en relación con la primera generación.

n = 103

## Niveles de gestión de la innovación componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación

Pese a que un porcentaje mayor de EF1 se encuentra en un nivel alto de gestión de la innovación al compararlas con EF2+, estas diferencias no son estadísticamente significativas (Gráfico 2.2.8).

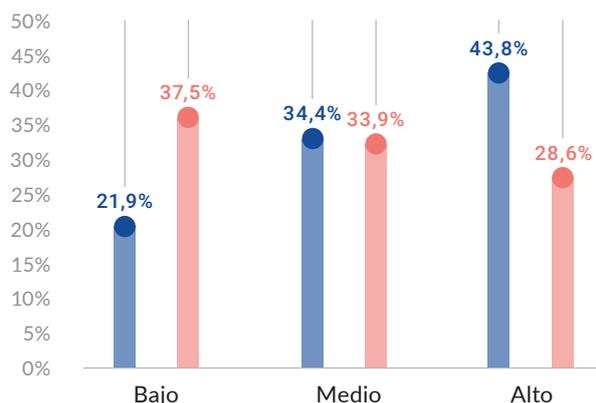
- Primera generación
- Segunda y más generaciones

**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".

**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 88

Gráfico 2.2.8. Nivel de gestión de la innovación empresas familiares de primera y segunda y más generaciones (%)



Al igual que en la comparación entre promedios, dos componentes presentaron diferencias significativas en los niveles de gestión de la innovación entre EF1 y EF2+. Estos fueron gestión de los activos clave y cultura (Gráficos 2.2.9 y 2.2.10).

### Componentes con diferencias significativas en los niveles de gestión de la innovación de empresas familiares de primera y segunda o más generaciones (%)

Gráfico 2.2.9 Nivel de gestión de la innovación activos clave

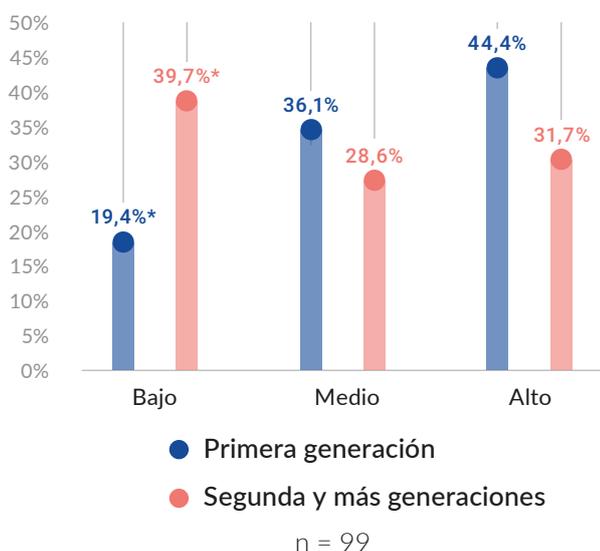
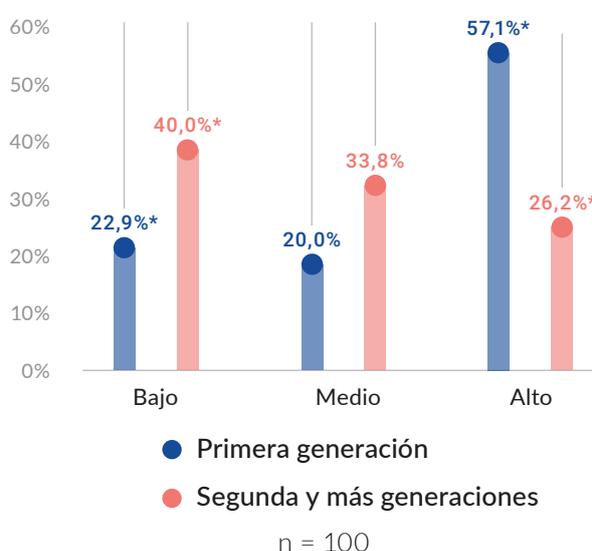


Gráfico 2.2.10 Nivel de gestión de la innovación cultura



**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

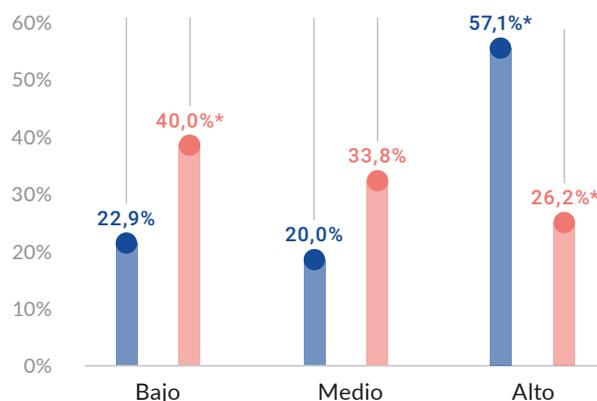
En el nivel de gestión de la innovación por subcomponente del modelo, únicamente cultura presentó diferencias significativas entre las EF1 y EF2+, a favor de las EF1. (Gráfico 2.2.11).

- Primera generación
- Segunda y más generaciones

**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en “bajo”, “medio” y “alto”.

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.  
n = 100

**Gráfico 2.2.11. Nivel de gestión de la innovación subcomponente cultura (%)**



### Preguntas del Modelo de Gestión de la Innovación con diferencias estadísticamente significativas

Al comparar las preguntas que tienen diferencias estadísticamente significativas, vemos que si las EF1 con las EF2 tenían seis preguntas con diferencias (Tabla 2.2.4), las EF2+ con las EF1 tienen cinco, y todas corresponden al componente cultura de la innovación (Tabla 2.2.7).

**Tabla 2.2.7 Pensando en su empresa familiar ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?**

Preguntas con diferencias estadísticamente significativa	Empresas familiares	
	Primera generación	Segunda y más generaciones
El estilo de dirección en esta empresa fomenta la autonomía, la innovación, y la libertad para tomar riesgos (Cultura)	4,03	3,25
Esta organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está muy comprometida con su trabajo y está dispuesta a tomar riesgos (Cultura)	3,71	3,17
Lo que le da cohesión a nuestra empresa es la pasión por la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Nos gusta estar a la vanguardia (Cultura)	3,67	3,08
La organización define el éxito en términos de contar con los productos y servicios más novedosos e innovadores. Se busca ser líderes en innovación (Cultura)	3,71	3,17
En esta empresa puedes arriesgarte y probar cosas nuevas sin temor a que te ridiculicen o culpen si las cosas no salen bien (Cultura)	4,08	3,55

**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas de 1 a 5 donde “1” es “En total desacuerdo” y “5” “En total acuerdo”.

**Nota 2:** Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.  
n = 103

## 2.3. Innovación entre generaciones de familias empresarias y empresas no familiares

### *Promedios componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación*

Aun cuando no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación entre generaciones de familias empresarias y ENF, las EF1 tuvieron los promedios más altos del modelo en todos los componentes y subcomponentes (Tabla 2.3.1 y Tabla 2.3.2).

Tabla 2.3.1. Promedios componentes Modelo de Gestión de la Innovación generaciones de familias empresarias y empresas no familiares

Componentes	Empresas familiares			Empresa no familiar	Total
	Primera generación	Segunda generación	Segunda y más generaciones		
Ecosistema	3,65	3,36	3,43	3,46	3,50
Gestión de los activos clave	3,95	3,66	3,73	3,75	3,80
Procesos	3,47	3,19	3,27	3,39	3,36
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,57	3,68	3,66
Cultura	3,79	3,34	3,33	3,37	3,46
Nivel de innovación	3,71	3,42	3,49	3,57	3,59

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada componente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** \*No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 143

**Tabla 2.3.2 Promedios subcomponentes Modelo de Gestión de la Innovación generaciones de familias empresarias y empresas no familiares**

Subcomponentes	Empresas familiares			Empresas no familiares	Total
	Primera generación	Segunda generación	Segunda y más generaciones		
Liderazgo	3,97	3,72	3,76	3,69	3,79
Estrategia	3,84	3,64	3,70	3,79	3,76
Dirección de personas	3,73	3,37	3,48	3,31	3,50
Organización	3,16	2,86	2,92	3,12	3,04
Gestión de tecnologías	4,16	3,87	3,94	3,99	4,01
Gestión de la cadena de valor	4,42	4,21	4,31	4,15	4,29
Gestión del conocimiento	3,64	3,27	3,33	3,42	3,44
Proceso de gestión de la innovación	3,19	2,98	3,02	3,17	3,10
Proceso de desarrollo de productos y servicios	3,65	3,26	3,37	3,47	3,47
Desarrollo de nuevos procesos	3,83	3,43	3,57	3,66	3,66
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,57	3,68	3,66
Cultura	3,79	3,34	3,33	3,37	3,46
Promedio nivel de innovación	3,71	3,42	3,49	3,57	3,59

**Nota 1:** El promedio de cada subcomponente corresponde al promedio de las respuestas de todas las preguntas que contiene cada subcomponente sobre distintas afirmaciones que lo explican en una escala de 1 a 5, donde 1 es “En total desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 143

Todas las generaciones de EF perciben, en promedio, una presión mayor desde su entorno por innovar que las ENF, aunque solo se encontraron diferencias significativas entre las EF2+ y las ENF (Tabla 2.3.3).

