



# Trabajo Fin de Grado

Emprendimiento y empresa familiar

Autor/es

Elia Elvira Franch

Director/es

Carmen Galve Górriz

Facultad / Escuela  
Año

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza  
Curso 2015/2016

## **1. INFORMACIÓN Y RESUMEN**

---

### **1.1. INFORMACIÓN**

- **Autor:** Elia Elvira Franch
- **Director:** Carmen Galve Górriz
- **Título:** Emprendimiento y empresa familiar
- **Titulación:** Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

## **1.2. RESUMEN**

Las empresas familiares poseen una serie de características que las hacen únicas. Dichas características pueden influir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las mismas, en función de la forma en que se gestionen. Por otro lado, la capacidad emprendedora y, con ella, la introducción de innovación en los negocios, se erigen en la actualidad como aspectos relevantes que las empresas deben tener en cuenta si quieren consolidar una óptima posición. Estar al día de los cambios y avances tecnológicos es importante para favorecer el crecimiento y evitar el estancamiento. La unión de estos dos aspectos conduce a analizar en el presente estudio la relación existente entre la empresa familiar y el emprendimiento. La influencia de las características de este tipo de negocios a la hora de invertir en innovación o la necesidad del empleo de distintas formas de emprendimiento para garantizar la supervivencia y continuidad de las empresas familiares, serán algunas de las cuestiones a las que se hará frente. Para ello también se hará referencia a un caso real de empresa familiar de segunda generación que ha utilizado su capacidad emprendedora para evolucionar.

## **ABSTRACT**

Family firms have features which are uniques. These features can influence positively or negatively on the development of them, depending on the way they are managed. On the other hand, entrepreneurship and the introduction of innovation are relevant in business. These aspects are necessary to achieve an optimal position. Knowing changes and technological developments is important to promote growth and to avoid economic slowdown. These two aspects lead us to analyze in this study the relationship between family firms and entrepreneurship. The influence of family firms features when they innovate or the use of different forms of entrepreneurship are some of the issues that will be studied. It will be referred to a real case of second-generation family firms which has used its entrepreneurial to develop.

## 2. ÍNDICE

---

1. INFORMACIÓN Y RESUMEN .....	2
1.1. INFORMACIÓN .....	2
1.2. RESUMEN .....	3
2. ÍNDICE.....	4
3. PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN.....	6
4. DESARROLLO .....	8
4.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	8
4.1.1 Emprendimiento .....	8
4.1.2. Empresa familiar .....	14
4.1.3. Gestión emprendedora en las empresas familiares.....	22
4.1.3.1. <i>Capacidad emprendedora de las empresas familiares; la importancia de la innovación</i> .....	22
4.1.3.2. <i>Inversión en innovación de las empresas familiares</i> .....	23
4.1.3.3. <i>Obstáculos o inercias a la innovación en las empresas familiares</i> .....	27
4.1.3.4. <i>Cultura organizacional de las empresas familiares</i> .....	28
4.1.3.5. <i>Transmisión intergeneracional del comportamiento emprendedor y orientación emprendedora en las distintas etapas de la empresa familiar</i> .....	29
4.1.3.6. <i>Formas estratégicas que pueden tomar los emprendimientos y en qué consisten</i> .....	31
4.2. ANÁLISIS EMPRÍRICO: APLICACIÓN A UN CASO CONCRETO.....	32
4.2.1. Presentación de la empresa.....	32
4.2.2. Historia de la empresa y actividades emprendedoras a lo largo de la misma	35
4.2.3. COSALVI, S.A. como empresa familiar.....	37
5. CONCLUSIONES .....	40
6. BIBLIOGRAFÍA .....	41
7. ANEXOS .....	45

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas innovadoras y gasto en innovación por rama de actividad de 2014.	10
.....	
Tabla 2. Enfoques que permiten definir el concepto de empresa familiar. ....	15
Tabla 3. Ventajas e inconvenientes de las empresas familiares. ....	16
Tabla 4. Aplicación del modelo de Rumelt a la innovación en la empresa familiar... .	27

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Empresas con innovación tecnológica y empresas con innovación no tecnológica por rama de actividad en el período 2012-2014.....	11
.....	
Gráfica 2. Factores que dificultan la innovación o que influyen en la decisión de no innovar por ramas de actividad en el periodo 2012-2014 .....	13
.....	
Gráfico 3. Distribución de empresas familiares y no familiares españolas por sectores en el año 2015.....	18
.....	
Gráfico 4. Distribución por tamaño de la empresa familiar en España.....	19
.....	
Gráfico 5. Distribución por generaciones de la empresa familiar en España.....	20
.....	
Gráfico 6. Desafíos de la empresa familiar en España en el año 2015.....	25
.....	
Gráfico 7. Prioridades de la empresa familiar de 2015 a 2017.....	26

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la orientación emprendedora según Miller.....	8
.....	
Figura 2. Datos generales relativos a la empresa familiar en España.....	17
.....	
Figura 3. Primera y segunda generación de COSALVI, S.A. .....	32
.....	
Figura 4. Servicios ofrecidos por la primera generación de COSALVI, S.A.....	33
.....	
Figura 5. Servicios ofrecidos por la segunda generación de COSALVI, S.A.....	33
.....	
Figura 6. Acontecimientos relevantes de la historia empresarial de primos Antonio Elvira y Carlos Cosulluela que finaliza con su jubilación.....	35
.....	
Figura 7. Actividades emprendedoras llevadas a cabo por la segunda generación de COSALVI, S.A.....	36

### **3. PRESENTACIÓN/INTRODUCCIÓN**

---

El presente trabajo habla acerca emprendimiento y empresa familiar. Principalmente se encuentra motivado por la historia del negocio familiar, en el que actualmente se encuentran inmersos mi padre y sus hermanos como familia directa. En muchas ocasiones, tanto éstos como sus predecesores se han encontrado en la tesitura de tener que decidir sobre si invertir en nuevos proyectos o no, así como las implicaciones que ello suponía. Con objetivos como conocer la forma en que se han llevado a cabo dichas decisiones, si éstas han tenido el éxito o si las características diferenciales de este tipo de empresa han influido en ello, este estudio desarrolla una parte teórica y otra empírica que dan lugar a unas conclusiones que señalan, fundamentalmente, la respuesta a estas preguntas, así como las limitaciones encontradas.

Así, este trabajo trata sobre el emprendimiento y la empresa familiar, conceptos cuya relación se ha comenzado a estudiar, en el sentido que se desarrollará a continuación, recientemente. Y, ¿en qué sentido? En aquél en el que el emprendimiento se configura como una forma de garantizar la supervivencia a largo plazo de empresas ya existentes y no necesariamente como el inicio de un nuevo negocio. Es decir, la actividad de emprendedora, en la que se integra la innovación, también se encuentra en empresas que llevan funcionando muchos años en el mercado.

La importancia del análisis de este tema también se basa en que, históricamente, las investigaciones en torno a la continuidad de la empresa familiar se centraban en el tema de la sucesión, creando una concepción inadecuada de que las relaciones familiares complican la actividad empresarial.

De esta manera, este trabajo trata de analizar la influencia que tiene el emprendimiento en las empresas familiares. Para ello, hemos de estudiar lo que ha ocurrido hasta el momento. Tópicos tan relevantes como la escasa proporción de inversión que las empresas familiares realizan en innovación con respecto a otros

colectivos de empresas se han sucedido a lo largo de la historia. Pero, ¿es real esta afirmación? ¿Está justificada?

Por tanto, frente a la incomprendión de las capacidades de valor, creación y longevidad de las empresas familiares en su relación con el emprendimiento, se trata de acreditar que la naturaleza dinámica de la unidad familiar es creadora de éxito y conductora de la actividad económica, así como analizar las actitudes emprendedoras en el seno de la empresa familiar, es decir, cómo se transmite el espíritu crítico de emprendedor de generación en generación.

Este estudio pretende analizar la relevancia de la cultura organizacional de las empresas familiares, es decir, la transcendencia que tienen las características que las hacen únicas a la hora de emprender para así alcanzar la continuidad tan ansiada por las mismas.

Para lograr los objetivos señalados, el presente documento se divide en dos partes fundamentales: una teórica y otra empírica. La primera comienza haciendo una breve referencia a los conceptos clave del trabajo por separado, destacando la importancia que tiene el emprendimiento en la continuidad de los negocios en general así como la relevancia de la continuidad en las empresas familiares. Posteriormente, se realiza el estudio conjunto de las dos nociones, comenzando con el análisis de la capacidad emprendedora de las empresas familiares, prestando un especial interés a la innovación como condición necesaria para la generación del espíritu emprendedor de las mismas. A continuación, se hace referencia a la inversión en innovación de las empresas familiares presentando resultados de distintos estudios. Como complemento de los anterior se señalan por un lado, algunos obstáculos o inercias a la innovación en este tipo de empresas así como se atiende a la cultura organizacional de las empresas familiares. En quinto lugar, se realiza una aproximación a la transmisión intergeneracional del comportamiento emprendedor así como a la orientación emprendedora en las distintas etapas de la empresa familiar. Por último, se lleva a cabo una pequeña referencia a las formas estratégicas de crecimiento que pueden llevar a cabo las empresas familiares. La segunda parte contiene el análisis del emprendimiento en una empresa familiar para poder estudiar el tema de una forma más práctica.

## 4. DESARROLLO

---

### 4.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 4.1.1 Emprendimiento

En este apartado se comenzará definiendo el concepto de emprendimiento en un sentido amplio para, posteriormente, hacer referencia al término de emprendimiento empresarial. Llegados a este punto, se hará hincapié en las teorías de dos autores que relacionan el emprendimiento y la innovación. En concreto, se abordarán las dimensiones de la orientación emprendedora formuladas por Miller y el concepto de “destrucción creativa” obra de Schumpeter. Por último, se describirá de manera sucinta el concepto de innovación, puesto que se desarrollará de manera más extensa en el apartado tercero del presente trabajo. Así mismo, se mostrarán algunos datos macroeconómicos relacionados con esta variable que permitirán hacernos una idea de la misma, tanto a nivel nacional como autonómico.

