

## XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

### Educación Superior y Desarrollo Sustentable

#### Beneficios de la Innovación en el Producto en una Micro Empresa Familiar

Mesa Temática: MiPyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor(es): María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

[monsevera@terra.com](mailto:monsevera@terra.com)

0442222178069

Paulina Marili Hernández Hernández (Estudiante)

[paulinahernandezh31@gmail.com](mailto:paulinahernandezh31@gmail.com)

0442221528093

Itzel Margarita Martínez Lagunas (Estudiante)

[itzelmartinezlagunas@gmail.com](mailto:itzelmartinezlagunas@gmail.com)

0442224603997

Rafaela Martínez Méndez

[rafaela72280@hotmail.com](mailto:rafaela72280@hotmail.com)

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

5 de Mayo 3814 Colonia Hidalgo CP 72260 Puebla, Puebla. México

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

## **Beneficios de la innovación en el producto en una micro empresa familiar**

### **Resumen**

La innovación en el mundo globalizado actual constituye en elemento imprescindible en las empresas para poder hacer frente a las exigencias de un mercado cambiante. Para el desarrollo del tema de innovación, y reflejar su evolución, se considera un horizonte de tiempo, consultado autores, quienes definen, la innovación como la aplicación novedosa de los conocimientos con un beneficio económico, explotación de nuevas ideas que conducen a la creación de un nuevo producto, proceso o servicio, y marcan diferentes tipos de innovación. Lo que permite identificar la innovación que se ha realizado en una micro empresa familiar, prioritariamente en el producto, así como los beneficios de ésta para la misma, considerando que esta experiencia está generando cambios. Siendo un caso de éxito al tener en cuenta que en las empresas familiares se presentan en muchas ocasiones resistencia a modificar sus prácticas de trabajo, o modificaciones en su producto.

Por lo que el objetivo del trabajo es analizar los beneficios que han tenido la empresa familiar con la innovación en el producto, los beneficios de la misma y los motivos que impulsaron a implementarla.

El trabajo se desarrolla con una metodología cualitativa apoyada con un caso de estudio. Obteniéndose como resultados en la empresa ahorros en costos y la ampliación de su mercado.

**Palabras clave:** Tipos de Innovación, modificaciones en su producto, modificaciones en su proceso.

## **Introducción**

La innovación es imprescindible en cualquier empresa y la empresa familiar no es la excepción si quiere tener presencia en el mercado y mantenerse. Respecto a la innovación, existen diferentes tipos, y en la empresa que sirve como caso de estudio se observa la innovación en el producto y en el proceso, lo que le ha permitido tener beneficios en la ampliación de su mercado y ofertar de forma responsable un producto de calidad a sus clientes. Independientemente de ser una empresa familiar, muestra disposición al cambio y adaptación a las exigencias de la economía global; lo anterior se acompaña de los conocimientos de su directora y una de las propietarias, conjuntados con otro familiar y el apoyo de expertos amigos de la familia.

El trabajo se integra inicialmente de un resumen, continuando con la introducción, para dar paso a la revisión de la literatura, la cual se integra de los siguientes puntos. Perspectiva teórica que incluye: Innovación y empresa familiar; continuando variable de investigación, para dar paso a los resultados preliminares obtenidos, para finalizar con comentarios finales a manera de conclusiones y referencias.

### **Perspectiva teórica.**

#### **Innovación.**

Para iniciar con el desarrollo del tema de innovación partimos de lo que señala Villavicencio (2009), la innovación en las empresas es esencial, es aprender a organizar la difusión y creación de conocimientos. La innovación puede estar presente en las empresas de diferentes sectores económicos.

El referirse a la innovación transporta a relacionar un conocimiento nuevo o bien en la reconfiguración de forma novedosa del existente y lo importante que es el cómo se desarrolla y quiénes o cómo participan en la innovación. Considerando a Schumpeter (1942) quien propone una lista de innovaciones: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos mercados, nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos y creación de nuevas estructuras de mercado.

Con lo anteriormente comentado, nos abocamos a definir innovación.

Considerando que, la noción de innovación va más allá de la idea de invención referida a la creación de nuevo conocimiento o producto. Puede basarse en conocimiento nuevo o bien en la reconfiguración de forma novedosa del existente (Schumpeter, 1942; Drucker, 1998).

Según el manual de Oslo (2008) las actividades de innovación son todas las tareas científicas, tecnológicas, organizativas, comerciales y financieras, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que potencialmente tienen como resultado la implementación o lanzamiento de innovaciones. Esto significa que no sólo las tradicionales actividades innovadoras, como puede ser la I+D, son consideradas como tal. También se diferencia y define las actividades (innovadoras) que suelen auxiliar y organizar las principales actividades innovadoras. Como por ejemplo, actividades de marketing y organizativas de la propia empresa, que son importantes para que una idea se torne en innovación con un menor grado de incertidumbre.

Desde un punto de vista económico, para que un producto, un servicio o un proceso productivo se puedan considerar como una innovación, no tiene por qué ser algo nuevo en sentido estricto, sino nuevo en el mercado en dónde se quiere introducir (Koellinger, 2008).

La innovación es un proceso de creación y nuevos usos del conocimiento, combinando diversos factores, con la exigencia de procesos de aprendizaje aunado a la exploración y explotación de oportunidades tecnológicas y comerciales (Villavicencio, 2009).

La innovación es la introducción de nuevos productos, procesos o servicios e incluso el mejoramiento de los ya existentes (Martínez, 2009).

Bruce y Birchall (2011), señalan que la innovación equivale a la explotación comercial de las ideas. Y la definen como la combinación del pensamiento creativo con la capacidad de implementarlo eficazmente en el mercado.

Innovar significa abrir nuevos espacios de negocio, transformar la gestión en todos los ámbitos de la empresa. La innovación consiste en aportar algo nuevo y aún no conocido en un determinado contexto. La innovación se puede referir a nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de gestión. Sea cual sea la forma que revista la innovación, implica un proceso de cambio en la empresa (Gómez, 2014).

La innovación es la explotación de nuevas tecnologías o el empleo de éstas fuera del pensamiento no convencional<sup>1</sup>, para generar valor y lograr cambios significativos.

---

<sup>1</sup> Al pensamiento no convencional se le llama por algunos autores *out-the-box*

La innovación es un proceso multidimensional de creación y nuevos usos del conocimiento, que requiere de la combinación de diversos factores, oportunidades de mercados y procesos de aprendizaje tecnológico y organizacional, así como de la exploración y explotación de oportunidades tecnológicas y comerciales de forma continua.

### **Diferentes tipos de innovación.**

Autores como Schumpeter tuvieron gran influencia en las teorías de la innovación. Él defendió que la innovación fomenta el desarrollo económico a través de un proceso dinámico, definido como “destrucción creadora”, en el cual las nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas.

Las innovaciones radicales dan lugar a cambios rudos e importantes, mientras que las innovaciones incrementales alimentan continuamente el proceso de cambio. Schumpeter (1942) propuso una lista de cinco tipos de innovaciones: 1) introducción de nuevos productos, 2) introducción de nuevos métodos de producción, 3) apertura de nuevos mercados 4) desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos 5) creación de nuevas estructuras de mercado en un sector. Y según el Manual de Oslo (2008) se cuenta con 4 tipos de innovación descritas en la **tabla 1**.

