



Las dimensiones y determinantes de la innovación y la relación con el tipo de propiedad de las empresas

Alumno: Miguel Ángel Ferrer Benedí

Trabajo fin de master

Master en gestión de las organizaciones

Resumen

Este trabajo pretende abarcar la relación existente entre la propiedad y la innovación multidimensional en las empresas.

Para ello se toma una muestra de datos compuesta por ocho empresas de diferentes sectores encuadradas en diferentes tipos de propiedad:

- Cooperativa de trabajadores
- Empresa familiar de primera generación
- Empresa familiar de segunda generación
- Empresa multinacional con dispersión de la propiedad

Se construye un modelo integral de innovación en el que se estudian sus principales determinantes y dimensiones, introduciendo de manera pormenorizada los principales factores que influyen en cada caso.

Cada uno de los determinantes se apoya en una teoría. El liderazgo para la innovación se soporta en la teoría del escalón superior, las palancas de gestión en las que se apoya el liderazgo para la innovación se soportan en la teoría de los recursos dinámicos y los procesos de negocio en la teoría de procesos. Se introduce también en el estudio el análisis de dos dimensiones de la innovación:

- La innovación como proceso
- La innovación como resultado

El modelo teórico que relaciona el tipo de propiedad con la innovación y los tipos de propiedades entre sí es la teoría de los costes de agencia.

Para realizar el estudio se confecciona una encuesta en la que se introducen los determinantes y dimensiones de la innovación, se realizan entrevistas con los gerentes y equipos directivos de las empresas de la muestra en las que se valoran cada uno de los factores analizados en el estudio.

Se formulan diferentes hipótesis en cuanto al tipo de propiedad y su relación con la innovación basadas en la revisión de la literatura. Las hipótesis sustentan una idea principal, el tipo de propiedad que se genera de la autogestión en las cooperativas tiene un liderazgo individual menos marcado para la innovación pero sin embargo mayor para los procesos de innovación. Así como las empresas familiares de primera generación tienen un marcado liderazgo individual para la innovación y se va perdiendo en sucesivas generaciones.

En las empresas con dispersión en la propiedad se espera un liderazgo en equipo con un mayor valor de las palancas de gestión como fórmula para la innovación así como los procesos de negocio.

En los resultados se puede observar cómo se refuerzan la mayor parte de las hipótesis con respecto a las empresas familiares de primera y segunda generación y las empresas con dispersión de la propiedad.

Donde existe una disensión más acusada entre los resultados y las hipótesis es en el caso de las cooperativas, donde los resultados no solo no soportan las hipótesis sino que señalan todo lo contrario a lo formulado en el punto de partida.

Los resultados animan a utilizar una muestra más amplia que soporte los hallazgos que arrojan los resultados.

Introducción

Para la realización de este trabajo se ha pretendido realizar un ensayo, a través de una pequeña muestra de empresas, de un modelo de innovación multidimensional que abarque los determinantes y dimensiones del concepto de innovación.

El objetivo del trabajo es doble:

- En primer lugar realizar una revisión de la bibliografía sobre los antecedentes del estudio en cuanto a la relación de la innovación multidimensional y la propiedad de las empresas.
- Y en segundo lugar definir una aproximación al modelo teórico y metodología que se debería seguir para una obtención de resultados así como la formulación de unas hipótesis y conclusiones.

En la revisión de la bibliografía se ha observado una gran cantidad de investigaciones dirigidas a estudiar la relación entre innovación y los resultados, la mayor parte de ellos subrayan la capacidad de innovación como una de las principales fuentes de ventaja competitiva y por lo tanto de resultados.

En la literatura revisada se han encontrado multitud de medidas de la innovación, pero siempre con una visión reducida a alguna de sus variables, la inversión en I+D, la innovación en producto, en servicio o en modelo de negocio pero siempre estudiado de forma aislada y relacionada con el resultado.

Lo que se ha pretendido con este trabajo es hacer hincapié en comprobar si existe alguna diferencia entre las formas de propiedad a la hora de poner en juego la innovación en sus empresas, poniendo énfasis no solo en la innovación como resultado (un producto o un servicio), sino también en la innovación organizacional (de procesos, de liderazgo o de gestión). El liderazgo se trata de forma especial como soporte de la innovación en todas sus fases, desde que surge la idea de innovación hasta que se adopta o se genera una innovación.

Es en el tipo de liderazgo ejercido donde mejor se engrana el concepto de innovación con el de tipo de propiedad, basándonos en la teoría de los costes de agencia se enlazan estas dos ideas, ya que en buena parte, el tipo de propiedad dará un estilo de dirección u otro, con equipos directivos profesionalizados en el caso de empresas con dispersión en la propiedad, modelos de autogestión en cooperativas o liderazgo individual marcado en empresas familiares de primera y segunda generación.

Revisión de la literatura

Para la revisión de la literatura se ha trabajado en los dos aspectos que se pretenden relacionar en este trabajo:

- Por otro lado, la revisión de la literatura referente a la innovación en las empresas, este ha sido el trabajo más laborioso, ya que se ha realizado una supervisión exhaustiva de las investigaciones con el ánimo de encontrar un modelo que agrupe todas las dimensiones y determinantes de la innovación.
- Por un lado, la relación entre la concentración de la propiedad y el resultado y el efecto que el diseño organizativo genera en función del tipo de propiedad.

La innovación

La innovación está considerada como una fuente esencial de ventaja competitiva en un entorno cada vez más cambiante (Dess y Picken, 2000; Tushman y O'Reilly, 1996). Multitud de estudios determinan la capacidad de innovación como el factor determinante más importante del rendimiento (Mone et al., 1998).

Crossan y Apaydin, en 2010, destacan en su investigación como a menudo el término innovación se emplea como sustituto de la creatividad, el conocimiento o el cambio. Sin embargo, intentaron capturar el nacimiento, evolución y transformación de la investigación de la innovación (Anderson et al., 2004; Camison Zornoza et al., 2004; García y Calantone, 2002; Gopalakrishnan y Damanpour, 1997; Hansen y Wakonen, 1997; Landry et al., 2002).

Abundan las definiciones de innovación, cada uno enfatizando un aspecto diferente del término. La primera definición de la innovación fue acuñada por Schumpeter (Hansen y Wakonen, 1997), quien destacó el aspecto de novedad. Según Schumpeter, la innovación se refleja en nuevas salidas: la creación de un nuevo bien o una nueva calidad de un bien; un nuevo método de producción; un nuevo mercado; una nueva

fuentes de suministro; o una nueva estructura organizacional que puede resumirse como 'hacer las cosas diferente'.

Sin embargo, como dijeron Hansen y Wakonen, “es prácticamente imposible hacer las cosas de forma idéntica” (Hansen y Wakonen, 1997, p. 350), lo que hace de cualquier cambio una innovación por definición. Aunque Schumpeter posicionaba claramente su definición de la innovación en el ámbito de la empresa y la definió como producto, proceso y modelo de negocio, hay continuos debates sobre diversos aspectos de la innovación: (Pittaway et al, 2004) su necesidad y suficiencia, su intencionalidad (Lämsäalmi et al., 2006), su naturaleza beneficiosa, su exitosa aplicación (Hobday, 2005; Klein y Knight, 2005) (Camisón-Zornoza et al., 2004), y su difusión (Holanda, 1997) para calificarlo como la innovación.

Crossan y Apaydın compusieron una definición más amplia de innovación. La innovación es “la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor añadido en las esferas económicas y sociales; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión”.

Esta definición recoge varios aspectos importantes de la innovación, incluye tanto la concebida internamente como la innovación adoptada externamente (producción o adopción) Destaca la innovación como algo más que un proceso creativo, mediante la inclusión de la aplicación (explotación), se hace hincapié en los beneficios previstos (valor añadido) en uno o más niveles de análisis, la innovación podrá ser un proceso o un resultado.

Dentro de un marco multidimensional global de innovación organizativa, la mayor parte de investigaciones la encuadran dentro de estos tres aspectos:

- Liderazgo en innovación
- La innovación como un proceso
- La innovación como un resultado

El papel de liderazgo en todos los niveles de una organización, aunque a veces es tácito, es de suma importancia para encabezar la innovación como proceso y mantener su impulso hasta que la innovación como resultado se produzca. Este punto de vista secuencial ayuda a entender la interconexión entre estos tres aspectos de la innovación.

Con Chesbrough aparece una evolución del concepto de innovación que va más allá de las fronteras de la empresa.

En la década transcurrida desde la publicación de Chesbrough (2003), el concepto de innovación abierta ha generado una avalancha de interés. Orientado a un público empresarial, el libro *Open Innovation* pretendía cambiar la práctica en la creación y comercialización de innovaciones, ayudando a las empresas a extender sus límites.

Para muchos profesionales, el concepto de innovación abierta daba un nuevo lenguaje para hablar acerca de la naturaleza de la I+D, lo que ayudó a cambiar la lógica dominante de la I+D del descubrimiento interior hacia el compromiso externo.

También ha ayudado a animar a los líderes empresariales a experimentar con una serie de nuevos modelos para la generación y comercialización de la innovación. Para algunos, en efecto, la innovación abierta se ha convertido en un término comodín para cualquier nuevo modelo de innovación.

Los estudiosos de la innovación también han adoptado el concepto. Como resultado de este interés, los gobiernos han buscado también cada vez más alinear sus marcos de política hacia la innovación abierta.

Incluso la definición de Chesbrough de la innovación abierta ha evolucionado durante este período. Su primera definición de la innovación abierta fue:

Open Innovation significa que las ideas valiosas pueden provenir de dentro o fuera de la empresa y pueden ir al mercado desde dentro o fuera de la empresa también. Este

enfoque coloca ideas externas y caminos externos al mercado en el mismo nivel de importancia como la reservada para las ideas y caminos internos...

En 2014 su definición evolucionó a:

Definimos la innovación abierta como un proceso de innovación que fluye distribuida basado en el conocimiento logrado deliberadamente a través de fronteras organizacionales, utilizando material y mecanismos de carácter no pecuniario, en línea con el modelo de negocio de la organización (Chesbrough y Bogers, 2014).

El diseño organizativo como recurso

El diseño organizativo está íntimamente vinculado al tipo de propiedad de las empresas, siguiendo el esquema propuesto en la parte superior de la figura 1, se diferencian cuatro grandes grupos de diseño organizativo en función del tipo de propiedad:

- Cooperativa de trabajadores, modelo de autogestión.
- Empresa familiar de primera generación, modelo jerárquico con marcado liderazgo.
- Empresa familiar de segunda generación, modelo jerárquico con introducción de procedimientos.
- Empresa multinacional con dispersión de la propiedad, empresa basada en la profesionalización de los equipos directivos.

Los recursos pueden definirse como el conjunto de activos vinculados a la empresa, tanto tangibles como intangibles, que contribuyen a la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas o de otras empresas (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Según Wernerfelt (1984) son todo lo que pueda pensarse como una fortaleza o debilidad de la empresa.

Existen distintas clasificaciones de los recursos. Penrose (1959) los clasifica en tierra y equipos, trabajo (incluyendo las habilidades y conocimientos de los trabajadores) y capital (organizativo, tangible e intangible), y afirma que la subdivisión o clasificación de los recursos puede ir tan lejos como exija la naturaleza del análisis que se quiera

realizar. Hofer y Schender (1978) los clasifican en recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos (científicos, encargados, y personal de ventas), recursos organizativos (sistemas de control de calidad, cultura corporativa, relaciones), y recursos tecnológicos (producción de alta calidad, plantas de bajo coste).

Barney (1991) plantea la existencia de tres tipos de recursos. Los recursos de capital físico, como plantas y equipos, tecnologías y localización geográfica; los de capital humano, como experiencia, juicio y la inteligencia de los directivos y empleados de la empresa; y los recursos organizativos como la estructura organizativa, sistemas de planificación, coordinación y control. Los primeros son fáciles de identificar y valorar, mientras que los restantes suelen presentar dificultades a la hora de ser contabilizados.