De una manera amplia, el **emprendimiento** se entiende como aquella actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar nuevos proyectos a través de ideas y oportunidades<sup>1</sup>. Aunque siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, este concepto se ha vuelto de suma importancia en las últimas décadas, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos (Klinger Rodríguez, 2009). La nueva economía en la que nos encontramos se caracteriza por la globalización de los mercados, los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, las nuevas industrias emergentes y los rápidos cambios en la demanda de los consumidores. Para estar al día con estas modificaciones que afectan a muchas empresas y poder dar continuidad a los negocios, se hace necesario fomentar el espíritu emprendedor de las empresas. Así, dicho espíritu se convierte en un concepto útil que conduce a las empresas en su forma de participación en el cambio y en la renovación de procesos para mantener y mejorar su competitividad y continuidad (Bañegil Palacios, Barroso Martínez, & Tato Jiménez, 2011).

---

<sup>1</sup> <http://www.significados.com/emprendimiento/> (20/02/2016)

En este sentido, es decir, desde el **punto de vista empresarial**, uno de los principales autores que ha estudiado el **emprendimiento** ha sido Miller (1983), que define una empresa emprendedora como «*aquella que se dedica a la innovación de productos del mercado, se compromete con proyectos un tanto arriesgados y es la primera en llegar con innovaciones proactivas, superando a los competidores a la fuerza*». Miller sugiere, por tanto, que el grado de emprendimiento en una empresa puede ser considerado como el grado en que se innova, se asume riesgos y se actúa de forma proactiva; siendo éstas las principales dimensiones de la orientación emprendedora.

Figura 1. Dimensiones de la orientación emprendedora según Miller.



Fuente: elaboración propia a partir de Bañegil, Barroso, & Sanguino, 2013

Además, entiende que los investigadores deben tener en cuenta las características únicas de los diferentes tipos de organizaciones para estudiar el emprendimiento a nivel de empresa. Por tanto, la fuerza del espíritu emprendedor y los posibles resultados pueden variar dependiendo del contexto de la empresa, el tipo, el tamaño, la propiedad y su edad (Bañegil, Barroso, & Sanguino, 2013).

Por tanto, Miller centra su enfoque en la actividad emprendedora de la organización, alejándose del emprendedor individual, eje central del estudio realizado desde el trabajo desarrollado por Schumpeter (1934), otro punto esencial de referencia para la investigación del emprendimiento.

Según este autor, la empresa será la realización de nuevas combinaciones de los medios de producción y, los empresarios, los encargados de dirigir dicha realización. Así, la esencia del desarrollo económico está en la función innovadora y en las combinaciones productivas que efectúan los empresarios rompiendo de ese modo la rutina de la vida económica (Alonso Nuez & Galve Górriz, 2008).

Schumpeter popularizó el concepto de “**destrucción creativa**”, que define el proceso por el que la aparición de nuevos productos destruye otros ya existentes en el mercado e incluso hace desaparecer empresas y modelos de negocios hasta ese momento habituales en el propio mercado<sup>2</sup>. Además, señala como emprendedor a la “persona extraordinaria” que posibilita dicha “destrucción creativa” (Alonso Nuez, Galve Górriz, Salas Fumás, & Sánchez Asín, 2008).

De esta manera, queda patente la relación directa entre el emprendimiento y la innovación. Ésta última puede definirse como todo cambio (no sólo tecnológico) basado en el conocimiento (no sólo científico) que genera valor (no sólo económico) (Informe COTEC 2016). Algunos **datos macroeconómicos** ayudarán a comprender la situación y la importancia de la innovación, comenzando con una aproximación a la puesta en práctica que las empresas, por sectores, llevan a cabo de la misma.

Tabla 1. Empresas innovadoras y gasto en innovación por rama de actividad de 2014.

	<b>Empresas innovadoras: %</b>	<b>Gastos en innovación: Total (miles de euros)</b>
<b>SECTOR PRIMARIO</b>	7,14	87.404
<b>SECTOR SECUNDARIO</b>	23,31	6.288.687
<b>SECTOR TERCIARIO</b>	11,40	6.416.196

Fuente: Elaboración propia a partir de INE

(2015)<sup>3</sup>

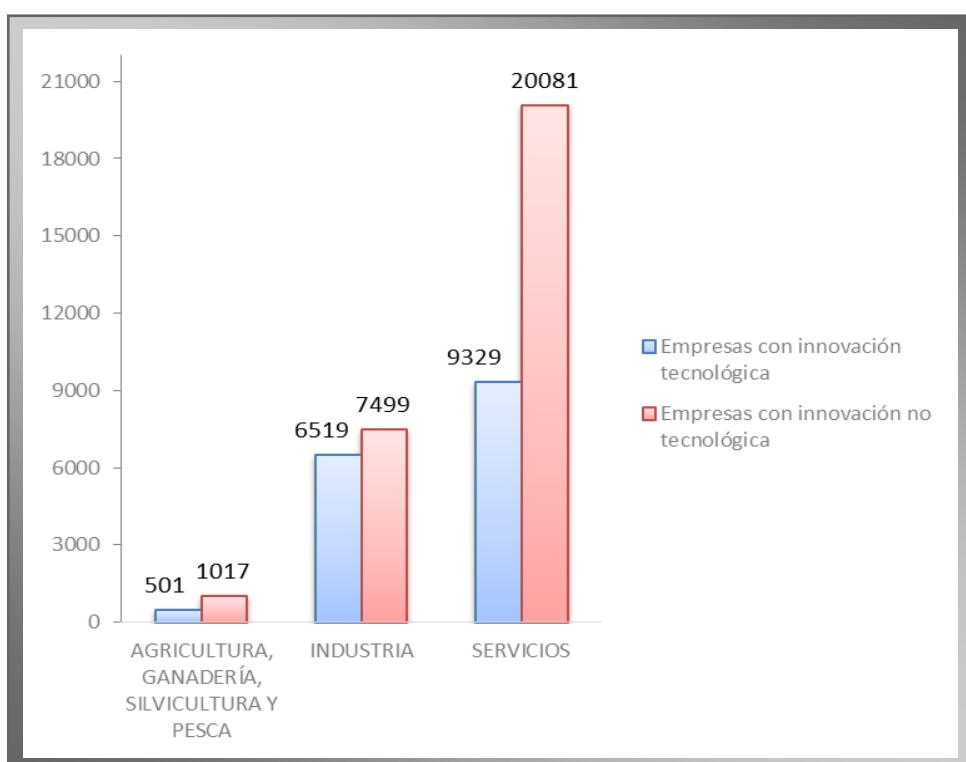
<sup>2</sup> <http://innodriven.com/la-innovacion-y-la-destruccion-creativa/> (15/05/2016)

<sup>3</sup> Datos obtenidos de la página web www.ine.es. Se trata de los últimos datos relativos al tema de estudio publicados en la misma. Dicha publicación se produjo el 10 de diciembre de 2015 y se refiere a cifras del

Resulta destacable de la tabla precedente que, aunque el sector secundario sea el que cuenta con más empresas que dedican parte de su esfuerzo a innovar, es en el terciario en el que más se invierte en el parámetro de estudio. Ello supone que en las innovaciones que realizan las empresas de servicios, como la que posteriormente será objeto de estudio, se lleva a cabo un mayor desembolso de fondos que en aquellas desarrolladas por la industria.

Según el objetivo que estas empresas esperen alcanzar mediante la innovación, invertirán en innovaciones tecnológicas o no tecnológicas, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Empresas con innovación tecnológica y empresas con innovación no tecnológica por rama de actividad en el período 2012-2014<sup>4</sup>.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2015)

---

año 2014. Este comentario es extensible al resto de datos obtenidos del INE a los que se hace referencia en el presente apartado.

<sup>4</sup> Tal y como ocurre en el caso que se va a tratar en la parte empírica, estos datos se refieren a empresas que cuentan con menos de 250 empleados.

Las empresas realizan un mayor número de innovaciones no tecnológicas, diferencia especialmente significativa en el sector servicios. Este tipo de innovaciones pueden ser:

- Organizativas: nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo, nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo, nuevos métodos de la gestión de relaciones externas, etc.
- De comercialización: modificaciones significativas del diseño del producto, nuevas técnicas o canales para la distribución del mismo, nuevos métodos para el posicionamiento del producto en el mercado, etc.

Por su parte, las innovaciones tecnológicas, en proporción más características del sector secundario, pueden ser:

- De producto: bienes y/o servicios nuevos o mejorados.
- De proceso: métodos de fabricación nuevos, sistemas logísticos o métodos de distribución nuevos o mejorados, actividades de apoyo para los procesos nuevas o mejoradas, etc.
- De ambos.

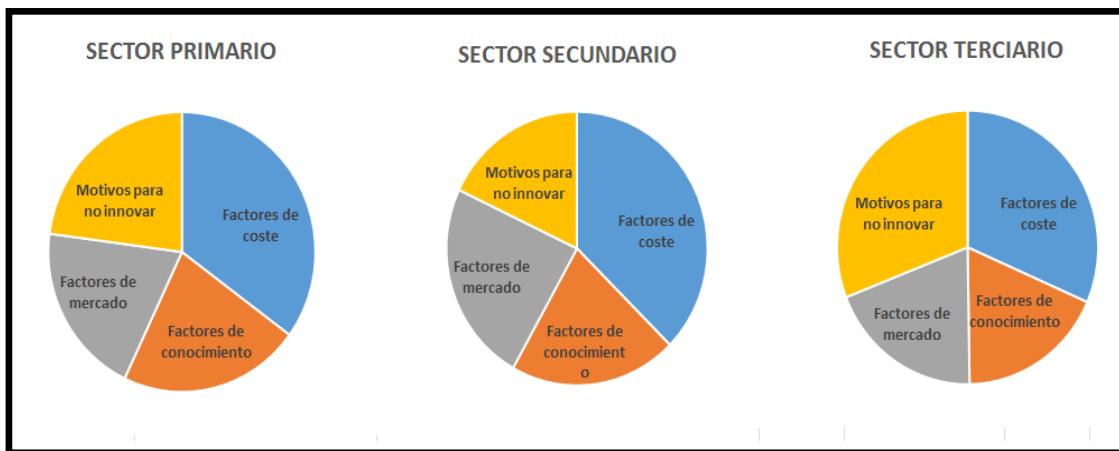
Las conclusiones obtenidas del gráfico 1 son extrapolables a Aragón, comunidad autónoma en la que se sitúa la empresa que se estudiará en la parte empírica del presente trabajo. Aunque ambos tipos de innovaciones se encuentran en esta comunidad por debajo de la media española, la no tecnológica supera notablemente a la tecnológica<sup>5</sup>.

