

# Empresa familiar e innovación abierta. Comportamiento regional.

---

**Moderador:** D. Julio Diéguez Soto (*Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Málaga*)

## Participantes:

D<sup>a</sup>. Isabel De Miguel Palomino (*Directora de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla-La Mancha*)

D<sup>a</sup>. Ana Soler Sanchiz (*Presidenta de la empresa Julián Soler S.A.*)

D. Ramiro Martínez Pérez (*Director General de la empresa Julián Soler, S.A.*)

D. Alfonso Rojo Ramírez (*Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Almería y miembro del equipo de dirección de la Sociedad de Española de Investigadores en Empresa Familiar*).

En la denominada “**sociedad del conocimiento**” en que vivimos las empresas estas sometidas a una continua adaptación a los cambios, vinculada, en gran parte, a innovaciones. Además, se ha reconocido ampliamente en el ámbito académico y profesional un comportamiento diferencial innovador en la empresa familiar. En este sentido en esta mesa del encuentro se presentaron las experiencias y opiniones de tres grupos de interés claramente implicados en este proceso innovador de la empresa familiar en el ámbito regional. Por un lado, la empresa como tal, que representa la “**actitud innovadora**”, una característica esencial en la implantación y el éxito de la innovación, personalizada en el acto en la empresa Julián Soler, ubicada en Quintanar del Rey (Cuenca) y dedicada a la elaboración y exportación de mosto concentrado. Es una empresa de gestión familiar que ha profesionalizado la gobernanza de la empresa a través de un Consejo de Familia y un Consejo de Administración formado por familiares y un Consejo de Dirección formado por externos.

Por otro lado, en un contexto donde las empresas familiares representan gran parte del tejido empresarial, dos instituciones relevantes en la “**promoción y difusión del comportamiento innovador de la empresa familiar**” en el ámbito regional y nacional, la [Asociación de Empresa Familiar de Castilla-La Mancha](#) (AEFCLM) que agrupa a un total de 54 empresas familiares de referencia en la región, y la [Sociedad Española de Investigadores en Empresa Familiar](#) (SAFER), como institución académica de referencia en la investigación sobre empresa familiar.

Comienza la sesión el moderador, el profesor [Julio Diéguez](#), abriendo el debate con una referencia a la importancia del tema de la mesa. Seguidamente delimita el concepto de “**innovación abierta**”, esto es, la forma en que las empresas abren sus fronteras compartiendo nuevo conocimiento e innovación co el exterior, tomando aquel que no pueden desarrollar internamente o transmitiendo conocimiento a otros. Resalta el profesor Diéguez el cambio de paradigma respecto a la innovación cerrada que había venido primando en el contexto empresarial. Asimismo, destaca el papel de la empresa familiar como vertebradora del territorio y agente necesario en el desarrollo regional.

Presenta a los participantes y comienza la mesa el debate cediendo la palabra, en primer lugar, a la representante de AEFCLM.

[Isabel de Miguel Palomino](#) abrió el turno de esta mesa dando algunos datos que se habían recogido en un informe elaborado por la [Universidad de Castilla-La Mancha](#) en colaboración con AEFCLM, presentado en 2023, destacando algunas características particulares de las empresas familiares de la región. Según los datos recogidos de la encuesta realizada para dicho informe, Isabel destacaba que la antigüedad media de las empresas familiares de la región es de alrededor de 45 años. En cuanto a sus percepciones sobre las ventajas o inconvenientes de ser una empresa familiar, ninguna de las empresas encuestadas piensa que el ser familiar no genera ventajas sino, todo lo contrario. En términos generales todas ellas tienen un tamaño superior a la media tratándose, en la mayoría de los casos (86%), de empresas de tamaño medio. Se trata de empresas que generan empleo muy estable. El 34,5 % tienen el 100% de los empleados fijos, y el 95,8% tienen más del 70% de empleados fijos. Todas las empresas encuestadas contrataron en los últimos años y tienen previsto contratar en los próximos años.

