



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Final de Grado

Empresa Familiar en las Islas Baleares

Sabrina Sánchez Bauzá

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2019-20

DNI del alumno: 43231134N

Trabajo tutelado por María Vanessa Díaz Moriana
Departamento de Economía de la Empresa

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para la consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:

Empresa familiar, alimentación, innovación, adaptación y crecimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

0. RESUMEN / ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. EMPRESA FAMILIAR.....	5
2.2. INNOVACIÓN EN EMPRESA FAMILIAR	8
3. METODOLOGÍA	15
3.1. SANCHEZ ALIMENTACIÓN S.A.	15
3.1.1. CONTEXTO.....	15
3.1.2. INDUSTRIA.....	16
3.1.3. FAMILIA	17
3.1.4. DATOS RECOLECTADOS.....	19
3.2. ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U.	19
3.2.1. CONTEXTO.....	19
3.2.2. INDUSTRIA.....	20
3.2.3. FAMILIA	21
3.2.4. DATOS RECOLECTADOS.....	21
3.3. ACTUALIDAD DE AMBAS EMPRESAS	21
3.3.1. DATOS	22
3.4. ENTREVISTAS	22
4. RESULTADOS	23
4.1. DIFERENCIA ENTRE EMPRESA FAMILIAR Y NO FAMILIAR	24
4.2. INNOVACIÓN	24
4.2.1. SANCHEZ ALIMENTACIÓN S.A.	24
4.2.2. ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U.	26
4.3. CRECIMIENTO	30
4.3.1. SANCHEZ ALIMENTACIÓN S.A.	30
4.3.2. ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U.	32
5. CONCLUSIONES	34
6. BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Modelo de los tres círculos.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 2: Supervivencia de las empresas familiares en España.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 3: Árbol familiar de los miembros de Sánchez Alimentación.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 4: Evolución de las ventas de Sánchez</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5: Evolución de las ventas de Etika.....</i>	<i>34</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Actual logo de Sánchez Alimentación</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 2: Logo de Etika Food Solutions</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 3: Logo de la nueva marca propia de Etika, Susan's Cake</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 4: 1ª Asistencia como expositores en HORECA.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 5: 2ª Asistencia como expositores en HORECA.....</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 6: Catálogo de los packs a domicilio</i>	<i>30</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Entrevistas</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2: Innovaciones realizadas en Sánchez Alimentación en los últimos 5 años</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3: Innovaciones realizadas en Etika Food Solutions en los últimos 5 años.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 4: Ventas de los últimos 5 años de Sánchez Alimentación.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5: Ventas de los últimos 5 años de Etika Food Solutions</i>	<i>33</i>

0. RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

Por norma general, se dice que las empresas familiares tienen una ventaja competitiva en cuanto a las empresas no familiares, pero también que las empresas familiares innovan menos que las no familiares. El objeto de este trabajo es demostrar que una empresa familiar no sólo es capaz de innovar más que una empresa no familiar, sino que puede hacerlo mejor que esta última. Tras analizar una serie de ventajas e inconvenientes que tienen las compañías familiares, se demostrará con un ejemplo real, que las empresas familiares pueden hacer frente a todos esos inconvenientes y juntar, las ventajas que tiene ser una empresa familiar, junto con las ventajas que tiene ser una empresa no familiar. Las empresas mallorquinas Sánchez Alimentación y Etika Food Solutions, pertenecientes ambas a la misma familia, son líderes a nivel local en su sector gracias a su forma de trabajar e innovar cada día para no quedarse atrás, y más concretamente, para ir siempre un paso por delante que el resto en su sector.

Abstract

As a general rule, family businesses are said to have a competitive advantage over non-family businesses, but also that family businesses innovate less than non-family businesses. The purpose of this work is to demonstrate that a family business is not only capable of innovating more than a non-family business but can do better than the latter. After reviewing a number of advantages and disadvantages that family companies have, it will be shown with a real example, that family businesses can deal with all these inconveniences and together the advantages of being a family business along with the advantages of a non-family business. The Majorcan companies Sánchez Alimentación and Etika Food Solutions, both belonging to the same family, are local leaders in their sector thanks to their way of working and innovating every day, and more specifically, to always go one step ahead than the rest of companies in their sector.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de final de grado trata sobre la innovación de las empresas familiares en las Islas Baleares, más concretamente de las empresas SÁNCHEZ ALIMENTACIÓN S.A. y ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U., situadas en el polígono de Son Castelló en Palma de Mallorca.

La elección de este tema se debe al afán por aprender sobre las empresas de mi familia, como se crearon y si se han enfrentado a circunstancias difíciles en las cuales han tenido que hacer uso de la innovación para salir de éstas, o simplemente, si se han visto obligados a hacer uso de la innovación por el simple hecho de no quedarse atrás

Son empresas que están en un sector que a mi, personalmente, me llama mucho la atención, el sector de la alimentación. Más concretamente, distribuidores de alimentación a hoteles, restaurantes, hospitales, colegios, etc, y al residir en una isla que vive del turismo considero que es algo realmente curioso el hecho de saber cómo funciona el reparto de alimentación en todas las Islas Baleares.

Se estudiarán dos empresas pertenecientes a la misma familia y al mismo campo, distribuidoras de alimentación. Aquí conoceremos cómo fueron fundadas y por quiénes, con las diferentes innovaciones que se han observado hasta ahora y otras propuestas de innovación que se han planteado para el futuro.

Se llevará a cabo la realización de cuatro entrevistas:

1. Isaac Sánchez Martín, fundador de SÁNCHEZ ALIMENTACIÓN
2. Isaac Sánchez Sánchez, hijo del fundador de SÁNCHEZ ALIMENTACIÓN, fundador de ETIKA FOOD SOLUTIONS y actual Director General de ambas empresas
3. Anabel Sánchez Sánchez y Susana Sánchez Sánchez, hermanas de del actual Dr. General, pertenecientes al departamento de calidad y dirección administrativa de ventas, respectivamente, donde ambos departamentos pertenecen a SÁNCHEZ ALIMENTACIÓN
4. Pau Batle, persona externa a la familia y director de operaciones de ambas empresas.

Todos los datos que se extraerán para poder realizar este estudio de investigación serán facilitados por los miembros a los que se les realice las entrevistas.

También, se mostrarán ciertas imágenes de los distintos eventos que se hayan realizado para dar a conocer a estas empresas, imágenes que la mayoría son elaboración propia y se extraerán de la página de Facebook de cada una de las empresas.

A lo largo de los años, se ha mencionado que las empresas familiares innovan menos que las no familiares, y en este trabajo se investigará si eso es así, o más concretamente, si éstas dos empresas mallorquinas son “la excepción que confirma la regla”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EMPRESA FAMILIAR

El concepto de empresa familiar actualmente tiene varias definiciones ya que no existe una única definición para explicar de qué se trata este término. Por ello a continuación, se han recolectado distintas definiciones que se han mencionado hasta ahora para profundizar y entender mejor este concepto.

“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.” (Gallo & Sveen, 1991).

“Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección”. (Handler, 1994).

“Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.” (Gersick, et al., 1997).

“Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.” (Gutiérrez, 2002).

“Es aquella donde las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.” (Vélez, et al., 2008).

Se observa como las distintas definiciones tienen una serie de conceptos dispares.

Gallo & Sveen se centran más en el capital de la empresa, mientras que Gutiérrez muestra más atención a los valores que tienen en común las empresas familiares.

Después encontramos como Handler y Vélez comparten opinión en cuanto a las decisiones de una empresa familiar, pero Vélez antes destaca la suficiente propiedad accionaria que poseen los miembros familiares de la empresa.

En cuanto a la definición que plantean Gersick, Davis, McCollon & Lansberg se puede observar como son los únicos que no mencionan las decisiones, sino que destacan los medios instrumentales y la dirección de este tipo de empresas.

La principal diferencia entre las empresas familiares y las no familiares es que, las empresas familiares tienen una manera distinta de formular y ejecutar las estrategias con relación a como lo hacen las empresas no familiares.

Según GEEF *“el término “empresa familiar” agrupa a un heterogéneo conjunto de compañías”.* (Tàpies, 2011:15). *“Es fundamental entender los componentes de participación de la familia en los negocios y la esencia o las consecuencias de dicha participación”.* (Parra, et al., 2016:118).

A las empresas familiares se las suele conocer como compañías de un tamaño pequeño, pero la realidad es que este tipo de empresas también pueden figurar como compañías de gran dimensión. (Tàpies, 2011).

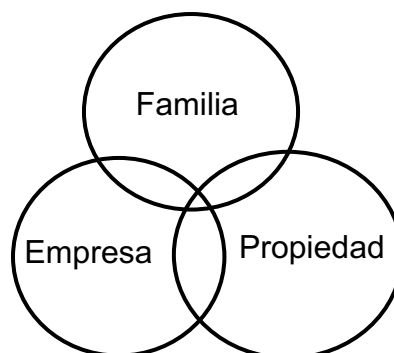
Además, añadiendo lo que explica Donnelley (1964), es que la relación que hay entre la familia y la empresa se ha conducido, a lo largo de los años, a compañías menos eficientes, pero con el paso del tiempo se ha confirmado que las empresas familiares son capaces de capitalizar en forma de valor ciertas relaciones interpersonales.

Tàpies (2011:17) sobre la empresa familiar explicaba que:

La empresa familiar es la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo. [...] Hasta mediados del siglo XX, la eficacia de este modelo de empresa había sido tradicionalmente cuestionada. En la era del capitalismo global, la empresa familiar, especialmente para los economistas neoclásicos, era prácticamente un reducto del pasado, un modelo ineficaz con dificultades para crecer o incluso para sobrevivir.

Generalmente, el modelo teórico de una empresa familiar se compone de: primero, la familia; segundo, la empresa; y, por último, la propiedad de dicha empresa. Esto es conocido como el modelo de los tres círculos desarrollado por John Davis en la Universidad de Harvard en 1982.

Figura 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Zubizarreta & Sanz, 2012

En este modelo se puede observar como los 3 círculos tienen una cierta vinculación, y es que la emoción es la base del sistema familiar ya que los miembros están vinculados por los lazos afectivos. Además, la educación también es un concepto que influye en este tipo de empresas, junto con la protección o la lealtad. (Zubizarreta & Sanz, 2012)

Chirico & Salvato (2008), al hablar del conocimiento y la transmisión de una empresa familiar, explicaban que se lleva a cabo de una forma individual y, además, que es un proceso desarrollado por el establecimiento emocional y la fuerte interacción de los miembros de la familia, tanto en la empresa como en la parentela.

Las empresas familiares tienen como factor clave, los valores, para así desarrollar las organizaciones y conseguir esa ventaja competitiva que poseen este tipo de empresas y poder mantenerla a largo plazo. (Garza, 2011).

La relación familiar dentro de la empresa provoca una serie de factores que conllevan a un funcionamiento mejor de la compañía como son la confianza que hay entre ellos, el hecho de que se compartan los valores de la familia, la alineación de los objetivos, las habilidades de la familia, la flexibilidad y motivación, la formación etc.

En una empresa familiar todo está vinculado, y esa característica puede ser una ventaja que poseen este tipo de empresas, pero a la vez pueden ser desventajas.

Porque como se acaba de mencionar, también existen una serie de inconvenientes los que poseen este tipo de empresas, como pueden ser los problemas familiares que se pueden presentar, el oportunismo, que se incorporen miembros de la familia sin tener las habilidades necesarias para el puesto de trabajo, la desconfianza por parte de la familia hacia externos, conflictos familiares que pueden provocar una mala imagen para la empresa, que los familiares utilicen la empresa para obtener objetivos personales, etc.

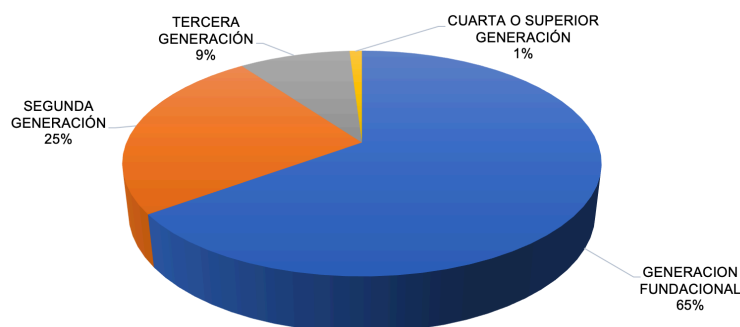
Algo que no se puede pasar por alto es lo que destacan Parra, et al. (2016), y es que las empresas familiares, dentro de su entorno, tienen mayor capacidad de adaptación en cuanto a los cambios bruscos. Pero normalmente para adelantarse a esos cambios tienen una serie de problemas debido a que su nivel de información necesaria es escaso y, además, no monitorean sus tendencias.

Aquí se observa como se une una ventaja junto con una desventaja de las empresas familiares. Estas empresas tienen un gran índice de superioridad en la adaptación a los cambios bruscos en cuanto a las empresas no familiares, pero al mismo tiempo, no son capaces de anticiparse a esos cambios.

Actualmente, el 85% de las empresas del mercado español son empresas familiares, pero éstas tienen una cotización menor, ya que solo cotizan en bolsa el 40%. (Zubizarreta & Sanz, 2012).

En las empresas familiares, la segunda generación es conocida como Sociedad “de hermanos”, la tercera generación como Sociedad “de primos” y la cuarta o superiores son consideradas como “Instituto de empresa familiar”. (Zubizarreta & Sanz, 2012). Por ello, del total de las empresas familiares españolas que sobreviven generación tras generación se han extraído estos datos:

Figura 2: Supervivencia de las empresas familiares en España.