Por último, se hará referencia a los factores que dificultan o influyen a las empresas a la hora de tomar la decisión de innovar. Es decir, cuales son los principales impedimentos que intervienen en su inversión en innovación.

---

<sup>5</sup> Las empresas que llevan a cabo innovación tecnológica en Aragón son 656 frente a la media española de 974. Por su parte, las no tecnológicas en esta comunidad ascienden a 1011 mientras que la media nacional es de 1717. Estos datos se refieren al periodo de tiempo comprendido entre 2012-2014 y se han obtenido del INE (2015):

Gráfica 2. Factores que dificultan la innovación o que influyen en la decisión de no innovar por ramas de actividad en el periodo 2012-2014<sup>6</sup>.



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2015)

Resulta destacable que el principal factor que condiciona la decisión de innovar, independientemente del sector en el que se sitúe la empresa es el relativo al coste, ya sea por problemas de autofinanciación o de restricciones a la financiación ajena. Otro dato significativo es el hecho de que en el sector terciario repercuten en la determinación de innovar (casi en igual medida al factor coste) los motivos para no innovar, esto es, la consideración de que no existe la necesidad de hacerlo.

El escenario anteriormente descrito se presenta tanto en empresas familiares como no familiares. Sin embargo, en el presente trabajo nos centraremos en analizar cómo se sucede en estas últimas.

---

<sup>6</sup> En este caso ocurre como en el anterior, se trata de empresas de menos de 250 empleados.

#### **4.1.2. Empresa familiar**

En este apartado se apuntan los requisitos que deben concurrir para que una empresa se considere familiar, puesto que no existe una definición universalmente aceptada de la misma. Seguidamente se hace referencia a los enfoques que es posible adoptar a la hora de formular el concepto de empresa familiar. Posteriormente, se hará referencia a las ventajas e inconvenientes que presentan este tipo de empresas para, a continuación, exponer una serie de datos macroeconómicos que ayudan a hacerse una idea de la importancia de las empresas familiares.

Las empresas familiares tienen un gran peso en el tejido productivo mundial puesto que más de dos tercios de las empresas del planeta son de este tipo, así como a nivel nacional, ya que el 70% de las empresas españolas son familiares (Quintana, 2005). A pesar de ello, hasta el momento no se ha consagrado ninguna definición de este término como universal.

Lo que sí ha permitido el desarrollo de la historia es que numerosos autores contribuyan a la literatura con sus propias definiciones, condicionadas tanto por los objetivos del estudio como por los datos manejados. Éstas han dado lugar a, como señalan Lorenzo Gómez & Nuñez-Cacho Utrilla (2012), la existencia de tres puntos comunes característicos de las empresas familiares: la **propiedad**, en referencia al porcentaje de acciones o control efectivo de la empresa; la **gestión**, entendida como el desempeño de tareas ejecutivas en la empresa y la capacidad para nombrar ejecutivos, normalmente personas de la familia; y la **continuidad**, que se refiere al número de generaciones familiares implicadas en la gestión de la empresa.

Además, a la hora de definir el concepto de empresa familiar existen tres enfoques:

Tabla 2. Enfoques que permiten definir el concepto de empresa familiar.

BASADO EN LA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA	BASADO EN EL COMPORTAMIENTO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA	MIXTO O ESCALA O F-PEC
<u>Cuatro factores claves que pueden ser considerados individual o conjuntamente: la propiedad familiar, el control familiar, la dirección familiar y las generaciones presentes en la compañía</u>	<u>Empresa familiar: cuando la familia tienen una visión del negocio a largo plazo, controla la empresa y busca la creación de valor para la posterior trasmisión del negocio a generaciones posteriores.</u>	Escala para clasificar empresas como familiares de acuerdo a <u>tres dimensiones:</u> - Poder - Experiencia - Cultura

Fuente: elaboración propia a partir de Hernández Trasobares & Galve Górriz, 2012.

En este tipo de empresas conviven la empresa y la familia. Estos dos subsistemas son interdependientes, lo cual genera **ventajas** que deberán aprovechar e **inconvenientes** que se tendrán que superar para alcanzar una buena posición en el mercado y garantizar su continuidad.

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes de las empresas familiares

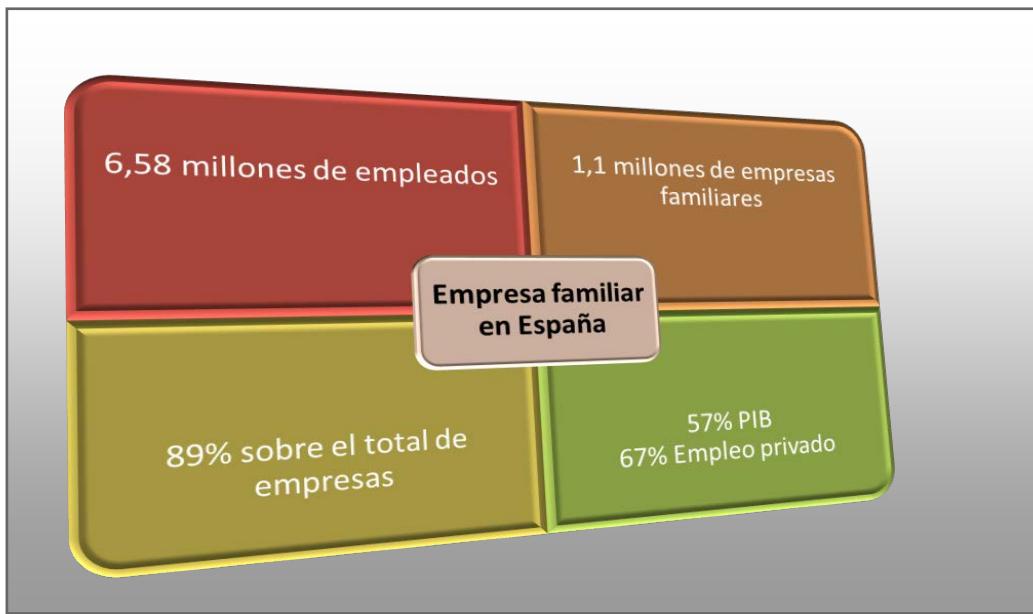
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Valores compartidos (confianza, identidad, compromiso...)	Repercusión en la empresa de los problemas familiares
Menores costes de supervisión y control	Autofinanciación
Toma de decisiones rápida y flexible	Conservadurismo
Perspectiva/planificación a largo plazo	Nula o deficiente planificación del proceso de sucesión
Concentración de la propiedad	Nepotismo
Afianzamiento de relaciones con proveedores, clientes y trabajadores	Freno al crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Valero (2014); Cano Ferrer (2015); Hernández Trasobares & Galve Górriz (2012)

A continuación se expondrán una serie de **datos macroeconómicos** necesarios para conocer la importancia y relevancia que tienen las empresas con carácter familiar tanto en España como en la comunidad autónoma de Aragón.

En primer lugar, como dato general, destaca el número de empresas familiares existentes en España, ya que éste asciende a 1,1 millones, lo que supone un 89% sobre el total de las empresas españolas. Además suponen el 57% del PIB y generan el 67% del empleo privado, dando trabajo a 6,58 millones de empleados. Estas cifras se configuran como un reflejo de la importancia que las empresas de este tipo tienen en la economía española.

Figura 2. Datos generales relativos a la empresa familiar en España



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto de Empresa Familiar

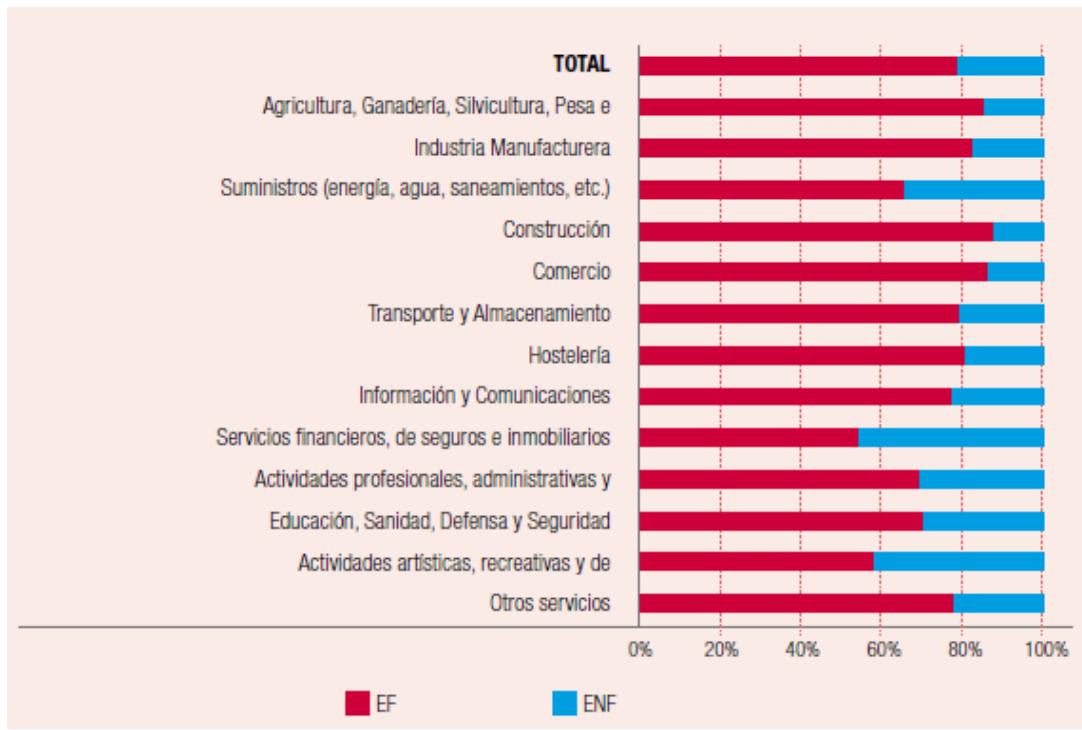
A nivel autonómico, el 87,6% de las empresas aragonesas tienen carácter familiar, como el negocio que será objeto de estudio, situándose por debajo de la media española que alcanza el 89,45%<sup>7</sup>. Estas empresas representan el 18% del PIB regional y su volumen de empleo agregado su sitúa en 25.000 personas<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Datos extraídos del Instituto de Empresa Familiar (IEF) 2015. Este instituto realiza un informe anual referente a la empresa familiar española. Dicho informe se elabora a partir de un cuestionario formulado a una selección de empresas familiares obtenida a través de la base de datos SABI.