Tabla 1  
*Tipos de innovación según el manual de Oslo*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Descripción</b>
Innovación de producto	Se refiere a la introducción de un nuevo bien o servicio que ha sido mejorado ya sea en cuanto a su uso o desempeño. La innovación de producto busca, en primer lugar, la diferenciación de la competencia, aunque no siempre conlleva el mismo grado de novedad. En este sentido se pueden distinguir entre otras tres variantes: productos nuevos (se trata de presentar características fundamentales distintas a las de los productos ya existentes, tanto para la empresa como para el mercado). Reposicionar productos (la innovación representa un cambio en la imagen para modificar la percepción del cliente). Rediseñar los productos (introducción de alguna modificación, lo que supone un menor costo para la

	empresa a la vez que una mayor fiabilidad, seguridad o prestaciones, introducir pequeños cambios en lo que se ofrezca a los clientes, sin cambiar el producto en sí).
Innovación de proceso	Es la implementación de un método de producción o bien una mejora significativa en un proceso de fabricación, en un proceso de distribución que incluya reducir costos de almacenaje, el tiempo de entrega etc. Normalmente las innovaciones de proceso persiguen disminuir los costos de producción, de calidad o bien resultan ser una necesidad tras la innovación de producto. Según Hinojosa. (2006) la innovación de proceso se da más por las necesidades de mercado que por impulso de la tecnología.
Innovaciones comerciales	Es la implementación de nuevos métodos para comercializar un producto básicamente para obtener resultados de mejora en la posición mercadológica del producto, promoción y/o precio. El principal objetivo es satisfacer a los clientes, ampliar mercados para poder aumentar las ventas.
Innovaciones organizativas	Son implementadas dentro de una organización para mejorar las prácticas de administración, organización de trabajo y/o las relaciones externas de la empresa. Hamel (2001), la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones. En un contexto más amplio la OECD (2008) define innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista los cuales pueden darse como un todo o de manera individual dentro de la organización: la práctica del negocio (Es la implementación de nuevos métodos de organización de rutinas y procedimientos para dirigir el trabajo), puesto de trabajo (Comprende nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad, entre otros ) y las relaciones externas de la empresa (Comprende nuevas formas de manejo de las relaciones con instituciones públicas o privadas).

Se describen tipos de innovación según el manual de Oslo por ser más reciente la propuesta, sin embargo al comparar los tipos de innovación con los propuestos por Schumpeter encontramos la diferencia que se muestra en la **Tabla 2**.

Tabla 2  
*Diferentes tipos de innovación un comparativo entre lo propuesto por el Manual de Oslo y Schumpeter.*

<b>Tipos de innovación según el Manual de Oslo</b>	<b>Tipos de innovación según Schumpeter</b>	<b>Comentario</b>
Innovación de producto	Introducción de nuevos productos	A nuestra consideración ambos posturas se refieren al producto.
Innovación de proceso <sup>2</sup>	Introducción de nuevos	En este punto ambos se

<sup>2</sup> Según Hinojosa A. (2006) la innovación de proceso se da más por las necesidades de mercado que por impulso de la tecnología. Comienza a ser dominante en la evolución de una empresa cuando el proceso llega a la necesidad de abatir costos. La innovación de procesos se da principalmente por las mejoras que se hacen día a día en las actividades conocidas y por la

	métodos de producción.	representan al proceso o método de producción
Innovaciones comerciales	Apertura de nuevos mercados	Este tipo innovación en nuestra apreciación se relaciona para ambos en el punto y el último tipo de la propuesta que realiza Schumpeter.
	Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos	Desde nuestro punto de vista no se contempla por la propuesta del manual de Oslo
	Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector.	No hay alguna afín, según el manual de Oslo.
Innovaciones organizativas		Desde nuestro punto de vista no se contempla por la propuesta de Schumpeter.

Sin embargo consideramos que actualmente los tipos de innovación con el apoyo de las propuestas incluidas en la **Tabla 2** son las siguientes:

1. Innovación en el producto e innovación con nuevos productos.
2. Innovación en el proceso y métodos de producción.
3. Innovación en los mercados respecto a formas de comercialización, nuevas, mercados y estructuras de mercados.
4. Innovación en el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos.
5. Innovación organizativa.

Retomando a Schumpeter (1942), que fue uno de los primeros en abordar el tema de las innovaciones, sus ideas Mark I, la destrucción creativa considera que la tecnología es asequible para todo el mundo y por tanto hay un cambio tecnológico en empresas homogéneas y Mark II la acumulación creativa, señala al

---

acumulación de experiencia de la empresa. Aunque esto es totalmente válido, la innovación de procesos también puede ser un esfuerzo consciente, dirigido y controlado, enfocado a mejorar dramáticamente el desempeño de un proceso.

capitalista como el que aporta fondos en busca de rendimientos y el empresario quien busca modificar rutinas y mercados para colocar nuevos productos, procesos o servicios y obtener un pago extraordinario por ese elemento nuevo (Berumen, 2014); por lo que las habilidades empresariales son 2.

1. Ver de forma distinta lo que el resto de las personas ve de forma ordinaria, considerando dar cabida a convertir las adversidades y fracasos en oportunidades.
2. Convencer a otros de que una idea es factible e involucrarlos para demostrar que en el mercado esa idea es rentable.

Las habilidades se acompañan de 4 funciones empresariales, ver figura 1.

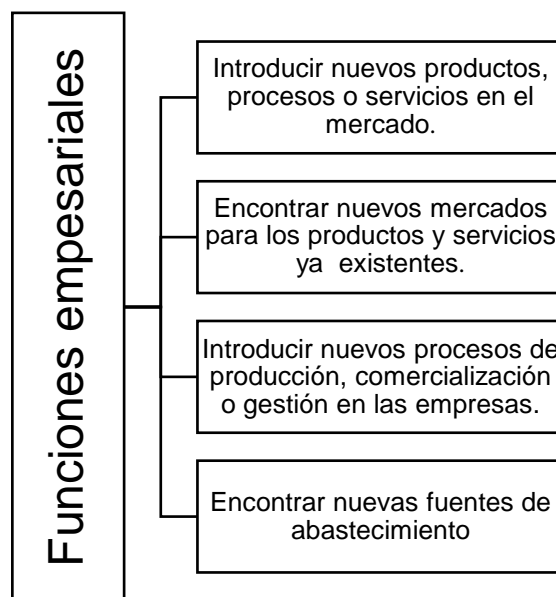


Figura 1: Funciones empresariales.

Además, Schumpeter (1942) es el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico y fundamental en el desarrollo de una organización en manos de un empresario innovador provocando así una revolución económica.

Otros autores como Druker (1973; citado por Veiga, 2011), es el primero que de manera explícita jerarquiza el papel de la innovación dentro del conjunto de las actividades empresariales, plantea que el único propósito válido de la empresa es crear un cliente, por lo que está tienen sólo dos funciones básicas: comercialización e innovación. Estas funciones son las que producen resultados, todo el resto está formado por costos. Adicionando que las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que un último extremo es un acto de innovación.