Fuente: Datos extraídos de Zubizarreta & Sanz, 2012. Elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede observar como sólo el 1% de las empresas familiares españolas alcanzan la cuarta o superior generación ya que como hemos mencionado anteriormente, estas empresas por lo general tienen dificultades para anticiparse a los cambios bruscos y, además, este tipo de empresas suele anteponer la familia a la empresa.

Aunque a pesar de ello, según expresa Poza (1997), la empresa familiar es considerada como, en el mundo económico, la categoría empresarial más ágil y capaz de emular dentro del mercado cambiante que se está experimentando hoy en día.

Y es que Parra, et al. (2016) comentan que las empresas familiares afrontan las fuerzas y presiones que pueden desarrollar o prorrogar el desempeño estratégico.

Para referirse a este tipo de empresas, se introduce el concepto **familiness**, donde Habbershon & Williams (1999) lo definen como un ambiente de recursos únicos donde se fusionan a la vez los elementos de familia, empresa y propiedad. Lo que genera una ventaja competitiva en cuanto a las empresas no familiares, ya que estas últimas no tienen la condición particular que tienen las empresas familiares.

Este concepto es un modelo basado en la teoría de recursos y capacidades, ya que dichas empresas desenvuelven una ventaja competitiva con respecto a las empresas no familiares debido a los valores como la confianza y la pertinencia, el compromiso, la flexibilidad administrativa, el espíritu emprendedor, y otros muchos motivos que ya se han mencionado anteriormente.

Pero al igual que las empresas familiares tienen ventajas e inconvenientes, este concepto, **familiness**, también puede desarrollarse haciendo referencia a las desventajas que tienen este tipo de empresas, como pueden ser los conflictos, diferencia de intereses, etc, motivos que también se han nombrado anteriormente.

2.2. INNOVACIÓN EN EMPRESA FAMILIAR

Según la Real Academia Española (DRAE), el concepto de innovación trata de la *“creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”*. La innovación es un proceso dinámico en el cual se destaca la novedad y la aplicación.

Vélez et al. (2008) sostiene que:

La cultura innovadora en las empresas familiares puede resultar más sencillo que para las no familiares, debido a que las empresas toman la personalidad de su fundador, quien es un emprendedor que ha logrado iniciar un negocio y hacerlo crecer gracias a su visión innovadora.

De ahora en adelante analizaremos si lo que comenta Vélez es realmente cierto o hay una serie de inconvenientes que hay que tener en cuenta.

Para la innovación es necesario tener una capacidad innovadora, y para ello se ha observado lo que menciona Arenas (2008) sobre este concepto, y es que es una característica latente que conservan las empresas familiares, con ella crean

una filosofía o cultura como una forma de vivir en cuanto a la organización. A lo que se refiere exactamente, es que las empresas familiares tienen una capacidad para anticiparse a las querencias futuras, son proactivas al cambio, tienen sentido de pertinencia, se comprometen, trabajan en equipo, son rápidas en la atención y servicio al cliente, etc. todo ello entre otras muchas cosas no mencionadas.

Además, hay una serie de características sobre la capacidad innovadora como pueden ser las auto finanzas en el marco financiero, las estrategias, el espíritu emprendedor, la gestión del talento, la profesionalización y la concentración o diversificación; que están condicionadas a la manera de liderar y adopción de cada familia.

En el punto anterior se ha estado hablando del concepto “*familiness*”, utilizado para la ventaja competitiva de las empresas familiares. “*Familiness*” se describe como el compuesto único de recursos creados por la interacción de la familia y la empresa para conseguir una ventaja competitiva. (Habbershon & Williams, 1999).

Una de las maneras para poder crear la ventaja competitiva nombrada en el párrafo anterior, es la capacidad empresarial de la innovación. Debido a las capacidades que son difíciles de duplicar o al “*familiness*”, las empresas familiares obtienen los recursos únicos que poseen. (Cabrera-Suárez, et al., 2001).

Filser (2016) describía la innovación como: *“una expresión de actividad emprendedora en la empresa familiar y es un factor que favorece la supervivencia del negocio a largo plazo”*.

El concepto de la innovación está relacionado con el desarrollo que ejecutan las empresas familiares como parte importante de la estrategia corporativa que realizan y dando por hecho que esa innovación aumenta, ya sea con los sistemas que complican la imitación, con los procesos o con los productos. Pero a parte de todo eso, las empresas que realicen esas estrategias corporativas deben tener un crecimiento en el negocio y un rendimiento económico mejor. (Moreno Segura, 2016)

Según Vélez la cultura innovadora en las empresas familiares puede resultar más sencillo que para las empresas no familiares, como ya se ha nombrado anteriormente, pero lo cierto es que cabe destacar que a lo largo de los años se ha estado comentando que las empresas familiares innovan menos que las empresas no familiares.

Es normal pensar que cuando dentro de una misma empresa familiar, hay distintas generaciones para la toma de decisiones, ésta se sitúa en una mejor posición para poder obtener los objetivos de innovación.

Además, el hecho de convivir distintas generaciones dentro de una misma empresa es una oportunidad para ampliar el abanico en cuanto a conocimientos, para obtener un mayor número de alternativas estratégicas y así generar unos resultados más novedosos.

No obstante, cabe destacar que todo ello puede generar ciertos costes de agencia debido a los conflictos que se puedan generar entre familiares dentro de

la empresa para mantener el control de ésta, además de surgir problemas que estén relacionados con el autocontrol (lo que puede provocar una disminución de las capacidades de la empresa familiar a la hora de recompensar o supervisar a los gerentes de una manera efectiva) y el altruismo (que puede complicar la persecución de la gestión de los miembros de la familia). Y es que todo esto, puede ocasionar una barrera la cual puede crear grandes inconvenientes a la hora de llevar a cabo la incorporación de recursos, características, herramientas, etc, enfocadas a conseguir objetivos innovadores.

Finalmente, lo que se ha dicho en los últimos años es que lo que sucede realmente en este tipo de empresas es lo segundo, que se ha nombrado en el párrafo anterior, que el hecho de que haya varios miembros de la familia dentro de la dirección de una misma empresa crea un efecto negativo a la hora de tomar decisiones y tener una actitud innovadora.

El entorno económico cambia muy rápidamente y muchas empresas no están preparadas para asumir dichos cambios, especialmente las empresas familiares. Porque como ya hemos explicado antes, éstas sufren una serie de riesgos, uno de ellos el de oportunismo, los cuales no les permiten actuar con destreza y claridad, y otro de los riesgos importantes que sufren es el de la falta de información.

Se ha dicho que el concepto de innovación se aplica a la creación de productos o mejora de éstos últimos. Pero todo esto a veces no es suficiente ya que se podría decir que junto con la innovación va enlazada la tecnología. Y es que esta última se ha ido desarrollado a un nivel tan extremo en nuestra sociedad que existen modelos de empresa que se han quedado obsoletos, la mayoría de ellos son modelos de empresas familiares.

Se debe tener en cuenta que cuando los factores de producción se combinan de una forma peculiar, la sociedad y la economía también cambian. Cuando una empresa familiar desea innovar debe prestar mucha atención al tipo de innovación que quiere realizar, ya que pueden ser innovaciones internas (propias de la empresa), innovaciones externas (externas a la empresa) o de cooperación (junto con empresas o instituciones).

Pero las empresas, en este caso familiares y no familiares, deben realizar primero un estudio para saber con certeza qué tan diferentes son de sus competidores, y si los clientes perciben esa diferencia.

Es importante destacar que, *“las empresas familiares tienen más posibilidades de seguir en el mercado sin que les importe el tamaño de sus competidores, siempre y cuando integre en los procesos de la empresa una evaluación formal y rutinaria de los procesos de innovación”*. (Generación Anáhac, 2019).

Esto sucede debido a que los clientes de la empresa familiar que integre estos procesos verán atendidas sus necesidades actuales y, además, las necesidades futuras de una manera más ágil.

En el artículo de Generación Anáhac (2019) se muestra un modelo donde se tipifican las 12 dimensiones de innovación, con ello lo que intentan expresar es que para que una empresa innove correctamente se debe encontrar la dimensión adecuada para ella.

Es decir, que haya 12 dimensiones distintas no significa que para innovar haya que utilizar todas y cada una de ellas. Sino que dependiendo del tipo de empresa familiar que sea, ésta debe encontrar la dimensión acorde a sus capacidades económicas, humanas y tecnológicas, para así incrementar sus ventas y permanecer en el mercado. Y es que hay que tener en cuenta que no es suficiente con innovar, sino que es necesario que las innovaciones que se realicen deben crear un cierto valor económico para la empresa.

Hay que considerar que no todas las empresas familiares siguen las mismas estrategias de innovación. Según el modelo de tipos de estrategia de Miles y Snow (1978) citado en Gómez & Núñez-Cacho (2012:27) se obtienen cuatro grupos de empresas que utilizan estrategias de innovación distintas:

1. **“Empresas defensoras:** *las que ponen un gran énfasis en a innovación de procesos.”*
2. **“Empresas prospectoras:** *con orientación hacia la innovación de productos y la exploración de nuevas áreas de negocio.”*
3. **“Empresas analíticas:** *con un perfil intermedio en innovación de productos como de procesos.”*
4. **“Empresas reactivas:** *sin una orientación clara hacia la innovación.”*

Por normal general, las empresas familiares muestran signos de innovación en las primeras etapas de su desarrollo, pero aún así, este hecho no va desapareciendo con el paso de los años, ya que este tipo de empresas están consolidadas en el mercado y le dan gran importancia a la innovación para conservar ese puesto.

Por lo tanto, la innovación sigue siendo un punto clave en la estrategia de la empresa familiar, sobretodo para las empresas que operan en entornos tradicionales, éstas no quieren quedarse obsoletas e intentan innovar para no desaparecer del mercado en el que están implantadas.

Si en la dirección o gestión de la empresa familiar solo hay una o dos generaciones implicadas, puede afectar a la empresa de una manera positiva. Pero si hay más de dos, eso ya puede generar un inconveniente y provocar problemas intergeneracionales. (Sciascia, et al., 2010).

Y es que se ha estado observando que, en las empresas familiares en las que en la dirección hay más de tres generaciones, aparecen los inconvenientes citados anteriormente y esto afecta de forma negativa a la hora de tomar decisiones ya que pueden aparecer los conflictos intergeneracionales.

Todo ello va enlazado con el proceso de innovación, además del cambio en la empresa familiar, ya que los aspectos mencionados pueden limitar o impedir la implantación del cambio en la organización, cosa realmente necesaria para poder obtener una innovación con éxito debido a que las actividades y procesos de la innovación requieren un cambio en el seno de la organización.

Por todo ello, es por lo que se dice que la innovación en empresas familiares crea y provoca conflictos entre los miembros de la familia, y por eso es más difícil innovar, porque no es un proceso sencillo.

Es un proceso que plantea inconvenientes específicos, los cuales conviene tener en cuenta para solucionarlos y así poder alcanzar las ventajas que derivan de la novedad que se quiere introducir en la organización.

Siempre se debe tener en cuenta que adoptar una actividad de innovación no quiere decir que se vaya a implantar correctamente ya que, como se ha dicho antes, hay una serie de obstáculos que pueden impedir la aplicación del cambio organizacional. Por lo tanto, es importante centrarse en aspectos clave antes de implantar el proceso innovador. De esta forma, cuando se realice la innovación, se hará a través de una base ya analizada y existirán menos posibilidades de encontrarse con esos inconvenientes.

Otra cuestión que se tiene que considerar según se ha dicho en RRHHDigital (2018) es que son mucho más activas a la hora de emprender acciones de innovación y desarrollo las empresas que tienen menos de 200 trabajadores, ya que eso provoca una agilidad a las empresas pequeñas que las grandes no la tienen.

Por norma general, se ha estado diciendo que las empresas familiares, en comparación con las no familiares, están más orientadas a un estudio a largo plazo ya que la mayor preocupación de este tipo de empresas es el traspaso de generación en generación y la permanencia en el mercado.

Es por ello por lo que se dice que, las empresas familiares tienen una ventaja competitiva en cuanto a las no familiares, porque por el hecho de que estén más orientadas a largo plazo, es lo que le provoca tener un cierto compromiso con la innovación y obtener así la ventaja competitiva de la que tanto se ha estado hablando hasta ahora sobre este tipo de empresas.

El hecho de que haya un miembro de la familia como responsable del equipo de innovación, provoca que haya una cierta motivación por parte de la empresa, eso sí, ya que, si hay más de dos generaciones en la dirección, esto es un inconveniente para la empresa.

Según Cassia (2012) puede considerarse una ventaja competitiva el hecho de que solo haya un miembro en la dirección porque puede provocar compromiso y cohesión y así no generar conflictos entre los miembros de la familia.

Como ejemplo de todo lo mencionado hasta ahora, encontramos empresas familiares como Mercadona, Inditex, El Corte Inglés, Acciona, etc.

Son empresas que se sitúan dentro de las 10 empresas familiares más grandes de España. Y es que para llegar hasta ahí es necesario una innovación ininterrumpida, porque como el mercado está en continuo movimiento y cambia constantemente, las empresas deben adaptarse a ello.