**Tabla 2.3.3 Promedios dimensión presión del entorno por innovar generaciones de familias empresarias y empresas no familiares**

Empresas familiares			Empresas no familiares	Total
Primera generación	Segunda generación	Segunda y más generaciones		
4,34	4,38	4,39*	4,18*	4,32

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada subcomponente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

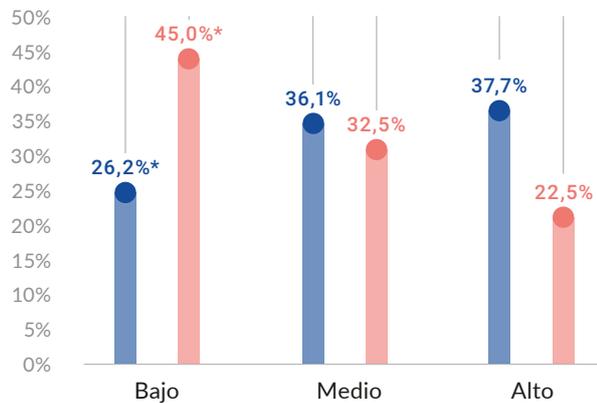
**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 143

En concordancia con lo anterior, las ENF perciben un nivel significativamente más bajo de presión desde el entorno por innovar que las EF2+ (Gráfico 2.3.1).

**Gráfico 2.3.1 Nivel dimensión presión del entorno por innovar percibida por las empresas de segunda y más generaciones y empresas no familiares (%)**

- Segunda y más generaciones
- Empresas no familiares



**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 101

## Niveles de innovación componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación

A continuación, se presentan los niveles de gestión de la innovación entre EF según la generación que está al mando de la EF y las ENF (Gráficos 2.3.2 al 2.3.4). Pese a que no se observan diferencias estadísticamente significativas entre grupos de empresas, las

EF1 tienen un porcentaje mayor que las ENF en el nivel de gestión de la innovación “alto”, mientras que las ENF tienen un porcentaje mayor en este mismo nivel al compararlas con las EF2 y con las EF2+.

### Nivel de gestión de la innovación generaciones de familias empresarias y empresas no familiares (%)

Gráfico 2.3.2 Nivel de gestión de la innovación

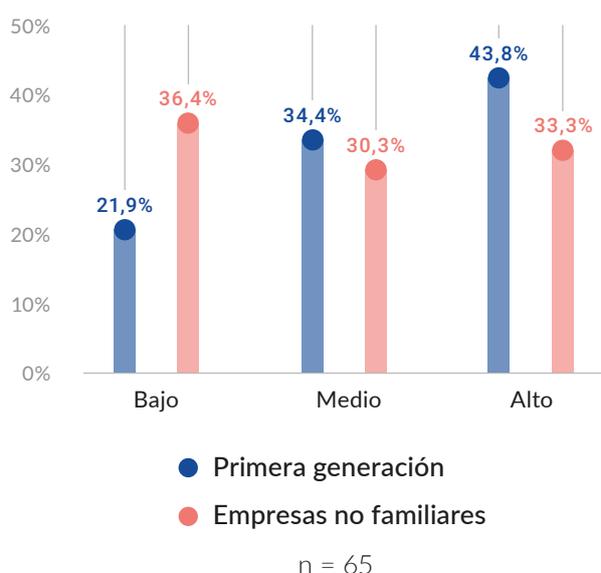


Gráfico 2.3.3 Nivel de gestión de la innovación

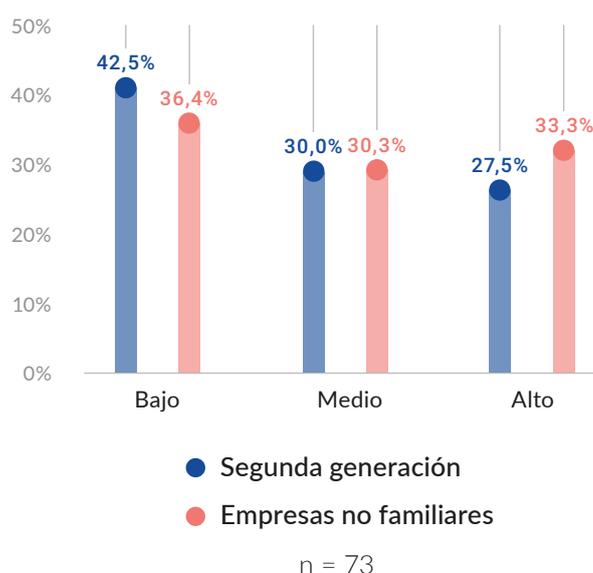
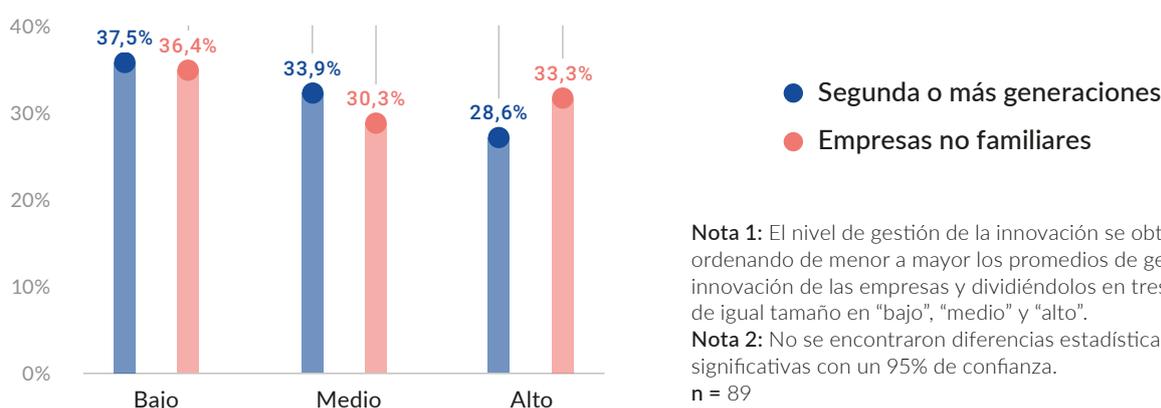


Gráfico 2.3.4 Nivel de gestión de la innovación



**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en “bajo”, “medio” y “alto”.

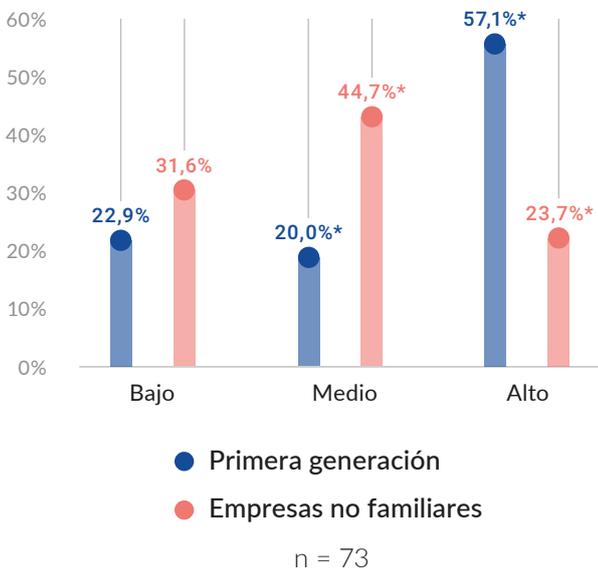
**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.  
n = 89

Dos componentes del Modelo de Gestión de la Innovación presentaron diferencias significativas entre ENF y EF según generación. Un mayor porcentaje de EF1 se ubicó en un nivel de gestión de la innovación “alto” en el componente cultura en comparación

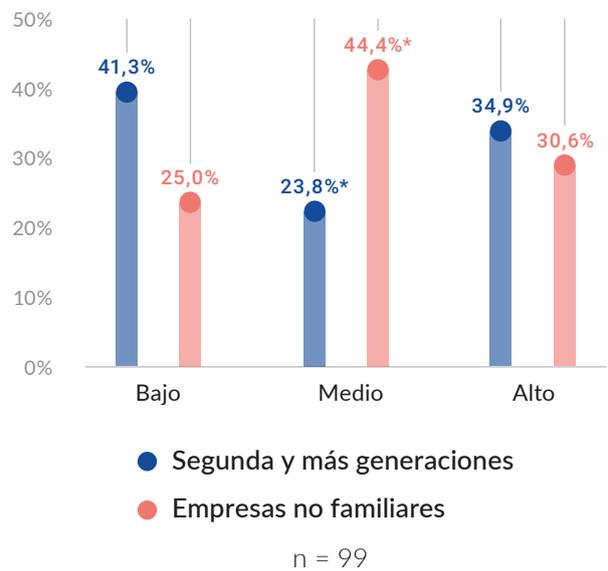
a las ENF (Gráfico 2.3.5), mientras que en el nivel de innovación de procesos, las ENF se concentraron en mayor proporción que las EF2+ en los niveles “medio” y “alto” (Gráfico 2.3.6).

**Componentes con diferencias significativas en el nivel de gestión de la innovación. Generaciones de familias empresarias y empresas no familiares (%)**

**Gráfico 2.3.5 Nivel de gestión de la innovación cultura**



**Gráfico 2.3.6 Nivel de gestión de la innovación procesos**



**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en “bajo”, “medio” y “alto”.

**Nota 2:** \*Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

Cinco fueron las diferencias encontradas en los niveles de gestión de la innovación de los subcomponentes del modelo al comparar a las EF según generación con las ENF. Las EF1 superaron a las ENF en los subcomponentes gestión de la cadena de valor y cultura,

aunque, al unir las categorías nivel medio y alto, mostraron un nivel más bajo en desarrollo de nuevos productos y servicios que las ENF. Asimismo, al unir el nivel medio y alto de gestión de tecnologías, las ENF superan a las EF2 y a las EF2+.