### **Disposición de innovar.**

Los responsables de las empresas, cuando piensan en los procesos de crecimiento consideran el papel de la tecnología, el contexto temporal y la dinámica de los grandes cambios e identifican que las oportunidades son específicas pero conlleva un riesgo que anticipar, la decisión de innovar tiene un carácter estratégico, debido a que el proceso de innovación constituye, en sí mismo, una apuesta muy riesgosa que asume el responsable de la empresa o del proceso.

Para lograr el objetivo de la creación de valor mediante innovación. Los estudios sobre la innovación convergen en un punto: las inversiones en innovación

pretenden crear valor y están orientadas a asegurar la permanencia de las empresas.

La aplicación de la innovación para crear valor tiene un costo difícil de cuantificar con precisión. Por lo que se convierte en un riesgo y conflicto de intereses.

Cuando una empresa se decide por la innovación, los directivos y miembros de la misma se centrarán en la gestión de la innovación a fin de realizar, al mismo tiempo, dos funciones.

1. El nuevo proceso de innovación
2. Continuar cumpliendo las expectativas que ya se tenían fijadas a lograr en un corto plazo. (Berumen, 2014).

### **Marco para la medición de la innovación.**

La innovación dentro de una empresa se da internamente, con el intercambio de conocimientos entre los integrantes de la misma y con el intercambio con otras empresas, con las Instituciones de Educación y también considerando las políticas de innovación planteadas en el Manual de Oslo emitido por la OCDE y la Eurostat, y la combinación de lo anterior estructura el marco para la medición de la innovación, como se muestra en la Figura 2 (OCDE y Eurostat, 2006).

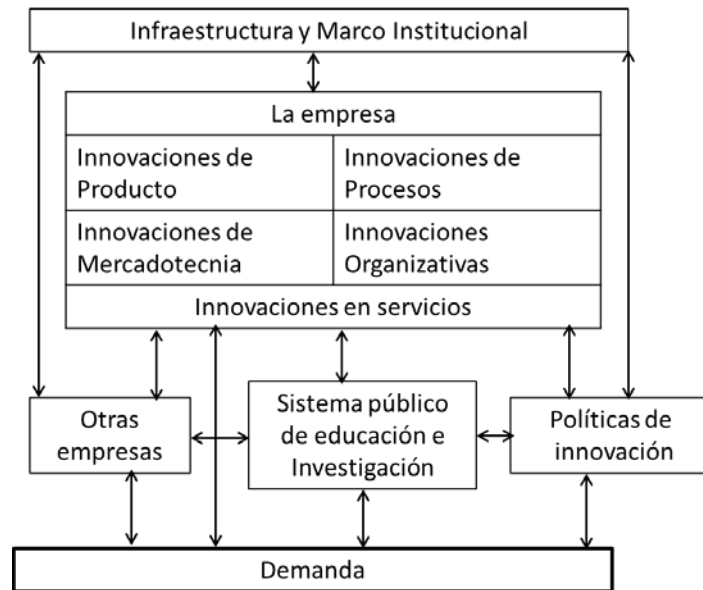


Figura 2 Marco para la medición de la innovación.

La innovación en las empresas se refiere a los cambios previstos en sus actividades orientados a mejorar sus resultados asociados a:

1. La incertidumbre.
2. La inversión.
3. Desbordamientos tecnológicos.
4. La utilización de un conocimiento nuevo o una combinación de los ya existentes, actualización de conocimientos y al desborde tecnológico (OCDE, 2008).

Al implementar la innovación el éxito y fracaso sistémico es asimilado de manera diferente por cada organización, por lo cual es necesario implantar sistemas de renovación que ayuden a tomar decisiones de manera eficaz, coherente, coordinada y flexible.

Por esta razón, al crear estrategias de implementación de la innovación se necesita tomar en cuenta otras funciones:

- Procesos para generar nuevo conocimiento o asimilar el creado en otra parte.
- Los canales de comunicación dentro la organización con otras instituciones.
- Acceder a factores complementarios de carácter técnico, tecnológico o financiero.
- Propiciar un buen ambiente institucional que facilite la identificación y adaptación de las herramientas que se ha decidido implementar.

Adicionalmente comentamos que existen diferentes factores que motivan a la innovación:

1. Objetivos relacionados con los productos.
2. Los mercados
3. La calidad
4. La capacidad de aprender y de introducir cambios

Pero también factores que obstaculizan la innovación:

1. Altos costos
2. Ausencia de demanda del producto
3. Falta de personal con experiencia y conocimientos
4. Regulaciones y leyes.

### **Características de la innovación.**

Berummen (2014) menciona que la innovación tiene dos características.

Primera.- Romper moldes establecidos mediante la aplicación novedosa de conocimientos.

Segunda.- El resultado de una cadena de acontecimientos con la idea original de invención o descubrimiento continuando con la construcción de prototipos y

ensayos de campo, ingeniería y producción, comercialización en su caso y finalmente la puesta en el mercado del nuevo producto, proceso o servicio.

### **Beneficios de la innovación**

Los beneficios de la innovación en las empresas pueden reflejarse en:

Las ventas

Incremento en el mercado.

Mejora en la efectividad de la productividad.

Mejora en la competitividad.

Mejora en conocimientos.

### **Empresa innovadora.**

Schumpeter (1942).- Es el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico y fundamental en el desarrollo de una empresa, en manos de un empresario innovador provocando así una revolución económica.

Por lo que una empresa se considera innovadora, cuando ha introducido un nuevo producto o proceso, o la ha mejorado significativamente.

Lo anterior nos hace retomar la innovación en el producto que adicionando a lo incluido en la **Tabla 1**, para referirnos a las mejoras significativas en los productos ya existentes, propiciados al introducir cambios en los materiales y componentes o que hacen que el producto tenga mejor funcionamiento.

Cerramos lo referente a la innovación con la aportación que realiza Quintana (2005), que describe los factores que condicionan la evolución de la innovación: el marco financiero, la estrategia de negocio, el espíritu emprendedor, la gestión de talento, las profesionalización y tradición familiar.

## **Empresa familiar**

Hay tantas definiciones sobre lo que es una empresa como autores, pero todas tienen en común ciertos rasgos que permiten establecer su contenido; para el presente trabajo, iniciamos por proponer un concepto de empresa, para posteriormente abordar a la empresa familiar.

Romero (2007), señala que: Empresa es la reunión de elementos como son: personas que realizan diversas actividades haciendo uso de diversos recursos para ofertar bienes y/o prestación de servicios con los que satisfarán alguna necesidad específica de la sociedad a cambio de un beneficio económico o utilidad.

### **Respecto a la empresa familiar.**

Como es sabido, no existe una definición de empresa familiar universalmente aceptada. Gallo y Amat (2003), considera que existen tres puntos en común en las múltiples definiciones de empresa familiar propuestas: la propiedad, en referencia al porcentaje de acciones o control efectivo de la empresa; la gestión, entendida como el desempeño de tareas ejecutivas en la empresa y la capacidad para nombrar ejecutivos, normalmente personas de la familia; y la continuidad, que se refiere al número de generaciones familiares implicadas en la gestión de la empresa.

Otra definición de empresa familiar es da Longenecket (2001) Una empresa se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios.

Tradicionalmente se ha considerado que el carácter familiar de la empresa supone de manera irremediable un obstáculo para su desarrollo y eficacia. Husenman (1998), advierte que la empresa familiar produce una tendencia al control centralizado, un conflicto de roles en el ejercicio de los cargos, una dirección emocional y una fuerte resistencia al cambio.