Si se centrare la vista en Mercadona, por ejemplo, se puede observar como esta empresa de supermercados está en una innovación continua. Crearon su propia marca de alimentos, "Hacendado", además de una marca de cosmética conocida como "Deliplus", entre otras. Además, ha ido innovando en cuanto a la calidad de sus productos, sobretodo de panadería, ya que implantaron la metodología de "productos a granel", lo cual ha afectado de una manera muy positiva con relación a la reacción de sus clientes.

Mercadona siempre busca la mejor calidad/precio del mercado para atraer a los consumidores y de esta manera ser fiel a ellos. Y es que se ha visto lo que decía Generación Anáhac (2019) sobre los clientes fidelizados de una empresa familiar. A Mercadona no le hace falta hacer un estudio de sus competidores, porque si satisface a sus clientes de la mejor manera, éstos no se irán a otros supermercados porque están satisfechos con el servicio que ofrece Mercadona.

Y es que este tipo de empresas familiares, para poder llegar a ser una de las 10 empresas familiares más grandes de España, suelen tener una serie de protocolos en relación con la familia para no cometer los errores de una empresa familiar.

Volviendo años atrás, se ha dicho que la investigación en el campo de la innovación y la empresa familiar ha sido prácticamente nula.

Pero, aun así, las empresas familiares, tradicionalmente, han hecho uso de la adaptación y la innovación.

Además, este tipo de empresas son una fuente de innovación, y eso las capacita para poder centrarse en un nicho de mercado y así, capitalizar su ventaja competitiva. (Robinson, 2006)

Pero también, como dice Huixia (2006) sobre las empresas familiares, es que son un tipo de compañías que están más sujetas al riesgo debido a los recursos que poseen, su tamaño, los conocimientos que manejan y las habilidades administrativas que poseen, etc. [...] Pero con el paso de los años, y para minimizar sus riesgos, han empezado a poner más atención en la administración y el desarrollo de los recursos humanos. Todo ello lo han hecho introduciendo personal más técnico a sus operaciones para poder desarrollar más rápido los proyectos innovadores dentro de la empresa.

La innovación implica que la empresa lleve a cabo correlaciones en sus procesos internos, además de en su estructura organizacional, en la oferta de productos y sin olvidar la forma en cómo se enfrenta a la competencia. Por lo tanto, es importante que todo el equipo que compone la empresa trabaje en conseguir esos aspectos innovadores que la empresa busca e incentiva.

Hasta ahora se ha estado diciendo que las empresas familiares tienen más problemas a la hora de innovar, pero Daily & Dollinger (1992) apuntan que estas empresas se distinguen del resto por sus estructuras organizativas y procesos en la toma de decisiones más flexibles y, además, están menos expuestas a aceptar mecanismos formales de monitoreo y control. Es decir, que la innovación se realizará más fácilmente en las empresas familiares que en las no familiares.

Aunque tecnología e innovación se puede decir que van de la mano, no significa que innovar sea añadir o actualizar la tecnología en la empresa, sino que para innovar es necesario realizar cambios en todos los niveles de la empresa, además, se debe hacer partícipes de esa innovación a todos y cada uno de los integrantes de la compañía, ya sean familia o no.

Es ahí donde aparecen ciertos problemas en las empresas familiares en cuanto a la innovación, el hecho de hacer partícipes a empleados que no son de la familia, ya sea bien por la desconfianza que hay hacia externos o por querer conseguir objetivos personales entre los miembros de la familia, entre otros.

Actualmente se vive en un mercado cambiante, y cambiante de manera muy veloz, por lo que es necesario estar innovando cada día. Muchas empresas, y sobretodo las empresas familiares, se limitan a establecerse en su zona de confort, en lo de “si esto funciona, para qué cambiarlo”. Es en ese momento cuando las empresas familiares empiezan a disminuir, hasta llegar al punto de desaparecer.

Antiguamente, si se realizaba una actividad de éxito, era garantía de éxito futuro, ahora ya no. Ahora, como se ha dicho, se vive en un mercado cambiante, y realizar actividades de éxito, no garantiza el éxito futuro si no se tiene constantemente presente la innovación.

Una forma de poder innovar en la empresa familiar sin que genere conflictos es aprovechar el momento del cambio generacional en la dirección. Pasado el ciclo del actual director general de la empresa e incorporando al nuevo miembro, es un buen momento para que éste último incorpore las nuevas ideas que puede presentar una mente joven y actualizada, de manera que no haya nadie por encima de ésta para poner pegas o inconvenientes y así evitar los conflictos intergeneracionales.

Y es que esto es lo que nos decía Ricard Agustín (2018), que: *“una buena recomendación para repensar el negocio es aprovechar el relevo generacional y la entrada de la nueva generación en la dirección para implantar la cultura de la innovación”*.

Después de este análisis sobre lo que se ha estado diciendo a lo largo de los años de la empresa familiar, a modo de resumen y junto con los estudios que se han realizado a lo largo de estos años, se obtiene lo siguiente:

- La innovación es una característica imprescindible en las empresas en general, pero más concretamente en las empresas familiares.
- Las características de una empresa familiar no afectan de la misma manera al desarrollo de la innovación, es decir, las empresas familiares y las no familiares obtienen desarrollos distintos a la hora de realizar actividades de innovación.
- Las empresas familiares son un “motor” para la innovación, ya que tienen ese compromiso con la empresa y la familia por querer sacar adelante el negocio familiar. Pero a parte de ello, existen ciertas desventajas porque al ser algo familiar hay vínculos emocionales de por medio que inconscientemente se anteponen al negocio.
- Las empresas familiares, por normal general, tienen una ventaja competitiva a la hora de realizar las innovaciones, siempre y cuando se centren en las ventajas que ello conlleva e intenten evitar realizar los inconvenientes que tienen.
- El éxito de la empresa familiar se puede deber a la forma en cómo pasan de una generación a otra (aunque esto también conlleva al fracaso), la manera de enseñar los valores, la cultura y la reputación de la empresa. Y es que la actividad de innovación forma parte de todos estos fenómenos.

- En la empresa familiar, se debe aprovechar ese cambio de dirección entre la mente “antigua” por la mente “renovada” para poder implantar las innovaciones necesarias en la empresa y no quedarse atrás en el mercado, y de esta manera evitar la desaparición de la compañía familiar.
- Cuando en la dirección de la empresa familiar hay más de dos generaciones, es un inconveniente que sufre la empresa ya que puede generar conflictos intergeneracionales.
- Cuando en la dirección solo hay un miembro de la familia, es la forma más sencilla de alcanzar el éxito, siempre y cuando la persona que este en ese puesto, no se deje llevar por el oportunismo a la hora de integrar miembros de la familia en la empresa.
- Cuando una empresa familiar antepone la familia a la empresa, es cuando pierde esa ventaja competitiva de la que se ha estado hablando y entran en juego todos los inconvenientes mencionados.
- La clave del éxito para una empresa familiar es tener el pensamiento de “dentro de la empresa, primero va la empresa y luego la familia”, de esta manera se obtienen las ventajas de una empresa que no es familiar y añadiendo el “plus” de la confianza y compromiso, entre otros, de que sea una empresa familiar.

3. METODOLOGÍA

Para abordar el tema de investigación escogido, innovación en la empresa familiar, se estudiará la innovación de dos empresas pertenecientes a la misma familia, “Sanchez Alimentación” y “Etika Food Solutions”.

3.1. SANCHEZ ALIMENTACIÓN S.A.

Sánchez Alimentación S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios a través de varias marcas exclusivas.

Ilustración 1: Actual logo de Sánchez Alimentación



Fuente: *Isaac, Director General*

3.1.1. CONTEXTO

Isaac Sánchez Martín trabajaba como Promotor de Ventas en la compañía “Gallina Blanca” cuando recibió una oferta por parte de “INTERAL S.A.” para emprender él, por su cuenta, representando a los productos de esta última. Lo que a Isaac le preocupaba era la calidad que podían tener esos productos, si iban a ser bienvenidos o no por parte de sus clientes. Por lo que en su último mes como Promotor de Ventas de “Gallina Blanca”, decidió dar a probar a sus clientes esos productos que tanto ponían en duda a Isaac.

Como la respuesta fue buena y en “Gallina Blanca” querían rebajarle sus rutas, cosa que Isaac estaba en total desacuerdo, decidió abandonar dicha empresa y emprender esta aventura en solitario.

Una de las oportunidades que vio Isaac para poder empezar a emprender, fue poder ofrecer los mismos productos que en “Gallina Blanca” pero a un mejor precio.

Empezó con un pequeño almacén de 50 metros cuadrados debajo de su piso de Palma. Poco a poco fue creciendo hasta llegar a comprar un reducido local en la carretera de Valldemossa. Además, adquirió una furgoneta de segunda mano y en ese momento contaba solo con dos trabajadores.

Fue en 1975 cuando los hermanos Sabater le ofrecieron a Isaac un local situado en el Polígono de Son Castelló, en la calle 16 de julio. Isaac Sánchez Martín al ver aquel almacén, en el cual no tenían ni que levantar la puerta con las manos, no dudó ni un segundo y llegó a un acuerdo para adquirirlo.

Pero las cosas no siempre son fáciles, y más cuando estás emprendiendo, Isaac Sánchez compraba y vendía a plazos y en esos momentos los bancos no se atrevían a financiarle, ya que los informes bancarios sobre su patrimonio declaraban que Isaac Sánchez lo único que tenía era, un coche y un piso que estaba pagando a plazos.

A pesar de ello, a Isaac nada le paraba, y el primer año de la democracia hubo una inflación que subió hasta el veintisiete por ciento. Fue ahí cuando él aprovechó para ofrecerles, a los que le había vendido la nave, que le descontasen el 25% de los ocho millones de pesetas restantes, y así fue, los hermanos Sabater aceptaron.

De esa manera Isaac realizó la escritura pública y finalmente consiguió el aval que necesitaba para poder operar con el resto de las entidades financieras.

3.1.2. INDUSTRIA

Isaac decidió empezar esta aventura en solitario en una época donde la industria de la hostelería estaba en pleno desarrollo, una etapa donde el “Boom turístico” estaba al caer, fue ahí cuando vio que la cosa prometía y se le estaba presentando una oportunidad única.

“Sanchez Alimentación” era una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios a través de varias exclusivas para la Isla de Mallorca, tales como Chambo (marca a través de la que operaba Interal), Cáster (mermeladas y salsas de mesa), etc... Principalmente, la venta era para el canal del “Detall”, conocido hoy en día como “Retail”, aunque poco a poco, y con gran visión de futuro, se fue introduciendo también en el canal HORECA o Food Service.

En el año 2000, “Sanchez Alimentación” junto con Comesa (Islas Canarias), Comercial Duri (zona centro) y Pedial (Cataluña) dieron forma, en una decisión pionera dentro del sector del Food Service en España, a la creación del primer grupo de compras a nivel nacional, unificando volúmenes y negociando juntamente con los principales proveedores y fabricantes del sector. A dicha asociación, la denominaron en un principio “Grupo Codupesa”, nombre que aglutinaba las primeras sílabas de cada una de las empresas que en un inicio lo

formaron. Al mismo tiempo, se creó la marca “Serhos” (Servicios de hostelería), marca común para todo el Grupo, con la que se etiquetaban productos de distintas familias como Conservas, Especias, Salsas, Pastas alimenticias, etc... Conviene detenerse en este hito, ya que supuso un antes y un después en el devenir de cada una de las empresas que lo formaban. Con el paso de los años, fueron incorporándose al accionariado otras compañías del sector, cada una líder dentro de su territorio de influencia, cambiando su denominación a “Grupo Serhos Food Service”. A día de hoy, veinte años más tarde, se puede asegurar que “Grupo Serhos” está plenamente consolidado como el primer grupo de Food Service a nivel nacional, siendo líder en volumen de compras y, lo que es más importante, líder también como grupo de Ventas a los principales grupos hoteleros y de colectividades de nuestro país.

Hecho este inciso, y volviendo a los inicios de la década de los 2000, concretamente en el año 2004, y anticipándose a los acontecimientos futuros del sector, “Sánchez Alimentación” decide abandonar por completo la línea de “Retail” y centrarse en el canal “Food Service” en las tres temperaturas.

3.1.3. FAMILIA

En “Sánchez Alimentación” siempre habría un sitio para los hijos de Isaac Sánchez Martín, siempre y cuando no tuvieran ninguna vocación específica fuera del ámbito de la empresa.

El hijo de Isaac Sánchez Martín (Isaac Sánchez Sánchez) estaba en primer curso de empresariales cuando decidió decirle a su padre que se quería cambiar a turismo. Isaac Sánchez Martín (Isaac padre) no lo aceptó y, decidió que, si su hijo no estaba por la labor de continuar sus estudios universitarios, llegaba el momento de empezar de lleno a trabajar en la empresa familiar. Eso sí, empezando desde abajo, en el almacén. En ese momento empezó la etapa laboral de Isaac hijo. Poco a poco, el primogénito de la familia fue adquiriendo una serie de conceptos y capacidades, pasando por todos los departamentos de la empresa hasta llegar al departamento comercial. Y fue este mismo departamento el que le llamó la atención, además de darse cuenta de que se le daba bien, y al fin y al cabo es una empresa donde el aspecto comercial es muy importante.

A Isaac hijo siempre le llamó mucho la atención la innovación, siempre asistía a ferias especializadas del sector, y estaba continuamente pendiente y abierto a nuevos productos y oportunidades que pudieran aportar un plus a la empresa.