Itami (1987) habla sobre los recursos sistémicos basados en el conocimiento. No son las habilidades en un dominio específico lo que proporciona una ventaja competitiva a muchas organizaciones, sino la manera en que distintos tipos de habilidades se complementan y refuerzan mutuamente (por ejemplo, las habilidades de coordinación o las sinergias generadas en la producción en equipo). La ventaja competitiva no se alcanza sólo a partir de los recursos que una empresa posee, sino que requiere de la explotación conjunta de los recursos, articulados en forma de capacidades. Estos recursos sistemáticos pueden definirse como la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada. Es decir, las capacidades se concretan en la forma en que una empresa explota y coordina los recursos disponibles. La importancia de estas capacidades se reconoce explícitamente cuando se afirma que las empresas pueden superar a sus competidores no porque posean mejores recursos, sino porque realizan una mejor coordinación o utilización de ellos (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992).

La concentración de la propiedad

Demsetz (1983), Williamson (1985), Demsetz y Lehn (1985), fueron los primeros en contrastar que las posibles diferencias de resultados económicos entre las empresas

serán independientes de su forma de propiedad. Cho (1998), Himmelberg et al. (1999) y Demsetz y Villalonga (2001), entre otros, encuentran evidencias empíricas que confirman los resultados y las predicciones de Demsetz y Lehn. Cuando el estudio de la relación entre propiedad y resultados de las empresas se concreta en la comparación entre los colectivos de empresas familiares y no familiares las conclusiones son menos claras.

En su sentido más amplio, las empresas familiares comprenden a las sociedades mercantiles donde el empresario fundador y/o miembros de la familia permanecen involucrados en la actividad de la empresa. Holderness y Sheehan (1988) encuentran que en un gran colectivo de grandes empresas de Estados Unidos, las empresas familiares son menos rentables que las no familiares, Bloom y Van Renneen llegan a conclusiones parecidas para empresas a nivel mundial.

Mc Conaughy et al. (1988), Anderson y Reeb (2003), Villalonga y Amit (2006) y Miller et al. (2007), en empresas de Estados Unidos encuentran que en el conjunto de empresas donde la familia está presente en la empresa obtiene unos resultados económicos medios superiores al resto de las sociedades donde se compara. Sraer y Thesmar (2007), con empresas francesas y Maury (2006) y Barontini y Caprio (2006) con empresas de diferentes países europeos, llegan a conclusiones similares. Para el caso español Galve-Gorriz y Salas-Fumás (1996) y Sacristán y Gómez-Ansón (2005) no encuentran diferencias entre resultados económicos de empresas familiares y no familiares.

Demsetz y Lehn ya estudiaron la relación entre la dispersión de la propiedad y sus efectos en la rentabilidad. Siguiendo a Demsetz y Villalonga en 2001 encontraron que su estudio era consistente con la relación que había entre la dispersión de la propiedad y la acentuación de los problemas de agencia. El modelo que se utilizaba para definir la propiedad, en primer lugar, como variable endógena, y segundo, examinaba dos medidas diferentes de la estructura de la propiedad:

La parte de las acciones que pertenecen a agentes dentro de la empresa (CEO, top gerencia, miembros del consejo)

La parte de acciones que pertenecen a inversores que no están dentro de la estructura gerencial.

Modelo teórico

Para encuadrar el modelo teórico del trabajo se ha pretendido utilizar de manera gráfica la relación entre los dos conceptos fundamentales que son el de la propiedad y la innovación.

Dentro de la propiedad se definen 4 tipos diferentes de propiedad según la muestra de empresas utilizada:

- Cooperativa de trabajadores
- Empresa familiar de primera generación
- Empresa familiar de segunda generación
- Empresa multinacional con dispersión de la propiedad

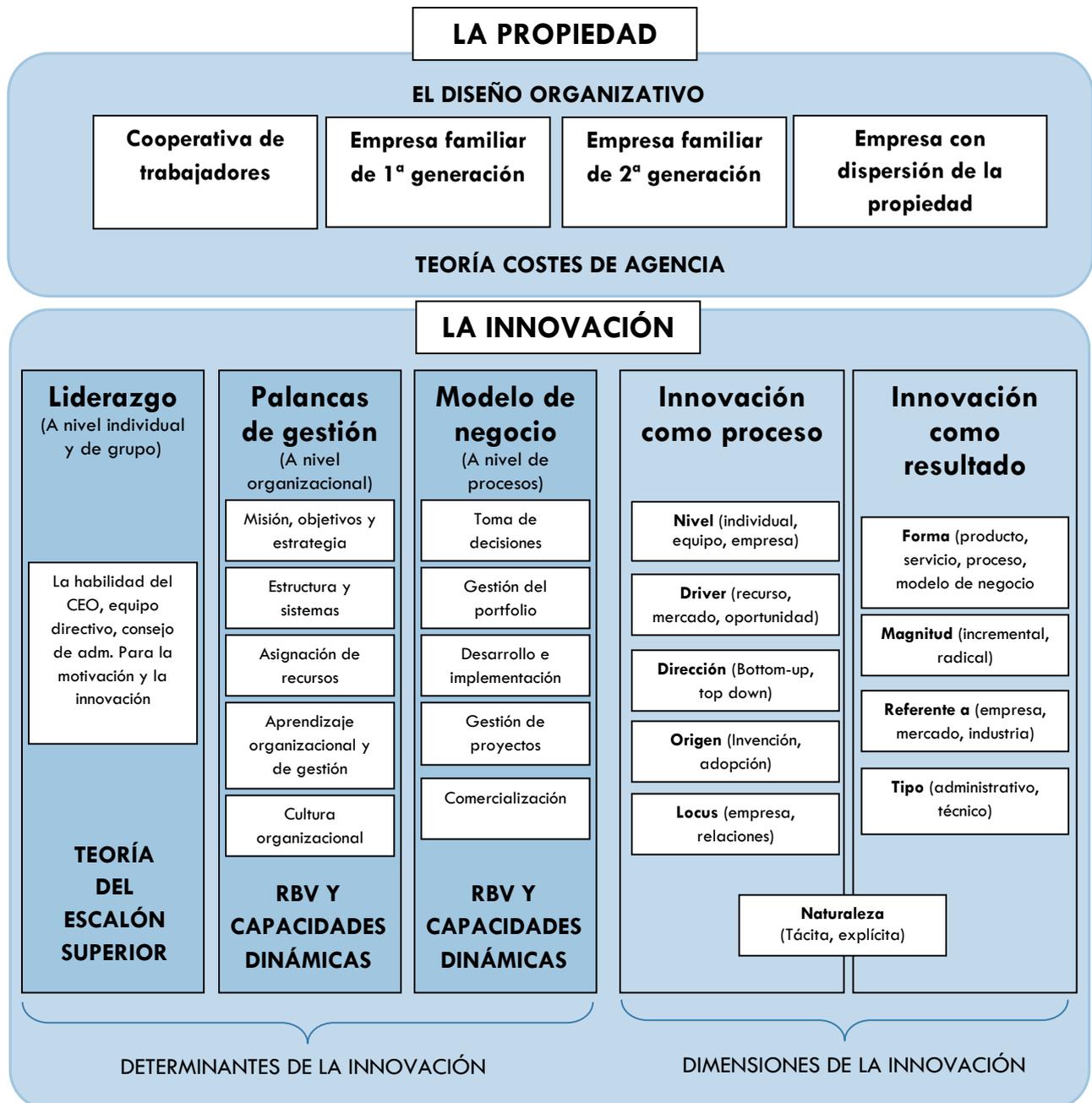
En función del tipo de propiedad van a darse 4 modelos diferentes de diseño organizativo que en buena medida están encuadrados dentro de la teoría de costes de agencia.

Como uno de los objetivos del trabajo es analizar de manera global la innovación de la muestra, se utiliza un modelo en el que se puedan analizar todas las dimensiones y determinantes de la innovación en la empresa, por eso cada determinante de la innovación se apoya en un modelo teórico.

Por un lado el liderazgo se apoya en la teoría del escalón superior, las palancas de gestión en la teoría de recursos dinámicos y los procesos de negocio en la teoría de procesos.

En la figura 1 se puede apreciar cómo se relacionan los conceptos de propiedad en función del tipo y la innovación en sus determinantes y dimensiones.

En la explicación del modelo teórico se van introduciendo a través del esquema cuales son los determinantes y dimensiones de la innovación y como se relacionan entre ellos basándose en cada una de las teorías que lo soportan.



Las 3 teorías que soportan los determinantes de la Innovación

En la revisión de la literatura se han encontrado varias teorías que aparecen de manera recurrente en las investigaciones. Las tres teorías que encuadran este marco de la innovación son las siguientes

- La teoría “del escalón superior”
- La teoría de capacidades dinámicas,
- La teoría del proceso.

Las razones de esta selección es porque estas tres teorías proponen un marco en cuanto la innovación organizativa que proporciona una estructura que vincula diferentes unidades teóricas de manera coherente (Tsoukas, 1994).

Se consideran tres determinantes de la innovación que surgen de la literatura existente (aparecen en el lado izquierdo de la figura 1):

- El liderazgo en la innovación
- Palancas de gestión
- Procesos de negocio

Cada uno de los determinantes de la innovación está apoyada por una de las teorías:

- El liderazgo en la innovación en la teoría del escalón superior
- Palancas de gestión por parte de la teoría de las capacidades dinámicas
- Procesos de negocio mediante la teoría del proceso

La teoría del escalón superior (Hambrick y Mason, 1984) se ha utilizado tradicionalmente para conectar características y comportamientos de las personas de una organización con los resultados, sin embargo, no puede cubrir de manera suficiente las palancas de gestión y los procesos de negocio.

Por otro lado, la teoría de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Prahalad y Hamel, 1990; Teece et al, 1997) se ocupa de los recursos organizacionales y capacidades, pero se queda corta a la hora de incorporar plenamente el papel del agente o cómo la organización de los procesos transforma entradas en salidas, que si explica la teoría de procesos (Engestrom, 1993; Van de Ven y Poole, 1995).

El liderazgo en la innovación consolida variables a nivel individual y de grupo. Varias investigaciones han arrojado como resultado que los ejecutivos explican aproximadamente el 20,5 por ciento de la varianza de la rentabilidad de la empresa (Crossland y Hambrick, 2007).

Mumford y Licuanan (2004) resumen los resultados presentados en el número especial de la revista trimestral de Liderazgo (2004, Vol. 15, No. 1) dedicado al tema del liderazgo para la innovación.

En este número se confirman las múltiples funciones de los líderes, no sólo en el apoyo y orientación en la promoción de la innovación en la fase inicial de creación contribuyendo a las interacciones efectivas entre los miembros del grupo (West et al., 2003), sino también en su capacidad para crear condiciones para la posterior implementación de innovación (Mumford y Licuanan, 2004).