<sup>8</sup> Datos extraídos de la Asociación de Empresa Familiar de Aragón (AEFA).

En el siguiente gráfico se presenta la distribución de empresas familiares y no familiares por sectores de actividad:

Gráfico 3. Distribución de empresas familiares y no familiares españolas por sectores en el año 2015.



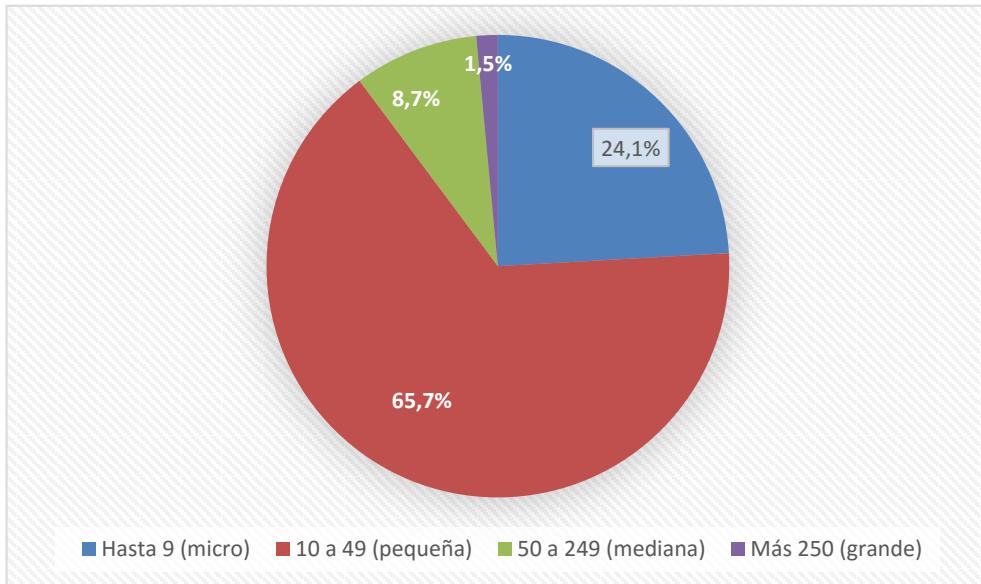
Fuente: INE (2015)

Un análisis de este gráfico permite afirmar que, como anteriormente se ha señalado, las empresas familiares dominan en la totalidad de los sectores. Aquellos que cuentan con un mayor número de éstas son el primario (agricultura, ganadería, silvicultura, pesca) y la construcción, seguidos de cerca por la industria manufacturera y el comercio. Por tanto, el sector terciario o servicios es el que, en proporción, cuenta con menos empresas familiares. En él destacan la hostelería y el transporte y almacenamiento.

Estos datos ponen de manifiesto que las empresas familiares predominan en los sectores más tradicionales, y son más escasas en servicios que recientemente han adquirido una mayor importancia como, por ejemplo, los servicios financieros.

En cuanto al **tamaño** que predomina en las empresas de tipo familiar en nuestro país, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Distribución por tamaño de la empresa familiar en España.

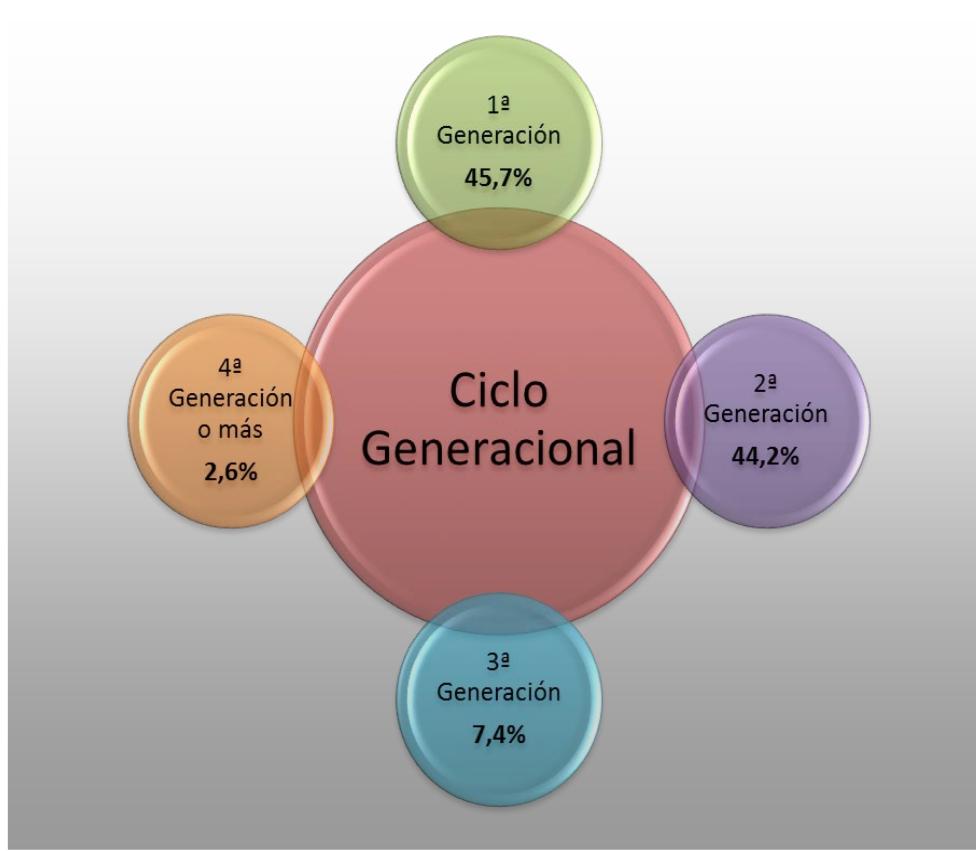


Fuente: elaboración propia a partir del IEF (2015)

Más de la mitad de las empresas familiares españolas son, en cuanto a tamaño, pequeñas, es decir, tienen entre 10 y 49 trabajadores. De hecho, si tenemos en cuenta a las empresas micro, un 89,7% de las empresas familiares españolas tienen menos de 50 trabajadores, tal y como ocurre en el negocio que será estudiado en la parte empírica.

Por último, es necesario hacer referencia a la **continuidad**, ya que se constituye como uno de los aspectos que más preocupa a las empresas familiares. Reflejo de la misma es el siguiente gráfico que recoge la distribución por generaciones en este tipo de empresas.

Gráfico 5. Distribución por generaciones de la empresa familiar en España.



Fuente: elaboración propia a partir del IEF (2015)

La mayor parte de las empresas familiares (alrededor de un 90%) sobreviven a la primera o segunda generación. Sin embargo, son muy reducidas las que logran llegar a la tercera o cuarta. Algunas de las razones que pueden desencadenar esta situación son la falta de consenso y de capacidad para crear equipo, la inseguridad financiera o los problemas que presenta un mal planteamiento del proceso sucesorio.

Por ello, es importante atender a una serie **de pautas que permiten garantizar su prolongación a lo largo del tiempo**, haciendo compatible a la empresa con las relaciones familiares (Alcázar, 2015):

- **No abusar del nepotismo.** Otorgar puestos de trabajo a familia o amigos tiene sus ventajas puesto que éstos suelen implicarse más en la empresa. El problema es

que esta práctica tiende a crear resentimientos entre los empleados, especialmente cuando los elegidos no están capacitados para el puesto.

- Profesionalizar la gestión sin resentir la cultura de la organización familiar.
- Fomentar la comunicación entre los componentes del negocio.
- Evitar mezclar los conflictos personales en la empresa.
- Planificar la sucesión. Es necesario entender esta sucesión a partir de un largo proceso de convivencia entre dos generaciones. Los esfuerzos deben centrarse en la creación de una dinámica relacional orientada a desarrollar tanto la orientación emprendedora de la siguiente generación como las habilidades comunicativas de la familia (Gimeno Sandig, y otros, 2006).
- Potenciar la visión estratégica de la empresa. Las empresas familiares se caracterizan por el apego a la tradición y ello, en muchas ocasiones, genera como resultado la resistencia cambio.

#### **4.1.3. Gestión emprendedora en las empresas familiares**

En el presente apartado, en primer lugar, se va a hacer referencia a la capacidad emprendedora de las empresas familiares en general y, en particular al papel de la innovación. De esta manera, tal y como se había señalado anteriormente, se amplía la información acerca de la relación emprendimiento-innovación. A continuación, la atención se centrará en analizar qué hay de cierto en el tópico de que las empresas familiares invierten menos en investigación y desarrollo que las no familiares. Posteriormente haremos referencia tanto a aspectos negativos como positivos relacionados con el emprendimiento y la innovación en las empresas familiares. Seguidamente, se hará referencia a la transmisión entre generaciones del espíritu empresarial y a la orientación emprendedora en las distintas etapas de la vida de la empresa familiar. Por último, mencionarán las formas estratégicas que puede adoptar un emprendimiento.

##### ***4.1.3.1. Capacidad emprendedora de las empresas familiares; la importancia de la innovación***

Las empresas familiares se enfrentan a la necesidad de llevar a cabo un proceso de adaptación, de generación de cambios que permitan su continuidad y que les proporcione una mayor capacidad de sostenibilidad y sustentabilidad (**Serebrenik, 2013**). La tradición, como uno de los elementos característicos de este tipo de empresas, no puede considerarse como un impedimento para el desarrollo de la iniciativa emprendedora, ya que en el ámbito familiar es donde se transmite el espíritu emprendedor (**Ortíz García, 2015**). En esta misma línea, Valero (2014) señala que el componente de mejora constante que tan importante es hoy en día no está reñido con la tradición familiar.