Por aquel entonces, Isaac hijo había decidido retomar su etapa formativa e ingresó a cursar ADE en el CEFEM, primera Escuela de Negocios que se creó en las Islas Baleares, por lo que trabajaba y estudiaba al mismo tiempo. Con el paso del tiempo, y gracias al compendio de esas dos actividades simultáneas, se despertó en él una incipiente vocación empresarial, convirtiéndose en un reto personal el crear un negocio independiente a “Sánchez Alimentación”, sin que ello significase abandonar la empresa familiar, por supuesto.

Con el paso de los años, Isaac hijo fue cumpliendo sus retos personales al mismo tiempo que ganaba peso en el día a día de la empresa, así como en la toma de

decisiones. A día de hoy, Isaac dirige “Sanchez Alimentación” con total solvencia e independencia.

Pero Isaac Sánchez Sánchez no es el único hijo de Isaac Sanchez Martín que trabaja en la empresa, también lo hace Anabel Sánchez Sánchez.

Ella trabajaba en una empresa de publicidad, Isaac (su padre), cuando se jubiló un primo suyo que trabajaba en la empresa, decidió ofrecerle una remuneración más alta de la que le ofrecían en la actual empresa de Anabel, y fue en ese momento, cuando ella aceptó. Hoy en día Anabel dirige el departamento de Calidad de “Sanchez Alimentación”.

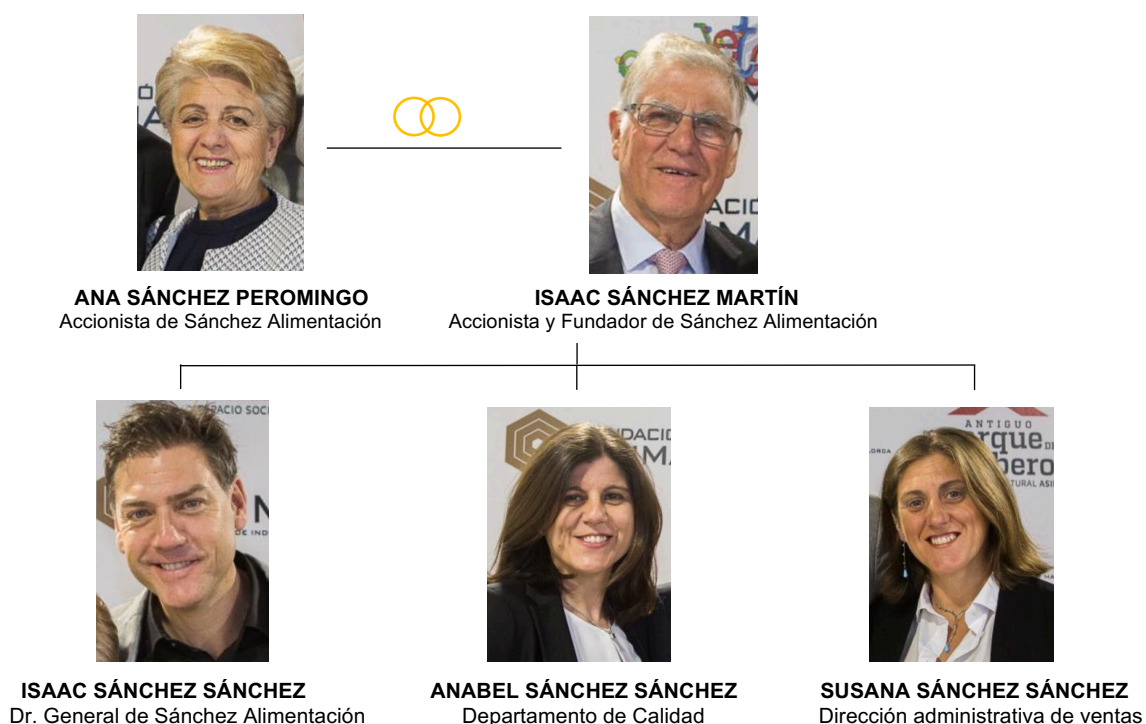
Además de Isaac hijo y Anabel, en Sanchez Alimentación también trabaja Susana, la hermana pequeña de los tres.

El momento en el que Isaac hijo cogió los mandos de la empresa, a ninguna de las dos hermanas les extrañó, ya que ambas sabían que quien tenía “mas madera de empresario” era su hermano mayor. Además, las dos hermanas tenían claro qué era lo que se le daba bien a cada una de ellas, y si ellas se “apartaban” de alguna manera de la dirección de la empresa y se centraban en lo que realmente ellas podían destacar, entre los tres hermanos podían llegar a hacer un gran equipo.

A continuación, se presenta un árbol familiar con los puestos de cada miembro de la familia.

Recordar, que esta empresa va por la segunda generación y todos los hijos de su fundador trabajan en ella.

Figura 3: Árbol familiar de los miembros de Sánchez Alimentación



Fuente: *Elaboración propia*

3.1.4. DATOS RECOLECTADOS

Se han recolectado los datos sobre las ventas de los últimos 5 años de Sanchez Alimentación, así como la rentabilidad que se ha obtenido durante esta trayectoria. Los datos se han extraído de documentos que ha facilitado el actual Dr. General además de una serie de entrevistas que se han realizado a miembros de la familia y trabajadores de la empresa.

Con estos datos, y junto a las innovaciones que se han estado realizando en los últimos años, realizaremos un análisis para observar el aumento o disminución de ventas, si está relacionado o no.

Los datos estarán presentes en el apartado de RESULTADOS, para así observar si se ha obtenido valor en la empresa con las innovaciones realizadas.

3.2. ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U.

Etika Food Solutions S.L.U es una empresa dedicada a la distribución, especializada en Pan y Bollería congelados y en Cocina Temática. Es un verdadero referente a nivel local dentro del sector del Food Service.

Ilustración 2: Logo de Etika Food Solutions



Fuente: *Isaac, Director General*

3.2.1. CONTEXTO

En 1998 se constituye la Sociedad “Nuevos Conceptos y Franquicias S.L” para la creación y desarrollo de “Big Dog”, un novedoso concepto de Fast Food de calidad basado en la venta de Hot Dogs a través de soportes fijos o móviles mediante el sistema de franquicia.

Isaac Sánchez Sánchez estaba siempre muy abierto a innovaciones, y había incorporado en “Sanchez Alimentación” una serie de conceptos y líneas que tenían mucho recorrido y muchísimas posibilidades de desarrollo y crecimiento.

Pero cuando una empresa lleva implantada muchos años en el mercado tiene una solera importante, y más en un mercado pequeño como es el de Mallorca. Fue el mismo mercado quien encasilló a “Sanchez Alimentación” en lo de “toda la vida”, y no solo el mercado, también el propio personal de la empresa.

El actual Dr. General (Isaac hijo) se dio cuenta de que no se le daba la suficiente importancia que correspondía a algunas de esas líneas de negocio que él había ido incorporando, y vio una importante oportunidad.

Ya que anteriormente había fundado “Big Dog” decidió coger esas líneas de negocio, las cuales él pensaba que tenían mucho recorrido, y meterlas en una sociedad independiente y con personal independiente: “Etika Food Solutions”.

Isaac hijo tenía claro que ese personal debía ser un equipo formado por él desde el principio, además de personas que habían entrado de su mano en “Sanchez Alimentación” y que tenían una mentalidad más abierta.

Lo que era imprescindible es que cada uno debía tener claro para quién trabajaba y saber cuál era su cometido, además de sentirse partícipes de esas líneas de negocio y hacerlas crecer.

Con todo ello lo que se pretendía era proyectar al mercado la imagen de una empresa joven, moderna y especializada en una serie de conceptos que no tenían absolutamente nada que ver con los de Sánchez Alimentación.

De manera que para lo que les interesase, los clientes podían vincular “Etika Food Solutions” con “Sanchez Alimentación”, pero para lo que no interesase no era necesario que vinculasen una empresa con otra. Es decir, ambas empresas debían tener una entidad propia, ya que, en aquel momento la sombra de “Sánchez Alimentación” era muy alargada, con 35 años de vida y una trayectoria impecable.

Isaac (hijo), vio en la creación y posterior desarrollo de “Etika Food Solutions” una oportunidad en el competitivo mercado del Food service en Mallorca, ya que consideraba que había un nicho de mercado que estaba sin explotar.

3.2.2. INDUSTRIA

En 2006 “Nuevos Conceptos y Franquicias S.L” empezó la venta y distribución de Pan y Bollería congelados y “Häagen-Dazs”, la prestigiosa marca de helados, con la que en 1994 pegó el golpe ya que era completamente desconocida en el mercado español. Isaac hijo creyó en el producto y personalmente se dedicó a introducirlo y darlo a conocer en toda la isla de Mallorca.

Se consiguió la exclusividad de la marca de Pan y Bollería “Yaya María”, marca propiedad de Europastry, fabricante número uno a nivel nacional y uno de los TOP 5 europeo en el sector de las masas congeladas.

Con el paso de los años, las cifras aumentaron año tras año, pero Isaac hijo se dio cuenta de que el mercado les estaba encasillando en un distribuidor de pan y bollería. Isaac hijo, por la experiencia que había tenido anteriormente con “Sanchez Alimentación”, sabía lo complicado que es quitarse una etiqueta de encima, de tal manera que decidió darle “una vuelta más de tuerca” a la empresa.

En 2012 y tras lo que nos ha contado Isaac anteriormente se creó la marca “Etika Food Solutions”, un nombre que inspira algo positivo y que trataba de englobar y proyectar una imagen más moderna y acorde a modelo de negocio actual.

En 2013 se amplía la gama de productos con la línea de Cocina Temática, esta línea la había introducido Isaac hijo en “Sánchez Alimentación” hacía muchos años, cuando empezó a verse en Mallorca la introducción de la cocina Tex-Mex.

Al mismo tiempo, en 2013, se crea y desarrolla la marca propia “La frontera” para dicha línea de productos.

A partir de ahí, se proyectó esa línea de negocio, se montaron una serie de eventos de cara a los clientes y todo ello funcionó desde el minuto uno. De tal forma, que se dispararon las ventas, se consiguió proyectar esa imagen y que el mercado la asimilase tal y como se pretendía en dicha estrategia.

A partir de ahí la trayectoria siempre ha sido ascendente, hasta el punto de que “Etika Food Solutions” ya tiene una entidad propia en el mercado, no vive a la sombra de nadie, es una empresa que podría funcionar perfectamente independiente de “Sanchez Alimentación” y hoy en día es una de las empresas con un mayor crecimiento a nivel local y con una mejor imagen.

3.2.3. FAMILIA

Isaac hijo tiene claro es que esto es una empresa familiar, primero “empresa” y luego “familiar”.

Si hay alguien de la familia que quiere, le gusta y tiene nivel y formación para ello, entonces sí podrá formar parte de la dirección y podrá, en un momento dado, suceder a Isaac hijo.

El actual Dr. General es consciente de que por mucho que sea una empresa familiar, es una empresa, al fin y al cabo. El gran problema de las empresas familiares, en general, es que antepone las necesidades de la familia a las necesidades de la empresa, y eso es uno de los aspectos a evitar que más claro tiene Isaac.

La familia no es un factor condicionante en la dirección de la empresa, ya que al Dr. General le afectaría más que la trayectoria de la empresa se torciese debido a una dirección errática por parte de un familiar, a que fuese bien, y dirigida por alguien ajeno a la familia.

3.2.4. DATOS RECOLECTADOS

Se han recolectado los datos sobre las ventas de los últimos 5 años de Etika Food Solutions, así como la rentabilidad que se ha obtenido durante esta trayectoria. Los datos se han extraído de documentos que ha facilitado el actual Dr. General además de una serie de entrevistas que se han realizado a miembros de la familia y trabajadores de la empresa.

Con estos datos, y junto a las innovaciones que se han estado realizando en los últimos años, realizaremos un análisis para observar el aumento, si está relacionado o no.

Los datos estarán presentes en el apartado de RESULTADOS, para así observar si se ha obtenido valor en la empresa con las innovaciones realizadas.

3.3. ACTUALIDAD DE AMBAS EMPRESAS

Actualmente se está viviendo una situación crítica en todo el mundo, podríamos calificarla como una “crisis mundial” provocada por la pandemia del Coronavirus

(COVID-19). Esta crisis inicialmente es sanitaria, pero más adelante será económica, de tal manera que la economía de todo el mundo se verá afectada y podría ser denominado como un “Crack Mundial”, más concretamente el “Crack de 2020”.

Todo esto afecta mucho a las dos empresas mallorquinas de las que se ha estado hablando hasta ahora, Sanchez Alimentación y Etika Food Solutions. Dos empresas que viven gracias al turismo y a los bares, restaurantes y hoteles de la isla, sectores que actualmente permanecen cerrados hasta tiempo indefinido.

3.3.1. DATOS

De cara a 2020, había muchos proyectos por realizar.

En **Sanchez Alimentación** se pretendía consolidar la política comercial del 2019 para poder, poco a poco, ir variando el “*core business*” de la empresa. Pero este proyecto actual se convierte en un proyecto para 2021 debido a la pandemia mundial del coronavirus.

Pero no solo se tenía en mente esto, en consecuencia, de la tendencia del mercado en busca de la sostenibilidad, buscando sobretodo la reducción al máximo de los envases de plástico, lo cual afecta a todo el sistema de formatos en monoporción en tarrinas y sobres (mermeladas, salsas, etc.), se consiguió la exclusividad de un sistema de dispensadores de mermeladas y salsas para bufetes de hotel, todo ello con la conocida marca de “Dulces y Conservas HELIOS”. Pero, además, no solo con ésta última, sino que también se consiguió lo mismo con “Ferrero” con un dispensador de la marca “Nutella”.