Subcomponentes con diferencias significativas en el nivel de gestión de la innovación. Generaciones de familias empresarias y empresas no familiares (%)

Gráfico 2.3.7 Nivel de gestión de la innovación de la cadena de valor

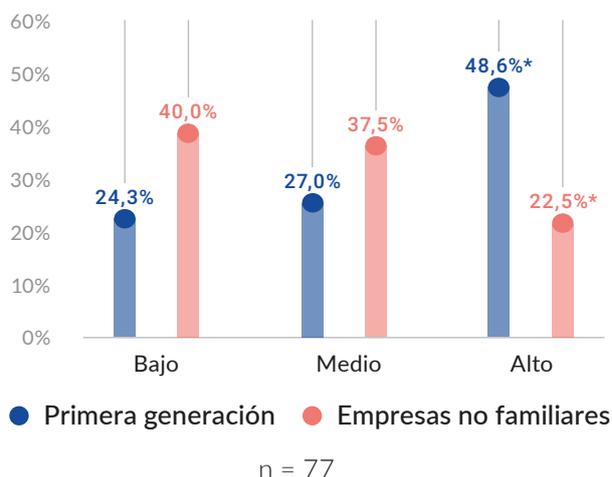


Gráfico 2.3.8 Nivel de gestión de la innovación desarrollo de nuevos productos y servicios

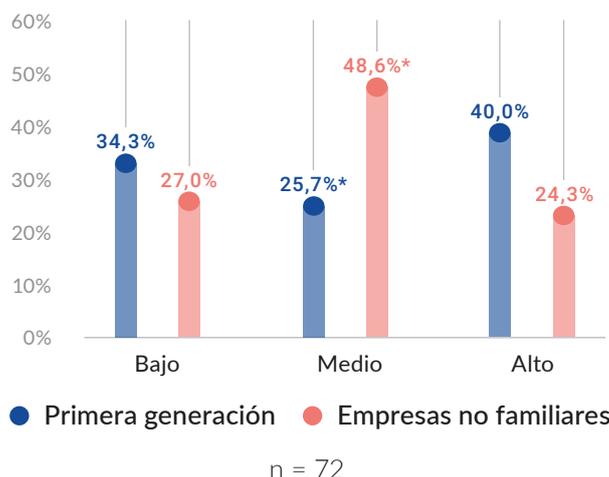


Gráfico 2.3.9 Nivel de gestión de la innovación Cultura

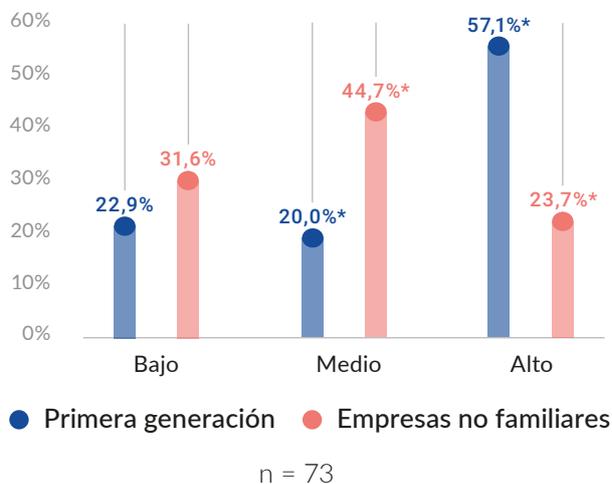


Gráfico 2.3.10 Nivel de gestión de la innovación tecnologías

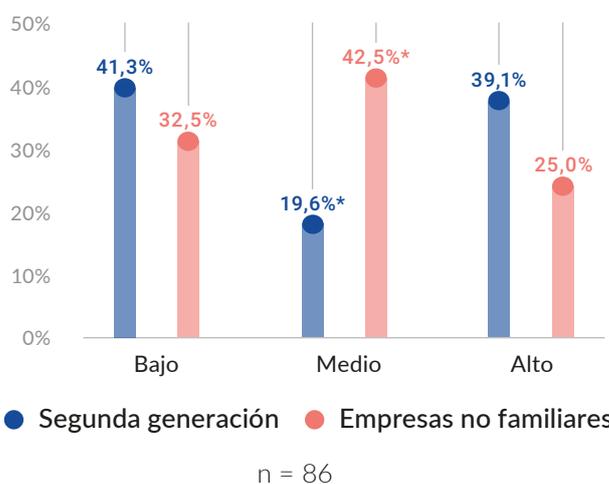
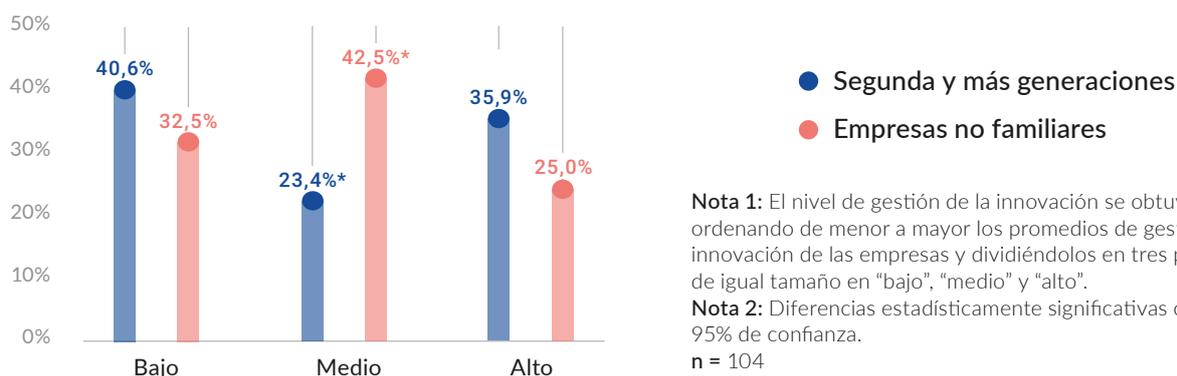


Gráfico 2.3.11 Nivel de gestión de la innovación tecnologías



**Nota 1:** El nivel de gestión de la innovación se obtuvo ordenando de menor a mayor los promedios de gestión de la innovación de las empresas y dividiéndolos en tres percentiles de igual tamaño en "bajo", "medio" y "alto".

**Nota 2:** Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

## Preguntas del Modelo de Gestión de la Innovación con diferencias estadísticamente significativas

Las EF1 con las ENF presentaron considerablemente más preguntas con diferencias estadísticamente significativas (Tabla 2.3.4) que las encontradas al comparar al total de las EF con las ENF (Gráfico 2.1.3).

Si bien las principales diferencias entre las EF1 y las ENF están presentes en el componente cultura de la innovación, también se encontraron diferencias en los subcomponentes dirección de personas y en gestión de la tecnología, siempre a favor de la primera generación.

Tabla 2.3.4 Pensando en su empresa familiar ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Preguntas con diferencias estadísticamente significativas	Empresas familiares de primera generación	Empresas no familiares	Total
Las políticas de reconocimiento (monetario y no monetario) premian el espíritu emprendedor, favorecen la innovación y las ideas originales (Dirección de personas)	3,53	2,97	3,25
En esta empresa aprovechamos al máximo la tecnología que tenemos (Gestión de la tecnología)	4,11	3,70	3,90
En esta empresa los jefes son innovadores y emprendedores. Animam a los empleados a innovar, emprender, y a tomar riesgos (Cultura)	3,68	3,15	3,41
Esta organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está muy comprometida con su trabajo y está dispuesta a tomar riesgos (Cultura)	3,71	3,18	3,44
En esta empresa puedes arriesgarte y probar cosas nuevas sin temor a que te ridiculicen o culpen si las cosas no salen bien (Cultura)	4,08	3,46	3,76

**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas 1 a 5 donde “1” es “En total desacuerdo” y “5” “En total acuerdo”.

**Nota 2:** Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

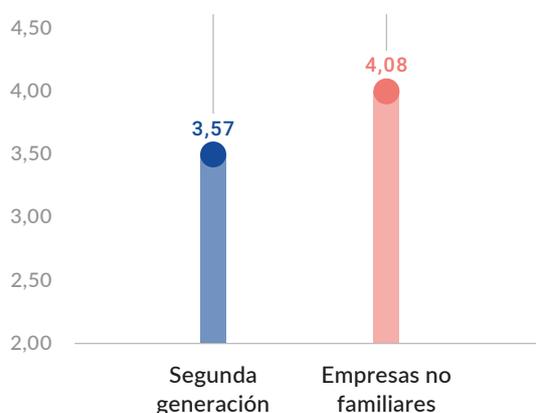
n = 78

Entre las EF2 y las ENF, hubo dos preguntas con diferencias estadísticamente significativas. En ambas, las ENF superaron a las EF2. La primera se relaciona a una visión

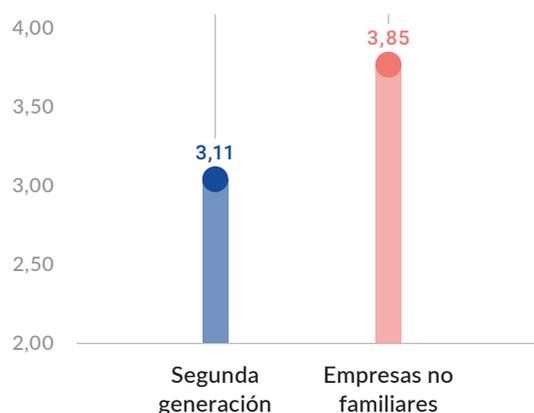
más estratégica sobre el futuro de la empresa (2.3.12) y la segunda a que el encargado de innovar tendría dependencia directa del gerente general o CEO (Gráfico 2.3.13).