La teoría del escalón superior

La teoría del escalón superior propone que las conductas de los líderes están en función de sus valores, experiencias y personalidad (Hambrick y Mason, 1984). Mumford et al. (2002) sostienen que para liderar los esfuerzos creativos, los líderes deben poseer una sustancial experiencia técnica y profesional y habilidades creativas, así como la capacidad de procesar información compleja. Además, deben tener la motivación para ejercer esta capacidad. Según Sternberg et al. (2003), esta motivación depende en parte de la percepción de las principales amenazas y oportunidades ambientales. Se consideran entonces la capacidad y la motivación de los líderes para innovar en dos

grupos de factores: individual (CEO) y de grupo (Equipo Top de Gestión y el consejo de directivo)

En el plano individual, estos factores incluyen la tolerancia a la ambigüedad (Barron y Harrington, 1981; Patterson, 1999), confianza en sí mismo (Barron y Harrington, 1981), apertura a la experiencia (George y Zhou, 2001; Patterson, 1999; West, 1987), no ser convencional (Frese et al., 1999; West y Wallace, 1991), originalidad (Patterson, 1999; West y Wallace, 1991), la regla institutriz (Frese et al., 1999; Simonton, 1991), el autoritarismo (Simonton, 1991), la independencia (Patterson, 1999; West, 1987), la proactividad (Seibert, 2001, y otros) intrínseca (frente extrínseca) sesgo de atribución (Frese et al., 1999; West, 1987), la determinación de tener éxito (Amabile, 1983), la iniciativa personal (Frese y Zapf, 1994), y la tolerancia a la gestión del cambio (Damanpour, 1991).

Se identifican variables adicionales a nivel de grupo. La teoría del escalón superior sugiere que la composición y las características del equipo de alta dirección (TMT) dan una explicación más clara de los resultados de la organización que las características de un líder solo, incluyendo la formación y la edad (Bantel y Jackson, 1989; Hambrick y Mason, 1984), la permanencia en la empresa (Bantel y Jackson, 1989; Finkelstein y Hambrick, 1990), la diversidad de antecedentes y la experiencia (Bantel y Jackson, 1989), y las relaciones extra-industria (Geletkanycz y Hambrick, 1997). Otros estudios han examinado la diversidad del consejo de dirección (Goodstein et al., 1994), la participación institucional (Kochhar y David, 1996), y si el equipo directivo tenía o no participaciones de la compañía (Sanders y Hambrick, 2005).

La relación entre el liderazgo y la innovación viene dada por factores organizacionales y contextuales, esta relación se articula a través de las palancas de gestión que juegan papeles directos e indirectos en la innovación. Los líderes implementan estrategias de innovación (Regner, 2003) a través de palancas directas como las decisiones y medidas adoptadas para entregar innovación. Los altos ejecutivos ejercen liderazgo indirecto (Jansen et al., 2009) guiando a los mandos intermedios que son buenos en innovación en la aplicación de procesos de negocio que apoyen la innovación.

En resumen, las palancas gerenciales enlazan determinantes individuales o de grupo con factores organizativos, proporcionando la conexión entre el liderazgo y los resultados de la organización. Las palancas de gestión consolidan las variables a nivel de empresa que apoyan la innovación.

La teoría de las capacidades dinámicas

Del Resource-capability view (RBV) al Dynamic-capability view (DCV)

De acuerdo con una visión basada en los recursos (RBV), los recursos y capacidades específicos de las empresas son fuentes fundamentales de ventaja competitiva para la mejora del rendimiento (Barney, 1991; Melville, Kraemer, y Gurbaxani, 2004). Aunque la RBV explica cómo los recursos y capacidades específicas de las empresas producen ventajas competitivas, la teoría es insuficiente para explicar los acontecimientos que ocurren en entornos de rápida evolución (Eisenhardt y Martin, 2000), porque con el énfasis en los recursos básicos y capacidades puede impedir que las empresas adapten los recursos y capacidades a nuevos entornos competitivos (Leonard-Barton, 1992). Así, los investigadores han ampliado el RBV al DCV, que hace hincapié en las capacidades incorporadas en los procesos de gestión y organización de la empresa. Este punto de vista se dirige a la reconfiguración de los recursos y la coordinación de los procesos de manera eficiente en respuesta a los cambios ambientales rápidos (Gibson y Birkinshaw, 2004).

Teece et al. (1997) hizo hincapié en el papel fundamental de las capacidades de "integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente". Con base en esta perspectiva, los investigadores anteriores han propuesto que las empresas deben fomentar las capacidades dinámicas que les permitan renovar, reconfigurar y adaptar los recursos existentes en respuesta a la evolución de la asociación con el consumidor final (Daniel y Wilson, 2003; Rindova y Kotha, 2001).

Mediante la aplicación de la lógica del DCV, se obtuvo evidencia empírica de que la complementariedad entre las capacidades de servicios y cooperación permite a las empresas crear innovaciones de servicios.

La capacidad de cooperación tiene su origen en las fuerzas externas de la empresa (es decir, situaciones o eventos que ocurren fuera de la empresa) que están en gran medida fuera del control de la misma (Leskovar-Špacapan y Bastic, 2007), como competidores, clientes o proveedores.

La teoría de las capacidades dinámicas apoya las palancas de gestión; según Crossan y Apaydin existen cinco tipos de palancas de gestión. La construcción de las palancas de gestión se puede entender mejor usando la teoría de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Prahalad y Hamel, 1990; Teece et al, 1997), una visión dinámica de la teoría de recursos (Barney, 2001) que se basa en la economía evolucionista (Nelson y Winter, 1982, 2002), según la cual las diferentes bases de recursos entre las empresas proporcionan la fuente de la "variación" de innovaciones. Los nuevos productos son "seleccionados" por el mercado.

La tarea de la empresa es combinar la explotación de los recursos existentes con la búsqueda de nuevas oportunidades (de exploración). Sin embargo, los continuos cambios en el medio y la competencia pueden llevar a la "destrucción creativa" (Schumpeter, 1934) de los recursos actualmente valiosos.

Por lo tanto, una empresa no sólo debe aprovechar los recursos existentes, sino también el desarrollo de nuevos y valiosos recursos y capacidades (Rumelt, 1984), que lleva una inversión en tiempo y un esfuerzo de gestión (Dierickx y Cool, 1989).

Las investigaciones sostienen que la innovación es fundamental en un entorno moderno caracterizado por hipercompetencia (D'Aveni, 1994). Movimientos competitivos intensos y rápidos requieren que las empresas innoven continuamente para crear nuevas ventajas (Dess y Picken, 2000; Tushman y O'Reilly, 1996). En otras palabras, las capacidades dinámicas son una fuente de ventaja competitiva (Eisenhardt y Martin,

2000; Prahalad y Hamel, 1990; Teece et al, 1997), que debe ser proporcional a la naturaleza dinámica del entorno.

Las investigaciones han sugerido que la propensión de una organización para innovar o adoptar innovaciones es un tipo de capacidad dinámica que contribuye a la ventaja competitiva (Helfat et al., 2007).

Algunas capacidades dinámicas apoyan la innovación de procesos graduales y conducen a la reducción de costes relacionados con la experiencia (Sinclair et al., 2000).

Las capacidades de innovación dinámicas residen en palancas de gestión que permiten la innovación (Elkins y Keller, 2003; Mumford et al, 2002). Hay cinco tipos de palancas de gestión:

- Misiones / metas / estrategias
- Estructuras y sistemas
- La asignación de recursos
- Aprendizaje y gestión del conocimiento, herramientas de organización
- La cultura

La organización de la misión y estrategia (Adams et al., 2006) establece la dirección a seguir por parte de la organización. Los recursos físicos y financieros, la estructura organizativa y los sistemas de gestión y comunicación (Damanpour, 1991) proporcionan el apoyo necesario para la innovación. El aprendizaje y gestión del conocimiento son herramientas de la organización (Crossan et al, 1999) y la cultura organizacional (Pinto y Prescott, 1988; West, 1990) ayuda a mantener los procesos de innovación.

Una estrategia de innovación explícita (Miller y Friesen, 1982) es una palanca directiva primaria y ayuda a que coincidan los objetivos de innovación con los objetivos estratégicos de la empresa (Tipping y Zeffren, 1995).

En cuanto a la asignación de recursos, los factores incluyen la intensidad absoluta y relativa de I+D (Parthasarthy y Hammond, 2002), el compromiso con la financiación

diferenciada (White, 2002), el volumen anual de recursos de los negocios (Mohr, 1969), y los recursos de holgura (Damanpour, 1991; Kanter, 1983; O'Brien, 2003).

La estructura y sistemas de factores comprenden la complejidad organizativa y la intensidad administrativa (Damanpour, 1991), la especialización y centralización, formalización (Damanpour, 1991; Zaltman et al., 1973; Damanpour., 1991; West et al, 1998), la estratificación (Kanter, 1983), los principios de la matriz (Staw, 1990), aptos entre el diseño organizacional y el tipo de innovación (Burns y Stalker, 1961), y el número de empleados (Rogers, 1983).

Los líderes crean un ambiente de aprendizaje mediante el apoyo a la experimentación (Damanpour., 1991; King et al, 1992; West y Anderson, 1992); siendo tolerantes a las ideas fallidas (Madjar et al., 2002); mediante la adopción de normas en la toma de riesgos (King et al., 1992; West y Anderson, 1992); para apoyar el aprendizaje y desarrollo de los empleados y el fomento de la aceptación de la diversidad dentro del grupo (Crossan y Hlland, 2002).

Los sistemas de gestión del conocimiento que permiten la innovación incluyen el uso de herramientas de generación de ideas formales (Cebon y Newton, 1999; Loch et al, 1996), los vínculos externos con universidades (Atuahene-Gima, 1995) y la calidad de estos vínculos (Cebon y Newton, 1999), la recopilación de información formal (Oliver et al., 1999), y el tiempo de contacto con el cliente y la frecuencia (Lee et al., 1996).

Otro factor importante que permite a la innovación como un proceso es la cultura organizacional. Los líderes crean culturas innovadoras por tener una visión compartida claramente valiosa y alcanzable (Pinto y Prescott, 1988; West, 1990), la promoción de la autonomía (Amabile, 1998; Zien y Buckler, 1997), la toma de riesgos calculados (West, 1990), y la motivación (Miller y Friesen, 1982).

El atractivo del clima organizacional puede evaluarse mediante el uso de escalas de clima organizacional (Amabile et al., 1996; Anderson y West, 1998), y la evaluación de la satisfacción laboral y la cohesión del grupo (Keller, 1986), así como la edad de los

científicos e ingenieros (Geisler, 1995). La cultura de la innovación no debe confundirse con el ambiente de aprendizaje. La cultura de la innovación abarca factores de motivación y control de gestión, mientras que los componentes primarios de ambiente de aprendizaje son el aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Aunque el aprendizaje en una organización involucra mecanismos institucionalizados que se podrían considerar las palancas de control de gestión que afectan a la motivación, estas relaciones son más bien periféricas.

Teoría de procesos

Los *procesos de negocio* como apoyo a la innovación es uno de los conceptos que más se han desarrollado en la literatura dentro del marco de la teoría de procesos y los estudios de cómo los procesos de organización convierten los insumos en productos.

La palabra "proceso" tiene una amplia gama de significados. Según Van de Ven y Poole (1995), se utiliza el término "proceso" en la literatura de gestión para referirse a:

- La lógica subyacente que explica una relación causal entre las variables independientes y dependientes en una teoría de varianza.
- Una categoría de conceptos de medidas organizativas, como las tasas de las comunicaciones, los flujos de trabajo, técnicas de toma de decisiones o métodos para la creación de la estrategia.
- La progresión (es decir, el orden y secuencia) de los eventos en la existencia de una entidad de organización en el tiempo.

Usamos la segunda interpretación de la palabra cuando se refiere a los procesos de negocio. El enfoque de proceso tiene una larga historia en varias áreas de las ciencias sociales: de Marx y de Braveman la teoría del proceso laboral (Caballeros y Willmott, 1990) para procesar las teorías del comportamiento humano (teorías de motivación: Adams, 1963, 1965; Kahler, 1975; Locke, 1968, 2001; Vroom, 1964) y la teoría de procesamiento de la cognición (Miller, 1956).

Una de las teorías sostiene que un proceso típico con entradas similares transformadas por procesos similares dará lugar a resultados similares y que hay ciertas condiciones necesarias constantes para que se alcance el resultado. Por lo tanto, un proceso identifica los mecanismos generativos que causan eventos observados para que sucedan en el mundo real y las circunstancias particulares o contingencias cuando estos mecanismos causales operan (Harré y Madden, 1975; Tsoukas, 1989).