Todo esto estaba preparado para ponerse en marcha durante el 2020, y ahora tendrá que posponerse al 2021.

En cuanto a las innovaciones de **Etika Food Solutions** de cara al 2020 eran 3:

1. El lanzamiento de novedades entre las que se encuentra la gama de productos veganos Luka.
2. Se inicia el estudio del proyecto de implantación de Etika Food Solutions en la península en el último trimestre de 2020.
3. Presentación de una APP de ventas para clientes.

Todo ello son innovaciones pensadas para aplicar en 2020 que también tendrán que ser pospuestas al 2021.

3.4. ENTREVISTAS

A la hora de realizar la investigación sobre innovación de estas dos empresas mallorquinas, se han hecho una serie de entrevistas personales a trabajadores de dichas empresas, tanto familiares como no familiares de éstas.

En cuanto a las características de las entrevistas (tiempo y duración), cabe destacar que se realizaron a cinco trabajadores. A continuación, se presenta una tabla a modo de resumen:

Tabla 1: Entrevistas

Nombre	Generación	Parentesco	Rol	Duración
Isaac Sánchez Martín	Primera	Padre	Fundador	55 minutos
Isaac Sánchez Sánchez	Segunda	Hijo	Dr. General	45 minutos
Anabel y Susana Sánchez Sánchez	Segunda	Hijas	Calidad y administrativa de ventas respectivamente	45 minutos
Pau Batle	Segunda	NO familiar	Dr. De operaciones	30 minutos

Fuente: *Elaboración propia*

De una manera más extensa en cuanto a las entrevistas y su contenido encontramos lo siguiente

1. La primera fue dirigida a **Isaac Sánchez Martín**, fundador de Sánchez Alimentación. El contenido de dicha entrevista estuvo compuesto por un relato basado en cuáles fueron los inicios del negocio, el cual se ha convertido en una de las empresas líderes de este sector.
2. La segunda entrevista, se le realizó a **Isaac Sánchez Sánchez**, hijo del fundador y sucesor de Sánchez Alimentación. Se le estuvo preguntando al actual director general de ambas empresas, el por qué decidió dirigir la empresa que fundó su padre y cómo se le ocurrió la idea de crear otra empresa.
3. La tercera entrevista fue bastante diferente, ya que se realizó de una forma conjunta a dos empleadas, **Anabel Sánchez Sánchez** y **Susana Sánchez Sánchez**, hermanas del actual director general e hijas del fundador de la empresa. A ellas se les preguntó cómo les había afectado el cambio de dirección, además de preguntas relacionadas con la innovación sobre los puestos de cada una, las cuales dirigen departamento de calidad y dirección administrativa de ventas, respectivamente, ambas de Sánchez Alimentación.
4. Y, por último, se entrevistó a un trabajador externo a la familia, **Pau Batle**, director de operaciones de ambas empresas. Se le preguntó, entre otras muchas cosas, si había trabajado en alguna empresa que no fuese familiar y de esta forma, poder comparar las innovaciones que se realizan en una empresa familiar y en una no familiar.

En conclusión, gracias a estas entrevistas se ha podido obtener una serie de datos que ayudarán a realizar el análisis de los resultados de este proyecto de investigación sobre la innovación en empresas familiares.

4. RESULTADOS

A continuación, se expondrán una serie de tablas con información sobre las ventas y rentabilidades de las dos empresas, además de unos gráficos para poder observar mejor la evolución. También se han incorporado dos tablas con las innovaciones o eventos realizados por cada una de estas dos empresas.

Dichas tablas serán utilizadas para observar y concluir si la innovación está relacionada con el aumento de valor de estas empresas, ya que como se ha visto en este proyecto, el hecho de realizar actividades de innovación no garantiza el éxito o aumento de valor de la empresa.

4.1. DIFERENCIA ENTRE EMPRESA FAMILIAR Y NO FAMILIAR

Pau Batle es el director de operaciones tanto de Sanchez Alimentación como de Etika Food Solutions. Es un empleado que no pertenece al vínculo familiar, por lo que la entrevista que se le ha realizado ha sido de gran utilidad para observar las distintas diferencias que hay entre una empresa familiar y una no familiar.

Pau ha trabajado en empresas no familiares, y es por ello por lo que se le ha realizado esta entrevista, porque el poder tener una visión de primera mano de cómo trabajan las empresas no familiares es fundamental para esta investigación.

El reparto de responsabilidades y la toma de decisiones son dos factores que tienen mucha diferencia en las empresas familiares en cuanto a las no familiares.

En el reparto de decisiones de una empresa familiar valoran más tus aptitudes, [...] te puedo asegurar que en una empresa no familiar no tendría mi puesto de trabajo sin tener una carrera universitaria. (Pau Batle, Director de Operaciones)

Además de la diferencia en cuanto al reparto de operaciones, Pau Batle nos explicó la diferencia en la toma de decisiones de una empresa familiar.

En cuanto a la toma de decisiones, en las empresas no familiares lo realizan en cada departamento involucrado con dirección. En cambio, en las empresas familiares, tienes la libertad de poder entrar a hablar con dirección y darles tus ideas.

4.2. INNOVACIÓN

4.2.1. SANCHEZ ALIMENTACIÓN S.A.

Los siguientes datos han sido facilitados por el actual Director General de Sanchez Alimentación, Isaac Sánchez, a través de una entrevista que se le ha realizado para conocer a fondo las tareas que realiza la empresa que dirige.

Para conocer realmente lo que era Sanchez Alimentación, se entrevistó al fundador y exdirector general, Isaac Sánchez Martín. Fue una entrevista muy agradable a la par que interesante.

A Isaac Sánchez Martín se le realizaron preguntas sobre la innovación de la empresa y por qué tenía claro que debía apartarse de la dirección, su respuesta fue la siguiente:

A medida que pasaban los años, yo me daba cuenta de que la tecnología estaba cogiendo un papel muy importante dentro del mercado, y esto era algo que yo no manejaba del todo bien, además de que para poder reciclarnos debíamos hacer uso de la tecnología para poder innovar y no

quedarnos atrás. Pues bien, fue en ese momento cuando yo tuve claro que mi hijo Isaac debía coger los mandos de la empresa, porque él estaba mucho más preparado que yo.

En la entrevista que se le realizó al actual director general de Sánchez Alimentación, Isaac hijo, se le preguntó que qué fue lo primero que tuvo que cambiar cuando cogió los mandos de la empresa para que ésta no se quedase obsoleta, él contestó lo siguiente:

Sobretudo modernicé una serie de aspectos, como por ejemplo a nivel informático, se puso en marcha la preventa por conexión, y eso nos ahorró mucho trabajo y supuso un ahorro muy importante en tiempo, costes y demás; también modernicé aspectos de política comercial. Nosotros nos íbamos modernizando al mismo tiempo que el mercado iba cambiando, y una ventaja que tenía es que la generación anterior no se interponía en mis decisiones, es decir, mi padre me dejó al mando 100%, y eso fue algo muy favorable para la empresa.

Isaac hijo es una persona que se centra mucho en la innovación y nunca quiere quedarse detrás.

Cuando Isaac contaba todo esto, se le estuvo preguntando qué tipo de innovaciones, o de qué manera ha ido creciendo la empresa para llegar hasta donde está ahora, y con los datos que nos facilitó se ha creado esta tabla a modo de resumen.

Tabla 2: Innovaciones realizadas en Sánchez Alimentación en los últimos 5 años

AÑO	INNOVACIONES O EVENTOS
2015	Firma del contrato como distribuidores logísticos con T-500 Puratos.
2016	Cesión de la firma, pasando de la logística a la comercialización.
2017	Distribuidores oficiales de la marca T-500 Puratos.
2018	Acuerdo en exclusiva para el canal Horeca, productos sin gluten.
2019	Nueva estrategia comercial.

Fuente: *Elaboración propia*

De manera más extensa, las innovaciones que ha estado realizando Sánchez Alimentación a lo largo de estos últimos años son:

- En **2015** se firmó el contrato como distribuidores logísticos con T-500 Puratos, empresa número uno mundial en preparados y materia prima para panadería y pastelería, al decidir éstos cerrar su delegación oficial en Mallorca. Este hecho llevó a Sánchez Alimentación al conocimiento del sector de los obradores de panadería y pastelería, un mercado desconocido, hasta entonces, para esta empresa familiar.
- En **2016** se le cede a Sánchez Alimentación toda la cifra de facturación que T-500 Puratos tenía en el canal HORECA (feria especializada en Hostelería, Restauración y Catering), pasando de hacer la logística a comercializarlo directamente en dicho canal. La posición de liderazgo de

esta empresa mallorquina dentro del sector Food Service fue clave para dicho hito.

- En **2017** finalmente Sanchez Alimentación pasó a ser distribuidor oficial de la marca T-500 Puratos, comercializando la totalidad de la cifra de negocio de esta última en la isla. Esto obligó a la empresa mallorquina a asumir la totalidad del equipo comercial que T-500 Puratos tenía en la isla. Dicho hito supuso incrementar, en los últimos años, más de 3 millones de euros en la cifra de facturación de Sánchez Alimentación. Y, por otra parte, introducirse como parte activa dentro del sector de la panadería y pastelería artesana.
- En **2018** se realizó un estudio de la rentabilidad €/Kg de todo el surtido de productos de la actual empresa familiar, lo que le llevó a una nueva estrategia comercial de cara a 2019 en busca de una venta más rentable por encima del volumen. En este mismo año, se realizó un acuerdo en exclusiva para el canal HORECA de la gama de productos sin gluten de la marca Dr. Schär.
- En **2019** se aplicó la nueva estrategia comercial identificando productos sanos/productos tóxicos y clientes sanos/clientes tóxicos. Con esta estrategia se consiguió incrementar el margen medio de venta en casi un punto. Además, en este mismo año, a través de Grupo Serhos (una de las marcas propias de Sánchez Alimentación) se lanzó al mercado un nuevo catálogo de postres de las marcas propias de la empresa Serhos y Starfood.

Todas estas innovaciones se han realizado con Isaac hijo al mando de la empresa, ya que fue en 2006 cuando su padre, Isaac Sánchez Martín, se jubiló.

Se le preguntó a Susana Sánchez Sánchez, directora administrativa de ventas, qué creía ella sobre la innovación y si era necesaria para así aumentar el número de ventas, y ella lo dejó claro:

Creo que toda empresa tiene que estar innovando continuamente, porque sino te quedas atrás. La innovación es algo imprescindible porque no podemos hacer las cosas como hace 30 años, así que cuanto más innoves, mejor imagen das y mayor productividad obtienes. Cualquier cambio puede afectar a las ventas, y cualquier innovación puede incrementar la productividad de la empresa, y de esa manera se consiguen aumentar las ventas.

Más adelante se podrá observar como todas estas innovaciones han afectado al crecimiento de ventas de la empresa. Y si, como decía Susana, cualquier innovación puede aumentar las ventas.

4.2.2. ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U

Los siguientes datos han sido facilitados por el actual Director General de Etika Food Solutions, Isaac Sánchez, a través de una entrevista que se le ha realizado para conocer a fondo las tareas que realiza la empresa que dirige.

Etika Food Solutions fue creada por Isaac hijo, se le preguntó cómo se le había ocurrido esta idea y por qué, y su contestación fue la siguiente:

Pues mira, se me ocurrió en la ducha lavándome la cabeza, en Alemania. Desde que yo empecé a trabajar en Sánchez Alimentación, siempre estaba muy abierto a innovaciones, productos nuevos y líneas de negocio alternativas a las tradicionales que habían sido siempre las de Sánchez Alimentación. Yo incorporé en el negocio una serie de conceptos y líneas que veía que tenían muchísimo recorrido y muchísimas posibilidades de desarrollo y crecimiento.

El hecho de que Isaac hijo estuviera tan abierto a la innovación fue un factor clave para la creación de esta empresa. Porque hasta ahora se ha visto como se le ocurrió la idea, pero lo que sabemos es que esa idea la implantó en Sánchez Alimentación.

Pero Sánchez Alimentación llevaba muchos años implantada en el mercado, y ya estaba encasillada en lo de “toda la vida”, entonces yo veía que a las líneas que yo había introducido no se le daba la suficiente importancia. Así que fue en ese momento cuando vi una oportunidad, ya que tenía creada una sociedad porque anteriormente había creado lo de Big Dog, un fast food de calidad. Entonces, planteé el coger esas líneas de negocio y meterlas en una sociedad aparte, con personal independiente a Sánchez Alimentación. (Isaac, Director General)

Y es así como finalmente surge esta sociedad denominada Etika Food Solutions. Es una empresa que solo reparte a todas las Baleares, pero algo a destacar es que también existe la sociedad Etika Food Canarias. Y como se ha dicho, se reparte a todas las Baleares, y también, desde Etika Food Canarias se reparte todas las Islas Canarias.

Bueno hay de todo, la mayoría son externos porque al fin y al cabo vivimos en una isla pequeña. Eso sí, como política de empresa nos gusta cuidar mucho al proveedor local y éste fabrica con nuestra marca y adaptando las recetas a nuestras preferencias, y eso, quieras que no, es un punto que juega a nuestro favor en cuanto a producto de calidad.

Y esto fue lo que contestó Isaac hijo en cuanto a sus proveedores. El hecho de estar en una isla provoca que la mayoría de ellos sean externos. Pero es una empresa que cuida mucho al proveedor local, y por pocos que tengan les dan la importancia que merecen.