### **Referencias de la empresa familiar**

A lo largo del tiempo tanto historiadores como economistas coinciden en que la empresa familiar es sin duda la organización más antigua que existe, pero no es sino hasta después de que la Revolución Industrial sucedida en Inglaterra a mitades del siglo XVIII lo que hizo que las condiciones no solo de comercio, sino también técnicas, agrarias y demográficas permitieran que la empresa familiar como órgano independiente se fortaleciera aún más; ya que ahora no solo eran un grupo más de la sociedad sino que las familias enteras poseían negocios que movían las economías de sus respectivas localidades lo que permitió a su vez darle mayor seguridad a las personas a la hora de hacer transacciones.

Siguiendo la línea del tiempo, en la década de los 60 se elaboraron los primeros trabajos referentes respecto a la estructuras de las empresas familiares, pero fue a partir de 1980 que este tema tomó mayor y participan en él, consultores e investigadores, surgiendo los primeros trabajos descriptivos basados en la práctica de la empresa familiar y fue a partir de este momento que se le denominó empresa familiar cuando: considerando que estas empresas tienen la propiedad y dirección concentradas dentro de una unidad familiar y las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones de familia.

Es muy generalizada la idea relacionar a la empresa familiar, con la tienda de la esquina o la panadería favorita de la colonia en México, y pero de acuerdo a un estudio de la revista norteamericana Family Business Magazine clasificó a las 250 empresas familiares como las más grandes del mundo de donde se escogieron empresas de 28 países con ingresos anuales de al menos 1,2 mil millones de dólares, demostrando que estas participan fuertemente en las economías nacionales y en algunos casos incluso tienen una importancia representativa a nivel económico mundial, ver **Tabla 3**.

Tabla 3  
*Empresas familiares con fuerte presencia en diversos países*

<b>País</b>	<b>Número de empresas familiares</b>	<b>Giro</b>
Estados Unidos	130	Supermercados, Ford Motor Co
Francia	17	No disponible
Alemania	16	No disponible
Corea del sur	N/D	Samsung, LG Group, Koo y Huh, Hyundai Motor
España	N/D	Banco Santander

*Nota:* Tomada de Niethardt & Asociados, 2016.

### **Empresa Familiar en México.**

En México es bien sabido la importancia que tiene la familia y para la empresa familiar, es el pilar más importante de la organización social. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural del país. En México las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas. Lo que pone de manifiesto aunado a lo presentado en la Tabla 3 que las empresas familiares tienen gran posibilidad de crecer y competir

en el mercado, por ejemplo la empresa América Móvil, cuyo puesto es el número 17, dentro del conteo de las 25 empresas familiares más importantes del mundo (Chen, 2015).

México es el quinto país con más empresas familiares en el mundo, de acuerdo con un estudio de la Business Families Foundation (BFF) que incluye a las 250 empresas más grandes controladas por familias entre las cuales se encuentran Grupo Carso, Cemex, Grupo Bimbo, Soriana entre otros ([http://empresasfamiliaresmexico.mex.tl/114191\\_introduccion.html](http://empresasfamiliaresmexico.mex.tl/114191_introduccion.html)).

### **Problemática de la empresa familiar.**

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación ([http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares)).

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza, como son:

1. Separar la relación familiar de la de negocios.
2. Mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones.
3. Planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Por lo anteriormente referido, la diferencia entre una empresa y una empresa familiar se da principalmente por el hecho de querer alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de la misma. Y es muy común que éstas se rijan por la filosofía, los valores y las metas de las familias.

Las empresas familiares al igual que las empresas que no lo son tienen una causa de preocupación común, de la incapacidad de adaptarse a un entorno más competitivo. Considerando dos aspectos importantes al respecto deficiencias en su estructura (que tienen que ver con la empresa), y las del entorno (que contemplan aspectos del mercado, financiamiento e impuestos). Existen empresas familiares en las que es notorio lo siguiente mencionado en la **tabla 4**.

Tabla 4  
*Aspectos Débiles en las empresas familiares (síntomas de Problemas)*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Falta de planeación de largo plazo	Estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables
Resistencia al cambio	Los padres suelen resistirse a aceptar las críticas y cuestionamientos que los hijos realizan a los procesos que han funcionado por décadas, minimizando e incluso, anulando las aportaciones sobre innovación que estos deseen activar. Por su parte, los hijos se sienten coartados al no poder llevar a cabo sus ideas o aportar su creatividad, pues esto tiene un “costo” para la empresa y no hay certeza de que las iniciativas funcionen.
Solidaridad	La delegación de autoridad, de responsabilidad y de manejo de los recursos, suele centralizarse en una persona hasta el último minuto, en vez de capacitar y entrenar al sucesor mediante una correcta delegación y la confianza de involucrarlo en la toma de decisiones cada vez más trascendentes para el negocio.
Mezcla de roles familiares y profesionales	Se trasladan los roles familiares al ámbito profesional, cerrando así la posibilidad de conocer a los miembros de la familia desde otro ángulo o perspectiva: el primogénito de la familia sigue siéndolo en el negocio, tenga o no, las cualidades y el liderazgo necesarios para manejarlo. Las mujeres ocupan puestos secundarios aun y cuando estén preparadas para asumir nuevos retos, responsabilidades mayores e incluso el liderazgo total. Lo anterior provoca que existan diferencias entre hijos e hijas, difíciles de enmendar más adelante.
Control inapropiado	Para conservar el control, no se invita a socios externos. Todos los puestos de trascendencia son ocupados por miembros de la familia, aun y cuando éstos no estén del todo capacitados para ejercerlos.
Toma de decisiones inapropiadas	Se carece de un consejo o de una figura legal (en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales. Las decisiones generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado.
Carencias administrativas	La falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos, coadyuvan a su fracaso.

*Nota:* Tomada en base a Nieto (2012).

Para lograr la permanencia de la empresa familiar, se sugiere:

- Conocer y familiarizarse con los factores que ocasionan el cierre de las empresas familiares.
- Identificar y reconocer cuáles de esos factores afectan o podrían afectar a la empresa.
- Tener una absoluta disposición para elaborar –en familia- las estrategias de sucesión que garanticen la vida y permanencia del negocio y llevarlas a cabo.
- Contar con foros formales para la toma de decisiones: el consejo de administración y el consejo familiar son dos órganos que ayudan a profesionalizar el negocio, proporcionando un canal de comunicación objetivo y empresarial.
- Separar las cuestiones laborales de las emocionales.
- Asignar las funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo con las capacidades y aptitudes de cada persona y no con su jerarquía familiar.
- Profesionalizar las distintas áreas del negocio y los procesos internos: elaborar y compartir estados financieros y contables para su análisis y discusión.
- Hacer descripciones de puestos y los perfiles adecuados para ocuparlos; contar con reglamentos de trabajo; estandarizar sistemas de prestaciones y tabuladores de sueldos, y definir cómo se realizarán las promociones de puestos. Si un miembro de la familia no quiere trabajar activamente dentro del familiar, buscar otras formas de participación en la sociedad. No hay que olvidar que la finalidad es conservar el control de la empresa, es decir, el capital accionario. La propiedad del negocio es distinta a la operación del

mismo. Es importante respetar a los miembros de la familia que no deseen emplearse directamente en el negocio familiar, pero que sí están dispuestos a participar como socios no activos. Es importante que se tome en cuenta que las familias son dinámicas y están en continuo crecimiento. Lo mismo sucede con las empresas: las necesidades de ambas, van cambiando lo mismo que su entorno.