Respecto a los patrones de dirección, en el 95,7% de las empresas encuestadas la dirección es ejercida por un miembro de la familia, y el 37% tienen el 100% de los directivos que son de la familia. En el 45 % de los casos, los directivos pertenecen a la primera generación, en el 36,4% en la segunda y en el 13,6% en la tercera. Respecto a las personas que desempeñan la dirección, el 82% son hombres y el 78% de las personas que ocupan estos puestos de dirección cuenta con formación universitaria. En todos los casos el gobierno de la empresa reside en el Consejo de Familia, órgano de carácter decisorio integrado por representantes de todas las ramas y de todas las generaciones familiares, independientemente de que estén o no trabajando en la empresa. Isabel destacó que una de las cuestiones de importancia para la empresa familiar es la sucesión y un elemento que puede ayudar en este proceso es el protocolo familiar, un instrumento regulador que esclarece las situaciones y circunstancias que se pueden dar en el futuro y cómo se abordarán. A pesar de la importancia de esta herramienta, solo el 30% de las empresas encuestadas cuenta con protocolo familiar, pero lo que es más preocupante aún, es que un 22% de éstas no tiene protocolo y no considera necesaria su elaboración.

Ahondando en el tema del debate, Isabel afirmó que *“la innovación es un eje fundamental a la hora de competir, para las empresas de la región, no solo para lograr una ventaja competitiva sino también para mantener la posición que tienen las empresas en el mercado”*. Y es que, una de las características de la empresa familiar es su visión a largo plazo, constituyendo la innovación una herramienta necesaria para alcanzar sus objetivos. Así, la innovación surge como un requisito y se puede presentar según distintas manifestaciones. En concreto, según la naturaleza de la innovación, ésta puede ser tecnológica, de producto o de proceso, y no tecnológica (innovaciones en la estructura de la empresa). Según los datos recogidos en la encuesta, las empresas familiares de Castilla-La Mancha tienen un comportamiento claramente innovador, el 56% de las empresas innova de forma continua y solo un 9% no realiza ningún tipo de innovación. En cuanto a las tipologías de estas innovaciones, las más frecuentes son las

innovaciones tecnológicas, más en procesos que en productos y, en menor medida, se realizan innovaciones no tecnológicas u organizativas (el 52% de las empresas encuestadas). Las innovaciones son en casi en su totalidad incrementales, en un 95%, y las desarrollan o implantan de diferentes maneras, casi todas coinciden en que las hacen de forma individual. La orientación externa para incorporar innovación solo supone un 30% del total de encuestas realizadas.

Después de esta visión general de la situación de la empresa familiar en Castilla-La Mancha, se presentaba en la mesa la experiencia de una empresa importante de la región, [Julián Soler](#). Tomaba la palabra, en primer lugar, [Ramiro Martínez](#), incidiendo en los tipos de innovación que se han llevado a cabo en la empresa en los últimos años. Se mostraba así un claro ejemplo de innovación no tecnológica, con la incorporación de personas externas como Ramiro Martínez en la dirección, y de innovación tecnológica, con la conformación de un equipo técnico de cuatro personas que analizan los resultados de distintas experiencias que se llevan a cabo en la empresa para incorporación en campañas posteriores. Ramiro hacía alusión al “*exceso de humildad*” que en ocasiones caracteriza a la empresa familiar. Y es que la innovación puede manifestarse en pequeñas acciones que mejoran los procesos o productos, pero lo importante es saber comunicarlas. Señalaba también Ramiro la necesidad de superar los miedos a la innovación abierta. Una característica de la innovación en la empresa familiar es que muchas innovaciones surgen de forma informal, hablando, y es necesario ser conscientes de que estas acciones deben comunicarse. En ocasiones, determinadas industrias como en la que desarrolla su actividad el Grupo Julián Soler tienen innata la innovación y se percibe como algo innato a la empresa. La colaboración con agentes externos se está desarrollando con proveedores, con clientes, con la Universidad de Castilla-La Mancha. Este tipo de innovación es importante en empresas de tamaño medio y muy dinámicas, como Julián Soler, puesto que es difícil que pueda abarcar todo el dinamismo que necesitan algunos procesos. Señala Ramiro que en la actualidad las innovaciones de Julián Soler van orientadas fundamentalmente a cuestiones técnicas relacionadas con la economía circular, el aprovechamiento de los residuos y su valorización. En opinión de Ramiro, el proceso de innovación debe tener un sentido, un retorno para la empresa. También se están desarrollando innovaciones en envases, innovación abierta que trata de incorporar innovaciones de otros sectores. Ahí es donde la empresa familiar tiene una ventaja importante, por su visión a largo plazo y por su contacto con los agentes de la zona, siendo capaz de captar necesidades y transferir las innovaciones a los agentes de la zona.