En la teoría de proceso los patrones típicos de eventos son constructos teóricos básicos (Van de Ven y Poole, 1995). En el contexto de la innovación, estos procesos básicos incluyen:

- La iniciación
- Gestión de portfolio
- Desarrollo e implementación
- Gestión de proyectos
- La comercialización

La fase de iniciación incluye la conciencia y la actitud hacia las nuevas ideas (Ettlie, 1980; Harvey y Mills, 1970) (Chiesa et al, 1996) y la generación de concepto. De acuerdo a Gopalakrishnan y Damanpour (1997), una innovación pueden iniciarse en una organización, ya sea por generación o por adopción. La generación de la innovación gira en torno a la resolución de problemas y la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y procesos (Saren, 1984; Wolfe, 1994). La adopción de la innovación es un proceso de inducción de cambio organizacional desde fuera (Rogers, 1983; Wolfe, 1994).

El enfoque de la gestión del portfolio de innovaciones está en la toma de decisiones estratégicas, tecnológicas y de recursos que rigen la selección de proyectos y la forma futura de la organización (Cooper et al., 1999). La gestión del portfolio es importante debido a la rapidez con que los recursos se consumen en el proceso de innovación (Cebon y Newton, 1999). La eficacia con la que una organización gestiona del portfolio de I + D es a menudo un factor determinante de su ventaja competitiva (Bard et al., 1988).

La gestión del portfolio se compone de las consideraciones de equilibrio riesgo-rendimiento tales como ROI, optimización con restricciones para maximizar la producción (Schmidt y Freeland, 1992), y los modelos económicos y de prestaciones sociales (Hall y Nauda, 1990) (Bard et al., 1988) así como el uso de herramientas de optimización (Cooper et al. 1999, 2001), el proceso formal de selección de proyectos (Cebon y Newton, 1999), los proyectos de eficiencia de selección (Szakonyi, 1994) y la evaluación post-hoc de los resultados del proyecto (Lee et al., 1996).

El desarrollo e implementación de la innovación secuencial es el siguiente paso en la generación de la innovación o de una decisión de adopción (Wolfe, 1994). La implementación incluye ensayos y producción (Zaltman et al., 1973). La gestión de proyectos, la resolución de problemas y el diseño y desarrollo se producen en ciertas subunidades dentro de la organización (por ejemplo, el diseño, la ingeniería de I + D).

La gestión del proyecto se refiere a los procesos que transforman los insumos en una innovación comercial y comprenden tanto las actividades secuenciales como las concurrentes. Adams et al. (2006) encontraron que los factores clave de una gestión eficaz de los proyectos de innovación con éxito son la eficiencia del proyecto, las herramientas, las comunicaciones y la colaboración. La gestión de proyectos implica la utilización de herramientas de gestión de proyectos formales, tales como un ciclo de resolución de problemas para encontrar (Bessant, 2003); procesos certificados (Chiesa et al., 1996); evaluaciones post-lanzamiento (Atuahene-Gima, 1995); el mantenimiento de comunicaciones internas y externas (Cebon y Newton, 1999; Damanpour, 1991); y la colaboración dentro del equipo (Jassawalla y Sashittal, 1999), con los clientes (Von Hippel, 1986), y con los proveedores (Bessant, 2003).

La eficiencia del proyecto se estima mediante la evaluación de la velocidad de la innovación (absoluta y relativa a la programación) (Chiesa y Masella, 1994; Hauser y Zettelmeyer, 1997), y la duración del proyecto (Cebon y Newton, 1999).

El marketing y la comercialización son los procesos de innovación finales. Implican a la gestión y a núcleos administrativos de la organización (Adams et al., 2006). La comercialización se ocupa de hacer que el proceso innovador o producto sea un éxito comercial y es importante para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. De acuerdo con Adams et al. (2006), la comercialización es la zona menos desarrollada de la gestión de la innovación, ya que a menudo se considera dominio de otros especialistas, en particular los vendedores.

Sin embargo, como apunta Adams et al. (2006), el ciclo de la innovación sin incluir la comercialización no es completo. La comercialización incluye estudios de mercado (Verhaeghe y Kfir, 2002), el presupuesto para la prueba de mercado (Balachandra y Brockhoff, 1995), las competencias de marketing tales como el número de lanzamientos de productos (Yoon y Lilien, 1985), las competencias en el lanzamiento (Song y Parry, 1996), las competencias del personal, las revisiones post-lanzamiento (Atuahene-Gima, 1995) y la adhesión a programar (Griffin y Page, 1993)

Teoría de costes de agencia

Los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control no fueron tan relevantes o no captaron la suficiente atención por parte de los investigadores hasta los años treinta cuando fueron realizadas publicaciones por parte de Berle y Means (1932) y Coase (1937). Los primeros autores centraron su atención en grandes empresas las cuales poseían su capital repartido entre un gran número de accionistas, los cuales poseían una fracción mínima del capital total de la empresa, esto no les permitía poseer el control sobre las decisiones que los directivos tomaban.

Por lo que dichos autores afirman que los intereses de los directivos corporativos y de los accionistas difieren ampliamente debido a los directivos son personas que van en busca del prestigio, dinero y poder de la empresa, y por esto tratan de imponer en la empresa sus objetivos personales, a diferencia de los accionistas que sólo buscan los beneficios monetarios.

Es por esto que los directivos preferían a las empresas de gran tamaño debido a que ésta les proporcionaba poder, mayores salarios y suficiente discrecionalidad para influir en ésta. Lo anterior vino a constituir los fundamentos de la teoría gestión de la empresa, la cual es una de las primeras evidencias sobre el origen de la separación entre propiedad y control, es así como surge la teoría de la agencia (García, 2003).

La separación entre propiedad y control da lugar a la llamada relación de “agencia”, de acuerdo con Jensen y Meckling (1976), que se puede definir como una relación contractual mediante la cual una persona, a quien se le denomina principal, designa a otra, denominada agente, para que realice algún servicio en su beneficio, de esta manera el principal debe delegar en el agente cierta autoridad y capacidad de decisión. El principal es el propietario de la empresa y delega una parte de responsabilidad a un subordinado.

Las diferencias entre agente y principal son tres (Jensen y Meckling, 1976):

- Poseen motivaciones diferentes, lo que ocasiona que surjan los conflictos de interés en ambos lados.
- Operan en condiciones de información incompleta. Esto significa que los principales no poseen información sobre las características, los conocimientos y las acciones de los agentes.
- Están dispuestos a asumir distintos niveles de riesgo, por lo que esto vuelve a ocasionar conflictos entre principal-agente.

El entorno en el que esta relación se desarrolla es incierto, ya que cuenta con diversas asimetrías informativas, esto se debe a que el agente dispone de información especializada sobre su trabajo, a la cual el principal no tiene acceso.

Esto da lugar a un conflicto de intereses entre el principal y el agente, de esta forma dicho conflicto se vuelve un problema de agencia (Jensen y Meckling, 1976).

Por otra parte, cabe mencionar que el principal puede disminuir el comportamiento discrecional del agente, al incurrir en costos de agencia los cuales de acuerdo con

Jensen y Meckling (1976) son los costes de incentivación y supervisión, costos de fianza o garantía y pérdida residual.

Los costes de incentivación y supervisión son el uso de los recursos monetarios y no monetarios en que incurre el principal para vigilar y condicionar de manera positiva el comportamiento del agente. Los costes de fianza y garantía son los que el agente abona para garantizar al principal su comportamiento honesto. Por último, la pérdida residual se deriva de las decisiones que tomó el agente y que no fueron tomadas por el principal.

Dentro de la teoría de la agencia se pueden distinguir dos corrientes de investigación diferenciadas, la teoría positiva de la agencia y la teoría principal-agente, las cuales comparten muchas características similares ya que proponen que los costes de agencia se minimizan a través del proceso de contratación. La teoría positiva de la agencia, se caracteriza por estar poco formalizada, carecer de orientación matemática, ser de carácter empírico y centrarse, fundamentalmente, en el estudio de grandes empresas. La literatura que se usa en dicha corriente se centra en el estudio de situaciones en las que el dueño y el administrador poseen objetivos diferentes.

La segunda corriente, llamada teoría principal-agente, se caracteriza por ser menos abstracta que la primera, posee una orientación más matemática y a diferencia de la primera teoría que se centra en el estudio de grandes empresas ésta lo hace en un conjunto más amplio de organizaciones. Esta teoría parte de un conflicto de objetivos entre ambas partes, por lo que regularmente el agente es más propenso a incurrir en actos de discrecionalidad, por lo que el principal debe poseer información completa, ya que al conocer a detalle las actividades del agente podrá reducir los problemas de agencia.

Finalmente, el monitoreo de los agentes cuando se genera la separación de propiedad y control, tiene como principal objetivo evitar los posibles comportamientos oportunistas de los agentes que con sus actos tienden a reducir el valor de la empresa.

Por lo tanto, en función del tipo de propiedad de las empresas nos encontraremos unos costes de supervisión y motivación diferentes ya que el principal y el agente en cada caso tendrán características diferentes.

Metodología

En esta parte del trabajo se pretende definir la composición de la muestra utilizada para el estudio, la metodología empleada para la recogida de los datos y cuáles son las hipótesis de partida que se formulan.

Para la proposición de las hipótesis se relaciona el tipo de propiedad con los determinantes y dimensiones de la innovación.

En cuanto a las hipótesis que tienen que ver con los determinantes de la innovación se relaciona el liderazgo con el tipo de propiedad, las palancas de gestión con el tipo de propiedad y los procesos de negocio con el tipo de propiedad.

De la misma forma se formulan hipótesis que relacionan las dimensiones de la innovación (innovación como proceso e innovación como resultado) con el tipo de propiedad de las empresas.

La muestra

La muestra que se utiliza para el trabajo está compuesta por 8 empresas de diferentes sectores que se muestran en la tabla 1. Se pudieron recoger datos como el tipo de propiedad, el número de empleados, la facturación media de los últimos 5 años, su año de creación, el EDITDA medio de los últimos 5 años y el sector al que pertenecen dichas empresas.

Empresa	Tipo de propiedad	Número de empleados	Facturación (M€)	Año de creación	Ebitda medio últimos 5 años (%)	Sector
COOPBS	Cooperativa	155	25	1975	12	Agrícola
COOPAR	Cooperativa	32	12	1992	11	Gran consumo
FAMPRICA	Familiar primera generación	1150	150	2003	13	Gran consumo
FAMSEGLA	Familiar segunda generación	650	32	1952	18	Agrícola
FAMSEGEX	Familiar segunda generación	112	44	1983	22	Industrial
FAMSEGPL	Familiar segunda generación	1450	263	1942	19	Gran consumo
DISPERWB	Dispersión de la propiedad	6500	1200	1967	35	Industrial
DISPERLI	Dispersión de la propiedad	55	8	2011	36	Nuevas tecnologías

Tabla 1. Empresas de la muestra, descripción. Fuente: propia

Se ha podido acceder a estos datos por el contacto profesional que se tiene con la lista de empresas a través de proyectos de consultoría.

Metodología

Para realizar el estudio se toma como referencia la figura 1 en la que aparecen los conceptos de propiedad e innovación con sus diferentes dimensiones y determinantes.

Se utilizó este esquema para elaborar una encuesta a los gerentes y equipos directivos de las empresas de la muestra en la que se valoraban diferentes parámetros ya fuera con un escala de 1 a 5 o la elección de uno de los parámetros de la lista que se les proponía en la encuesta.

Las encuestas se realizaron a través de entrevistas personales con los gerentes y equipos directivos, con lo cual se consiguió una mayor comprensión de la misma y unos

resultados más ajustados a la realidad de los que se podrían conseguir por otros métodos de envío y respuesta de las mismas.