Pensando en su empresa ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?

**Gráfico 2.3.12** La diferencia entre el escenario actual de la empresa y el escenario ideal es analizada para definir nuevos objetivos y mejoras periódicas (Estrategia)



**Gráfico 2.3.13** En mi empresa, el responsable de innovar depende directamente de la gerencia general (Organización)



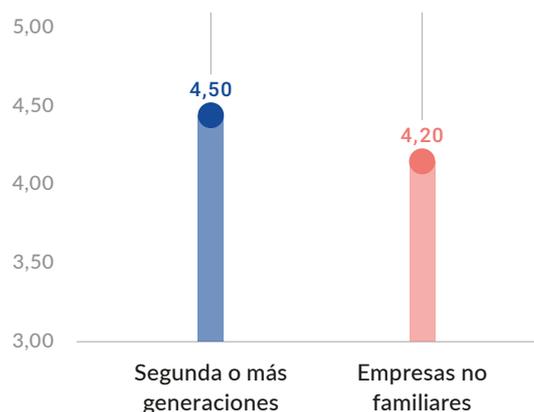
**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas 1 a 5 donde "1" es "En total desacuerdo" y "5" "En total acuerdo".  
**Nota 2:** Diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.  
 n = 86

Al comparar a las ENF con EF2+, se encontró diferencias en una pregunta relacionada al entorno y dos preguntas relativas al Modelo de Gestión de la Innovación.

Las EF2+ perciben que los clientes son cada vez más exigentes en mayor proporción que las ENF (Gráfico 2.3.14).

**Gráfico 2.3.14** Pensando en su empresa ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con la siguiente afirmación?

Nuestros clientes saben lo que necesitan y lo exigen cada vez más (Entorno)



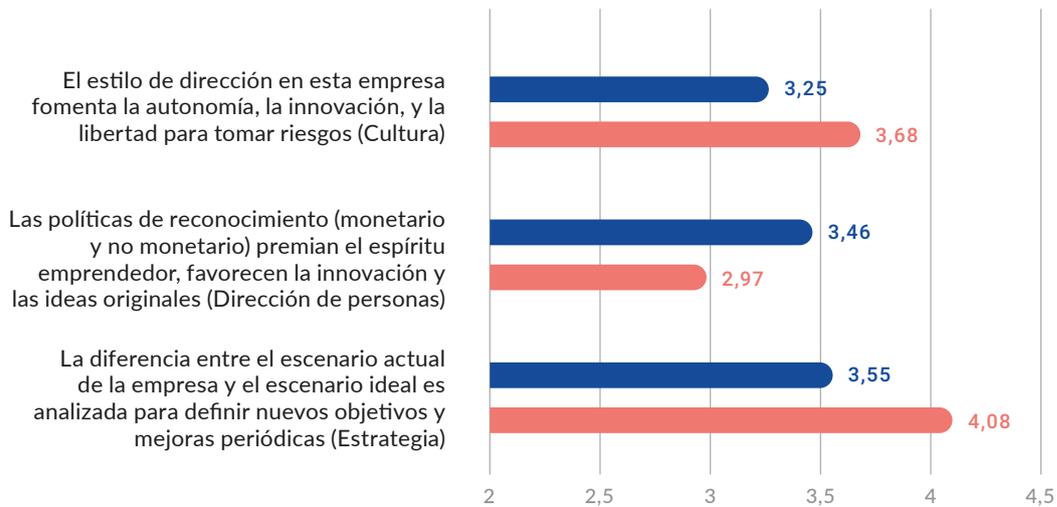
**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas 1 a 5 donde "1" es "En total desacuerdo" y "5" "En total acuerdo".  
**Nota 2:** Diferencias estadísticamente significativas con un 95% confianza.  
 n = 105

En cuanto a políticas de reconocimiento, al igual que en las EF1, las EF2+ perciben que en sus empresas se premia más el espíritu emprendedor que en las ENF (Gráfico 2.3.15). Por otra parte, las ENF tienen un estilo de dirección que fomenta más la autonomía, innovación y libertad para tomar riesgos que las EF2+ (Gráfico 2.3.15). Esto es un dato relevante, ya que en esta pregunta las EF1 tienen un promedio mayor que las

otras generaciones e incluso que las ENF, correspondiente a 4,03 (Tabla 2.2.7), lo que indica que es desde las EF2+ cuando la ENF superan a las EF en un estilo de dirección que promueve la innovación. Por último, las ENF, en concordancia con los datos obtenidos en las EF2, perciben en mayor proporción que las EF2+ que la diferencia entre el escenario actual de la empresa es analizada para definir nuevos objetivos y mejoras periódicas.

**2.3.15. Pensando en su empresa familiar ¿Cuán de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones?**

- Segunda o más generaciones
- Empresas no familiares



**Nota 1:** Se presentan los promedios de las preguntas de 1 a 5 donde "1" es "En total desacuerdo" y "5" "En total acuerdo".

**Nota 2:** Preguntas con diferencias estadísticamente significativas con un nivel de confianza del 95%.

n = 105

## 2.4. Innovación según tamaño de la empresa

Como se expone en la metodología, el tamaño de la empresa fue incorporado en el análisis, ya que en estudios previos se ha demostrado que este es un factor determinante para la innovación (Hall et al., 2009; Rosen busch et al., 2011; Terziovski 2010 en Classen et al., 2014).

Los datos que se presentan a continuación fueron extraídos de muestras muy pequeñas, por lo que las diferencias encontradas entre los grupos de empresas pequeñas, medianas, medianas-grandes y grandes, no

son lo suficientemente importantes como para presentar significancia estadística. Por lo tanto, los datos son referenciales para una futura aproximación a través de otros estudios, aun cuando, se aprecian tendencias importantes.

En todos los tamaños de empresas, las EF perciben una presión del entorno más grande que las ENF por innovar (Tabla 2.4.1) –esto mismo se observó, al comparar a las distintas generaciones de empresas familiares con las empresas no familiares– (Gráfico 2.1.2).

Tabla 2.4.1 Promedio Presión del Entorno por Innovar en empresas familiares y no familiares según tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa								Total
Pequeña		Mediana		Mediana-grande		Grande		
Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	
4,36	4,23	4,39	4,18	4,21	4,10	4,51	4,10	4,32

**Nota:** Se promedian las respuestas de las preguntas de la dimensión Presión del Entorno por Innovar en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".  
n = 143

Al analizar los componentes del Modelo de Gestión de la Innovación, vemos que son las EF pequeñas, las que superan en todos los componentes y subcomponentes a las ENF, lo que coincide con las EF1 (Tabla 1.3). Al aumentar el tamaño de la empresa, las ENF comienzan a superar a las EF en los promedios de los componentes y subcomponentes del

modelo. Así, los datos muestran que las EF al aumentar su tamaño gestionan con promedios más bajos la innovación, mientras que las ENF al aumentar su tamaño gestionan cada vez con promedios más altos la innovación, excepto en el componente cultura y en el subcomponente liderazgo (Tablas 2.4.2 y 2.4.3).

**Tabla 2.4.2. Promedio componentes Modelo de Gestión de la Innovación en empresas familiares y no familiares según tamaño de la empresa**

Componente	Tamaño de la empresa								Total empresas familiares	Total empresas no familiares
	Pequeña		Mediana		Mediana-grande		Grande			
	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar		
Ecosistema	3,70	3,43	3,45	3,36	3,13	3,40	3,38	3,52	3,51	3,42
Gestión de los activos clave	3,98	3,73	3,74	3,65	3,49	3,64	3,70	4,10	3,81	3,75
Procesos	3,44	3,12	3,22	3,33	3,24	3,29	3,37	3,92	3,34	3,36
Orientación a resultados	3,83	3,29	3,43	3,67	3,58	3,75	3,67	4,21	3,66	3,64
Cultura	3,80	3,56	3,30	3,56	3,11	2,86	3,08	3,16	3,48	3,35
Nivel de innovación	3,78	3,46	3,46	3,56	3,36	3,39	3,45	3,85	3,60	3,55

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de los componentes del Modelo de Gestión de la Innovación en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** Tres empresas no respondieron la pregunta por el tamaño de la empresa.

n = 140

**Tabla 2.4.3. Promedio subcomponentes Modelo de Gestión de la Innovación en empresas familiares y no familiares según tamaño de la empresa**

Componente	Subcompo- nente	Tamaño de la empresa								Total empresas familiares	Total empresas no familiares
		Pequeña		Mediana		Mediana-grande		Grande			
		Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar	Familiar	No familiar		
Ecosistema	Liderazgo	4,15	3,78	3,63	3,75	3,37	3,43	3,63	3,50	3,84	3,66
	Estrategia	3,91	3,77	3,68	3,83	3,46	3,50	3,69	3,93	3,76	3,77
	Dirección de personas	3,76*	3,19	3,51	3,25	3,27	3,28	3,23	3,40	3,56	3,27
	Organización	3,15	2,99	2,92	2,82	2,51	3,44	3,22	3,34	3,01	3,07
Gestión de los activos clave	Gestión de la tecnología	4,12	4,00	4,05	3,95	3,50	3,86	4,04	4,07	4,01	3,97
	Gestión de la cadena de valor	4,49	4,23	4,30	4,05	4,12	3,71	4,27	4,50	4,36	4,14
	Gestión del conocimiento	3,64	3,33	3,29	3,30	3,17	3,50	3,19	3,79	3,43	3,43
Procesos	Proceso de gestión de la innovación	3,18	2,79	2,86	2,93	2,92	3,22	3,36	4,00	3,08	3,13
	Proceso de desarrollo de productos y servicios	3,49	3,26	3,49	3,56	3,36	3,39	3,39	3,71	3,46	3,44
	Desarrollo de nuevos procesos	3,85	3,64	3,74	3,50	3,46	3,17	3,33	4,29	3,71	3,65
Orientación a resultados	Orientación a resultados	3,83	3,29	3,43	3,67	3,58	3,75	3,67	4,21	3,66	3,64
Cultura	Cultura	3,80	3,56	3,30	3,56	3,11	2,86	3,08	3,16	3,48	3,35
Promedio Nivel de Innovación		3,78	3,46	3,46	3,56	3,36	3,39	3,45	3,85	3,60	3,55

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de los subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** Pese a que las muestras son demasiado pequeñas, el subcomponente dirección de personas de empresas familiares pequeñas presentó diferencias estadísticamente significativas con el resto de los grupos de empresas.