### **Ambiente de las empresas familiares.**

Todas las empresas desarrollan ciertas formas de hacer cosas y ciertas prioridades que son exclusivas de cada empresa en particular. Estos patrones especiales de conducta y creencias conforman la cultura organizacional de la empresa. En la medida en que nuevos empleados y miembros de la familia entran al negocio, recogen estos puntos de vista y formas de operar especiales. También hay que considerar, que los valores distintivos que incentivan y guían a un empresario en la fundación de una empresa pueden llegar a crear una ventaja competitiva para la misma. En una empresa familiar, los valores centrales del fundador pueden convertirse tanto en parte de la cultura<sup>3</sup> del negocio como del código familiar. Los miembros de la familia y otros de la empresa aprenden lo que es importante, y absorben las tradiciones simplemente al funcionar como parte de la organización (Chirico y Nordovist, 2010).

Siguiendo dentro de la empresa familiar es importante considerar, la calidad del producto y el servicio al cliente; mediante las decisiones y prácticas, el líder de

---

<sup>3</sup> La cultura de una empresa particular incluye numerosas creencias y conductas distintivas, así como patrones culturales que se aplican a tres facetas de las empresas familiares: el negocio en sí, la familia y la dirección (consejo de directores).

un negocio familiar puede construir un patrón de negocios basado en un fuerte compromiso con una producción de bienes y servicios de alta calidad. Esto puede relacionarse con la innovación. Así se puede tener un dirigente que mediante sus decisiones y prácticas asigne una alta prioridad a la innovación (Aranoff y Ward,1998).

John L. Ward, propuso una lista de las mejores prácticas administrativas, como:

1. Estimular un nuevo pensamiento y puntos de vista estratégicos frescos.
2. Atraer y conservar excelentes administradores no familiares.
3. Crear una organización flexible e innovadora.
4. Crear y conservar el capital.
5. Preparar sucesores para la dirección.
6. Explotar las ventajas particulares de la propiedad familiar.

Lo anterior se debe reforzar con una administración bien constituida, para que se puedan aprovechar todo tipo de recursos al máximo. Y además considerar: el tamaño, estructura, valores y filosofía de la familia, los objetivos e intereses profesionales de los familiares, la forma de tomar decisiones, la dinámica familiar y su impacto sobre la empresa, la participación de la familia en la dirección de sus negocios, las competencias profesionales de los que dirigen la empresa, la personalidad de los directivos y su personalidad para trabajar en equipo, la sucesión de la dirección (Doderó, 2012).

Sin embargo hay algunos problemas que se asocian con el fracaso de las empresas familiares, son los que están coligados con temas de productividad

debido a un nivel bajo de innovación y la falta de profesionalización para dirigir la empresa. Puesto que no sólo es necesario contar con buena voluntad y ganas del empresario de querer sobresalir, sino que se necesita contar con estructuras de dirección bien definidas que sean capaces de innovar. La empresa familiar no es ajena a carencias en profesionalización, todo lo contrario, la interrelación entre familia y empresa conduce en ocasiones a puestos directivos ocupados por personas no adecuadas y, a la postre, a bajos niveles de innovación. Por lo que es importante entender a la innovación como una realidad creativa, sistémica y colaborativa.

Finalmente comentamos que existen algunos aspectos que influyen directamente en la capacidad innovadora de las empresas familiares, que pueden ser: los recursos financieros, acceso al crédito, la estrategia a largo plazo, la profesionalización de la gestión, la buena gestión del talento.

### **Estructura de la empresa familia.**

La empresa familiar está integrada por tres subsistemas, conformados por la familia, la empresa y la propiedad. La complejidad de la relación familia-empresa-propiedad tiene una representación gráfica en el Modelo de los Tres Círculos representado en la Figura 3, elaborado a principio de los ochenta por los norteamericanos John Davis y Renato Tagiuri. Los tres círculos representan los tres pilares de la empresa familiar (empresa, familia y propiedad) y los 7 subgrupos que se generan por sus intersecciones concretan de una manera muy

precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema (Belausteguigoitia, 2010).

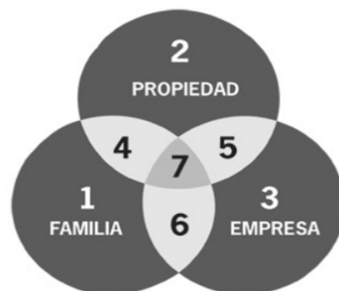


Figura 3: Modelo de los 3 círculos.

De este modo, se ve muy claramente que la posición que cada persona tenga dentro de estos tres círculos determina inevitablemente sus intereses, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar. Estas posiciones, además, cambian en el tiempo y evolucionan de acuerdo a las circunstancias de la vida de cada protagonista.

Es oportuno mencionar que las empresas familiares tienen ventajas y desventajas ver **tabla 5**.

Tabla 5

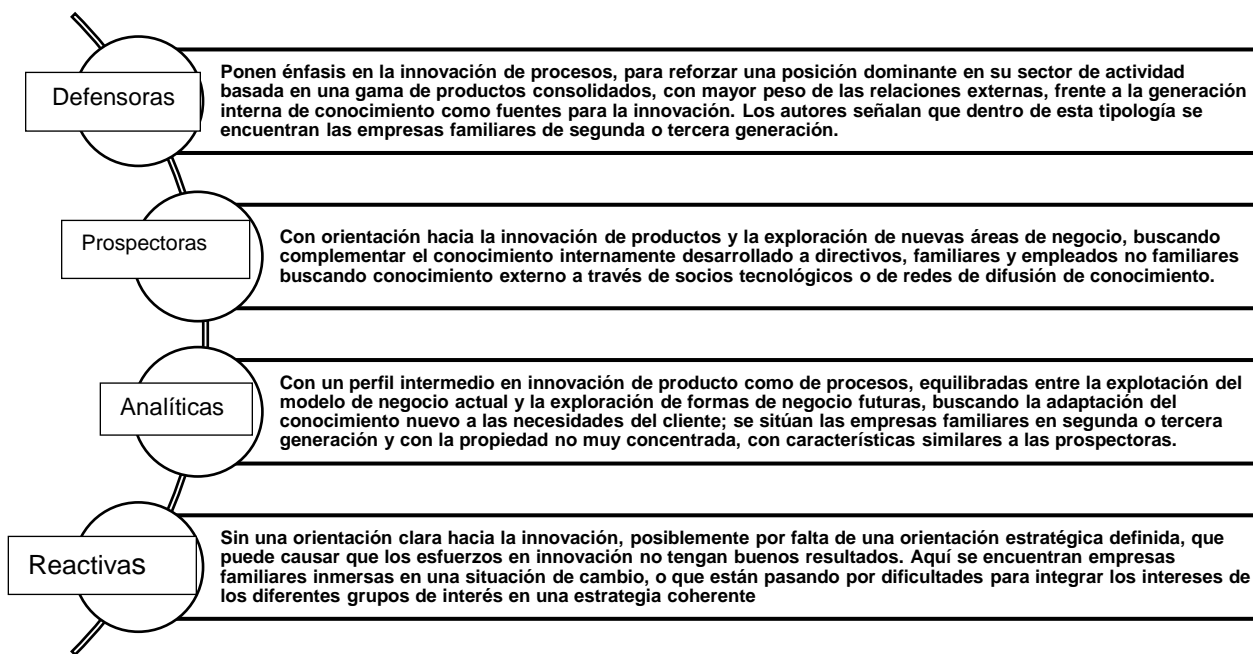
*Ventas y Desventajas de la empresa familiar.*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
1. Valores familiares que son trasladados a la empresa.	Conflictos familiares que se llevan al trabajo o empresa.
2. Interés común por el bienestar económico de la familia.	Tolerancia hacia el personal incompetente.
3. Lealtad familiar: generalmente se cuenta con un compromiso moral que trasciende cualquier actitud o acto desleal.	Dificultad para conseguir el personal adecuado.