Por tanto, además de afrontar el reto del propio cambio generacional y su planificación, la familia empresaria debe determinar la capacidad emprendedora de la siguiente generación y como se materializa en el ámbito de la innovación y creatividad. En este sentido, resulta necesario diferenciar la creatividad, en referencia al acto de inventar cualquier cosa nueva o capacidad de encontrar soluciones originales y la innovación, en relación a la aplicación de nuevas ideas, conceptos, servicios y prácticas

con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad que genera su correspondiente éxito comercial. Así, sería razonable plantear como función “aceptable” en el ámbito de la empresa familiar la siguiente (**Pavón, 2012**):

$$\text{Capacidad emprendedora} = F(\text{creatividad} + \text{innovación})$$

La **innovación** se configura como una de las claves esenciales en la mayoría de las organizaciones, entendida como condición necesaria para la generación de espíritu emprendedor en la organización. De esta manera, la innovación en el espíritu emprendedor se relaciona con la propensión de una empresa para desarrollar nuevas ideas, promover y experimentar con nuevas combinaciones que finalmente se convierten en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (**Bañegil, Barroso, & Sanguino, 2013**). Todo nuevo emprendimiento nace de la vocación de innovación, reconociendo, descubriendo y frecuentemente creando oportunidades, tal y como apunta Jiménez Seminario (2010),

#### **4.1.3.2. Inversión en innovación de las empresas familiares**

Después de señalar la importancia de la innovación en el comportamiento emprendedor, ya que se erige como uno de sus principales componentes, resulta necesario analizar la relación entre ésta y la empresa familiar.

Con este objetivo, se ha elaborado la tabla que se presenta a continuación. En ella se recogen distintos estudios realizados por diferentes autores entre el 2001 y el 2015. Se debe tener en cuenta que, debido a las características del presente trabajo, no resulta operativo seleccionar un número mucho mayor de estudios por lo que las conclusiones a las que se pueda llegar a través del mismo tendrán que tenerlo en cuenta.

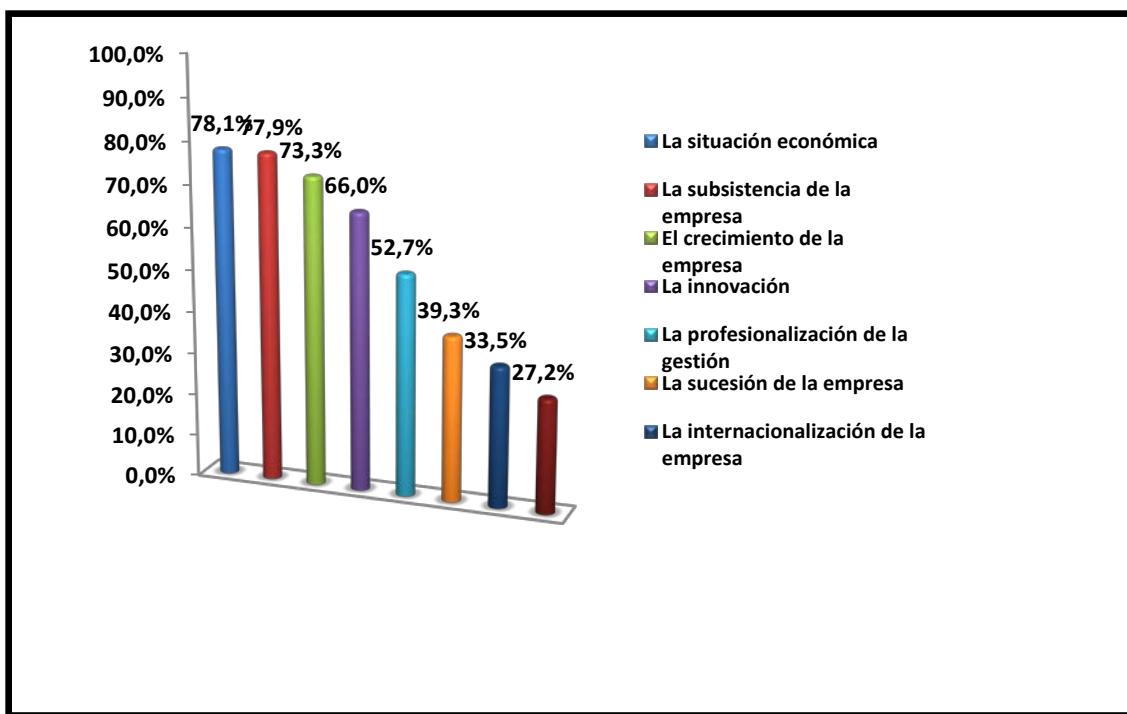
Además, se adjuntan los ANEXOS 1 y 2 con algunas gráficas referentes a los datos que se muestran en la tabla con el fin de facilitar la comprensión de los mismos.

ESTUDIO	AÑO	MUESTRA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
Backes - Gellner	2001	Empresas familiares industriales (Alemania)	50% de estas empresas planea la introducción de nuevos productos durante los 2 años siguientes frente al 77% de las no familiares	Déficit innovador de las empresas familiares
“La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados, Salas Fumás y Galve Górriz	2003	Empresas familiares españolas seleccionadas a través de tres bases complementarias de datos: las de población activa y directorio de empresas, la referida a estrategias empresariales y la de empresas cotizadas	79% de las empresas familiares manufactureras con más de 200 trabajadores realizan actividades de I+D frente al 74% de las empresas no familiares y el 53% con siguen innovaciones, esto es, 12 puntos por encima de las no familiares	Relevante inversión en innovación de las empresas familiares, por encima de la de las no familiares
“Estudio sobre la profesionalización de la empresa familiar”, Carlos Pursals (IEF)	2005	Entrevistas personalizadas a los principales directivos de las empresas familiares de Cataluña, Valencia, Baleares y Madrid y miembros del Instituto de la Empresa Familiar	57,14% de las empresas invierten en I+D+i menos de un 5% del total de ventas. Solo el 4% invierte más de un 10%	Escasa inversión en innovación de las empresas familiares
Kotlar, De Massis, Frattini, Bianchi y Fang	2013	1.537 empresas manufactureras privadas españolas	Decisiones de obtención de tecnología de las empresas familiares están impulsadas por sus preocupaciones respecto a la posibilidad de perder el control de la trayectoria de nuevos productos	Restricciones al crecimiento por mantener el control en manos del grupo familiar
Classen, Carree, Van Gils y Peters	2014	Datos de la Encuesta sobre la innovación comunitaria en 2.087 pequeñas y medianas empresas alemanas	Las empresas propiedad de una familia tienen mayor propensión a invertir en innovación pero en actividades innovadoras de menor intensidad	Empresas familiares invierten más que las no familiares pero en innovaciones con bajo potencial
Informe anual “La empresa familiar en España”, IEF	2015	Selección de empresas familiares obtenida a través de la base de datos SABI a las que se les realiza un cuestionario	72,8% de las empresas ha acometido algún tipo de innovación durante los 3 últimos años, cifra por encima del promedio de la empresa española	Importante inversión de las empresas familiares españolas en innovación

De acuerdo con la tabla precedente, sería posible afirmar que a lo largo de los últimos años se han llevado a cabo estudios acerca de la innovación en las empresas familiares que han dado lugar a resultados dispares. Esto hace pensar que en este caso la influencia que tiene la muestra seleccionada para desarrollar el estudio tiene una gran importancia. El país en el que se sitúa, el tipo de empresa de la que se trate (cotizada o no cotizada, empresa grande, mediana o pequeña, industrial o comercial, etc.), el número de empresas que se analizan o el método utilizado para realizar la investigación, son parámetros que intervienen en la generación de los resultados relativos a la innovación en las empresas familiares.

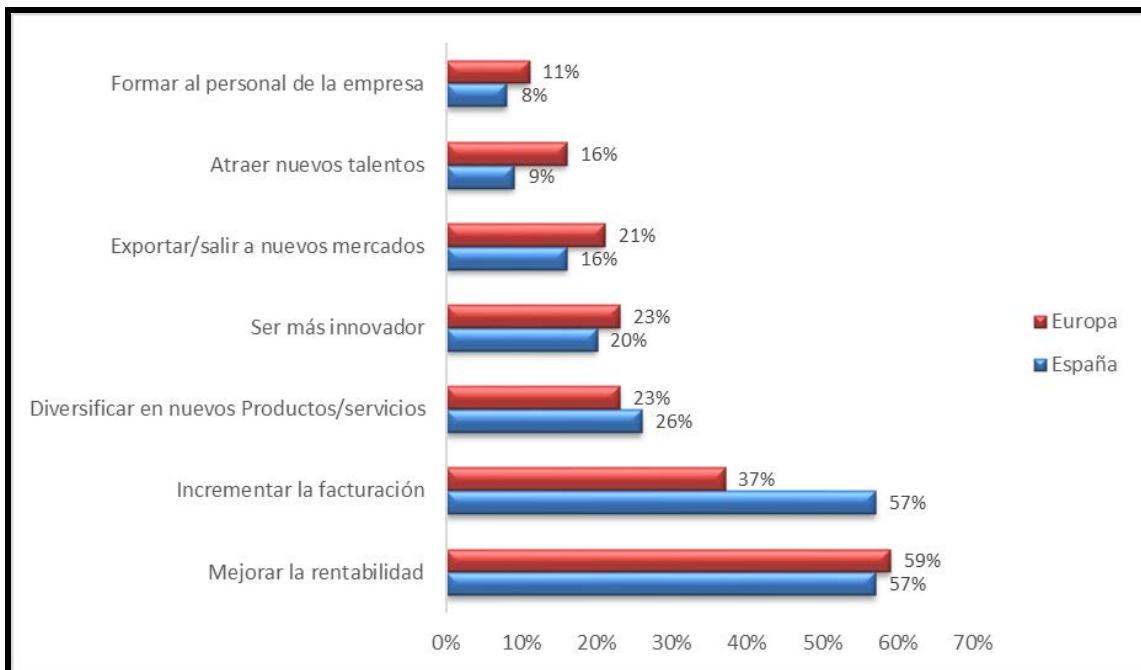
A pesar de que afirmar rotundamente que las empresas familiares invierten elevados fondos en innovación o que éstas destinan más capital a innovaciones que las no familiares sería demasiado pretencioso, sí que parece evidente que, recientemente, este tipo de empresas consideran la innovación como un aspecto importante en su desarrollo y evolución. En este sentido se presentan las gráficas siguientes:

Gráfico 6. Desafíos de la empresa familiar en España en el año 2015.