Y es que el estar en una isla puede acarrear una serie de inconvenientes en cuanto al transporte de alimentación. Por ejemplo, en la tardanza de recibir los pedidos de proveedores externos.

Como era la empresa pequeña, se tenía que dar a conocer, y para ello se fueron realizando una serie de eventos a lo largo de los años. Con las entrevistas aplicadas, se han recolectado distintos eventos realizados para la captación de clientes.

Se ha construido la siguiente tabla con las distintas innovaciones o eventos realizados a lo largo de estos últimos años, periodo en el cual esta empresa ha crecido hasta convertirse en líder dentro del sector.

Tabla 3: Innovaciones realizadas en Etika Food Solutions en los últimos 5 años

AÑO	INNOVACIONES O EVENTOS
2015	Creación y desarrollo de una nueva marca.
2016	Ampliación de una gama de productos.
2017	Consolidación de la empresa en el sector.
2018	1ª Asistencia como expositores en la feria Horeca
2019	2ª Asistencia como expositores en la feria Horeca

Fuente: *Elaboración propia*

De manera más extensa, las innovaciones o eventos que se han realizado en Etika Food Solutions a lo largo de estos últimos años son:

- En **2015** se creó y desarrolló una nueva marca denominada “Susan’s Cakes” para la gama de recetas de repostería americana. Un nombre inspirado en la hermana pequeña del director general de la empresa, Susana Sánchez Sánchez. Junto con ello, se lanzó un catálogo de esta última marca para así facilitar la gama de nuevos productos a sus clientes.

Ilustración 3: Logo de la nueva marca propia de Etika, Susan’s Cake



Fuente: *Isaac, Director General*

Además de la creación de la marca mencionada anteriormente, se realizó un food show, por segunda vez consecutiva, en Palma Aquarium para presentar las novedades del año, a parte de consolidar la imagen de Etika Food Solutions como empresa referente en el sector en cuanto a la distribución de cocina temática y masas congeladas.

- En **2016** se desarrolló una ampliación de la gama de productos de la marca Susan’s Cakes. Así como, un nuevo surtido de productos, junto con Embutidos Abel’s, dirigida a los desayunos hoteleros. En dicho surtido estaban incluidos productos como salchichas minis de sabores para que, de tal manera, los clientes de la empresa mallorquina pudieran dar un sabor distinto cada mañana.

- En **2017** se quiso consolidar la empresa como referencia en el sector de las masas congeladas y cocina temática, potenciando y desarrollando la gama de productos dentro de sus marcas propias “La frontera”, “Susan’s Cakes” y “Abel’s”.
- En **2018** se realizó la asistencia como expositores a la feria HORECA de Palma de Mallorca. Una asistencia que se convirtió en un gran éxito en cuanto a marca y repercusión.

Ilustración 4: 1ª Asistencia como expositores en HORECA



Fuente: Facebook de Etika Food Solutions

- En **2019**, visto el éxito del año anterior, se realizó por segunda vez consecutiva, la asistencia como expositores a la feria HORECA con una serie de cambios en su stand y rectificando los errores del año anterior. Se realizó un nuevo diseño del stand, mas vistoso y agradable, de tal manera que cuando se pasara por delante la gente se parase a verlo. Se rectificó el error del año anterior de estar dado comida a todas horas, y este año se ofrecían alimentos a aquellos que realmente estaban interesados en el negocio y querían convertirse en clientes de Etika Food Solutions.

Ilustración 5: 2ª Asistencia como expositores en HORECA



Fuente: Facebook de Etika Food Solutions

Debido a la situación que se está viviendo actualmente, Etika Food Solutions ha tenido que actuar con rapidez para adaptarse a las circunstancias. En realidad, muchas innovaciones pensadas para aplicar en 2020 tendrán que esperar al 2021. Pero esta empresa nunca se rinde y siempre intenta adaptarse a todo, así que se ha planteado una nueva línea de negocio en base a la situación actual en nuestro país.

Como a la gente le da reparo salir a comprar al supermercado por si se contagian del Coronavirus, Etika Food Solutions ofrece un servicio a domicilio a particulares con una serie de Packs que contengan productos temáticos.

Se realizó un catálogo, el cual se ofrecía a través de las redes sociales y mensajes por WhatsApp:

Ilustración 6: Catálogo de los packs a domicilio

etika Especialistas en Cocina Temática

LLEVAMOS LA COCINA DEL MUNDO A TU CASA!

FAMILY PACK: 43,35€

- 1 Lasaña Bolognese bandeja 2,5Kg
- 1 Moussaka Bandeja 2Kg
- 1 Esmeralda a la Parmesana bandeja 2Kg
- 2 Tortillas de Patata 1,2kg (cada una)

RIBS PACK: 45,55€

- 4 Costillas BBD 450-500Gr. Aros
- 1 Jalapeños Verdes rellenos Queso Cheddar bolsa 1Kg
- 1 Aros Cebolla a la Cerveza bolsa 1Kg
- 1 Paltitas Especialitas Gajos (De Luxe) bolsa 2,5 Kg

TEX-MEX PARTY PACK: 46,10€

- 1 Nachos Puros "LA FRONTERA" bolsa 450Gr
- 1 Guacamole Supreme bote 1Kg
- 1 Alitas pollo marinadas Tex-Mex bolsa 1Kg
- 1 Chit con carne bandeja 2Kg
- 1 Cochinita Pibil 1Kg
- 2 mini Barquillas trigo "Old el Paso" (24ud)

FINGER FOOD PACK: 44,00€

- 1 Cambambert Empanado bolsa 500Gr
- 1 Jalapeños Rellenos Crema Queso bolsa 1Kg
- 1 Alitas Pollo marinadas BBD bolsa 1Kg
- 1 Crunchy Chicken Fingers estilo KFC bolsa 1Kg
- 1 Aros de cebolla Preformados bolsa 1Kg
- 1 Croquetas del Mesón Jamón Ibérico bolsa 500Gr
- 1 Croquetas del Mesón de Cocido bolsa 500Gr

ASIAN TAPAS PACK: 35,55€

- 1 Gyozas Pollo y Verdura bolsa 600Gr
- 1 Gyozas Langostino bolsa 400Gr
- 2 Langostino envuelto en Pan Japonés bolsa 250Gr
- 1 Sarneses Pollo al Curry PACK 10ud

AÑADE EL TOQUE DULCE A TU PACK

Helado "MAGNOLIA": Tiramisu 400Gr (8,95€/ud); Macadamia, Cookies&Cream, Vanilla, Dulce de Leche, Chocolate Belga, Strawberry Cheesecake.

Thermix Salsas 1kg (8,90€/ud)

Tarta Manzana con Crema 100Gr (6,50€)

¡IVA Y TRANSPORTE INCLUIDOS!

PUEDES REALIZAR TU PEDIDO A TRAVÉS DE:

info@etikafood.com
670227954
Etika Food Solutions
etika_food_solutions

PARA REALIZAR TU PEDIDO ES IMPRESCINDIBLE:

NOMBRE
APELLIDOS
DNI
Nº TELÉFONO
DIRECCIÓN

REPARTO

De Lunes a Viernes por las mañanas, entre 24h y 48h después de haber realizado tu pedido, en función de tu lugar de residencia.

SERVIMOS POR TODA LA ISLA DE MALLORCA

MÉTODO DE PAGO

SÓLO CON TARJETA EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA

Fuente: *Elaboración propia*

Además, se está iniciando el desarrollo de la primera tienda online de cocina temática. Ofreciendo a la población la oportunidad de, ya que mucha gente no podrá salir a comer o cenar a restaurantes por motivos económicos, que se puedan pegar un "capricho" en casa, o simplemente, sorprender a familia y amigos con una buena comida en su propia casa.

4.3. CRECIMIENTO

A continuación, se analizará el crecimiento de ambas empresas y se observará si las innovaciones o eventos que se han realizado a lo largo de estos últimos años han repercutido en el número de ventas anuales.

4.3.1. SANCHEZ ALIMENTACIÓN S.A.

En primer lugar, se analizarán las ventas anuales junto con la rentabilidad que se ha obtenido en los últimos 5 años en Sánchez Alimentación.

En la siguiente tabla se puede observar, de una forma general, que las ventas han ido en ascenso hasta 2018 en el cual se ve una disminución que continua en 2019.

Tabla 4: Ventas de los últimos 5 años de Sánchez Alimentación

AÑO	VENTAS	EBITDA
2015	13.993.800	474.648
2016	15.352.000	642.335
2017	18.664.000	706.008
2018	18.195.000	374.899
2019	18.180.307	517.144

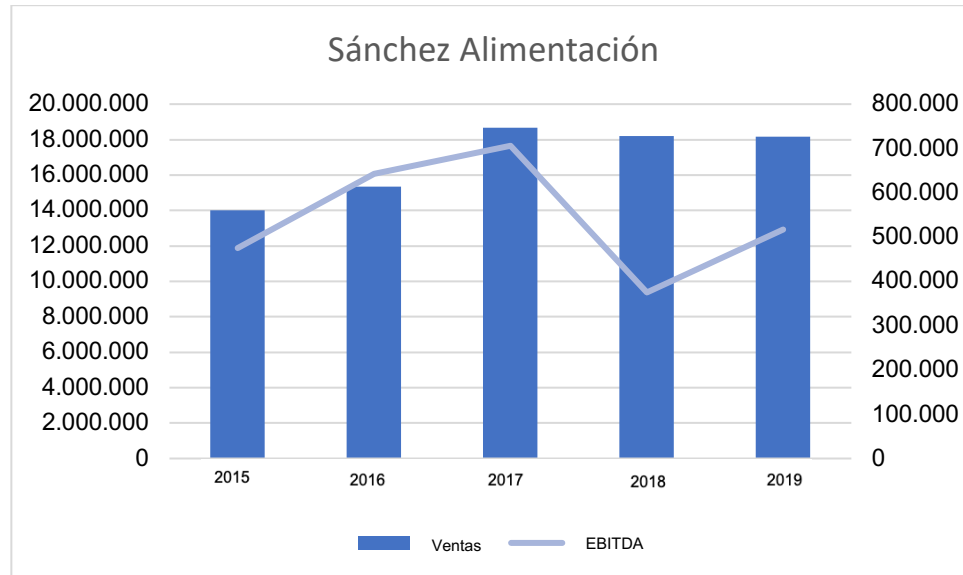
Fuente: *Elaboración propia*

De ahora en adelante se irá explicando detalladamente cada uno de estos años.

- En **2015**, como se ha visto en el apartado de innovaciones, se realizó la firma del contrato como distribuidores logísticos con T-500 Puratos, compañía número uno mundial en preparados y materias primas para panadería y pastelería, al cerrar éstos la delegación que tenían en la isla de Mallorca, reportando a la empresa un incremento importante en sus ingresos. Evidentemente, todo ello incrementó la rentabilidad final de la empresa.
- En **2016** fue cuando se cedió la cifra que la delegación de T-500 Puratos hacía en canal HORECA, y pasó a ser Sánchez Alimentación quien lo facturaba, aproximadamente un millón de euros. Al margen de este hecho la temporada turística fue muy positiva lo cual revirtió en un incremento en las ventas en su gama habitual de productos, así como en la rentabilidad.
- En **2017**, finalmente, se convirtieron en distribuidores oficiales de T-500 Puratos pasando a facturar el 100% de la cifra de negocio de la Isla, es decir, las pastelerías y panaderías de la Isla de Mallorca se convirtieron en clientes de Sánchez Alimentación. Además, como es un producto altamente especializado, la empresa asumió al equipo comercial de la antigua delegación de T-500 Puratos en Mallorca. Todo ello afectó a la rentabilidad de una manera muy positiva, tanto que en los últimos 5 años ha sido la rentabilidad más alta que se ha obtenido.
- En **2018**, aunque se realizara el acuerdo en exclusiva con el canal HORECA para productos sin gluten, la temporada turística fue perjudicial. Provocando un descenso, con respecto al año anterior, de alrededor de unas 500.000 ventas, además de una disminución de la rentabilidad destacada, ya que fue ese año cuando la empresa alquiló un local. Entonces, a la disminución de las ventas debido a la temporada turística, se le sumaba el pago del alquiler del local y eso provocó una rentabilidad pésima para esta empresa mallorquina.
- En **2019**, se puede observar que, con respecto al 2018 hubo una disminución de 15.000 ventas, pero ese año se estableció una nueva estrategia comercial, cosa que ayudó a que la rentabilidad de la empresa fuese mucho mayor a la del año anterior. Es decir, en 2019 hubo menos ventas que en 2018, pero la rentabilidad de 2019 estuvo muy por encima a la del año anterior.

De una manera más visual, se observará en un gráfico la evolución de las ventas a lo largo de estos años.

Figura 4: Evolución de las ventas de Sánchez



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa como se realiza un crecimiento desde 2015 hasta 2017, sobretodo entre el 2016 y 2017 en el cual hay una diferencia de casi 3 millones de ventas de más, lo cual la innovación de ser distribuidores oficiales de T-500 Puratos ayudó a la empresa a crecer de una manera considerada.

En cuanto a los años 2018 y 2019, los cuales tienen una pequeña disminución, es debido a la época turística que en esos años no fue del todo buena, pero el haber estado innovando en cada temporada evitó que el número de ventas disminuyese más.