Nota: Tomado en base a Ariza y Fernández, 2013.

## La empresa familiar y la innovación.

Por su parte, Pittino y Visintin (2009) analizan la innovación en la pequeña y mediana empresa familiar mediante la aplicación del modelo de tipos de estrategia de Miles y Snow (1978). A partir de la consideración del comportamiento innovador en términos tanto de inputs (en referencia a las fuentes de conocimiento) como de outputs (innovación de producto, de proceso y en el modelo de negocio), obteniendo cuatro grupos de empresas que siguen estrategias de innovación diferentes, **Figura 4:**



*Figura 4: Diferentes estrategias de innovación.*

Belausteguigoitia (2010) hace mención que dentro de las empresas familiares existe un bajo nivel de conciencia y sensibilización con los sistemas de información que hoy en día se requieren, es decir la centralización de las funciones por parte del propietario, que muchas veces juega el papel de gerente, no están orientados hacia el uso de estas tecnologías y los beneficios que éstas

traen a la organización. No obstante, las empresas familiares que llegan a utilizar las actividades informáticas se subcontratan o bien se reducen a un papel sólo operativo.

### **Caso de estudio.**

#### **Antecedentes.**

“Perville” SALUD Y BELLEZA NATURAL. Cuyo objetivo es: Salud capilar, usando la naturaleza.

Es una empresa cien por ciento Mexicana, ubicada en San Pedro Cholula, Puebla, esta empresa parte de una receta familiar, basada en la herbolaria mexicana, la cual se ha reformulado y, a través de una innovadora tecnología, produce un tratamiento natural anti caída que limpia los folículos pilosos, fortalece el cabello, estimula su crecimiento.

Su historia surge en el año de 1970 a partir de una receta de la abuela de la Ing. Y Mtra. Gabriela Peralta Directora de la empresa, de nombre Refugio Villegas, quien preparaba la fórmula para uso de familiares y amigos en los años de 1970 a 2009. Una idea de empresa, que se venía compartiendo años atrás dentro de la familia Peralta Villegas como receta casera.

La directora de la empresa, en los años 2002 a 2005 realiza su plan de negocios junto con los estudios de factibilidad del producto, lo que seguía, era llevarlo a cabo, pero en ese momento no se contaba con el capital disponible. La Mtra. Gabriela no se dio por vencida y con ahorros del trabajo, fue hasta el 2010 que decide utilizarlos para reformular e industrializar la fórmula original, es en este

año donde con ayuda de un tío diseñan su propio equipo de extracción de acero inoxidable.

En el año del 2011 se registra como persona física con actividad empresarial, y se incuba en el proyecto de la Universidad Tecnológica de Puebla (UTP), también se busca capacitación con ayuda de la secretaria de economía, Ecotrade, y diversos asesores. En ese mismo año, se le reconoce con el premio al talento innovador del Ayuntamiento de Puebla, al igual que se registra en el RENIECyT para apoyo del CONACYT.

### **Organización.**

La organización cuenta con un equipo multidisciplinario de expertos profesionales que llevan a cabo planes estratégicos que definen objetivos, metas y planes de acción. En su estructura interna está conformada por una supervisora de producción y un asistente de la misma, dos jóvenes estudiantes de mercadotecnia, y la gerente que a su vez es la directora general y dueña. En la parte externa se encuentran personas como promotores de ventas, contadores y consultores.

La empresa cuenta con la estructura que se presenta en el Figura 5.

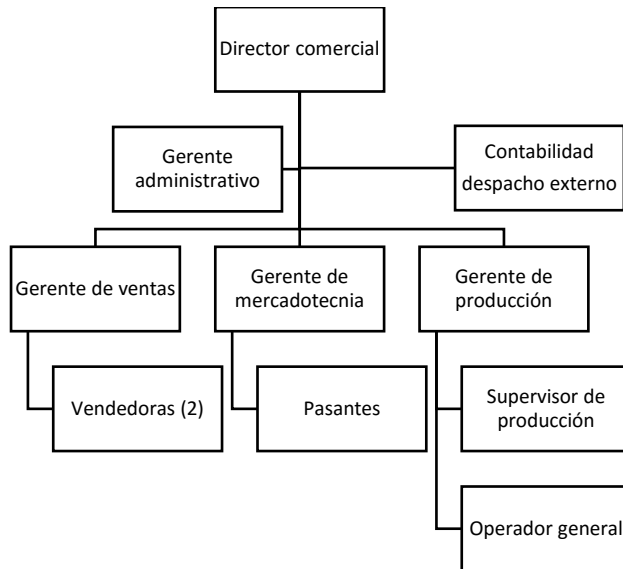


Figura 5: Organigrama de la Estructura organizacional de "Perville".

## Producto.

El producto tiene por nombre PRESERVA, es un tratamiento capilar anti caída elaborado a nivel industrial a partir de ingredientes naturales locales y regionales, mediante el uso de una innovadora tecnología de extracción. Consiste en un kit de tratamiento capilar, conformado por un shampoo y una loción, cuya finalidad es limpiar los folículos pilosos, fortalecer el cabello, estimular su crecimiento, prevenir y ayudar a frenar su caída. Los ingredientes para la realización de este producto son naturales debido a la extracción máxima de plantas medicinales como romero, ortiga, espinosilla, albahaca nogal y sábila, que han probado ser eficaces en el tratamiento de la alopecia y para estimular el crecimiento capilar a través de un estudio de funcionalidad realizado por un dermatólogo experto, en el que se observaron cambios positivos en 91% de los pacientes con caída de cabello. Y los proveedores de las plantas que utilizan están certificado por la FDA (US Food and Drug Administration). Además de algunos proveedores poblanos.

El producto tiene las características siguientes: no tiene sustancias químicas, es un producto dermatológico, no farmacológico y no usa conservadores.

### **Proceso productivo.**

Perville, selecciona los mejores proveedores de materia prima y material de empaque para ofrecer un producto que cumpla con los mejores estándares de calidad, y que hasta el momento ha logrado. Su fabricación conlleva un proceso minucioso que se divide en dos partes: La primera inicia con la selección de las plantas como el romero, ortiga, espinosilla, albahaca, nogal y sábila, después estas plantas se llevan al proceso de extracción de fotoquímicos de las hierbas. Y que funciona eficazmente para extraer todas las propiedades y potenciar los beneficios de estas plantas dejando atrás los productos químicos que regularmente contienen otros productos que se comercializan para el cabello.