Fuente: elaboración propia a partir del IEF (2015)

Gráfico 7. Prioridades de la empresa familiar de 2015 a 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de Barómetro europeo de la empresa familiar (2015)

Como es posible apreciar, la mayoría de los negocios familiares tienen claras sus prioridades: mejorar su rentabilidad e incrementar su facturación, esto es, les preocupa la situación económica, resultado coherente con el escenario económico de nuestro país. Sus siguientes objetivos en la lista atienden a cómo alcanzar estas dos prioridades. Especialmente cabe destacar la importancia que se le otorga a la innovación, ya que se sitúa justo después de las prioridades básicas relacionadas con la subsistencia de la empresa.

#### 4.1.3.3. Obstáculos o inercias a la innovación en las empresas familiares

Como hemos podido comprobar en el apartado precedente, algunos de los estudios que analizan la relación entre la empresa familiar y la innovación como elemento constitutivo de la capacidad emprendedora, ponen de manifiesto una escasa inversión realizada por este tipo de empresas en la variable observada.

Con el objetivo de realizar una aproximación a dichos resultados, se va a recurrir a la aplicación de las cinco fricciones del modelo de Rumelt (1995) a la innovación en las empresas familiares, método desarrollado por **Lorenzo Gómez & Nuñez-Cacho Utrilla** en 2012.

Tabla 4. Aplicación del modelo de Rumelt a la innovación en la empresa familiar.

<b>Percepción distorsionada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se refiere a la percepción incorrecta de las señales que anticipan un proceso de cambio.</li> <li>- Potenciada por la <i>dualidad familia-empresa</i>, el <i>nepotismo</i> y el <i>paternalismo</i><sup>9</sup>.</li> </ul>
<b>Falta de motivación</b>	<p>La capacidad innovadora se ve reducida por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a la Autofinanciación.</li> <li>- Inmersión en proyectos sucesorios.</li> <li>- Temor a que los cambios afecten al status de los miembros de la familia o a su reputación.</li> <li>- Dispersión de la propiedad.</li> </ul>
<b>Falta de respuesta creativa</b>	<p>Influyen de manera negativa en la capacidad innovadora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de formación y experiencia fuera del negocio familiar.</li> <li>- Falta de comunicación en el entorno de la familia.</li> <li>- Sombra generacional condicionante de las decisiones de la nueva generación.</li> </ul>
<b>Barreras políticas y organizativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacciones entre los distintos grupos de interés de la empresa familiar afectan a su capacidad de innovación.</li> <li>- Conflictos emocionales afectan negativamente a la capacidad de innovación de la empresa familiar.</li> <li>- Presencia de nepotismo aumenta las barreras políticas como obstáculo en los procesos de innovación.</li> </ul>
<b>Acciones desconexas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primar intereses familiares por encima de los empresariales afecta negativamente a la capacidad de innovación.</li> <li>- Empresas familiares en 2<sup>a</sup> o posterior generación presentan más inercias derivadas de las acciones inconexas que las de 1<sup>a</sup></li> <li>- Procesos de sucesión potencian la aparición de inercias por acciones desconexas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Lorenzo Gómez & Nuñez-Cacho Utrilla (2012)

<sup>9</sup> Protección excesiva hacia las personas hasta el punto de interferir en sus decisiones y autonomía. Característico de la primera generación.

#### **4.1.3.4. Cultura organizacional de las empresas familiares**

La tabla presentada en el punto 1.3.2. también pone de manifiesto que, en determinados casos, atendiendo a circunstancias concretas, las empresas familiares presentan una mayor inversión en innovación que las empresas no familiares. Del mismo modo que en el apartado anterior, con el objetivo de justificar estos resultados, se va a atender al concepto de cultura organizacional, esto es, una característica de la empresa familiar que favorece el emprendimiento.

La **cultura organizacional** se refiere al patrón de creencias y valores de las empresas familiares. En concreto y, de acuerdo con la teoría de los recursos de la empresa, esta cultura constituye un recurso estratégico que genera una ventaja competitiva en las empresas familiares mediante la promoción de la iniciativa empresarial que permite mejorar el carácter distintivo de sus productos y servicios. Las culturas de la empresa familiar son difíciles de imitar por sus rivales debido a la ambigüedad en sus orígenes y su arraigo en la historia y dinámica familiar. Además, el hecho de que el propietario y gerente puedan ser la misma persona hace que desaparezca la preocupación por posibles comportamientos oportunistas, disminuyan los controles y aumente la confianza, eliminando de esta forma la relación de agencia (**Zahra, Hayton, & Salvato, 2004**). Esta cultura también se denomina **riqueza transgeneracional** en referencia a los procesos a través de los cuales una familia utiliza la mentalidad empresarial y capacidades familiares para crear nuevas fuentes de valor empresarial, financiera y social entre generaciones (**Michael-Tsabari, Labaki, & Kay Zachary, 2014**).

Asimismo, Habbershon et al. (2003) mide, desde la perspectiva teórica de recursos y capacidades y la teoría de sistemas, la influencia de la familia en la empresa a través del **familiness**, denominación que recoge el efecto que provoca la interacción entre los sistemas familia y empresa y que ayuda a conseguir una posición ventajosa respecto a la competencia. Este efecto crea en la empresa familiar un ambiente único que hace que su comportamiento sea distinto al resto. El ambiente de trabajo de las empresas familiares es único, lo que proporciona una mayor motivación y más eficiencia en sus prácticas y, por tanto, en la generación de ventaja competitiva. (**Lorenzo Gómez & Nuñez-Cacho Utrilla, 2012**).

En esta línea, **Halyk (2013)**, pone de relieve que más recientemente se ha demostrado que la empresa familiar constituye un sistema potencial de emprendimiento de alto rendimiento. Ello como consecuencia de la mezcla de las cualidades familiares como la capacidad de adaptación ante la adversidad, la resistencia a lo largo del tiempo, el apoyo... con las empresariales como el cambio, la innovación o el crecimiento.

#### ***4.1.3.5. Transmisión intergeneracional del comportamiento emprendedor y orientación emprendedora en las distintas etapas de la empresa familiar***

En la *primera generación de una empresa familiar*, la capacidad emprendedora corresponde a su fundador/emprendedor. En la mayoría de los casos su actividad responde a una vocación o especialización junto a la oportunidad de mercado que le permite iniciar su actividad. Durante los primeros años, dicho fundador/emprendedor deberá contribuir constantemente en la renovación de su empresa manteniendo su espíritu y valores. Sin embargo, llegará un momento, donde su etapa de ciclo vital y el sentido común harán que no quieran emprender cambios. Es el momento en el que el éxito de la continuidad de la empresa dependerá de cómo está preparada la *siguiente generación para asumir el reto de la renovación estratégica*. Para que se cumpla este objetivo se debe partir de la transmisión de valores a lo largo de la formación de los jóvenes, dando importancia al perfil personal y humano. En este sentido, el papel de la familia en la innovación y creatividad de la empresa familiar debe de ser aquella que forme a las nuevas generaciones hacia una actividad de renovación constante, como diría Schumpeter, la gestión de la “destrucción creativa” (**Pavón, 2012**).

En cuanto a la *orientación emprendedora de las diferentes generaciones que concurren en una empresa familiar*, cabe destacar dos líneas de investigación que apuntan en diferentes direcciones. Por un lado, varias investigaciones señalan que las empresas familiares tienen una mayor orientación emprendedora en la etapa del fundador, y este espíritu emprendedor va disminuyendo conforme las siguientes generaciones se van implicando en la empresa (**Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008**); sin embargo otros estudios muestran que las empresas familiares de segunda generación y multigeneracionales muestran un mayor comportamiento emprendedor que las empresas familiares de primera generación (**Casillas, Moreno, &**

**Barbero, 2010).** Estas diferencias podrían explicarse a través de la gestión del conocimiento, es decir, suponemos que en el primer caso, en el que la orientación emprendedora disminuye a partir de la primera generación, ha habido una menor compartición o transmisión de conocimientos entre los miembros de la empresa que en el segundo caso, donde se produce esa transmisión de conocimientos y donde además las nuevas generaciones incorporan nuevo conocimiento a la empresa y nuevas expectativas. De este modo, con el fin de no disminuir el comportamiento emprendedor, es necesaria una transferencia efectiva de conocimientos (**Bañegil, Barroso, & Sanguino, 2013**).

En ese sentido, nos podemos encontrar con cuatro tipos de escenarios en una empresa familiar respecto a la **innovación generacional (Quintana, 2005)**:

**1. “Sueños y visiones”:** La innovación como un fenómeno intergeneracional en el que la capacidad innovadora de los sucesores está relacionada con la de las generaciones anteriores.

**2. “Sueños sin visiones”:** El fundador innovador. La primera generación posee una enorme capacidad innovadora que carece de continuidad en las generaciones posteriores.

**3. “Visiones sin sueños”:** El hijo innovador. Las nuevas generaciones heredan un proyecto que necesita afrontar cambios que la generación anterior no llevó a cabo.

**4. “Ni sueños ni visiones”:** Estancamiento intergeneracional, que se materializa en la antesala del final de una empresa.

#### **4.1.3.6. Formas estratégicas que pueden tomar los emprendimientos y en qué consisten**

Como se ha visto, el rol del emprendimiento y la innovación en las generaciones que componen las empresas familiares se está convirtiendo en un aspecto relevante e importante para éstas. Por ello, resulta necesario hacer referencia a las formas que pueden tomar estos emprendimientos en las empresas familiares, es decir, de que manera es posible llevar a cabo este objetivo en la práctica (**Steinwascher Sacio, 2012**):

- **Desarrollo de nuevos mercados para los productos o servicios actuales de la empresa.** Esta forma de emprendimiento consiste o bien en una expansión geográfica del negocio, a través de la cual los emprendedores ampliarán la cobertura comercial de la empresa y aprovecharán sus conocimientos sobre su actividad productiva, o bien en la promoción de nuevos usos para los productos y/o servicios de la empresa familiar, lo que implicaría añadir nuevas virtudes a la oferta comercial de la empresa dentro de la zona geográfica que actualmente atiende.
- **Integración vertical de actividades de los proveedores o distribuidores de la empresa familiar.** Estos emprendimientos requieren que los emprendedores analicen los insumos y servicios que adquiere la empresa y el nivel de dependencia que tiene con respecto a éstos.
- **Desarrollo de nuevos productos o servicios, los que pueden estar relacionados o no con el negocio familiar (diversificación).**

## 4.2. ANÁLISIS EMPRÍRICO: APLICACIÓN A UN CASO CONCRETO

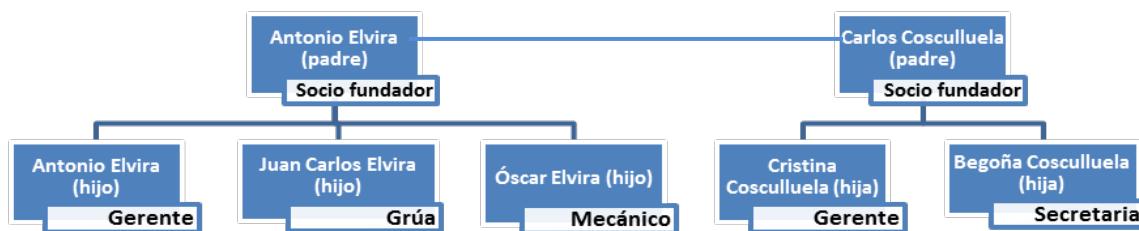
### 4.2.1. Presentación de la empresa

Con el objetivo de llevar a cabo un estudio empírico del emprendimiento en las empresas familiares, se va a analizar el caso real de la empresa familiar COSALVI, S.A. Se trata de un concesionario oficial de la marca Citroën situado en la localidad oscense de Barbastro, dedicado a la venta y reparación de automóviles, por lo que se encuadra dentro del sector terciario o de servicios. Desde su constitución, hace más de 50 años, se configura como un referente en la automoción en la Comarca del Somontano de Barbastro y provincia.