De cara al 2020, se esperaba un gran crecimiento de las ventas debido a la variación del “core business” que se estaba planteando, entre otras innovaciones. Pero desgraciadamente, con la situación que se está viviendo actualmente, se espera una disminución importante, tanto en número de ventas, como en número de empleados. A nivel de empresa, en general, la disminución esperada es muy exagerada ya que muchos hoteles no abrirán, por lo tanto, la temporada turística se verá muy afectada.

4.3.2. ETIKA FOOD SOLUTIONS S.L.U.

Y finalmente en segundo lugar, analizaremos las ventas anuales junto con la rentabilidad que se ha obtenido en los últimos 5 años en Etika Food Solutions.

En la tabla, de manera general, se observa como esta empresa ha ido en continuo crecimiento en cuando a las ventas y ha estado obteniendo una rentabilidad creciente hasta 2018.

Tabla 5: Ventas de los últimos 5 años de Etika Food Solutions

AÑO	VENTAS	EBITDA
2015	6.080.684	323.736
2016	7.613.905	482.440
2017	8.368.993	515.459
2018	9.268.744	577.562
2019	10.160.226	471.609

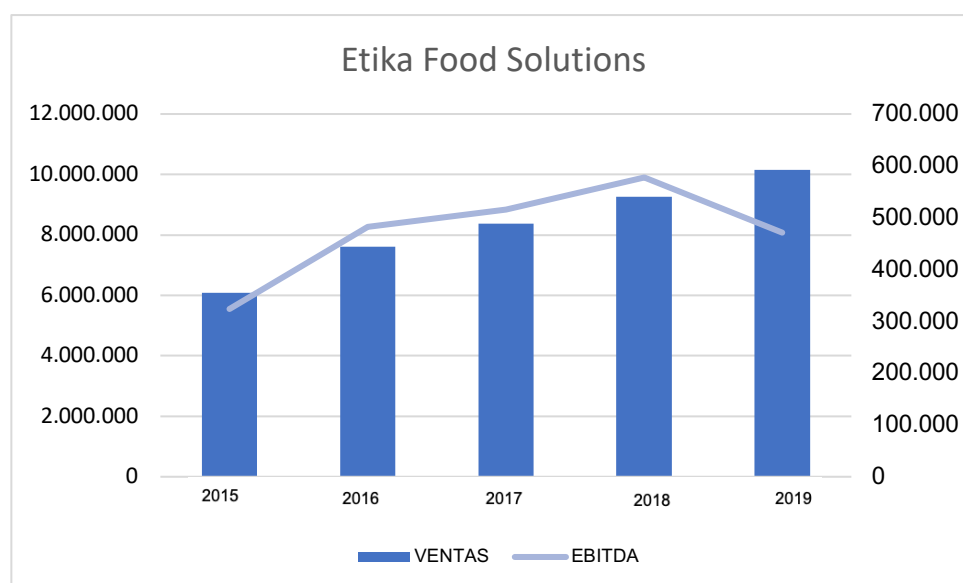
Fuente: *Elaboración propia*

A continuación, se analizará el crecimiento año por año para observar si las innovaciones realizadas han influido en el número de ventas.

- En **2015** se creó y desarrolló la nueva marca de recetas de repostería alemana “Susan’s Cakes”, además del food show en Palma Aquarium. Todo ello ayudó a que esta pequeña empresa alcance una cifra de más de 6 millones de ventas, su cifra más alta hasta entonces. Era una empresa pequeña que poco a poco estaba dejando de ser una PYME para convertirse en una gran empresa dentro del sector a nivel local.
- En **2016** se amplió la gama de productos de la marca creada el año anterior, y como su desarrollo provocó un aumento de ventas, la ampliación de productos no iba a ser menos. Con el aumento de esta gama, la empresa no dejaba de crecer y en un año llegó a más de 7’5 millones de ventas, además de seguir aumentando su rentabilidad.
- En **2017** no se realizó ninguna innovación, simplemente se pretendía consolidar la empresa en el sector, y eso fue lo que se hizo. Con esa consolidación se llegó a aumentar la cifra a más de 8 millones de ventas en ese año. Y es que con el paso de los años se estaba implantando tan bien en el mercado que se convirtió en empresa líder dentro del sector.
- En **2018** se asistió por primera vez, como expositores, a la feria HORECA, lo que provocó que muchos de los asistentes a esa feria desconocían la existencia de esta pequeña empresa familiar. La asistencia a esa feria sirvió para que esta empresa familiar se diese a conocer, captase clientes y así, aumentar sus ventas. Y efectivamente, lo consiguió, las ventas de un año para otro aumentaron casi en un millón.
- En **2019**, visto el éxito del año anterior, se asistió por segunda vez consecutiva a la feria HORECA, pero como se ha mencionado en el apartado de innovación, rectificando los errores del año anterior. Así pues, Etika Food Solutions obtuvo otro gran éxito y a final de año se observó que la cifra de ventas había aumentado en casi otro millón más.

De una manera más visual, se observa en el gráfico siguiente la evolución de las ventas a lo largo de estos años.

Figura 5: Evolución de las ventas de Etika



Fuente: *Elaboración propia*

La trayectoria de esta empresa a lo largo de los años ha sido impecable, con un continuo crecimiento de las ventas y unos clientes increíblemente satisfechos.

El hecho de haber estado innovando en cada temporada les ha permitido poder mantener una trayectoria de continuo crecimiento y no decaer en ningún momento.

En cuanto al 2020, se esperaba seguir creciendo como hasta ahora, pero como se ha dicho anteriormente, se está viviendo una pandemia mundial y eso afecta a toda la economía del mundo. Por lo que, no se va a poder seguir creciendo como se esperaba, pero siempre hay que saber adaptarse a las circunstancias, y Etika Food Solutions lo está demostrando.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación se ha iniciado mencionando varias definiciones de empresa familiar y explicando las distintas diferencias que había entre ellas de una forma genérica.

Después de ese estudio a modo genérico, se han explicado dos empresas de las Islas Baleares pertenecientes a la misma familia, además de conocer cómo funcionan y su evolución a lo largo de su trayectoria.

Una vez se ha analizado el estudio de estas dos empresas mallorquinas, Sanchez Alimentación y Etika Food Solutions, sobre las empresas familiares se ha llegado a la conclusión de que la definición que más les corresponde es la que explican Gallo & Sveen (1991) diciendo que: *“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.”*

Y que es solo una familia la que posee el capital de la empresa y éstos tienen el control total de ella. Además, Isaac Sánchez Sánchez el hijo de Isaac Sánchez

Martín, es quien forma parte de la dirección de ambas empresas y es él quien toma las decisiones importantes. Pero a la hora de tomar una decisión importante en Sánchez Alimentación, que es la empresa que fundó su padre, siempre lo consulta con sus dos hermanas, aunque no pertenezcan a la dirección de la empresa.

Se ha hablado sobre la manera de formular y ejecutar las estrategias, tanto en la empresa familiar como en la no familiar, y como se ha observado tienen formas muy distintas. Y es que en la entrevista que se le realizó a Pau Batle, el director de operaciones tanto de Sánchez Alimentación como de Etika Food Solutions, él contaba que en una empresa que no fuese familiar no podría tener el puesto que tiene en estas dos empresas mallorquinas. Debido a que las empresas familiares son capaces de valorar más tus aptitudes y fortalecerlas, de esta manera, aunque no tengas un grado universitario puedes alcanzar un buen puesto en la empresa y realmente vales para ello.

Además, explicó que, para realizar las distintas estrategias, en una empresa familiar él puede ofrecer con total libertad sus ideas a dirección, cosa que no es posible en una empresa no familiar porque a la hora de tomar decisiones lo realizan en cada departamento involucrado.

Donnelley (1964) explicaba que las empresas familiares son capaces de capitalizar en forma de valor ciertas relaciones interpersonales, y es lo que se ha observado en Sánchez Alimentación. Isaac Sánchez Martín fundó esta empresa y desde un primer momento ya supo que quería que fuese una empresa familiar. Poco a poco fue incorporando a sus tres hijos y éstos, trabajando los tres en la misma empresa durante la misma generación, han convertido esas relaciones interpersonales en forma de valor.

Sobre lo que decía Donnelley solo se hace referencia a Sánchez Alimentación porque es la empresa que va por la segunda generación, y Etika Food Solutions solo va por la primera, por lo que todavía no se pueden observar las relaciones interpersonales tan grandes como en Sánchez Alimentación.

El modelo de los tres círculos explicaba que la base del sistema familiar es la emoción, porque los miembros están vinculados por lazos afectivos. A parte de ello, se destacaba el tipo de educación que se les da a los hijos cuando un padre tiene una empresa familiar.

Esto mismo se ha podido observar con Isaac Sánchez Martín y sus tres hijos. Isaac Sánchez Martín siempre ha dicho que en Sánchez Alimentación habría sitio para sus hijos e incluso para sus nietos, y se podría decir que eso lo dice realmente porque existen emociones y lazos afectivos entre ellos. Además, a todo ello se le añade la forma en cómo ha educado Isaac padre a sus tres hijos.

Y es que los valores que se han ido transmitiendo de una generación a otra han sido irremplazables, de tal manera que Isaac Sánchez Martín desde el minuto uno tuvo vocación por el servicio, y así se lo hizo transmitir a sus hijos. Porque hay que recordar que en la entrevista que se le realizó a Isaac hijo, una de las cosas que destacó, en cuanto a los valores de la empresa, es esa vocación por el servicio.

Es por eso mismo que el valor que es imprescindible en Sánchez Alimentación y que no ha cambiado en los 50 años de trayectoria de la empresa es la vocación de servicio, porque tanto Isaac padre como Isaac hijo tienen claro que eso va en el ADN de la empresa. Y al ser una empresa familiar se han podido mantener esos valores en los que tanto se han trabajado a lo largo de los años.

Pero al igual que el tener lazos afectivos puede ser una gran ventaja para transmitir los valores de una generación a otra, también puede ser un gran inconveniente, como es el oportunismo, porque se puede llegar a anteponer la familiar a la empresa. Y es que, por norma general, el modelo teórico de esta categoría de empresas establece que primero va la familia, segundo la empresa y tercero la propiedad.

Esta conclusión se extrae debido a que a la empresa familiar ocupa la mayor parte del mercado español, pero muy pocas de ellas llegan a la cuarta generación. Aunque realmente, las empresas familiares que más lejos llegan, en cuanto a traspaso de generaciones son las que, dentro de la empresa, piensan que primero va la empresa y, en segundo lugar, la familia.

Como bien se ha observado en las dos empresas mallorquinas que se han estado analizando, Sánchez Alimentación y Etika Food Solutions, no se comete el error que se acaba de mencionar, porque como bien se ha explicado a lo largo de esta investigación, es que el actual director general sabe que dentro de la empresa primero va la empresa. Y es que mencionó que por mucho que alguna de sus hijas quiera acabar dirigiendo ambas empresas, si no vale para ello, en ese puesto estará presente alguien externo a la familia. Ya que como explicaba Isaac hijo, es preferible que la empresa sea dirigida por alguien externo a la familia y que vaya bien, a que la dirija un miembro de la familia y deje de ser lo que es hoy en día y vaya a peor.

Las empresas familiares tienen ventajas como pueden ser: la gran confianza entre los miembros de la familia, que comparten una serie de valores, que tienen una alianza de los objetivos, que distribuyen habilidades familiares, que comparten la formación y motivación, etc. Pero también existen una serie de desventajas como son los problemas familiares que se pueden presentar, el oportunismo, que se incorporen miembros de la familia sin tener las habilidades necesarias para el puesto de trabajo, la desconfianza por parte de la familia hacia externos, conflictos familiares que pueden provocar una mala imagen para la empresa, etc.

Si trasladamos todo ello a las empresas que se han analizado a lo largo de este trabajo, en cuanto a los valores, ya se han mencionado anteriormente.

Los objetivos se van alcanzando a medida que pasan los años a final de temporada. En cuanto a las habilidades, Isaac padre se apartó cuando lo creía oportuno para que su hijo pudiera poner a disposición de la empresa las habilidades que tenía.

Y sobre la formación y motivación que hay dentro de las empresas familiares, es lo que hizo Isaac padre con sus tres hijos, a Isaac hijo le puso desde lo más abajo en la empresa y poco a poco se fue formando para llegar al puesto de dirección general. A su hija Anabel le ofreció un mayor sueldo para que se encargase de la publicidad y calidad de la empresa. Y finalmente incorporó a su

hija Susana que ha terminado siendo la administrativa de ventas. Todo ello haciendo uso de las ventajas que tiene el ser una empresa familiar.

Ahora bien, si se hace referencia a las desventajas que tiene el ser una empresa de este tipo y se comparan con estas dos empresas mallorquinas, se puede llegar a la conclusión de que, en cuando a los problemas familiares que pueden aparecer, Sánchez Alimentación a día de hoy, está exento de esos problemas porque, como ha mencionado Susana en la entrevista, las dos hermanas del director general de la empresa tienen claro que cada uno debe ser responsable de su puesto.

En cuanto al oportunismo siempre existe este problema dentro de las empresas familiares, porque ningún padre quiere que sus hijos estén sin trabajo, y es cierto que en estas empresas familiares en según que momentos se ha hecho uso del oportunismo, pero siempre mirando antes por la empresa. Es decir, si algún familiar ha necesitado trabajo, se le ha incorporado en el puesto de más abajo de la empresa y siempre en temporada alta porque cualquier ayuda es bienvenida.

Haciendo referencia a la desconfianza hacia externos, es algo que en ninguna de las dos empresas analizadas ocurre, ya que la mayoría de los departamentos tienen como directores a personas externas a la familia, como puede ser el departamento de operaciones, el de contabilidad, etc.