**Nota 3:** Tres empresas no respondieron la pregunta por el tamaño de la empresa.

n = 140



# ANÁLISIS DE RESULTADOS

## *Empresas familiares versus no familiares*

---

Si bien las empresas familiares (EF) no presentan diferencias significativas con las no familiares (ENF) en los componentes y subcomponentes del Modelo de Gestión de la Innovación, las EF tienen promedios más altos. Estos estarían dados principalmente por empresas familiares de primera generación (EF1) y, en menor grado, por empresas familiares de tercera y más generaciones (EF3+).

El estudio mostró que las principales diferencias entre EF y ENF aparecen al comparar a las ENF con las EF según la generación que está al mando de la EF. Las EF1 gestionarían de mejor manera la innovación que las ENF. A su vez, serían mucho más innovadoras que las empresas familiares de segunda generación (EF2), lo que luego se vería atenuado al compararlas con las EF3+.

El tamaño de la empresa también influiría en el nivel de gestión de la innovación de las EF y ENF, aunque no se contó con una muestra suficientemente grande para aseverarlo con diferencias estadísticamente significativas. Las EF pequeñas gestionarían de mejor manera la innovación que las EF grandes, mientras que las ENF grandes, gestionarían de mejor

manera la innovación que las ENF pequeñas. Mientras las EF disminuyen sus niveles de gestión de la innovación al aumentar su tamaño, las ENF aumentan sus niveles al aumentar el tamaño de la empresa (excepto en el componente cultura y subcomponente liderazgo). Esto es coherente con que las EF1 suelen ser pequeñas.

Todas las generaciones de empresas familiares, independiente de su tamaño, sienten una presión mayor desde el entorno por innovar que las ENF, ya sea desde sus clientes, la competencia en el mercado, por mantener bajos costos, porque el personal cuenta con una mayor especialización y conocimientos técnicos, porque ven que es necesario realizar cambios tecnológicos frecuentes o porque perciben que les afectan más los factores sociales, políticos y económicos.

Las EF, en general, tienen mejores políticas de reconocimiento que premian el espíritu innovador, favorecen la innovación y las ideas originales que las ENF. Sin embargo, son menos estratégicas en definir un escenario futuro a partir del escenario actual y ajustar sus objetivos.

## Generaciones de familias empresarias

---

Las EF1 superan a las EF2 en gestión de los activos clave y cultura. En gestión de los activos clave, gestionarían de mejor manera la tecnología, el conocimiento y la cadena de valor, identificando oportunidades de innovación. Para lograrlo, por ejemplo, establecerían mejores relaciones con proveedores, clientes y agentes externos. En cultura destacarían por su estilo de liderazgo, fomentando la autonomía, innovación y libertad para tomar riesgos, siendo un lugar dinámico, con colaboradores comprometidos, donde es posible probar cosas nuevas. Por último, el o la responsable de innovar en las EF1 dependería directamente de la gerencia general, lo que da cuenta del lugar que ocupa la innovación en este tipo de empresas versus una menor proporción de esta dependencia en EF2.

Al comparar a las EF1 con las EF2+, es decir, con aquellas que incorporan el efecto de la tercera y más generaciones (EF3+) versus las EF2, vemos que las diferencias entre las EF1 y las EF2 se atenúan a favor de una mejor gestión de la innovación por parte de las EF3+, pese a que continúan siendo menos innovadoras que las EF1. Las EF2+ son diferentes a las EF1 principalmente en el componente cultura. Las EF1 tendrían un mejor desempeño en el estilo de la dirección, buscando ser líderes en innovación, promoviendo espacios dinámicos, emprendedores y vanguardistas, con colaboradores comprometidos que pueden proponer cosas nuevas. A su vez, las EF1 gestionarían de mejor manera la tecnología que las EF2+.

## Generaciones de familias empresarias versus empresas no familiares

---

Las EF1 tienen promedios más altos que las ENF en todos los componentes y subcomponentes del modelo de gestión de la innovación. A su vez, superan a las ENF al comparar su nivel de gestión de la innovación global, aunque sin diferencias estadísticamente significativas. Por su parte, las EF2 y las EF2+ tienen promedios más bajos en todos los componentes del modelo que las ENF, solo superándolas, aunque sin diferencias estadísticamente significativas, en los subcomponentes liderazgo, dirección de personas y gestión de la cadena de valor. Ahora bien, si se aíslan las EF3+ de las EF2+, los resultados de estas empresas en gestión de la innovación mejoran, sin embargo, debido a que se contó con una muestra muy pequeña de este tipo de empresas, correspondiente a 19 empresas, este análisis no fue incorporado en los resultados del estudio<sup>9</sup>.

Las EF1 destacan significativamente sobre las ENF en gestión de la cadena de valor y cultura, mientras que las EF2 y las EF2+ tienen un desempeño más bajo que las ENF en gestión de tecnologías.

Las EF1 versus las ENF tendrían mejores políticas de reconocimiento, aprovecharían mejor la tecnología, contarían con jefes innovadores y emprendedores que motivan a los colaboradores y les permiten asumir riesgos, quienes a su vez estarían más comprometidos con su trabajo y se desempeñarían en espacios dinámicos y emprendedores.

Es en las EF2 donde las ENF superarían a las EF en estrategia, en tanto las EF2 tendrían un desempeño menor al analizar el escenario actual y deseado para realizar mejoras periódicas. A su vez, en las EF2 la persona

<sup>9</sup> Para conocer los resultados de las empresas familiares de tercera y más generaciones en el Modelo de Gestión de la Innovación, revise el Anexo 2.



responsable de innovar dependería en menor proporción de la gerencia general que en las ENF. Al incorporar el efecto de las EF3+ en la categoría EF2+ versus las EF2, se observa que las EF2+, destacan en comparación a las ENF en contar con mejores políticas de reconocimiento, pero tienen un menor desempeño en estilo de dirección, en tanto las ENF fomentarían en mayor proporción la autonomía, innovación y libertad para tomar riesgos.



## DISCUSIÓN

Los resultados son coherentes con el marco teórico de este *white paper*, en tanto las empresas familiares de primera generación (EF1) son las que tienen los promedios más altos en gestión de la innovación (Werner, Schröder & Chlosta, 2018; Villalonga & Amit, 2006). La explicación más plausible se relaciona con que las EF1 suelen estar a la cabeza de un(a) dueño(a) fundador(a) quien además de administrar la empresa tiene la propiedad sobre la misma, lo que permite que tome decisiones de manera más concentrada, pudiendo asumir más riesgo con un estilo particular de liderazgo (Villalonga & Amit, 2006). Los fundadores que partieron de cero tienden a “jugársela más”, dado que tienen menos que perder y ellos toman las decisiones a solas. A esto se suma la visión a largo plazo de este tipo de empresas, por su deseo de continuar el legado familiar en el tiempo a través de la figura de la empresa familiar (EF).

Los resultados también muestran que las EF1 destacan en gestión de la tecnología, en concordancia con la literatura, que explica que una de las formas que adoptan las EF pequeñas para ser más competitivas, es invertir en tecnología (Classen *et al.* 2014).

La segunda y más generaciones de familias empresarias (EF2+), tienen peores desempeños que las EF1 y que las empresas no familiares (ENF) en gestión de la innovación. Estas tenderían a proteger más lo que se conoce como el patrimonio “socio-emocional” heredado de los fundadores, lo que unido a que la propiedad está repartida entre más

miembros de la familia, con distintos objetivos e intereses, las hace ser más aversas al riesgo o incluso muchas veces tener conflictos o problemas entre familiares para ponerse de acuerdo. Como concluyen Spriggs *et al.* (2013) los altos niveles de colaboración aumentan el desempeño de una empresa solo cuando esta está concentrada en manos de pocas personas. Además, en las EF2+ cuando el(la) fundador(a) ya no concentra la propiedad y administración de la empresa, los problemas de agencia y de intereses entre accionistas mayoritarios familiares y minoritarios no familiares cobran más relevancia, disminuyendo su desempeño (Villalonga & Amit, 2006; Chrisman *et al.* 2012).