En la actualidad, y desde hace más 10 años, la actividad que fue iniciada en 1956 por dos primos, Antonio Elvira y Carlos Cosculluela, es continuada por varios de sus hijos, que intentan mantener los logros conseguidos por sus padres, haciendo frente de la mejor manera posible al tiempo de crisis que acontece. Por tanto, la empresa se encuentra en su segunda generación en la que los hijos de los fundadores (todos ellos accionistas de la misma) centralizan la toma de decisiones.

Además de los hijos, que ejercen las funciones señaladas en la figura que se presenta a continuación, la empresa cuenta con 18 asalariados que ejercen distintas funciones, entre ellas contabilidad, jefe de ventas, comercial, mecánicos, chapistas, etc.

Figura 3. Primera y segunda generación de COSALVI, S.A.



La sólida trayectoria con la que cuenta COSALVI, S.A se cimienta en la confianza que sus clientes depositan en ellos, gracias al buen **servicio**, trato cercano, precio ajustado y servicios ofertados. Estos últimos se recogen en las siguientes tablas, teniendo en cuenta la generación a la que nos refieramos.

Figura 4. Servicios ofrecidos por la primera generación de COSALVI, S.A.



Figura 5. Servicios ofrecidos por la segunda generación de COSALVI, S.A.



Como puede observarse, por el momento la nueva generación ha introducido el alquiler de vehículos, tanto turismos como industriales así como el diagnóstico multmarca como servicio postventa, lo que permite reparar la electrónica del automóvil.

Respecto a la **misión**, ésta se puede definir como el propósito o razón de ser de una empresa, es decir, aquello con lo que contribuirá a la sociedad. En el caso de COSALVI, ésta se configura de la siguiente manera de acuerdo con lo establecido en su página web ([www.cosalvi.com](http://www.cosalvi.com)), sería la siguiente: “COSALVI, S.A. es desde hace más de 50 años un referente en la automoción en la Comarca del Somontano de Barbastro y provincia. Nuestros clientes, muchos de ellos fieles a lo largo de décadas, son los mejores exponentes de nuestra calidad y buen hacer. Nuestro objetivo es ofrecer siempre el mejor servicio”.

En cuanto a la **estrategia** ésta es la forma en que la organización espera lograr sus misiones y metas, es decir, el plan de acción que la organización traza para alcanzar su misión.

En el caso estudiado podemos afirmar que la empresa COSALVI, S.A. sigue una estrategia de diferenciación y, a su vez, una estrategia de respuesta.

En primer lugar, la diferenciación consiste en distinguir las ofertas de una organización de manera que el cliente las perciba como un valor mayor añadido. Respecto a la empresa analizada, una de las argumentaciones que justifica el uso de esta estrategia viene relacionada con la propia marca Citroën, es decir, con la mayor parte de los artículos que oferta. Citroën cuenta una gran reputación relacionada con la innovación y la ingeniería revolucionaria, que se refleja en el lema de la empresa “Citroën Creative Technologie”. Por tanto, los productos de la marca cuentan con determinadas características que los diferencian de los competidores de su sector, ofreciendo composiciones únicas y diferentes.

No obstante, además de lo referente al producto determinado por la marca Citroën, el concesionario COSALVI, S.A, sigue una estrategia de diferenciación marcada por el trato al cliente. Se involucra al cliente al otorgar un trato cercano y amable. Esta característica viene potenciada por el hecho de que opera a nivel comarcal y, en ocasiones, provincial lo que propicia la interrelación continua cliente-trabajador. El compromiso y la atención son los sellos distintivos del concesionario, lo que supone que incluso haya personas que viven fuera de la provincia para adquirir sus vehículos en el mismo. Los más de cincuenta años de experiencia con los que cuenta también dan lugar a una mayor ventaja y a un mayor conocimiento de los compradores.

En segundo lugar, la estrategia basada en la respuesta se refiere a un conjunto de valores relacionados con el desempeño rápido, flexible y confiable. Así, incluye todo el conjunto de valores relacionados con el oportuno desarrollo del producto y la entrega a tiempo, además de una programación confiable y un desempeño flexible.

COSALVI S.A., también se caracteriza por su flexibilidad, es decir, ofrece gran variedad de líneas de producto y, de acuerdo con la marca Citroën, las introducciones de nuevos productos al mercado se producen con gran asiduidad, así como el “restyling” de los coches que ya se encuentran en el mercado para adaptarlos a las necesidades de los clientes. Además, a nivel general, estos últimos coinciden en que la respuesta que ofrece el taller frente a averías o problemas similares es rápida y confiable.

#### **4.2.2. Historia de la empresa y actividades emprendedoras a lo largo de la misma**

Figura 6. Acontecimientos relevantes de la historia empresarial de primos Antonio Elvira y Carlos Cosculluela que finaliza con su jubilación



Por tanto, en 2003 se llevó a cabo el primer relevo generacional en COSALVI, S.A. a través del cual los socios fundadores dieron paso a sus hijos que comenzaron a

controlar la empresa. Tanto la historia que se inició entonces como la precedente se caracterizan por un innegable espíritu emprendedor y de superación al que se va a hacer referencia a continuación.

Es innegable que el emprendimiento se encuentra presente en el inicio de cualquier negocio. Así, en sus inicios, los primos fundadores del caso analizado mantuvieron una actitud luchadora que les ayudó a poner en marcha sus ideas y aprovechar distintas oportunidades. Un duro trabajo les permitió alcanzar importantes logros como su colaboración con la marca Citroën-Hispania y demostrar que, con pasión, esfuerzo y sin excesivos recursos, es posible conseguir las metas que cada uno se propone. Con el paso del tiempo, les permitió consolidarse como el concesionario de referencia en Barbastro y comarca.

Al margen de lo anterior, en este caso queda patente que si las posteriores generaciones de la empresa tienen el propósito de continuar con la misma y mantener la consolidación lograda por sus antecesores sin que ésta vea resquebrajada, tienen que llevar a cabo una serie de acciones que impliquen distintas formas de innovación. Así, la segunda generación de COSALVI, S.A. ha tomado un elevado número de decisiones que tienen en cuenta estos extremos.

Figura 7. Actividades emprendedoras llevadas a cabo por la segunda generación de COSALVI, S.A.



Todos estos emprendimientos fundamentados en la innovación han permitido a la empresa adecuarse a la realidad tanto social como económica de cada momento. Como consecuencia, ha conseguido sobrevivir al tiempo de crisis económica y en los períodos más prósperos obtener beneficios reinvertidos con el objetivo de seguir creciendo y mejorando.

#### **4.2.3. COSALVI, S.A. como empresa familiar**

Como se ha establecido en la presentación teórica del trabajo, para que una empresa pueda considerarse como familiar, deben concurrir tres características. Esto supone la necesidad de analizar dichas singularidades en el caso concreto de COSALVI, S.A., para corroborar que nos encontramos ante un negocio de este tipo.

En primer lugar, la propiedad de la empresa se debe concentrar en un grupo familiar. Como se ha señalado, el negocio fue fundado a partes iguales por dos primos-hermanos, lo que constituye la participación en la misma como completamente familiar. Asimismo, con la segunda generación, la propiedad sigue siendo familiar puesto que en el capital de la misma solo intervienen los hijos de los fundadores, sin influencias externas.

En segundo lugar, la familia tiene que participar en la gestión y gobierno de la empresa. En el caso de este concesionario, desde la creación del negocio hasta su jubilación, los fundadores se ocupaban de llevar a cabo dicha tarea. En la actualidad son los algunos hijos de éstos los que se encuentran involucrados en la gerencia de la empresa.

En tercer y último lugar, debe existir una vocación de continuidad. En COSALVI, S.A. queda patente, por el momento, dicha vocación puesto que la trayectoria del negocio no ha finalizado al jubilarse sus promotores, sino que sus descendientes han proseguido con el negocio.

En este punto es importante destacar que los fundadores decidieron que fueran sus hijos los que continuaran el camino iniciado por ellos puesto que, a lo largo de su

carrera profesional, se han visto implicados y comprometidos con el negocio. En su conjunto, han podido involucrarse en todas las áreas que conforman el concesionario, dedicándose algunos de ellos a la mecánica, otros a la administración e incluso han llegado a compartir gerencia con sus progenitores antes de la jubilación de éstos. Todo ello permite que sea más fácil vislumbrar tanto las debilidades como las fortalezas de los puestos de trabajo que conforman la empresa así como abrir camino a la preparación de la sucesión evitando que se convierta en un problema.

Además, durante todo el recorrido de la empresa, los creadores de la misma han transmitido a sus sucesores unas dotes de liderazgo que les permitan ser competentes y dirigirse todos en una misma dirección, evitando la inadecuada resolución de conflictos y fomentando la comunicación entre los mismos. Esto se debe a que, por ejemplo, aunque uno de los copropietarios pueda situarse en un puesto de dirección mientras otro realiza labores encaminadas al trato con el cliente, las decisiones siempre deben ser consensuadas y estudiadas por todos y cada uno de ellos.