A continuación se explican cada una de las *dimensiones* y cuáles son los parámetros que condicionan cada una de ellas basados en multitud de estudios y que a su vez se han utilizado para la confección de la encuesta.

Los *determinantes* ya se estudiaron en el desarrollo del modelo teórico, pero se detallan a continuación para que se conecten con la elaboración de la encuesta.

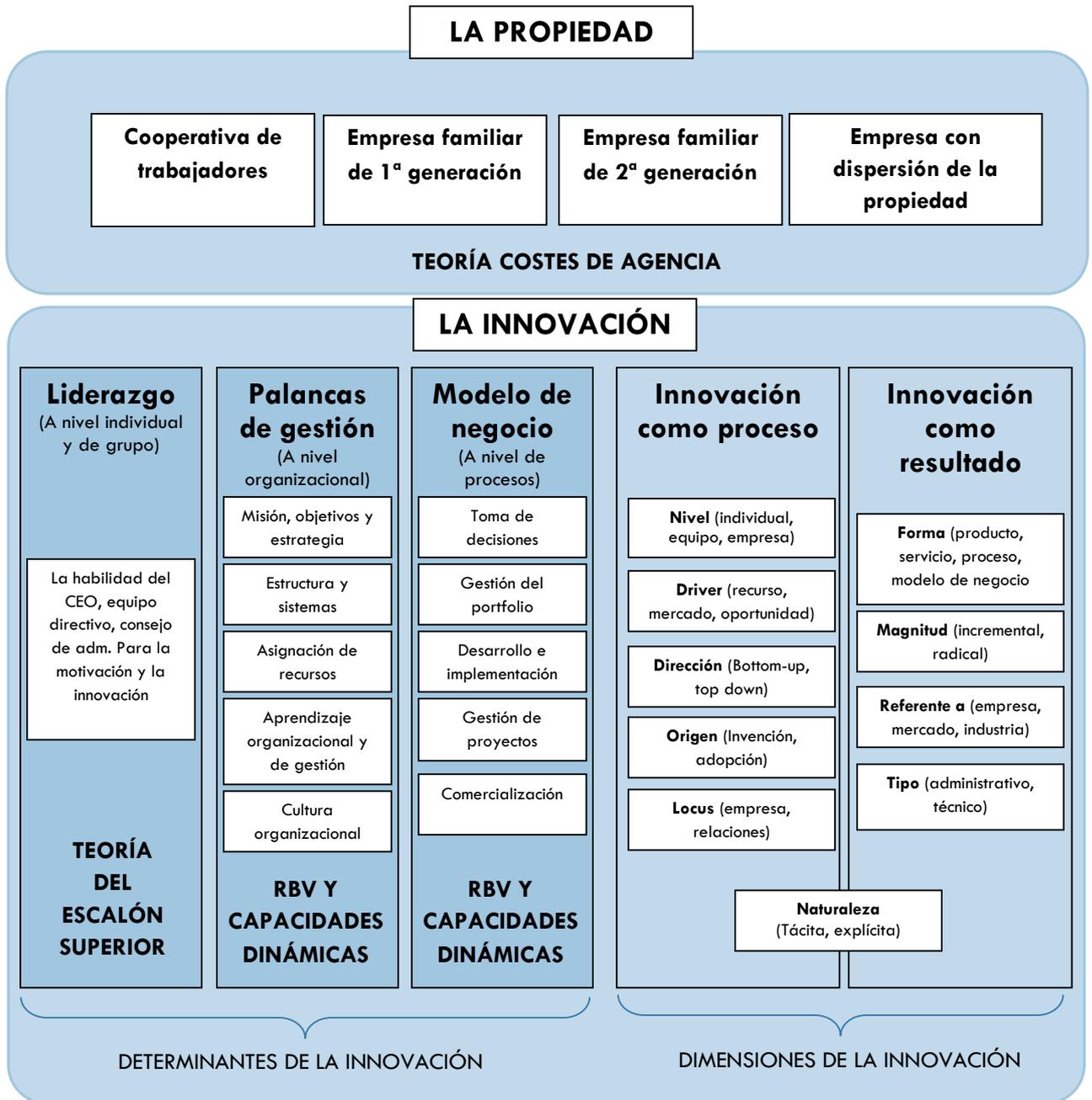
Las dimensiones de la Innovación

Según investigaciones precedentes se ha tenido en cuenta que la innovación como un proceso siempre precederá a la innovación como un resultado. Por lo tanto, se separan estas dos funciones de la innovación.

Para el trabajo se han tenido en cuenta un total de diez dimensiones de la innovación en función de la literatura, que a su vez se organizan en dos categorías:

- Las relativas a la innovación como un proceso
- Las relativas a la innovación como un resultado

La primera responde a la pregunta "cómo" mientras que la segunda responde a la pregunta "qué". Las diez dimensiones se muestran en el lado derecho de la Figura 1.



- El *driver* y el *origen* son las dimensiones que tratan específicamente esta cuestión y pueden ser internas o externas. Un *driver* interno del proceso de innovación puede ser el conocimiento y los recursos disponibles, mientras que un *driver* externo podría ser una oportunidad de mercado o las normas impuestas por el mismo.

- Una *fuentes* interna de innovación es la generación de la idea, mientras que una *fuentes* externa de la innovación es la adopción de la innovación inventada en otros lugares.
- La dimensión de *locus* define el alcance de un proceso de innovación: la empresa única (proceso cerrado) o red (proceso abierto).
- La dimensión de *dirección* considera cómo el proceso de innovación comienza y se desarrolla; si es de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.
- La dimensión *nivel* delimita la separación entre individuo, grupo, y los procesos de empresa.

La innovación como un resultado

La distinción entre la innovación como un proceso y como resultado es a veces borrosa. Como señalan Sood y Tellis (2005), la falta de claridad en la separación de estas dos facetas de la innovación puede ser intrínsecamente problemática. Este problema se agrava cuando los resultados de innovación se confunden con el rendimiento del mercado (por ejemplo, los nuevos operadores que desplazan a los operadores tradicionales con tecnologías punta)

Las dimensiones relacionadas con la innovación como resultado deben responder a las preguntas "qué" o "¿qué tipo?" *Referente a, forma, magnitud, tipo* y dimensiones de *naturaleza* tratan específicamente de estas cuestiones.

La dimensión *referente a* establece el punto de referencia que define la novedad de la innovación como un resultado, puede ser nuevo para la empresa, para el mercado que atiende o para la industria.

La dimensión *referente a* está vinculada a varias de las dimensiones. Por ejemplo, las dimensiones *referente a* y *magnitud* están claramente relacionadas: mientras que

iniciativas de mejora continua de innovación incremental pueden ser nuevas para la empresa, la innovación más radical se asocia como novedad en el mercado e incluso en la industria.

En cuanto a la *forma*, las investigaciones distinguen tres tipos:

- Innovación de producto o servicio
- La innovación de procesos
- La innovación del modelo de negocio

La innovación de producto/servicio es "la novedad y el significado de los nuevos productos introducidos en el mercado en el momento oportuno" (Wang y Ahmed, 2004)

La novedad también puede variar en función de la dimensión *referente a*: un producto o servicio puede ser nuevo para la empresa, el cliente (Wang y Ahmed, 2004), o el mercado (Lee y Tsai, 2005; Dávila et al., 2006).

La innovación de procesos es la "introducción de nuevos métodos de producción, nuevos enfoques de gestión, y la nueva tecnología que se puede utilizar para mejorar la producción y gestión de procesos" (Wang y Ahmed, 2004, p. 305).

La innovación de procesos es un fenómeno interno por lo que el *referente a* es esencialmente la propia empresa.

El modelo de negocio es la innovación de "cómo una empresa crea, vende, y ofrece valor a sus clientes" (Dávila et al., 2006, p. 32), ya sea nuevo para la empresa, cliente o industria.

El proceso como una *forma* de resultado de la innovación, no debe confundirse con la proceso de innovación. Los procesos organizativos de ideación y resolución de problemas pueden dar lugar a un resultado en forma de un nuevo proceso.

La dimensión *magnitud* indica el grado de novedad de los resultados de innovación con respecto a un referente apropiado. En términos de magnitud, los académicos tienden a distinguir entre innovaciones incrementales y radicales (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997). Esto último a veces se denomina como "revolucionario", "disruptivo", "discontinuo" o "punto de inflexión" (Freeman, 1974; García y Calantone, 2002; Tushman y Anderson, 1986).

La innovación radical induce cambios fundamentales y una clara desviación existente en las prácticas habituales de la organización, mientras que las innovaciones incrementales representan una variación en las rutinas y prácticas existentes (Damanpour, 1991; Dewar y Dutton, 1986; Ettlie et al, 1984).

La magnitud absoluta y relativa de los resultados de la innovación ha sido un tema de debate. Los estudios tienden a centrarse en la innovación radical exploratoria, dejando la innovación incremental de explotación en algo secundario (Jansen et al., 2009).

La *forma y magnitud* están estrechamente relacionadas: la innovación incremental se asocia a menudo con el producto o la innovación de procesos, mientras que la innovación radical está a menudo asociada con la innovación del modelo de negocio de. Sin embargo, hay innovaciones de productos que se consideran radicales en su naturaleza.

En términos de tipo, Gopalakrishnan y Damanpour (1997) distinguen técnica (por ejemplo, la producción de una medicina) y administrativas (por ejemplo, cuentas por cobrar) Las innovaciones técnicas incluyen productos, procesos y tecnologías utilizadas para producir productos o hacer servicios directamente relacionados con la actividad básica de trabajo de una organización. Por el contrario, las innovaciones administrativas están indirectamente relacionados con la actividad laboral básica y más directamente relacionados con sus aspectos de gestión tales como la estructura organizativa, los procesos administrativos y de recursos humanos.

Por último, la naturaleza (tácita o explícita) de la innovación se puede aplicar tanto al "cómo" como al "qué". Si bien la innovación como producto es en gran parte tácita, la innovación como servicio o proceso puede ser explícita.

El papel de la innovación como un resultado es a la vez necesaria y suficiente para que una idea sea explotada de forma exitosa, mientras que la innovación como proceso es necesaria pero no suficiente. Esta es la razón por la que la innovación como resultado suele ser la variable dependiente clave en los estudios empíricos relacionados con la innovación.

Determinantes de la innovación

Como ya se ha definido en el modelo teórico, los determinantes de la innovación se ordenan en tres grupos, el liderazgo en la innovación, las palancas de gestión y los procesos de negocio.

En el liderazgo para la innovación se debe tener en cuenta si el liderazgo se ejerce de una manera individual o grupal.

Como ya se ha apuntado, en el plano individual los principales factores que influyen son la tolerancia a la ambigüedad, confianza en sí mismo, apertura a la experiencia, no ser convencional, originalidad, la regla institutriz, el autoritarismo, la independencia, la proactividad, la determinación de tener éxito, la iniciativa personal y la tolerancia de gestión de cambio.

A nivel de grupo se identifican variables adicionales como la formación y la edad, la permanencia en la empresa, la diversidad de antecedentes y la experiencia, las relaciones extra-industria, la diversidad del consejo de dirección, la participación institucional y si el equipo directivo tenía o no participaciones de la compañía.

En cuanto a las palancas de gestión se analizan la incorporación o no a la empresa de las siguientes palancas:

- Misión, objetivos y estrategia: Si existe una misión, visión y valores, si hay salarios vinculados a objetivos, si se utilizan cuadros de mando.
- Estructura y sistemas: Si existe especialización de puestos, si existe un organigrama, se utilizan ERP, CRM..., el número de empleados.
- Asignación de recursos: Existe un presupuesto asignado a I+D
- El aprendizaje organizacional: Tolerancia a ideas fallidas, adopción de normas ante la toma de riesgos, diversidad dentro de los grupos de trabajo, relación con universidades y centros de investigación.
- Las herramientas de gestión del conocimiento y la cultura organizacional: Formación en innovación o motivación para la innovación.