Pese a que la literatura sugiere que las EF a medida en que avanzan en generaciones son cada vez menos innovadoras (Werner, Schröder & Chlosta, 2018), el estudio mostró que en esta muestra no es así. Son las empresas familiares de segunda generación (EF2) las que tienen el peor desempeño en gestión de la innovación, lo que se vería atenuado al avanzar hacia las empresas familiares de tercera y más generaciones (EF3+). Esto es relevante, ya que, por una parte, justifica las recomendaciones de algunos estudios, que apuntan a que se debiera realizar investigación local y contextual referida al tema (Villalonga & Amit, 2006; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013, Duran *et al.* 2016, citado por Werner, Schröder & Chlosta, 2018), y por otra, porque permite plantear nuevas hipótesis sobre gestión de la innovación en EF, tales como que

las EF3+ podrían tender a comportarse como empresas no familiares, o bien, lograr similares desempeños en gestión de la innovación.

La literatura también plantea que las empresas pequeñas, tanto EF como ENF, son más innovadoras que las empresas de mayor tamaño (Hall et al., 2009; Rosen busch et al., 2011; Terziovski 2010 en Classen et al., 2014), coherentemente con la figura de un emprendedor que inicia la empresa, tiene el control y la administración de esta y es menos averso al riesgo. Sin embargo, este estudio mostró, aunque con una muestra pequeña como para obtener diferencias estadísticamente significativas, que esto ocurre únicamente en las EF. Las ENF a medida en que aumentan en tamaño, incrementan sus niveles de gestión de la innovación.

Siguiendo el estudio “Las empresas familiares ante el reto de la innovación” (IE Center for Families in Business y EY Empresa Familiar, 2022), el ‘factor familia’ disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Esto sugeriría que el carácter familiar de las empresas familiares estaría más presente en las empresas de menor tamaño, lo que coincide con la primera y segunda generación de EF, momentos donde estas tienen su mejor y peor desempeño en gestión de la innovación. Las EF3+ del estudio son las que alcanzan un mayor tamaño, con una menor proporción de empresas pequeñas, que disminuye desde la primera generación. Con la aparición de las EF3+, aumenta el desempeño de las EF al compararlas con las EF2, pese a que este continúa siendo más bajo que las EF1. Si bien se podría pensar, como fue expuesto más arriba, que las EF3+ podrían tender a comportarse como ENF, hay otra forma de explicar parte de este fenómeno, relacionada a una mayor profesionalización y organización de las EF, pero desde su carácter único de EF.

---

*Las EF de este estudio destacan principalmente en cultura de la innovación. La cultura es un elemento fundamental para que la innovación florezca y se mantenga en el largo plazo, sin esta las empresas podrían fracasar en el mediano y corto plazo.*

Las EF al pasar de una generación a otra pueden mantener su carácter familiar aun cuando sus niveles de complejidad aumenten, o bien decidir dejar de serlo. La supervivencia de este carácter familiar dependerá, entre otros factores, de su nivel de profesionalización con ‘sello familiar’ y de organizar un modelo de empresa familiar que permita maximizar las ventajas de los atributos familiares de la empresa.

En cuanto a niveles de profesionalización de las EF, Bennedsen & P.H. Fan (2014) describen distintos caminos que pueden tomar las EF dependiendo de quienes poseen la propiedad y control administrativo de las mismas. En el caso de una familia que posee ambas cosas, como suele ocurrir en las EF1, la tarea es desarrollar a los sucesores, fortaleciendo el gobierno de familia para transferir sus activos a la próxima generación. Cuando la empresa pasa a manos de un CEO externo, pero la familia conserva la propiedad, lo que suele ocurrir desde las EF2+, se debe fortalecer el gobierno corporativo incentivando y monitoreando a los ejecutivos, junto con promover propietarios familiares responsables que trabajen junto a ellos. Por otra parte, si la familia continúa en la administración de la empresa, pero su propiedad se diluye, formando parte de una pequeña porción de esta, se debe crear un diseño de participación que le permita mantener el control de

la empresa aun cuando entren nuevos inversionistas. Ahora bien, si la familia decide terminar con la empresa, dejando de tener la propiedad y el control administrativo de la misma, debe realizar una correcta transición hacia nuevos accionistas y directivos, que permitan que esta mantenga su valor y transparencia, para posteriormente gestionar su patrimonio en nuevas oportunidades de negocio.

En lo relativo a la organización de las EF, Tagiuri & Davis (1996), desarrollan uno de los modelos más utilizados en el estudio de las EF. Estos autores proponen que las EF tienen tres dimensiones que se solapan entre sí: la familia, la propiedad y la administración de la empresa familiar. En cada una de ellas estarían presentes atributos bivalentes, es decir, que se pueden expresar de forma positiva o negativa. Ejemplos de ellos, son los roles delimitados versus simultáneos que puede asumir una persona (gerente de la empresa/ padre de la familia/ propietario) o una familia unida versus una familia desunida. Si los atributos no se expresan de manera positiva pueden afectar negativamente el horizonte del negocio familiar. Así, un diseño organizativo de la EF, debiera, por ejemplo, delimitar el “sombrero” que se debe poner un miembro de la familia empresaria cuando interactúa con la familia, la propiedad y la administración del negocio familiar y aprovechar la unión de la familia para impregnar una misión y estilo de hacer las cosas dentro de la empresa.

Las EF de este estudio destacan principalmente en cultura de la innovación. La cultura es un elemento fundamental para que la innovación florezca y se mantenga en el largo plazo, sin esta las empresas podrían fracasar en el mediano y corto plazo (Díaz-Molina, Acevedo & Cortés, 2021). Sin embargo, las EF también deben promover una buena gestión de innovación en su estrategia y liderazgo

pro-innovación, elementos donde las EF2+ tienen peores desempeños que las ENF. Martínez (2010b) destaca que cada nueva generación debe revitalizar la estrategia de la EF, pero que hoy en día una renovación estratégica cada 25 años puede no ser lo suficientemente frecuente. Es fundamental que los líderes, como principales responsables de las empresas, sean capaces de fomentar la innovación a través de decisiones y acciones concretas (Crossan & Apadyn, 2010).



# CONCLUSIONES

La innovación en Chile es un tema que con el paso del tiempo ha ido cobrando cada vez más relevancia, ya que se relacionaría directamente con los niveles de productividad y desarrollo que puede alcanzar el país.

El aporte de las familias empresarias a la economía de Chile y del mundo es innegable, sin embargo, poco se sabe sobre innovación en las empresas familiares chilenas, aun cuando se reconoce que este tipo de empresas tiene características distintivas a la hora de innovar.

Este estudio es el primer acercamiento en Chile a la gestión de la innovación en empresas familiares y sus generaciones, identificando aspectos característicos de las mismas al compararlas entre ellas y con empresas no familiares.

A partir de una encuesta realizada a 143 empresas chilenas, familiares y no familiares, se pudo concluir con un 95% de confianza que las empresas familiares no difieren significativamente de las no familiares a la hora de gestionar la innovación. Sin embargo, al analizar a las empresas familiares según la generación que está al mando de la empresa familiar, se observó que es la primera generación de familias empresarias la que gestiona mejor la innovación que el resto de las generaciones y que las empresas no familiares. Asimismo, es la segunda generación de familias empresarias, la que tiene los peores niveles de gestión de innovación al compararla con el resto de las generaciones y con empresas no familiares.

Lo que explicaría parcialmente lo anteriormente expuesto, es el hecho de que la primera generación de la familia empresaria concentra en la figura del líder fundador(a) la administración y propiedad de la empresa, lo que le permite tomar decisiones más rápido, asumir más riesgo y tener un estilo particular de liderazgo. En contraste, las empresas de segunda generación se enfrentan a algunas problemáticas propias de la división de la propiedad y separación entre esta y la administración de la empresa, tales como problemas de agencia, conflictos entre familiares o entre accionistas familiares y no familiares, sucesiones poco consolidadas, entre otras. Cuando las empresas logran pasar a la tercera o más generaciones, probablemente logran profesionalizarse y aprovechar de mejor manera sus atributos familiares, lo que incidiría en una mejor gestión de la innovación. El estudio mostró que, desde la tercera generación de familias empresarias en adelante, mejoran los resultados en gestión de la innovación en empresas familiares, aun cuando no superan a la primera generación.

Chile arrastra junto al resto de países de Latinoamérica varios problemas relacionados con la innovación. Uno de ellos, es su adopción tardía. Por otra parte, haber estado centrado principalmente en la imitación y, por último, su modelo basado en la adquisición de tecnología versus la inversión en I+D. (Geldes & Felzensztein, 2013; Geldes, Felzensztein & Palacios, 2017).

Las empresas chilenas, tanto familiares como no familiares, se han enfocado más en el desarrollo de actividades de eficiencia que en actividades de gestión de la innovación. Junto con ello, la sistematización de los procedimientos de innovación ha sido escasa, lo que fue identificado en el último Índice Global de Innovación, con limitados avances en sofisticación del modelo de negocios o en generación de conocimiento creativo y tecnología innovadora (WIPO, 2021). De esto deriva que se requiera que las empresas, para asegurar el éxito en el largo plazo, se conviertan en organizaciones ambidiestras, es decir, que sean capaces de realizar simultáneamente actividades de eficiencia operacional e innovación (Díaz-Molina, Acevedo & Cortés, 2021).

Uno de los cambios positivos en los últimos años es la consolidación del gerente de innovación y de una unidad de innovación al interior de las empresas chilenas (Díaz-Molina, Acevedo & Cortés, 2021). Pese a ello, en este estudio se observó que no todas las empresas dan el mismo nivel de importancia a la figura del gerente de innovación. Por ejemplo, en las empresas familiares de segunda generación, este depende en menor proporción de la gerencia general, que en empresas familiares de primera generación y que en empresas no familiares.