Pasando a la innovación en las empresas familiares, hay algo destacable en todo esto, que es lo que mencionaba Arenas (2008). Y es que las empresas familiares tienen una capacidad para anticiparse a las querencias futuras, son proactivas al cambio, tienen sentido de pertinencia, se comprometen, trabajan en equipo, son rápidas en la atención y servicio al cliente, etc. Si trasladamos lo que dice Arenas a Sánchez Alimentación y Etika Food Solutions, se puede observar como estas dos empresas en cuanto a la rapidez en atención y servicio al cliente que tienen, es indiscutible, ya que como se ha dicho al principio de esta conclusión, uno de los principales valores de ambas empresas es la vocación por el servicio. En cuanto a lo que se ha mencionado de que las empresas familiares son proactivas al cambio, hablando de Sánchez Alimentación, es verdad que no es tan proactiva como Etika Food Solutions. Pero se debe a que Sánchez Alimentación es una empresa que mira más hacia lo de “toda la vida” y los productos que ofrece son muy distintos a los de Etika Food Solutions.

En cuanto a esta última, se ha podido ver que es una empresa muy proactiva al cambio. Actualmente se está viviendo una situación anormal en todo el mundo, y como todo esto va a cambiar mucho en la forma de vivir de la gente, Etika Food Solutions se anticipa a esos cambios. Y lo hace creando la tienda online de comida temática, entre otros nuevos negocios surgidos en los últimos días, para que la gente que no se pueda permitir ir a restaurantes, o simplemente que no les apetezca debido a las nuevas restricciones que se van a implantar en el mundo de la hostelería, pueda montar una comida con amigos en su casa de manera más económica.

Y todo lo que se acaba de mencionar, se puede denominar como, una capacidad empresarial de innovación, que es una de las maneras para poder crear esa ventaja competitiva, que tienen las empresas familiares, de la que se ha estado hablando durante toda la investigación. Además de esa ventaja competitiva,

como mencionaba Filser (2016), es que es un factor que favorece la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Por norma general, es normal pensar que, si dentro de una misma empresa familiar hay distintas generaciones para la toma de decisiones, esto puede ser una ventaja para obtener objetivos de innovación debido a las distintas visiones que se pueden obtener. Y no solo eso, sino que es una forma de ampliar los conocimientos para así, tener más alternativas estratégicas y generar novedades en cuanto a los resultados.

Pero lo cierto es que, según la investigación realizada, si hay varios miembros de la familia incorporados en la dirección, esto puede crear una serie de conflictos e interrumpir los procesos que se deben seguir para realizar actividades de innovación. Lo más recomendable es que solo haya una generación en la dirección, o que como mucho, haya dos generaciones.

Trasladando todo esto a las empresas mallorquinas estudiadas, se puede observar como esto no sucede. No sucede debido a que Isaac padre, cuando vio que la tecnología estaba abarcando todo el mercado, le dejó el puesto de dirección a su hijo porque sabía que este último tenía más conocimiento que él sobre la tecnología. De manera que en la dirección no han coincidido dos generaciones, ni coincidirán. No coincidirán porque Isaac hijo, si tiene algún sucesor familiar, no le dejará los mandos de la empresa mientras esté él continúe en su puesto, porque como él mismo explicó, siempre quiere lo mejor para la empresa.

Toda empresa, ya sea familiar o no familiar, debe realizar un estudio para saber qué tan diferentes son de sus competidores. Pero en cuanto a las empresas familiares, tienen una cierta ventaja con respecto a este estudio debido a que éstas no es necesario que lo realicen. Y no es necesario porque si los clientes de una empresa familiar, que integre los procesos adecuados sobre la innovación, están satisfechos con el servicio, no tendrán necesidad de cambiar.

Y es que como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, ni Sánchez Alimentación ni Etika Food Solutions, están obligadas a realizar este estudio por dos razones. La primera porque ambas son empresas familiares que cumplen con los procesos de innovación, y la segunda porque como ambas tienen vocación por el servicio, todos los clientes tanto de una empresa como de otra están satisfechos con el servicio que realizan estas empresas mallorquinas.

Algo interesante sobre la innovación es lo que se mencionaba en el artículo de Generación Anáhac (2019). Y es que hay 12 dimensiones distintas en cuanto a la innovación, pero eso no quiere decir que para innovar haya que realizar las 12 dimensiones, sino que cada empresa debe identificar la dimensión que le corresponde para centrarse en ella e innovar correctamente. Porque las empresas, en general, deben tener claro que no es suficiente con innovar, sino que es necesario aplicar esas innovaciones correctamente para que así la empresa obtenga valor, es decir, obtenga beneficios.

En cuanto a las dimensiones que pertenecen a Sánchez Alimentación y Etika Food Solutions, se podría decir que, aunque ambas empresas pertenezcan a la misma familia, cada una tiene una dimensión distinta.

Sánchez Alimentación, según lo que se ha estado observando a lo largo de este estudio, es que en la dimensión que se centra es en las marcas, porque a parte de trabajar con distintas marcas, tiene también marcas propias que el cliente prefiere.

Y Etika Food Solutions, claramente tendría la de oferta, porque además de que en cada inicio de temporada presenta novedades en cuanto a sus productos, trabaja en intentar ofrecer distintas formas de trabajar para hacerse conocer, como puede ser en la feria HORECA explicada en el apartado de resultados.

De una forma indirecta se acaba de mencionar que no es suficiente con innovar, sino que hay que aplicar las innovaciones correctamente.

En Sánchez Alimentación y Etika Food Solutions, lo que estaba claro es que, en ninguna de las dos empresas, el director y los trabajadores, iban a permitir que se realizase una inversión sin tener una buena repercusión en el futuro. Si se tiene una idea, no se debe poner en marcha enseguida, sino que se deben establecer unas pautas, o como se está haciendo actualmente durante el confinamiento, realizar un banco de pruebas. Pero por norma general, primero se debe realizar un estudio, luego hacer una prueba de mercado y finalmente, si todo sale bien, aplicar esa innovación para aumentar el valor de la empresa en un medio o largo plazo.

Y finalmente en cuanto a la estrategia de innovación, según las cuatro estrategias de Miles y Snow (1978), se podría decir que ambas empresas tienen una estrategia prospectora, tanto Sánchez Alimentación y Etika Food Solutions, porque ambas se orientan hacia la innovación de productos además de nuevas áreas de negocio.

En un principio se ha observado como las empresas familiares son capaces de enfocarse en un nicho de mercado para conseguir una ventaja competitiva. Y es lo que se ha podido comprobar con una de las empresas que hemos analizado. Porque, como explicó el director general de Etika Food Solutions, para crear esta empresa, introdujo su idea en Sánchez Alimentación y aunque no fuese bien, no dejó de luchar para conseguir sacarla adelante porque él sabía que había un nicho de mercado que estaba sin explotar y que tenía mucho recorrido a largo plazo.

Y con respecto a ello, algo destacable sobre las empresas familiares es que siempre miran a largo plazo, y es por eso por lo que este tipo de empresas siempre intenta estar innovando continuamente y permanecer en el mercado sin que otras empresas se conviertan en grandes competidoras.

En cuanto a los trabajadores y hacer partícipes a éstos en la empresa dentro de una empresa familiar, además de que colaboren en los cambios e innovaciones que se realicen, en Etika Food Solutions y Sánchez Alimentación, siempre se procura que todos y cada uno de los empleados pongan de su parte y se sientan partícipes de ello.

En este caso, lo que se suele comentar es de que a los miembros de la familia les da reparo confiar en gente externa, en estas dos empresas en concreto no sucede, ya que, si se es capaz de escuchar opiniones externas para la mejoría

de la empresa, se puede alcanzar un mayor objetivo que si solo se centrare en los miembros familiares.

Hasta aquí se ha realizado la conclusión en cuanto a lo que se ha dicho de la empresa familiar a lo largo de los años y comparándolo con las dos empresas mallorquinas analizadas. Pero si se realiza un enfoque más profundo de estas dos empresas, se pueden extraer varias conclusiones.

Y es que una empresa siempre aprende de la otra. En un principio, cuando Etika Food Solutions empezó a surgir y estaba en pleno desarrollo, se debían imitar los pasos que se habían realizado correctamente en Sánchez Alimentación. Pero con el paso de los años, hasta llegar a la actualidad, ha sido Sánchez Alimentación quien debía imitar a Etika Food Solutions en algunos de los aspectos en los que esta última era superior, porque lo que siempre había sido la empresa grande, estaba empezando a decaer en cuanto a la participación de los empleados mientras que, en la empresa pequeña, Etika Food Solutions, la participación solo aumentaba.

Por último, cabe destacar que, siendo Etika Food Solutions la empresa pequeña, es ésta quien supera a Sánchez Alimentación en cuanto a innovación, como puede ser a nivel de producto, de concepto y de distribución. Aunque también es verdad que la gama de productos que ofrece Etika Food Solutions es una gama en la que se puede innovar mucho más.

Pero el pensar que los productos de Etika Food Solutions ofrecen más posibilidades de innovación que los de Sánchez Alimentación, puede ser un error que se esté cometiendo porque no se llega a ver la explotación que se le pueden sacar a los productos de Sánchez a día de hoy.

Finalmente, como conclusión general, podríamos decir que, aunque estas dos empresas mallorquinas sean familiares, los errores que se suelen cometer en este tipo de empresas, ellas procuran evitarlos. Y, además, las ventajas que tiene el ser una empresa familiar, son ventajas que intentan explotar al máximo.

6. BILIOGRAFÍA

Agustín, R. (2018). Empresas familiares: innovar o desaparecer. *Canales sectoriales, Interempresas*. Consultado desde: <https://www.interempresas.net/Ferreteria/Articulos/230473-Innovar-o-desaparecer.html>

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & Garcia-Almeida, D. (2001) 'El proceso de sucesión desde una visión basada en recursos y conocimientos de la empresa familiar', *Family Business Review*, 14(1), 37–46.

Cassia, L., De Massis, A. & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 198-232.

Catedra empresa familiar (septiembre de 2017). Obtenido de *Universidad de Cantabria*: <https://catedraempresafamiliar.unican.es/influencia-la-implicacion-familiar-rendimiento-innovador-la-empresa-familiar-espanola/>

Cedeño, F. J. F., Franco, J. C. M., Yáñez, Á. B. Y., Pérez, M. C. U., & Vargas, E. Y. M. (2018). Estrategias e innovación en las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y tecnología*. 19(21), 12-23.

Chirico, F. & Salvato, C. (2008): Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.

Colina Arenas, B. (2008). Capacidades societales de innovación. Su desarrollo en empresas de producción social en el contexto del socialismo del siglo XXI en Venezuela. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 121-153. No. 60 CIERIEC-España, Maracaibo. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140584212013000300009

Daily, CM., & Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-36.

Dyer, W. G. (2006): Examining the “Family Effect” on Firm Performance, *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

Facebook de Etika Food Solutions:
<https://www.facebook.com/Etika-Food-Solutions-137352369673316/>

Facebook de Sánchez Alimentación:
<https://www.facebook.com/sanchezalimentacion/>

Familiar, C. d. (Febrero de 2019). Obtenido de *Universidad de Sevilla* : <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/modelos-negocio-empresas-familiares-innovacion/>

Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabró, A. (2016). Innovations in family firms: Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 1650054.

Gallo, M. A. & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.

Cómo innovar en una empresa familiar. (2019). Generación Anahuac website: <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/como-innovar-en-una-empresa-familiar>

Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gutiérrez Broncano, S. (2002). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar* (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).

Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Habbershon, T., Williams, M. & Macmillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Huixia, Z. (2006). Study on the Innovation and Development of the Family Enterprise. *Canadian Social Science*, 2 (6).

La innovación, prioridad de las nuevas generaciones de empresa familiar. (2018). De RRHHdigital website: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/131447/La-innovacion-prioridad-de-las-nuevas-generaciones-de-empresa-familiar->

Lorenzo Gómez, J.D. & Núñez-Cacho Utrilla, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40.

Moreno Segura, L.A. (2016). El papel de la innovación en el desempeño de las pymes familiares Vs. las no familiares. El caso de una economía en desarrollo.

Universitat Autònoma de Barcelona. Consultado desde:
<https://www.tesisenred.net/handle/10803/399905#page=38>

Parra, P. A. M., Botero, S. B., & Monsalve, J. N. M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.

Poza, E. (1997). Planificación y gobierno de la empresa familiar. Madrid: *Instituto de la Empresa Familiar*.

Real Academia Español (2001). Diccionario de la lengua española (23, ed.).
<https://dle.rae.es/?w=innovación>

Robert G. Donnelley (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*.

Robinson, G. (2006). The success rate of business passed on through families can be both envied and improve upon. *CA Magazine. Toronto*, 139(7), 51, 2.

Sciascia, S., Chirico, F. & Mazzola, P. (2010). Entrepreneurial Orientation and Performance in Family-owned Firms: The Role of Family Management. 6th *EIASM Workshop on Family Firms Management Research*, Barcelona, June 6-8.

Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia business review*. (32), 12-25.

Vélez, D. (21 de junio de 2008). Dinero. *Obtenido de Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/columnistas/edicionimpresa/articulo/innovaciontradicionempresas-familiares/64096>

Zubizarreta, J., & Sanz, S. (2012). *La empresa familiar y el emprendimiento*. Boletín de estudios económicos, 67(205), 145-160.