Cuando se analiza el proceso de negocio se subrayan diversos parámetros que se incluyen dentro de la encuesta.

- Inicio y toma de decisiones: Actitud hacia las nuevas ideas, tendencia a generación de innovaciones, tendencia a adopción de innovaciones.
- Gestión del portfolio: utilización de modelos económicos, utilización de herramientas de elección de innovaciones, proceso formal de elección de proyectos, evaluación post-hoc de proyectos.
- Desarrollo e implementación: ensayos y producción, ensayos departamentales.
- Gestión de proyectos: utilización de procesos certificados, evaluaciones post lanzamiento, colaboración en equipo, colaboración con clientes, colaboración con proveedores, evaluación de la duración del proyecto.
- Marketing y comercialización: estudios de mercado, presupuesto para pruebas de mercado, conocimiento de la competencia, revisiones post lanzamiento, competencias del equipo comercial.

Con todas las dimensiones y determinantes descritos y con cada uno de los factores de influencia de esos parámetros se construyó la encuesta que se resume en la tabla 2.

En la elección del determinante se valoraba cada uno de los factores de 0 a 5 en función del peso que tuviese ese factor dentro de la innovación de su empresa. Mientras que para las dimensiones había que elegir una de las que se proponía en la lista para posteriormente asignar un porcentaje en el cómputo total de empresas.

Hipótesis

Uno de los objetivos del trabajo es el de formular una serie de hipótesis que relacionen la innovación con el tipo de propiedad de las empresas.

En función de los determinantes y las dimensiones de la innovación se plantean una serie de hipótesis, el liderazgo es mayor en empresas con dispersión de la propiedad que en empresas familiares de primera y segunda generación debido a la profesionalización de los equipos directivos y mayor que en las cooperativas debido a la implantación de modelos de autogestión que diluyen el liderazgo.

Las palancas de gestión como herramienta a través de la cual se lidera en innovación tienen más peso en empresas con dispersión de la propiedad que en empresas familiares de segunda generación con más experiencia, que en empresas de primera generación con menos experiencia y que en cooperativas donde el liderazgo se diluye en la autogestión. Las empresas con dispersión de la propiedad deberían tener más herramientas de supervisión para evitar incurrir en costes de agencia.

Los procesos de negocio tienen mayor implantación en empresas con dispersión de la propiedad debido a la necesidad de supervisión y la replicación en otras áreas geográficas sin presencia de accionistas de modelos de negocio existentes, las siguientes en peso son las cooperativas debido a que trabajan con equipos de autogestión que trabajan por procesos, las siguientes las empresas familiares de segunda generación y por último las de primera generación.

En cuanto a las dimensiones de la innovación en las cooperativas, basadas en la autogestión deberían darse procesos de innovación de abajo a arriba a través de equipos de trabajo, a nivel de mercado, con tendencia a innovaciones disruptivas y de generación más que de adopción de innovaciones.

En las empresas con dispersión de la propiedad debería darse la innovación de arriba abajo debido a un liderazgo fuerte, con innovaciones incrementales forzadas por la burocracia de los procesos y que se generen en equipos de trabajo.

En las empresas familiares de primera generación debería generarse la innovación de arriba abajo debido a un liderazgo fuerte del creador de la empresa, con innovaciones disruptivas buscando ser fuente de ventaja competitiva. Según la visión de Schumpeter, el empresario visto como creador.

En empresas familiares de segunda generación la innovación debería ser de arriba abajo pero con un liderazgo menos marcado, con procesos de innovación más definidos pero con adopción de innovaciones más que de generación y poco disruptivas y con una marcada innovación individual.

DIMENSIÓN O DETERMINANTE DE LA INNOVACIÓN	PARÁMETRO	FACTOR	0: nada, 1: muy poco, 2: estado inicial, 3: intermedio, 4: se está trabajando, 5: Alto grado					
			0	1	2	3	4	5
Liderazgo	liderazgo individual	confianza en sí mismo						
		apertura a la experiencia						
		no ser convencional						
		originalidad						
		no autoritarismo						
		la independencia						
		la proactividad						
	liderazgo de grupo	la determinación de tener éxito						
		la iniciativa personal						
		la tolerancia de gestión de cambio						
		formación y la edad						
		orgullo de pertenencia						
		la diversidad de antecedentes y la experiencia						
		las relaciones extra-industria						
Palancas de gestión	Misión y estrategia	diversidad del consejo de dirección						
		la participación institucional						
		participaciones de la empresa que tiene el equipo						
	Asignación de recursos	Existe una misión, visión y valores						
		Existen cuadros de mando						
	Estructura y sistemas	Salarios vinculados a objetivos						
		Presupuesto para I+D						
		Existe un organigrama						
	Aprendizaje y gestión del conocimiento	Trabajan con ERP, CRM, ...						
		Número de empleados						
		Especialización de puestos						
		Tolerancia a ideas fallidas						
	Cultura de innovación	Adopción de normas ante la toma de riesgos						
		Diversidad dentro de los grupos de trabajo						
relación con universidades y centros de investigación								
Formación en innovación								
Proceso de negocio	Inicio y toma de decisiones	Motivación para la innovación						
		Actitud hacia las nuevas ideas						
		tendencia a generación de innovaciones						
	Gestión del portafolio	Tendencia a adopción de innovaciones						
		Utilización de modelos económicos						
		Utilización de herramientas de elección de inno.						
	Desarrollo e implementación	Proceso formal de elección de proyectos						
		Evaluación post-hoc de proyectos						
		Ensayos y producción						
	Gestión de proyectos	Ensayos departamentales						
		Utilización de procesos certificados						
		Evaluaciones post lanzamiento						
		Colaboración en equipo						
	marketing y comercialización	Colaboración con clientes						
Colaboración con proveedores								
Evaluación de la duración del proyecto								
Estudios de mercado								
Presupuesto para pruebas de mercado								
			Selecciona la opción que más peso tenga en tu organización					
Innovación como proceso	Nivel	Conocimiento de la competencia						
		Revisiones post lanzamiento						
		Competencias del equipo comercial						
	Driver	Individual						
		Equipo						
	Dirección	Empresa						
Recursos								
Origen	Mercado							
	Oportunidad							
Locus	De abajo a arriba							
	De arriba abajo							
Innovación como resultado	Forma	Adopción						
		Inversión						
		En la empresa						
	Magnitud	En red						
		Producto						
	Referente	Servicio						
Modelo de negocio								
Tipo	Incremental							
	radical							
Naturaleza	Empresa							
	Mercado							
		Industria						
		Administrativo						
		Técnico						
		Tácita						
		Explícita						

Tabla 2. Encuesta para empresas de la muestra. Fuente propia

Resultados

En la tabla 3 se adjuntan los resultados de las encuestas por determinante y por empresa de manera resumida. En la parte superior se incluye el tipo de propiedad de cada una de las empresas. Para cada uno de los determinantes se incluyen los parámetros que se miden a través de la encuesta y los factores que la componen.

En la tabla 4 se incluyen los resultados de las encuestas por dimensión, así tenemos la dimensión que pertenece a las innovaciones como proceso y las innovaciones como resultado.

En las tablas posteriores se analizan tanto los determinantes como las dimensiones en función de cada una de las empresas y de forma separada en función de la propiedad de las empresas.

Resultados en los determinantes de la innovación

En cuanto a los tres determinantes de la innovación que se estudian, liderazgo, palancas de gestión y procesos de negocio, son las empresas con dispersión de la propiedad las que tienen un mayor peso en cada uno de ellos, teniendo mayor peso el liderazgo individual que el grupal.

En el caso de las empresas familiares de primera generación, aunque la media del liderazgo es menor que en las de dispersión de la propiedad, se puede observar como en el caso del liderazgo individual el peso es mayor que en las empresas con dispersión de la propiedad lo que refuerza la hipótesis del liderazgo individual marcado en las empresas de primera generación, así como la hipótesis de que se va diluyendo en las siguientes generaciones y en el modelo de cooperativa donde prima la autogestión y el papel del líder tiene menor peso.

Determinantes	Parámetro	Empresa	COOPBS	COOPAR	FAMPRI	FAMSEGLA	FAMSESEX	FAMSEGPL	DISPERWB	DISPERLI
		Factor	Cooperativa	Familiar primera generación	Familiar segunda generación	Dispersión de la propiedad				
Liderazgo	liderazgo individual	confianza en sí mismo	4	5	5	4	5	4	4	3
		apertura a la experiencia	3	2	4	4	3	4	4	3
		no ser convencional	1	1	5	2	4	4	4	5
		originalidad	1	1	5	2	4	4	4	5
		no autoritarismo	4	4	2	2	2	4	4	5
		la independencia	2	1	3	4	3	2	4	4
		la proactividad	2	1	4	3	2	4	3	3
		la determinación de tener éxito	2	2	5	5	5	5	4	5
	liderazgo de grupo	la iniciativa personal	2	2	4	2	3	4	4	5
		la tolerancia de gestión de cambio	2	1	4	3	2	3	3	2
		formación y la edad	2	1	3	2	3	4	4	5
		orgullo de pertenencia	1	2	4	3	3	4	4	4
		la diversidad de antecedentes y la experiencia	3	3	1	4	3	5	4	1
		las relaciones extra-industria	3	3	4	1	2	2	4	5
Palancas de gestión	Misión y estrategia	la participación institucional	4	4	2	2	2	1	3	4
		participaciones de la empresa que tiene el equipo	4	4	0	0	2	2	3	3
		Existencia de una misión, visión y valores	3	3	4	0	3	4	5	5
	Asignación de recursos	Existen cuadros de mando	0	0	4	1	2	4	5	5
		Salarios vinculados a objetivos	0	0	3	3	2	4	5	5
	Estructura y sistemas	Presupuesto para I+D	0	1	2	1	2	3	5	5
		Existe un organigrama	2	2	4	4	3	3	5	5
		Trabajan con ERP, CRM, ...	3	4	5	3	4	3	5	5
		Número de empleados	2	1	4	3	1	4	5	0
	Aprendizaje y gestión del conocimiento	Especialización de puestos	2	1	4	3	4	5	5	1
		Tolerancia a ideas fallidas	0	1	3	3	3	4	4	5
		Adopción de normas ante la toma de riesgos	3	2	3	2	1	4	4	2
		Diversidad dentro de los grupos de trabajo	2	1	4	2	2	4	4	3
		relación con universidades y centros de investigación	1	0	4	2	4	4	4	4
Cultura de innovación	Formación en innovación	0	0	1	1	2	2	4	5	
	Motivación para la innovación	0	0	3	2	3	4	4	4	
Proceso de negocio	Inicio y toma de decisiones	Actitud hacia las nuevas ideas	2	1	5	2	3	4	4	5
		tendencia a generación de innovaciones	1	2	4	2	4	3	4	4
		Tendencia a adopción de innovaciones	3	3	4	4	4	5	5	5
	Gestión del portfolio	Utilización de modelos económicos	1	1	4	3	4	4	5	2
		Utilización de herramientas de elección de innovaciones	0	0	1	1	2	1	3	1
		Proceso formal de elección de proyectos	0	0	2	1	2	1	4	2
	Desarrollo e implementación	Evaluación post-hoc de proyectos	1	1	3	1	1	2	4	2
		Ensayos y producción	2	1	4	2	3	4	4	5
		Ensayos departamentales	1	1	3	1	3	2	4	3
	Gestión de proyectos	Utilización de procesos certificados	1	1	4	3	4	4	4	3
		Evaluaciones post lanzamiento	1	2	3	2	4	4	5	4
		Colaboración en equipo	2	3	4	1	4	3	4	5
		Colaboración con clientes	1	2	5	2	3	5	3	4
		Colaboración con proveedores	3	4	5	2	3	4	4	3
		Evaluación de la duración del proyecto	1	0	2	1	2	4	4	5
	marketing y comercialización	Estudios de mercado	4	2	5	2	3	5	5	3
		Presupuesto para pruebas de mercado	2	1	4	2	2	4	4	2
Conocimiento de la competencia		4	3	5	3	3	5	5	2	
Revisiones post lanzamiento		1	2	5	2	4	5	5	3	
		Competencias del equipo comercial	1	2	3	2	3	4	4	4