Toma la palabra [Ana Soler](#), comenzando su intervención con una frase que insiste en superar en la empresa familiar: “*siempre hemos hecho las cosas así y nos ha ido bien, por qué vamos a cambiar*”. Esta forma de pensar va totalmente en contra de la innovación y, en el contexto actual, la empresa ha de estar abierta a cualquier cambio, en producto, en sistema productivo, en envase y/o en sistema organizativo. Basados en esta mentalidad que ha adoptado la empresa Julián Soler, Ana presentó un proyecto muy innovador que han desarrollado con la Facultad de Bellas Artes de Cuenca de la Universidad de Castilla-La Mancha, el proyecto [Vidartis](#). El principal objetivo de este proyecto fue sacar un pigmento natural de la uva que se utiliza posteriormente para desarrollar pinturas artísticas. Aprovechando la presentación de este proyecto, Ramiro

incide en que una forma de innovar en comunicación es acercar al agricultor o al cliente del mosto otras muchas funcionalidades que van más allá del vino, que ya es un producto muy conocido a nivel nacional e internacional. Ana insiste en que el acuerdo con la Universidad ha aportado a la empresa los recursos y capacidades necesarias para desarrollar este producto tan novedoso, poniendo en valor la innovación abierta.

Para concluir las intervenciones de esta mesa, el moderador da la palabra a [Alfonso Rojo](#), quién comienza su intervención en matizar que la empresa familiar no es un emprendedor, puesto que estos están pensando de otro modo en poner en marcha un negocio y no en transmitir la empresa a futuras generaciones. Por el contrario, cuando pasa cierto tiempo y han alcanzado cierto éxito entonces pueden convertirse en empresas familiares que piensan en transmitir el negocio a futuras generaciones. Por tanto, se pregunta el profesor Rojo *“¿Son diferentes las empresas familiares de la que no son familiares?”*. En su opinión, las empresas familiares tienen algunas características distintivas, (1) piensas trans-generacionalmente; y (2) se caracterizan por sus valores socioemocionales, esto es, están en un contexto que conocen, tienen que ser un reflejo importante para la sociedad en la que viven, etc. Por tanto, su comportamiento no es igual a las empresas no familiares. Por otro lado, el riesgo que admiten no es el mismo que las empresas no familiares, en otras palabras, el riesgo que asumen es menor. Desde el punto de vista de los estudios sobre innovación abierta hay dos visiones sobre cómo se comporta la empresa familiar ante la innovación abierta: 1) aquellos que sostienen que la empresa familiar es trans-generacional, está pensando en el futuro, es más pausada para hacer innovación abierta, es decir, como tiene un conocimiento muy profundo sobre el proceso o producto o servicio que desarrolla, puede pensar que transmitir ese conocimiento puede suponer perder el control sobre la innovación que efectúa, y por eso son más reacias a hacer innovación abierta; por el contrario, 2) la segunda perspectiva sostiene que la empresa familiar está más integrada en el entorno y, por tanto, tiene más capacidad de hacer innovación abierta.

Haciendo un resumen de la investigación que se ha desarrollado en SAFER sobre innovación abierta, Alfonso Rojo apunta las siguientes conclusiones:

1. Generalmente las empresas familiares, por ese conocimiento profundo de sus negocios, son más eficientes en la innovación que las no familiares (los recursos que invierten los transforman más eficientemente en innovación).
2. Las empresas familiares que hacen innovación abierta mejoran su rendimiento y también la eficiencia en innovación, aunque cuando el grado de concentración de la familia en la dirección es alto la eficiencia tiende a reducirse.
3. Aquellas empresas que están internacionalizadas realizan más innovación abierta, posiblemente porque las empresas se encuentran con otro tipo de clientes, de proveedores y eso puede generar una mayor absorción de conocimiento.

Julio Diéguez cierra la sesión poniendo de manifiesto la necesidad de compartir experiencias desde los ámbitos empresariales e institucionales para seguir avanzando en el conocimiento de la innovación, y en la implicación de la empresa familiar en su desarrollo en el ámbito regional.