Después se pasa al envasado y etiquetado del Kit de la siguiente manera: Una obtenido el concentrado se procede a vaciar el producto en los envases, diferenciando el shampoo de la loción capilar, en este proceso intervienen directamente solo dos empleadas de la empresa que son quienes se dedican vaciar el producto.

La capacidad instalada de la empresa es de 5,000 kits, actualmente se producen 500 kits por semana. Las empleadas encargadas de este proceso trabajan 1 turno 5 días de la semana. La efectividad del tratamiento ha sido medida y comprobada mediante un estudio de funcionalidad, realizado por un dermatólogo experto, en 2012 en este se observaron cambios positivos en 91% de los pacientes con caída de cabello leve y moderada. Los extractos tienen

propiedades tónicas, estimulantes, limpiadoras, antisépticas, desinfectantes, fungicidas, bactericidas, antioxidantes y cicatrizantes, además, eliminan el exceso de grasa (seborrea).

### **Mercado.**

Poco a poco se ha incrementado el progreso de la empresa a consecuencia de que se está trabajando en el posicionamiento de la marca mediante una serie de eventos, televisión y radio, distribución a través de los vendedores y la gerente comercial, Venta directa y vía internet ([www.preserva.com.mx](http://www.preserva.com.mx)).

A su vez, se ha por la República Mexicana gracias también a la introducción a farmacias en la ciudad de Puebla que son cadenas comerciales y franquicias con los siguientes puntos de distribución: FarmaTodo, Farmacias FLEMING, farmacia MEDINA, Proderma, Farmatlan y Farmacias de especialidades. Abarcando el mercado otros estados como: Veracruz, (Xalapa y Tuxpan) Monterrey, Ciudad de México y Guanajuato. El volumen aproximado de producción era de 350 unidades mensuales, el cual incremento en 2 meses a 500 unidades mensuales.

### **Planes futuros.**

Se tiene planeado realizar otros productos complementarios como gel o crema, sin embargo por el momento, no se quiere desviar la atención del principal objetivo a corto plazo, que es dar a conocer su único producto.

### **Otros datos de la empresa.**

Es importante destacar que Perville es una empresa mexicana, comprometida con la sociedad y el medio ambiente, y desde su fundación se buscó la

credibilidad de los clientes a través de la aprobación del producto comprobando su eficacia, causando ese impacto social tanto directo como indirectamente en las personas generando empleos como promotores del producto. Sin dañar al medio ambiente, ya que la fórmula de Preserva contiene ingredientes naturales y no se generan residuos. Así como la manifestación reiterativa por parte de la entrevistada, que no les interesa ningún tipo de financiamiento de terceros, aun cuando lo necesiten.

### **Metodología.**

La metodología aplicada en el trabajo es cualitativa y consiste en revisión de la literatura para realizar con posterioridad un análisis que permitió identificar puntos comunes en los temas desarrollados. Además de realizar entrevistas a profundidad a los sujetos con apoyo de la propuesta contenida en el manual de Oslo, enfocándonos en las actitudes y actividades innovadoras en su conjunto. Para poder examinar los resultados y efectos de la innovación.

La variable considerada que fue operacionalizada sirvió de guía para las entrevistas referidas.

### **Operacionalización de la variable.**

La Operacionalización de la variable se realiza en la **Tabla 6**.

Tabla 6  
Operacionalización de Variables.

<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Instrumento</b>
Innovación en el producto	Características nuevas en el producto	Innovación en el producto	Si No	Entrevista
	Mejoras significativas en el producto	Innovación en el producto	Si No	Entrevista
	Mejoras significativas en conocimientos para elaborar el producto	Innovación en el proceso	Si No	Entrevista

Mejoras significativas en conocimientos para elaborar el producto y nuevas características en el mismo	Innovación en el producto y en el proceso	Si No	Entrevista
--	---	----------	------------

*Nota:* Tomado con base en manual de OSLO, 2008.

La entrevista a profundidad espontánea, se realizó a la Directora de la empresa el 11 de agosto de 2016 en las instalaciones de la empresa. Lo que permitió obtener la información que se incluye en el caso de estudio.

### **Resultados preliminares.**

Si bien se sabe que existen diferentes tipos de innovación en esta ocasión nos enfocamos en la innovación en el producto y referimos brevemente la innovación en el proceso, la empresa Perville con su producto Preserva.

La innovación en el producto Preserva, la identificamos respecto a las nuevas características del mismo, de ser una infusión hecha con la mezcla de diferentes hierbas ahora se industrializó y se compone de dos partes el tratamiento capilar y la loción, además de mejoras en el mismo al estar avalado por un experto dermatólogo, tal y como se señala en la Operacionalización de variables y de acuerdo a lo destacado por Schumpeter y el manual de Oslo en los tipos de innovación. Aunado a reconfiguración de forma novedosa del producto existente situación que se alinea con señalado por la idea Mark II de Schumpeter.

Complementa lo anterior con mejoras significativas en conocimientos para elaborar el producto, ya que de ser una infusión creada empíricamente ahora se trabaja con una formula industrializada, gracias a los conocimientos de la directora de la empresa; denotando innovación en el proceso. Adicionalmente a esto comentamos que si bien se tiene en el inicio del proceso la selección de las plantas, para después llevarlas al proceso de extracción de fotoquímicos de las

hierbas, es en este momento donde encontramos el valor de la innovación en el proceso ya que el proceso de extracción fue desarrollado por la propia empresa. Y que funciona eficazmente para extraer todas las propiedades y potenciar los beneficios de estas plantas dejando atrás los productos químicos que regularmente contienen los productos que se comercializan para el cabello. Sin embargo al tener actualmente una baja producción de 500 kits por semana no se utiliza la maquinaria diseñada para la extracción.

Retomando la parte final de la Operacionalización de la variable: Mejoras significativas en conocimientos para elaborar el producto y nuevas características en el mismo se cumple plenamente la innovación en el producto, pero debido a lo comentado en el párrafo anterior no se cumple por el momento la Innovación en el proceso.

Además de encontrar la presencia en la empresa de las 4 funciones empresariales que propone Schumpeter (citado por Berumen, 2014).

En el mismo orden de ideas encontramos que definitivamente la empresa caso de estudio es una empresa familiar y se apega a trasladar los valores familiares a la empresa, cuando la directora de la empresa y una de las dueñas comenta el evitar cualquier tipo de apoyo financiero que provenga de terceros.

Finalmente para amalgamar a la innovación con la empresa familiar se nota la presencia de una empresa prospectora (Gómez, 2014) con orientación hacia la innovación de productos y la exploración de nuevas áreas de negocio, buscando complementar el conocimiento internamente desarrollado a directivos, familiares y

empleados no familiares buscando conocimiento externo a través de socios tecnológicos o de redes de difusión de conocimiento.

Por lo que podemos mencionar para finalizar el caso de la Mtra. Ing. Gabriela Peralta Valdez, directora y una de las dueñas, quién es una emprendedora y hace 5 años puso en marcha su empresa, llamada Perville, salud y belleza natural, enfocada al cuidado del cabello y es elaborado con tecnología innovadora propia así como innovación en producto. Y que los beneficios obtenidos por la innovación son la expansión del mercado, acción avalada por la calidad del producto, la creación de fuentes de empleo y el involucrar a los estudiantes con la realidad del ámbito laboral. Teniendo como motivación para innovar el espíritu emprendedor de la directora además de sus conocimientos y relaciones con personas expertas en aportar pruebas a su producto.