Tabla 3. Resultados de la encuesta por determinantes. Fuente: propia

Determinantes	Parámetro	Empresa	COOPBS	COOPAR	FAMPRICA	FAMSEGLA	FAMSEGEX	FAMSEGPL	DISPERWB	DISPERLI	
		Factor	Cooperativa		Familiar primera generación	Familiar segunda generación			Dispersión de la propiedad		
Innovación como proceso	Nivel	Individual	1		1						
		Equipo									
		Empresa		1		1	1	1	1	1	
	Driver	Recursos				1	1			1	1
		Mercado		1	1				1		
		Oportunidad	1								
	Dirección	De abajo a arriba			1				1	1	
		De arriba abajo	1	1		1	1				1
	Origen	Adopción	1	1		1					
		Invencción			1		1	1	1	1	1
Locus	En la empresa	1	1		1	1				1	
	En red			1				1	1		
Innovación como resultado	Forma	Producto	1	1	1	1	1			1	
		Servicio									
	Magnitud	Modelo de negocio						1	1		
		Incremental	1	1		1	1	1	1		
	Referente	radical			1						1
		Empresa	1	1		1					
	Tipo	Mercado					1	1			
		Industria			1					1	1
	Naturaleza	Administrativo									
		Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tácita		1	1		1						
	Explícita			1		1	1	1	1	1	

Tabla 4. Resultados de la encuesta por dimensiones. Fuente: propia

<i>Determinante</i>	<i>Cooperativa</i>	<i>Dispersión de la propiedad</i>	<i>Familiar 1ª generación</i>	<i>Familiar 2ª generación</i>
Liderazgo	2,41	3,81	3,44	3,06
liderazgo de grupo	2,83	3,67	2,33	2,50
liderazgo individual	2,15	3,90	4,10	3,40
Palancas de gestión	1,21	4,21	3,43	2,81
Aprendizaje y gestión del conocimiento	1,25	3,75	3,50	2,92
Asignación de recursos	0,50	5,00	2,00	2,00
Cultura de innovación	0,00	4,25	2,00	2,33
Estructura y sistemas	2,13	3,88	4,25	3,33
Misión y estrategia	1,00	5,00	3,67	2,56
Proceso de negocio	1,60	3,78	3,75	2,88
Desarrollo e implementación	1,25	4,00	3,50	2,50
Gestión de proyectos	1,75	4,00	3,83	3,06
Gestión del portfolio	0,50	2,88	2,50	1,92
Inicio y toma de decisiones	2,00	4,50	4,33	3,44
marketing y comercialización	2,20	3,70	4,40	3,27
Promedio por determinante	1,75	3,91	3,56	2,92

Tabla 4. Resultados de la encuesta por determinantes y propiedad. Fuente: propia

<i>Determinante</i>	<i>COOPAR</i>	<i>COOPBS</i>	<i>DISPERLI</i>	<i>DISPERWB</i>	<i>FAMPRICA</i>	<i>FAMSEGEX</i>	<i>FAMSEGLA</i>	<i>FAMSEGPL</i>
Liderazgo	2,31	2,50	3,88	3,75	3,44	3,00	2,69	3,50
liderazgo de grupo	2,83	2,83	3,67	3,67	2,33	2,50	2,00	3,00
liderazgo individual	2,00	2,30	4,00	3,80	4,10	3,30	3,10	3,80
Palancas de gestión	1,14	1,29	3,86	4,57	3,43	2,57	2,14	3,71
Aprendizaje y gestión del conocimiento	1,00	1,50	3,50	4,00	3,50	2,50	2,25	4,00
Asignación de recursos	1,00	0,00	5,00	5,00	2,00	2,00	1,00	3,00
Cultura de innovación	0,00	0,00	4,50	4,00	2,00	2,50	1,50	3,00
Estructura y sistemas	2,00	2,25	2,75	5,00	4,25	3,00	3,25	3,75
Misión y estrategia	1,00	1,00	5,00	5,00	3,67	2,33	1,33	4,00
Proceso de negocio	1,60	1,60	3,35	4,20	3,75	3,05	1,95	3,65
Desarrollo e implementación	1,00	1,50	4,00	4,00	3,50	3,00	1,50	3,00
Gestión de proyectos	2,00	1,50	4,00	4,00	3,83	3,33	1,83	4,00
Gestión del portfolio	0,50	0,50	1,75	4,00	2,50	2,25	1,50	2,00
Inicio y toma de decisiones	2,00	2,00	4,67	4,33	4,33	3,67	2,67	4,00
marketing y comercialización	2,00	2,40	2,80	4,60	4,40	3,00	2,20	4,60
Promedio por determinante	1,70	1,80	3,66	4,16	3,56	2,90	2,24	3,62

Tabla 5. Resultados de la encuesta por determinantes y empresa. Fuente: propia

	<i>Cooperativa</i>	<i>Dispersión de la propiedad</i>	<i>Familiar primera generación</i>	<i>Familiar segunda generación</i>
Innovación como proceso				
<i>Dirección</i>				
De abajo a arriba	0,00	0,50	1,00	0,67
De arriba abajo	1,00	0,50	0,00	0,33
<i>Driver</i>				
Mercado	0,50	0,00	1,00	0,50
Oportunidad	0,50	0,00	0,00	0,00
Recursos	0,00	1,00	0,00	0,50
<i>Locus</i>				
En la empresa	1,00	0,50	0,00	0,33
En red	0,00	0,50	1,00	0,67
<i>Nivel</i>				
Empresa	0,50	1,00	0,00	0,75
Equipo	0,00	0,00	1,00	0,25
Individual	0,50	0,00	0,00	0,00
<i>Origen</i>				
Adopción	1,00	0,00	0,00	0,50
Invencción	0,00	1,00	1,00	0,50

Tabla 6. Resultado de la encuesta por la dimensión innovación como proceso en función de la propiedad.

Peso de cada factor. Fuente: propia

	<i>Cooperativa</i>	<i>Dispersión de la propiedad</i>	<i>Familiar primera generación</i>	<i>Familiar segunda generación</i>
Innovación como resultado				
<i>Forma</i>				
Modelo de negocio	0,00	0,50	0,00	0,67
Producto	1,00	0,50	1,00	0,33
Servicio	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Magnitud</i>				
Incremental	1,00	0,50	0,00	1,00
radical	0,00	0,50	1,00	0,00
<i>Naturaleza</i>				
Explicita	0,00	1,00	1,00	0,33
Tácita	1,00	0,00	0,00	0,67
<i>Referente</i>				
Empresa	1,00	0,00	0,00	0,67
Industria	0,00	1,00	1,00	0,00
Mercado	0,00	0,00	0,00	0,33
<i>Tipo</i>				
Administrativo	0,00	0,00	0,00	0,33
Técnico	1,00	1,00	1,00	0,67

Tabla 7. Resultado de la encuesta por la dimensión innovación como resultado en función de la propiedad.

Peso de cada factor. Fuente: propia

	COOPAR	COOPBS	DISPERLI	DISPERWB	FAMPRICA	FAMSEGEX	FAMSEGLA	FAMSEGPL
Innovación como resultado								
<i>Forma</i>								
Modelo de negocio	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00
Producto	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
Servicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Magnitud</i>								
Incremental	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00		1,00	1,00
radical	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00		0,00	0,00
<i>Naturaleza</i>								
Explícita	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
Tácita	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00
<i>Referente</i>								
Empresa	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00
Industria	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Mercado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
<i>Tipo</i>								
Administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
Técnico	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00

Tabla 8. Resultado de la encuesta por la dimensión innovación como proceso en función de la propiedad.

Peso de cada factor. Fuente: propia

	COOPAR	COOPBS	DISPERLI	DISPERWB	FAMPRICA	FAMSEGEX	FAMSEGLA	FAMSEGPL
Innovación como proceso								
<i>Dirección</i>								
De abajo a arriba	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
De arriba abajo	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
<i>Driver</i>								
Mercado	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00		0,00	1,00
Oportunidad	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Recursos	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00		1,00	0,00
<i>Locus</i>								
En la empresa	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
En red	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
<i>Nivel</i>								
Empresa	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,50	1,00	1,00
Equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,00
Individual	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Origen</i>								
Adopción	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	0,00
Inventión	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	1,00

Tabla 9. Resultado de la encuesta por la dimensión innovación como proceso en función de la propiedad.

Peso de cada factor. Fuente: propia

En cuanto a la utilización de las palancas de gestión como herramientas del liderazgo para la innovación la diferencia es más marcada que en el caso del liderazgo.

En las empresas con dispersión de la propiedad existe una fuerte tendencia a la utilización de las cinco palancas de gestión, sobre todo en el caso de la implantación de la misión y estrategia y la asignación de recursos, el aprendizaje y gestión de recursos es semejante a las empresas familiares de primera generación, sin embargo se esperaba una mejor utilización de las palancas de gestión por parte de las empresas de segunda generación debido a la mayor experiencia de la empresa con respecto a la utilización de estas palancas, a la luz de los resultados parece que el liderazgo individual es una pieza clave de la utilización de las palancas de gestión.

El caso más bajo en la utilización de las palancas de gestión es el caso de las cooperativas, donde llama la atención el valor cero en la adopción de una cultura de innovación o la diferencia en la asignación de recursos con respecto a las empresas con dispersión de la propiedad, en las cooperativas el valor de las palancas de gestión es menos de la mitad que en el caso de las empresas familiares de segunda generación y casi se triplica en el caso de las empresas familiares de primera generación y se cuadruplica en el caso de las empresas con dispersión de la propiedad.

En cuanto a la adopción de procesos de negocio para la innovación los resultados no dan una diferencia tan grande como en el caso del liderazgo entre las empresas con dispersión de la propiedad y las empresas familiares de primera generación. De forma contraria a lo que se había propuesto en las hipótesis las empresas familiares de segunda generación tienen una menor valoración a la hora de la adopción de procesos de innovación con respecto a las empresas familiares de primera generación, comportándose de manera similar en todos los factores.

Llama la atención de nuevo la diferencia de valoración entre las cooperativas y las empresas con dispersión de la propiedad en cuanto a los procesos de negocio se refiere. La gestión del portfolio de innovación, que es uno de los factores que menos peso tiene en el resto de tipo de propiedades casi no tiene peso en las empresas cooperativas.

Cabe resaltar el peso que tiene la innovación en el marketing y la comercialización en las empresas familiares de primera generación con respecto a las demás, superando incluso a las empresas con dispersión de la propiedad.

Si se observan los resultados por empresas, parece que la vida de las empresas y el número de empleados provocan una mayor valoración de los determinantes de la innovación, así como el sector.

Resultados en las dimensiones de la innovación

En cuanto a la innovación como proceso las cooperativas en lo que se refiere a la dirección de la innovación la llevan a cabo de abajo a arriba en la escala jerárquica, tendiendo a realizar sus innovaciones a través del mercado u oportunidades, con innovaciones generadas en la empresa y no en red, dándose siempre a nivel de empresa o de individuos pero no en equipos.

Analizando los resultados que atañen a las empresas con dispersión en la propiedad la dirección no es un hecho determinante ya que es indistinta y parece estar provocada más por el tipo de sector que por la propiedad. El driver de la innovación son los recursos y siempre la innovación se da a nivel de empresa y más que en la adopción de innovaciones se centran en la generación e invención de las mismas.