La innovación debe ser permanente, explícita y generar valor, debe provocar cambios significativos en la manera de hacer las cosas y debe ser observada desde un enfoque sistémico. Las empresas familiares suelen cambiar o revitalizar sus estrategias junto con los cambios generacionales, pero esto puede no ser lo suficientemente frecuente (Martínez, 2010b). La inversión en tecnología, que es una forma de innovación donde destacan las empresas familiares, puede dar soporte a una innovación específica, pero también se debe

---

*El aporte de las familias empresarias a la economía de Chile y del mundo es innegable, sin embargo, poco se sabe sobre innovación en las empresas familiares chilenas.*

promover la innovación de productos, de procesos, en la estrategia, en marketing, en diseño y la innovación en el modelo de negocios (Díaz-Molina, Acevedo & Cortés, 2021).

Las organizaciones deben estar preparadas para el cambio. Pese a ello, las empresas familiares del estudio, en todas sus generaciones y tamaños, perciben en mayor proporción que las empresas no familiares, una presión mayor desde el entorno por innovar. A su vez muestran peores niveles en gestión de su estrategia. A su favor, tienen el componente cultura de la innovación y la gestión de los activos clave, desarrollando principalmente en la primera generación una menor aversión al riesgo y un ambiente que promueve la innovación, junto con mejores relaciones con sus proveedores y colaboradores en comparación con las empresas no familiares.

Dentro de las características distintivas de las empresas familiares, se encuentran sus prácticas o estrategias de profesionalización propiamente familiares y su organización con sello familiar. Las empresas familiares deben lidiar con los cambios generacionales y además con los cambios en sus estructuras de propiedad y administración. Martínez (2010b) propone tres pilares fundamentales para que una empresa familiar perdure con éxito en el tiempo. El primero es la formación de la familia (contar la historia familiar, transmitir y desarrollar experiencia tanto dentro como fuera de la empresa, requisitos de entrada

y permanencia, preparar la sucesión). El segundo, es el desarrollo de buenos sucesores y propietarios responsables de la empresa familiar “líderes en la empresa, guardianes del patrimonio y custodios de los valores de la familia”. Por último, una familia bien organizada. Esta debería contar con un Gobierno Corporativo encabezado por un Directorio moderno, con miembros de la familia y externos y, a su vez, con un Gobierno de Familia, liderado por un Consejo Familiar inspirado en un Protocolo Familiar.

La innovación debe crear valor para ser sustentable. El gran reto de las familias empresarias es crear valor a lo largo de las generaciones. Para lograrlo, deben permanecer unidas, planificar sus sucesiones y organización e insertarse de manera positiva en un entorno cambiante. Las empresas familiares deberían aprovechar su sello familiar y la flexibilidad que les otorga formar parte de la propiedad y administración de la empresa, incorporando la innovación de manera explícita, continua y sistemática en su ADN. En esto último, vale la pena mirar hacia atrás, hacia la historia de la empresa familiar, y sacar lo mejor de su legado fundacional, es decir, del desempeño alcanzado por su primera generación, pero sin dejar de mirar hacia adelante, hacia la inclusión de nuevos factores determinantes de la innovación, como estrategia, organización, procesos de gestión de la innovación y orientación a resultados, donde las empresas familiares, particularmente la segunda generación, tienen peores desempeños que las empresas no familiares.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, M., Martínez, J., y Roure, J. (2008). *Transformarse o desaparecer*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Cap. 2 *La estrategia no convencional de la empresa familiar*, 35-52. Deusto, España.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). *Innovation Management Measurement: A Review*. *International Journal of Management Reviews* 8(1), 21-42.
- Astrachan, Joseph H. & Melissa Carey Shanker. (2003). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. *Family Business Review* XVI (3), 211-219.
- Atuahene-Gima, K. (1995). *An exploratory analysis of the input of market orientation on new product performance: a contingency approach*. *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-93.
- Bennedsen, m. & P.H. Fan J. (2014). *The Family Business Map: Assets and Roadblocks in Long Term Planning*. Palgrave MacMillan, New York, USA.
- Cebon, P. & Newton, P. (1999). *Innovation in Firms: Towards a Framework for Indicator Development*. Working Paper 99-109, Melbourne Business School.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). *Family involvement, family influence, and family centered non-economic goals in small firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 267-293.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., Peters, B. (2014). *Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis*. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609.
- 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.
- Davila, T., Epstein, M. & Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT Press.
- De Massis, A., Frattini, F., Lichtenthaler. U. (2013). *Research on technological innovation in family firms*. *Family Business Review*, 26(1), 10-21.
- Díaz-Molina, I., Acevedo, J. & Cortés, P. (2021). *Evolución de la innovación en Chile: Radiografía de la última década en las empresas chilenas*. Ril Editores. Santiago, Chile.
- European Foundation for Quality Management 2012. (2013). *EFQM excellence model 2013*. Bruxelles: EFQM.
- Ferreira, J., Fernandes, C., Alves, H., & Raposo, M. (2015). *Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model*. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395-1403.
- Geldes, C., & Felzensztein, C. (2013). *Marketing innovation in the agribusiness sector*. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 26 No. 1, pp. 108-138.



- Geldes, C., Felzensztein, C. & Palacios, J. (2017). *Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 55-66.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1997a). *Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familia*. Clásicos de FBR en español. Barcelona: Fundación Nexia. 17-25
- Gersick, K., Davis J., McCollom M., & Lansberg, I. (1997b). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston.
- González, F. & Martínez, J. (2019). *Familias empresarias y el desarrollo económico en la historia de Chile*. Editorial Lid, Santiago, Chile.
- IE Center for Families in Business & EY Empresa Familiar. (2022). *Las empresas familiares ante el reto de la innovación*. España.
- INE (2020). *Porcentaje de empresas que innovaron en comparación a miembros OCDE 2014-2016*. Encuesta Nacional de Innovación, Resultados 2017-2018.
- Instituto de la Empresa Familiar (2015). *La empresa familiar en España*. Barcelona, España.
- Jiménez, G., Arriagada, V., Mandakovic, V. y Echeverría, C. (2014). *Radiografía de la Empresa Familiar en Chile*. Serie CEFAE N°1, Universidad del Desarrollo.
- Lee, M., Son, B. and Lee, H. (1996). *Measuring R&D effectiveness in Korean companies*. *Research-Technology Management*, 39, 28–31.
- Loch, C., Stein, L. & Terwiesch, C. (1996). *Measuring development performance in the electronics industry*. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3–20.
- Martínez, J. (2010a). *¿Cómo ha Impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile?* *Revista de Egresados del ESE Business School*, Número 6, pp.28-33.
- Martínez, J. (2010b). *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Mumford, M. D. & Licuanan, B. (2004). *Leading for innovation: conclusions, issues, and directions*. *Leadership Quarterly*, 15, 163–71.
- National Institute of Standards and Technology -NIST-. (2011). *Malcolm baldrige national quality award: 2011- 2012 criteria for performance excellence*. Gaithersburg, Maryland.
- Neubauer F., Lank A. (1999). *The family business. Its governance for sustainability*. MacMillan Press Ltd.
- OCDE. (2019). *Compendio de Estadísticas de productividad*.
- Oliver, N., Dewberry, E. & Dostaler, I. (1999). *New Product Development Performance and Practice: An International Benchmarking Study in the Consumer Electronics Industry*. 6th International Product Development Management Conference, Cambridge. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Satish, K. & Srinivasan R. (2010). *Total quality management and innovation performance: An empirical study on the interrelationships and effects*. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 8.
- Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, L. (2013). *Too many cooks in the kitchen: Innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses*. *Family Business Review* 26(1), 32-50.

- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review 9(2), 199-208
- Thai Hoang, D. I. (2006). *The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country*. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(9), 1092-1117.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, managerial organizational change*. 5th edition ed. Wiley.
- Vilá, J., & Muñoz-Najar, J. A. (2002). *El Sistema de Innovación: Competencias organizativas y directivas para innovar*. Revista de Antiguos Alumnos, IESE, págs. 13-24
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). *How do family ownership, control and management affect firm value?* Journal of Financial Economics 80 (2), 385-417.
- Werner, A., Schröder, C. & Chlosta S. (2018). *Driving factors of innovation in family and non-family SMEs*. Small Business Economics 50, 201-218.
- Ward, J. (1990). *Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, Oxford.
- WIPO. (2021). *Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis*. Geneva: World Intellectual Property Organization.

# ANEXOS

## 1. Metodología

El estudio es de tipo cuantitativo. Se envió una encuesta *online* estructurada a gerentes generales y gerentes de innovación de un marco muestral de 3.000 empresas, obteniendo 143 respuestas válidas.

Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, empleando las bases de datos con las que cuenta el ESE Business School de la Universidad de los Andes, las que contienen un amplio espectro de empresas de diverso tamaño (desde un millón de dólares de ventas anuales aproximadamente). La unidad de análisis fue las empresas. Así, se clasificó la muestra según el tamaño de la empresa, actividad económica y si correspondían a empresas familiares o no.

Para determinar si una empresa era familiar o no, se utilizó la siguiente definición:

“ Entendemos por empresa familiar una empresa cuya propiedad es controlada por una familia, donde al menos dos de sus integrantes forman parte de la administración de la empresa o de su directorio. ”

Dentro de las empresas familiares, se preguntó qué generación de la familia empresaria se encuentra actualmente al mando de la empresa familiar, entregando como alternativas: la primera generación, la segunda generación, la tercera generación, la cuarta generación y la quinta o más generaciones.