### **Comentarios finales a manera de Conclusiones**

La innovación se debe gestionar para aprovechar al máximo el potencial creativo de toda organización. La finalidad de innovar no es sólo aumentar las ganancias y convertirse en una empresa de éxito, sino también contribuir con esta innovación al resto de la sociedad. Se dice que de las crisis nacen también nuevas oportunidades, sólo hay que saber aprovecharlas.

La innovación en nuestro país es cada vez más un tema de suma importancia ya que se busca fomentar en los jóvenes y empresarios que quieren posicionar un producto o servicio en el mercado exitosamente, ya que de esta forma se cubren las necesidades que surgen como consecuencia de un mercado dinámico y en constante cambio al que se tienen que enfrentar las empresas. Esta innovación se

refleja como la adaptación a los diferentes cambios que el segmento de mercado exige.

Debido a la actual coyuntura económica y a la falta de oportunidades laborales, hoy en día son muchos los que deciden embarcarse en la aventura de emprender y apuestan por montar su propio negocio. Sin embargo, no es sencillo poner una empresa y asegurar el éxito, ya que, en toda apuesta empresarial hay una parte de sucesos que son aleatorios e inesperados. Hay que saber escoger el momento preciso, identificar nuevas oportunidades, compartir ideas y elegir aquellas que realmente son posibles de ejecutar.

Finalmente respecto a la empresa caso de estudio Perville, un punto importante es mencionar que esta empresa es innovadora en el producto y proceso, es una empresa familiar Socialmente Responsable ya que dentro de su proceso no genera residuos contaminantes, al igual que por ser una empresa que trabaja con productos naturales no contamina de ninguna manera el medio ambiente pues la materia prima (hierbas) tiene una duración considerable de vida, de igual forma cumple con estándares de calidad.

Perville tiene un impacto social y económico ya que genera fuentes de empleos directos e indirectos, siempre buscando la superación de la empresa misma y de los empleados que trabajan en ella. Los productos de origen natural, como lo es este representan menos riesgos para la salud de los usuarios y tienen un menor impacto ambiental.

Además es claro que la idea de la empresa Perville ha surgido de algo familiar y ni si quiera de una idea propia pero que gracias a su perseverancia y su

innovación ha sabido explotar los mejores recursos para que su producto se posicione en el mercado.

Dentro de los puntos más importantes creemos que la clave está en tener una idea clara, un buen producto con características de valor agregado ante la competencia, y sobre todo cuidando innovar todos los días, en este caso en concreto por ejemplo, la innovación en el producto, ya que de ser un producto artesanal paso a ser un producto industrializado con una gran cadena de distribución, o bien la innovación en el proceso diseñando sus propios extractores.

Creemos que este caso es un gran ejemplo para todos los que tienen intenciones de innovar en las Micro empresas Mexicanas, ayudando no solo al país sino a la gente que se emplea en ellas.

## **Referencias**

Ariza, J. y Fernández, (2013). Cultura de la Información: Empresas Familiares [culturadinformacion.blogspot.com/2013/05/empresas-familiares.html](http://culturadinformacion.blogspot.com/2013/05/empresas-familiares.html). Recuperado 02 de agosto 2016.

Aronof, C. y Ward, J. (1998). Family business governance: maximizing family and business potential, Family Business Leader Serieship. Series No.8. Marietta Gerogia.

Belausteguigoitia. (2010) Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.

Berumen. (2014). Valor Estratégico de la Innovación, Editorial Trillas, México.

Bruce y Birchall. (2011). Innovación. Editorial Trillas. México.

- Chen. (2015). Las 13 empresas mexicanas globales más grandes. Forbes.
- Chirico y Nordqvist. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, vol. 28, n1 5, pp. 487-504.
- DeGerencia.com.[http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares).  
Recuperado 6 de junio 2016.
- Dodero Santiago (2012) El secreto de las empresas familiares exitosas.  
[www.mundoinmobiliario.com.ar/mza/presentaciones/2%2020%20Dodero.pdf](http://www.mundoinmobiliario.com.ar/mza/presentaciones/2%2020%20Dodero.pdf).
- Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. En *Harvard Business Review on Knowledge Management*, (pp.1-19). Harvard Business Review: U.S.A.
- Empresas familiares. Mexico.  
[http://empresasfamiliaresmexico.mex.tl/114191\\_introduccion.html](http://empresasfamiliaresmexico.mex.tl/114191_introduccion.html).  
Recuperado 25 de junio 2016.
- Gallo, M. A. y AMAT, J. M. (2003): Los secretos de las empresas familiares centenarias, Barcelona: Deusto.
- Gómez D. (2014). Innovación para mejorar la competitividad en las empresas familiares caso: MBA S.A. de C.V. Tesis de Maestría en Administración Benemérita Universidad autónoma de Puebla.
- Hamel, G. (2001). Liderando la Revolución. Editorial Norma (Colombia).
- Hinojosa (2016). <http://www.levante-emv.com/suscriptor/mercantil-valenciano/2016/07/10/mitos-realidades-innovacion-valenciana/1442666.html>.

[http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares). Recuperado 02 de septiembre 2016.

Husenman (1998). Psicología de la empresa familiar. Iniciativa emprendedora y empresa familiar. No. 11 julio-agosto, pp 4-9.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? Small Business Economics, 31(1), 21-37.

Longenecket y Moor (2001). Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. México Thomson.

Martínez, A. (2009). Capacidades de innovación y aprendizaje tecnológico, Un estudio de caso en Martínez, López, García y Estrada (coord.). Innovación y competitividad en la Sociedad del conocimiento. México. Plaza y Valdez.

Miles y Snow. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill. Nueva York.

Niethardt & Asociados. (2016) Empresa familiar. <http://www.niethardt.com/nosotros.php>. Recuperado 22 de agosto 2016.

Nieto, (2012).

[http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa\\_familiar\\_negocio\\_familia\\_emprender.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresa_familiar_negocio_familia_emprender.html). Recuperado el 02 de agosto de 2016.

OECD, (2008). Manual de Oslo. Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. Madrid: European Communities.

Pittino, D. y Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs. A test and extensión of Miles and Snow's configurational model, Journal of Enterprising Culture, 17, 257-295.

- Quintana. (2005) La innovación en empresas familiares. CLM. Economía.  
www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana\_clm7.pdf. Recuperado el 29 de agosto de 2016.
- Romero. (2007). [http://www.ride.org.mx/version9-10-11-12/index.php/RIDE/article/download /162/158](http://www.ride.org.mx/version9-10-11-12/index.php/RIDE/article/download/162/158). Recuperado el 29 de agosto de 2016.
- Schumpeter, J. A. (1942): Capitalismo, socialismo y democracia, Editorial Orbis,  
Barcelona.
- Veiga, L. (2011). Innovación y Competitividad. Hoy & Ayer Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 72-87.
- Villavicencio, D. (2009). La Innovación en la Industria Química en México en la última década. Sistemas de Innovación en México: Regiones, Redes y Sectores. Villavicencio y López (coordinadores). Plaza y Valdés, S.A. de C. V. México.