Los resultados en el caso de las empresas familiares tienen resultados semejantes aunque ponderados de forma diferente, tanto en las empresas familiares de primera generación como las de segunda la dirección de la innovación es de arriba abajo, aunque en las de segunda comienza a tener peso las que surgen de la parte baja de la organización. En las empresas familiares de primera generación las innovaciones se dan a nivel de equipo mientras que en las de segunda generación se dan a nivel de equipo y pero sobre todo de empresa. En las de primera generación se tiende más a la invención de innovaciones, sin embargo en las de segunda generación se pondera entre la adopción y la invención.

Si se analizan los resultados que se generan de la tabla 7, donde se observan los resultados de la innovación como resultado, se observa como tanto las cooperativas como las empresas familiares de primera generación la forma en la que generan o adoptan innovación es a través de productos, mientras que las de dispersión de la propiedad y las familiares de segunda generación si innovan a nivel de modelo de negocio.

Son las empresas de primera generación las que hacen una innovación más disruptiva o radical de forma contraria a las cooperativas y empresas familiares de segunda generación.

La naturaleza de las innovaciones es tácita en cooperativas y en la mayor parte de las empresas de segunda generación mientras que en las empresas de primera generación y con dispersión en la propiedad es explícita.

Las innovaciones que se realizan en las empresas analizadas son referente para la industria en el caso de empresas con dispersión de la propiedad y en empresas de primera generación. Mientras que en las cooperativas son referentes a la empresa.

En todos los casos el tipo de innovación tiene que ver con cuestiones técnicas y casi nunca, salvo en el caso de las empresas familiares de segunda generación, tienen que ver con cuestiones administrativas.

Conclusión y limitaciones

Limitaciones y continuación del estudio

La limitación más clara es el tamaño de la muestra, se centra en empresas muy diversas y de diferentes sectores. La muestra no tiene la profundidad necesaria para que tengan representatividad los datos. Debido al tamaño de la muestra no se utiliza ningún tipo de método estadístico.

Las encuestas están realizadas a directivos y equipos directivos de las empresas de la muestra, es probable que si la encuesta se hubiera realizado a más personas de las empresas los resultados hubieran sido otros.

Se podría continuar trabajando en este sentido tomando una muestra más representativa de empresas para que los resultados sean más representativos, ya que el modelo me parece válido y muy completo para analizar la innovación de manera global y multidimensional en las empresas.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados se puede concluir que las hipótesis formuladas están soportadas en la mayor parte de los casos. Uno de los objetivos del trabajo era la formulación de una serie de hipótesis que relacionen la innovación con el tipo de propiedad de las empresas.

Cuando se hablaba de determinantes de la innovación se decía que el liderazgo era mayor en empresas con dispersión de la propiedad que en empresas familiares de primera y segunda generación debido a la profesionalización de los equipos directivos y mayor que en las cooperativas debido a la implantación de modelos de autogestión que diluyen el liderazgo, esta hipótesis se ve soportada por los resultados.

En cuanto a las palancas de gestión la hipótesis decía que tienen más peso en empresas con dispersión de la propiedad que en empresas familiares de segunda generación con más experiencia, que en empresas de primera generación con menos experiencia y que en cooperativas donde el liderazgo se diluye en la autogestión. Las empresas con dispersión de la propiedad deberían tener más herramientas de supervisión para evitar incurrir en costes de agencia. Los resultados arrojan que las empresas con dispersión de la propiedad, efectivamente tienen más peso que el resto, sin embargo, son las empresas familiares de primera generación las que les siguen y no las de segunda generación con más experiencia.

La conclusión a la que se puede llegar con respecto a los procesos de negocio es que las empresas con dispersión de la propiedad son las que mayor implantación tienen de estos procesos de negocio para la innovación, las siguientes las de primera generación, las de segunda y las cooperativas, divergen los resultados con la hipótesis en este punto, ya que la hipótesis colocaba a las cooperativas en segundo lugar tras las empresas con dispersión de la propiedad.

Los resultados no apoyan la hipótesis de la dirección de la generación o adopción de innovaciones, ya que basadas en la autogestión deberían darse procesos de innovación

de abajo a arriba a través de equipos de trabajo, a nivel de mercado, con tendencia a innovaciones disruptivas y de generación más que de adopción de innovaciones. Sin embargo los resultados dicen lo contrario en todos los factores.

No es el caso de los resultado para las empresas con dispersión de la propiedad donde la innovación se da de arriba abajo debido a un liderazgo fuerte, con innovaciones incrementales y disruptivas por partes iguales y que se generen en equipos de trabajo, en este caso se apoya la hipótesis de manera general.

Ocurre de forma semejante en los resultados de las empresas familiares de primera generación, en la hipótesis se formula la generación de la innovación de arriba abajo debido a un liderazgo fuerte del creador de la empresa, con innovaciones disruptivas buscando ser fuente de ventaja competitiva. En las empresas familiares de segunda generación la innovación se da arriba abajo pero con un liderazgo menos marcado, con parte de la innovación que surge de la estructura, con procesos de innovación más definidos pero con adopción de innovaciones más que de generación y poco disruptivas con peso en la innovación individual, reforzándose así la hipótesis de partida.

Bibliografía

Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 21–47.

Anderson, N. R. and West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–58.

Amabile, T. M. (1983). The social-psychology of creativity—a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–76.

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.

Bantel, K. A. and Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking – does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107–24.

Bard, J. F., Balachandra, R. and Kaufmann, P. E. (1988). An interactive approach to R&D project selection and termination. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35, 139–46.

Barney, J. B. (1991). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* December 2001 27: 643-650.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41–56.

Barron, F. and Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439–76.

Bessant, J. (2003). *High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change*. Chichester: John Wiley.

Brian E Becker, Mark A Huselid, B E Becker, M A. Huselid (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Journal of Management*, 32. 6,

Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

Cebon, P. and Newton, P. (1999). *Innovation in Firms: Towards a Framework for Indicator Development*. Working Paper 99-109, Melbourne Business School.

Charles P. Himmelberg (1999). Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. *Journal of Financial Economics*. 53, Issue 3, September 1999, 353–384

Chiesa, V. and Masella, C. (1994). Searching for an Effective Measure of R&D Performance. 2nd International Product Development Management Conference Gothenburg, Sweden, 30–31 May.

Cho (1998), Ownership structure, investment, and the corporate value: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 47, Issue 1, January 1998, 103–121

Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 333–51.

Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522–37

Crossan M. & Apaydin M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47, 6.

Crossland, C. and Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28, 767–89.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–90.

Davila, T., Epstein, M. J. and Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey: Wharton School Publishing, Pearson Education Inc.

Demsetz, H., 1983. The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics* 26, 375–390.

Demsetz H. & Lehn K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *The Journal of Political Economy*, 93, 6, Dec., 1985

Demsetz, H., 1986. Corporate control, insider trading, and rates of return. *American Economic Review* 76, 313–316.

Dess, G. G. and Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28, 18–34.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–11.

Elkins, T. and Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587–606.

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). 'Dynamic capabilities: what are they?'. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–21.

Ettlie, J. E. (1980). Adequacy of stage models for decisions on adoption of innovation. *Psychological Report*, 46, 991–5.

Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes –the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484–503.

Frese, M. and Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. In Triandis, H. C., Dunnette, M. D. and Hough, L. M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, Vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 271–340.

Garcia, R. and Calantone, R. (2002). 'A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review'. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110– 32.

Geisler, E. (1995). An integrated cost–performance model of research-and-development evaluation'. *Omega – International Journal of Management Science*, 23, 281–94.

Geletkanycz, M. A. and Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42, 654–81.

George, J. M. and Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513–24.

Goodstein, J., Gautam, K. and Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15, 241–50.

Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega – International Journal of Management Science*, 25, 15–28.

Griffin, A. and Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291–308.

Hall, D. L. and Nauda, A. (1990). An interactive approach for selecting IR&D projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37, 126–33.

Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). 'Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers'. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S. and Mooney, A. C. (2005). 'Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors'. *Academy of Management Review*, 30, 472–91.

Harold Demsetz, Belén Villalonga (2001) Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance* 7, Issue 3, September 2001, 209-233

Harré, R. and Madden, E. H. (1975). *Causal Powers. A Theory of Natural Necessity*. Oxford: Blackwell.

Hauser, J. R. and Zettelmeyer, F. (1997). Metrics to evaluate R, D & E. *Research-Technology Management*, 40, 32–8.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. New York: Wiley.

Itami, H. and Roehl TW (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

Jansen, J., Vera, D. and Crossan, M. M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, Special Issue on Leadership and Organizational Learning, 20, 5–18.

Jassawalla, A. R. and Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13, 50–63.

Jensen y Meckling (1976). Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency cost and ownership structure. *Journal of financial economics*, October, 1976, 3, No 4, 305-360.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*. New York: Simon and Schuster.

Keller, R. T. (1986). Predictors of performance of project groups in R&D organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 715–26.

Kochhar, R. and David, P. (1996). Institutional investors and firm innovation: a test of competing hypotheses. *Strategic Management Journal*, 17, 73–84.

Lee, T. S. and Tsai, H. J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness'. *Industrial Management and Data Systems*, 105, 3.

Leonard-Barton, D. and Sinha, D. K. (1993). Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer. *Academy of Management Journal*, 36, 1125–39.

Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in organizations innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations strategic orientation. *Technovation*, 27, 533-546.

Loch, C., Stein, L. and Terwiesch, C. (1996). 'Measuring development performance in the electronics industry'. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3–20.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *The Journal of Economic Perspectives*, 16, 23–46.

Madjar, N., Oldham, G. R. and Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757–67.

Miller, D. and Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–24.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. and Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–50.

Mumford, M. D. and Licuanan, B. (2004). 'Leading for innovation: conclusions, issues, and directions'. *Leadership Quarterly*, 15, 163–71.

Oliver E. Williamson (1985). Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*. 3, Issue 4, December 1985, 365–378

Parthasarthy, R. and Hammond, J. (2002). Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 75–91.

Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm* (1959) 3rd ed. (Oxford University Press, Oxford, UK)

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.

Sinclair, G., Klepper, S. and Cohen, W. (2000). What's experience got to do with it? Sources of cost reduction in a large specialty chemicals producer. *Management Science*, 46, 28–45.

Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40, 57–82.

Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In Lamb, R. B. (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 556–70.

Tipping, J. and Zeffren, E. (1995). Assessing the value of your technology. *Research-Technology Management*, 38, 22–40.

R. H. Coase. *The Nature of the Firm* *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405

Saren, M. A. (1984). A classification and review of process models of innovation. *R&D Management*, 14, 11–24.

Schmidt, R. L. and Freeland, J. R. (1992). Recent progress in modelling R&D project-selection processes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39, 189–201.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L. and Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–74.

Simonton, D. K. (1991). Latent-variable models of posthumous reputation: a quest for Galton's G. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 607–19.

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Nelson, R. R. and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In West, M. A. and Farr, J. L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work*. Chichester: Wiley, 287–308.

Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. and Pretz, J. E. (2003). A propulsion model of creative leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 455–73.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.

Tsoukas, H. (1989). 'The validity of idiographic research explanations'. *Academy of Management Review*, 14, 551–61.

Tsoukas, H. (1994). 'What is management? An outline of a meta-theory'. *British Journal of Management*, 5, 289–301.

Tushman, M. L. and Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439–65.

Van de Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510–40.

Verhaeghe, A. and Kfir, R. (2002). Managing innovation in a knowledge intensive technology organization (KITO). *R&D Management*, 32, 409–17.

Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004). 'Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN'. *International Journal of Technology Management*, 27, 674–88.

Yoon, E. and Lilien, G. L. (1985). A new product launch-time decision model. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 134–44.

Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.