Además, se preguntó quién o quién(es) posee(n) la mayoría de la propiedad, con las siguientes categorías de respuesta: el(la) dueño(a) fundador(a), un grupo de hermanos, un grupo de primos y otro.

A partir de esto, y utilizando las dimensiones del Modelo de Gestión de la Innovación (MIC) desarrollado por el Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School, las empresas respondieron un cuestionario de 49 preguntas. Cada pregunta reportó a una dimensión de la innovación, como “estrategia” o “gestión de activos claves” y fue respondida a partir de una escala Likert según el nivel de acuerdo con cada una de ellas. La escala fue de 1 a 5, donde 1 significó “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”.

A continuación, se presentan los componentes (dimensiones) del Modelo de Gestión de la Innovación, sus subcomponentes y número de preguntas que contiene cada uno de ellos (Tabla III.1).

Tabla III.1. Componentes Modelo de Gestión de la Innovación

Componente	Subcomponente	Número de preguntas
Ecosistema	Liderazgo	4
	Estrategia	4
	Dirección de personas	6
	Organización	5
Gestión de activos clave	Gestión de la tecnología	2
	Gestión de las relaciones en la cadena de valor	2
	Gestión del conocimiento	4
Procesos	Gestión de la innovación	3
	Desarrollo de nuevos productos o servicios	3
	Desarrollo de nuevos procesos	1
Orientación a resultados	-	2
Cultura	-	7
<b>Total</b>		<b>43</b>

Además, se incluyó la dimensión “presión del entorno por innovar” que, si bien no se encuentra dentro del modelo, es una variable que afecta la percepción de las empresas sobre su necesidad de innovar. Esta dimensión contó con seis preguntas, completando así las 49 preguntas del cuestionario relativas a innovación.

Se calcularon los promedios en gestión de la innovación para cada componente y subcomponente del modelo, para posteriormente realizar comparaciones entre grupos (empresas familiares versus no familiares, entre generaciones de familias empresarias, y entre generaciones de familias empresarias y empresas no familiares). Asimismo, a partir de las medias muestrales se creó un índice de nivel de gestión de la innovación.

## Índice nivel de gestión de la innovación

Primero, se ordenó la muestra de menor a mayor a partir de sus promedios de gestión de la innovación en los diversos componentes, subcomponentes y en el nivel de innovación global. A partir de esto, se dividieron los promedios en tres percentiles de igual tamaño, los que permitieron asignar a aquellos

promedios que estuvieran bajo el percentil 1, el valor de “nivel de innovación bajo”, a los que estuvieran entre el percentil 1 y 2, el valor de “nivel de innovación medio”, y a los que estuvieran entre el percentil 2 y hasta el 3, el valor de “nivel de innovación alto” (Tabla III.2).

Tabla III.2. Nivel de gestión de la innovación según percentil

Promedio de innovación	Percentil	Valor nivel de gestión de la innovación
33,3% más bajo	1	Bajo
33,3% en el medio	2	Medio
33,3% más alto	3	Alto

## Datos estadísticamente significativos

Este estudio no es estadísticamente representativo del universo de empresas del territorio nacional. Su metodología de levantamiento de información fue por conveniencia a través de un muestreo no probabilístico, utilizando las bases de datos del ESE Business School de la Universidad de los Andes. Por lo tanto, con el objetivo de contar con un nivel un poco más elevado de rigurosidad en el análisis de datos, se realizó test de diferencias de medias. Esto quiere decir que, a partir del nivel de significancia de las diferencias entre medias muestrales de distintos grupos de empresas, se pudo observar diferencias en la muestra con un 95% de confianza.

Atendiendo a que el tamaño de la muestra es pequeño (143 casos), solo se obtuvo diferencias estadísticamente significativas cuando hubo una cantidad suficiente de datos entre los grupos de empresas que fueron comparadas y cuando las diferencias fueron lo suficientemente grandes. De esto se desprende, que los resultados con diferencias significativas observados en el informe deban ser considerados únicamente como resultados referenciales.

## 2. Resultados empresas de tercera y más generaciones

Si bien las empresas de tercera y más generaciones no fueron incluidas en el análisis de este estudio, debido a que su muestra de 19 casos es muy pequeña como para hacer comparaciones de diferencias de medias con un 95% de confianza estadística, aquí se presentan sus promedios en el Modelo de Gestión de Innovación (Tablas 2.1 y 2.2).

El objetivo de mostrar esta información es, por una parte, notar que no podemos aseverar con un nivel de significancia estadística

que la tercera y más generaciones de familias empresarias tienen un mejor o peor desempeño que las empresas no familiares y que el resto de las generaciones en gestión de la innovación, pero a la vez, dar a conocer que sus tendencias indican que gestionarían de mejor manera la innovación que empresas de segunda generación y que empresas no familiares. Así, se busca abrir una ventana para futuras hipótesis y estudios que indaguen en esta materia.

Tabla 2.1. Promedios componentes Modelo de Gestión de la Innovación generaciones de familias empresarias y empresas no familiares

Componentes	Empresas familiares			Empresa no familiar	Total
	Primera generación	Segunda generación	Tercera y más generaciones		
Ecosistema	3,65	3,36	3,60	3,46	3,50
Gestión de los activos clave	3,95	3,66	3,90	3,75	3,80
Procesos	3,47	3,19	3,48	3,39	3,36
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,50	3,68	3,66
Cultura	3,79	3,34	3,31	3,37	3,46
Nivel de innovación	3,71	3,42	3,63	3,57	3,59

**Nota 1:** Se promedian las respuestas de las preguntas de cada componente en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** \* No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 143

**Tabla 2.2 Promedios subcomponentes Modelo de Gestión de la Innovación generaciones de familias empresarias y empresas no familiares**

Subcomponentes	Empresas familiares			Empresas no familiares	Total
	Primera generación	Segunda generación	Tercera y más generaciones		
Liderazgo	3,97	3,72	3,86	3,69	3,79
Estrategia	3,84	3,64	3,83	3,79	3,76
Dirección de personas	3,73	3,37	3,75	3,31	3,50
Organización	3,16	2,86	3,07	3,12	3,04
Gestión de tecnologías	4,16	3,87	4,11	3,99	4,01
Gestión de la cadena de valor	4,42	4,21	4,58	4,15	4,29
Gestión del conocimiento	3,64	3,27	3,46	3,42	3,44
Proceso de gestión de la innovación	3,19	2,98	3,11	3,17	3,10
Proceso de desarrollo de productos y servicios	3,65	3,26	3,63	3,47	3,47
Desarrollo de nuevos procesos	3,83	3,43	3,89	3,66	3,66
Orientación a resultados	3,81	3,60	3,50	3,68	3,66
Cultura	3,79	3,34	3,31	3,37	3,46
Promedio nivel de innovación	3,71	3,42	3,63	3,57	3,59

**Nota 1:** El promedio de cada subcomponente corresponde al promedio de las respuestas de todas las preguntas que contiene cada subcomponente sobre distintas afirmaciones que lo explican en una escala de 1 a 5, donde 1 es "En total desacuerdo" y 5 "Muy de acuerdo".

**Nota 2:** No se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un 95% de confianza.

n = 143

# EQUIPO DE INVESTIGACIÓN



## Jon Martínez Echezárraga

Profesor Titular y Director del Centro de Familias Empresarias, ESE Business School, Universidad de los Andes. Ph.D., IESE, Universidad de Navarra, España. Ingeniero Comercial, Escuela de Negocios de Valparaíso, Fundación Adolfo Ibáñez. Realizó estudios postdoctorales en MIT, Boston. Ha sido profesor visitante en varias universidades de EE. UU. y Europa. Sus áreas de investigación son las empresas familiares y familias empresarias, y la internacionalización de empresas. Posee varias publicaciones en la materia y una vasta experiencia como director y consejero de empresas familiares en Chile y Latinoamérica.



## Iván Díaz-Molina

Profesor Adjunto y Director del Centro de Innovación y Emprendimiento, ESE Business School, Universidad de los Andes. Co-autor de la Metodología MIC y co-fundador y Senior Partner de MIC Innovation. DBA en Innovation Management de Temple University, EE. UU., MSc. en Ingeniería de Carnegie-Mellon University, EE.UU. e Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Con 35 años de experiencia como ejecutivo y director de grandes empresas multinacionales y desarrollo de negocios en Latinoamérica.



## María de los Ángeles Tapia Mansilla

Investigadora del Centro de Familias Empresarias, ESE Business School, Universidad de los Andes. Socióloga y diplomada en Análisis de Datos Sociales y Estudios Ambientales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomada en Semiótica del Arte y de la Cultura, y actualmente cursando el Magister en Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Se dedica a la investigación sobre empresas familiares y familias empresarias.



## Juan Acevedo Rubilar

Investigador del Centro de Innovación y Emprendimiento, ESE Business School, Universidad de los Andes. Sociólogo y Magíster en Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y Master en Social Research, Methods and Statistics en la Universidad de Manchester, Inglaterra. Se dedica a temas referidos a la innovación de empresas y transformación digital.

---

**Diseño y diagramación:**

Zooma Diseño

**Ilustraciones:**

Envato Elements

*(Licencia de uso exclusivo, proyecto  
ESE White Paper, Septiembre, 2022.*

*Modificadas por Zooma Diseño)*

**Impresión:**

A Impresores