Por otro lado, los descendientes tienen claro el papel que juegan en el negocio, decisión a la que se ha llegado por consenso, aprovechando las competencias tanto personales como profesionales que presenta cada uno de ellos. Ello permite que se eviten los malos entendidos y que todos luchen por un bien común, es decir, que se dirijan en una misma dirección, la dirección que marca su estrategia.

En cuanto a los problemas a los que las empresas familiares tienden a enfrentarse en la actualidad, COSALVI S.A. ha conseguido profesionalizar su gestión sin que la cultura característica del negocio familiar se vea resentida. Hasta el momento, no se ha llevado a cabo la incorporación de personas externas a los órganos de gobierno de la empresa, ya que estas tareas las realizan los sucesores. No obstante, en los aspectos en los que éstos no contaban con competencias suficientes, se han introducido trabajadores ajenos a la familia, además de aquellos necesarios por las dimensiones del negocio. Respecto a la sucesión generacional, es un aspecto al que se ha hecho referencia con anterioridad, resaltando la implicación de los fundadores en la incorporación de sus descendientes en la empresa. Por último, COSALVI, S.A. tiende a la autofinanciación, es decir, reinvierte por norma general los beneficios obtenidos con el objetivo de evolucionar. Sin embargo, esta propensión que se aleja de la financiación

externa, ha supuesto en momentos concretos una restricción al crecimiento, especialmente durante los años de crisis económica.

## 5. CONCLUSIONES

---

Aunque a lo largo de la historia se ha extendido el tópico de que las empresas familiares realizan una menor innovación en emprendimiento e innovación y que las no familiares, que invierten menos en esta variable y que sus características configuradas no favorecen la innovación, las empresas familiares cuentan con una cultura organizacional o familiness que tiene una influencia positiva a la hora de tomar la decisión de emprender. Ello supone que es importante cambiar la visión que se tiene relativa a que algunos rasgos de las empresas familiares invitan a realizar inversiones incrementales, y aprovechar otras dimensiones.

No obstante, también tienen elementos definitorios que pueden influir de manera negativa en la innovación. Así, la literatura empírica está dividida entre los que señalan que la empresa familiar hace más esfuerzos por emprender e innovar que las empresas no-familiares y los que señalan lo contrario. De esta manera, es importante que dediquen considerables esfuerzos a la innovación aprovechando sus condiciones e intenten dejar a un lado los temores que les han impedido a lo largo del tiempo llevarlo a cabo ya que se configuran como los motores de nuestra economía y tienen una gran importancia.

Gracias al análisis del caso empírico analizado, se pone de manifiesto la importancia de emprender e innovar para mantenerse en el mercado como familiar. Sin embargo, lo ideal habría sido el caso debería haberse comparado con otra empresa no-familiar que se hubiese iniciado con el mismo tipo de actividad, que la empresa estudiada, y haber estudiado su evolución para comprobar si finalmente emprendía más o menos que la empresa familiar.

Por último, se han presentado varias limitaciones en el desarrollo de este trabajo. Entre ellas destaca, en primer lugar, el hecho de encontramos ante un trabajo de fin de grado y no frente una investigación. Así, en el caso de situarnos en este segundo escenario, hubiera sido necesario trabajar con un mayor número de empresas, lo que permitiría obtener conclusiones menos sesgadas. Sin embargo, el presente trabajo ha tratado de superar esta limitación describiendo resultados obtenidos por trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio.

Otra de las limitaciones está relacionada con la escasez de estudios relativos al emprendimiento como factor clave en la evolución de una empresa familiar. Se tiende a hacer referencia al problema que constituye la planificación de la sucesión generacional, desmereciendo otros factores que pueden tener la misma e incluso más influencia. No obstante, parece que recientemente esta tendencia ha comenzado a disminuir y se comienza a prestar atención a aspectos tan relevantes como el emprendimiento.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

Alcázar, P. (2015). Si diriges una empresa familiar y no sigues estos consejos, puedes tener problemas. *Cómo dirigir empresas familiares*, *Emprendedores.es*.

Alonso Nuez, M. J., & Galve Górriz, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e investigaciones sociales*, 5-44.

Alonso Nuez, M. J., Galve Górriz, C., Salas Fumás, V., & Sánchez Asín, J. J. (2008). Dinámica emprendedora en España. *Laboratorio de alternativas*.

Alvarez de Linera, P. (2011). La importancia de la continuidad de la empresa familiar. *Grandes Pymes*.

Amoldo Araya, L. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Vol 6 Num 2, Tec Empresarial*, 29-39.

Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., & Tato Jiménez, J. L. (2011). Porfesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista Empresa Familiar, Instituto de Empresa Familiar*.

Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. *Economía Industrial*, 129-136.

Barómetro europeo de la empresa familiar. (Cuarta edición, 2015).

Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. *Family Business Review*, 180-199.

Cano Ferrer, J. J. (2015). Barómetro Europeo de la Empresa Familiar . *Instituto de la Empresa Familiar*.

Casillas, J., Moreno, A., & Barbero, J. (2010). A configurational approach to the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 27-44.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 10-31.

Galve Górriz, C., & Salas Fumás, V. (2003). La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados.

Gimeno Sandig, A., Batista-Foguet, J. M., Baulenas Ruvireta, G., Coma-Cross Raventós, J., Saris, W. E., Guilló Lledó, L., y otros. (2006). Radiografía de la empresa española: fortalezas y riesgos. *ESADEKNOWLEDGE*.

Halyk, J. (2013). Entrepreneurship and Innovation in Family Firms: Reassessing the Fixation on "Secccess" and "Failiture" In Family Enterprise. *ResearchMattess, Business families centre's white paper series*.

Hernández Trasobares, A., & Galve Górriz, C. (2012). LA NATURALEZA FAMILIAR DE LA EMPRESA: ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS.

Hinostroza Garamendi, L. R. (2011). Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 14, N° 28).

INFORME COTEC 2016 (<http://www.cotec.es/pdfs/COTEC-informe-2016.pdf>)

INFORME DEL INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR 2015 (<http://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2015>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (<http://www.ine.es/>)

Jiménez Seminario, G. (2010). De empresa familiar a familia empresaria. *Booklet Número 1, Step Project.*

Kellermanns, F., Eddleston, K., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 1-14.

Klinger Rodríguez, C. (2009). ¿Qué es el emprendimiento? *Emprendemiestrategia*.

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

Meroño Cerdán, Á., Monreal Martínez, J., Sánchez de la Vega, J. C., & Olaz Capitán, Á. (2012). Innovación en la Empresa Familiar. *Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia, Observatorio de la Empresa Familiar*.

Michael-Tsabari, N., Labaki, R., & Kay Zachary, R. (2014). Toward the Cluster Model: The Family Firms's Entrepreneurial Behavior Over Generations . *Family Business Review*, 161-185.

Mur Tomé, I. (2011). Empresas familiares: consejos a tener en cuenta para una sucesión exitosa. *Ámbito Financiero*.

Ortíz García, P. (2015). Emprendimiento y empresa familiar. *CÁTEDRA MARE NOSTRUM empresa familiar*.

Pavón, M. (2012). El papel de la familia en la innovación y creatividad en la empresa familiar. *Garrigues Empresa Familiar*.

Pursals, C. (2005). Estudio sobre la Profesionalización de la Empresa Familiar .  
*Instituto de la Empresa Familiar.*

Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM. ECONOMÍA, N°7*,  
103-130.

Rodríguez Alcaide, J. J., Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M., & Sánchez Crespo, A. (2006). Comunicación en la empresa familiar. *Cuadernos de reflexión de la Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Córdoba.*

Romo, C., Vergara, E., & León, C. (2015). Las claves para consolidar un emprendimiento como una exitosa empresa familiar. *LA TERCERA Emprende.*

Serebrenik, R. (2013). Innovación y emprendimiento de las empresas familiares.  
*Revista Dinero.*

Steinwascher Sacio, W. H. (2012). Formas estratégicas del emprendimiento familiar.  
*Grandes Pymes.*

Valero, M. (22 de Diciembre de 2014). Los retos de la empresa familiar. *El País.*

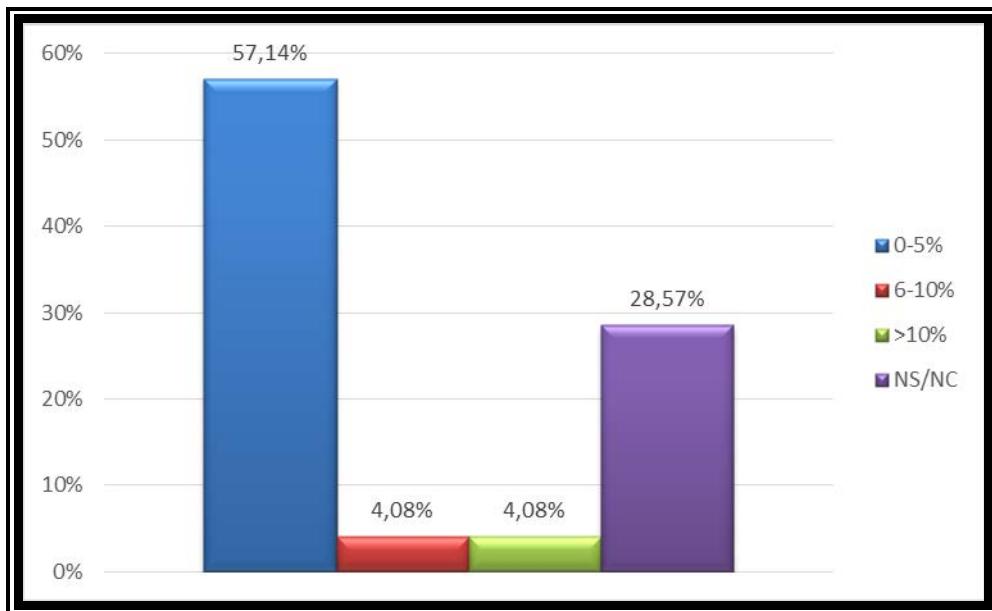
Ward O'Malley, F. (2005). Documento de las Jornadas "Ventajas Competitivas de las Empresas Familiares". *Instituto de Empresa Familiar.*

Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture.  
*ET&P, Baylor University*, 363-381.

## 7. ANEXOS

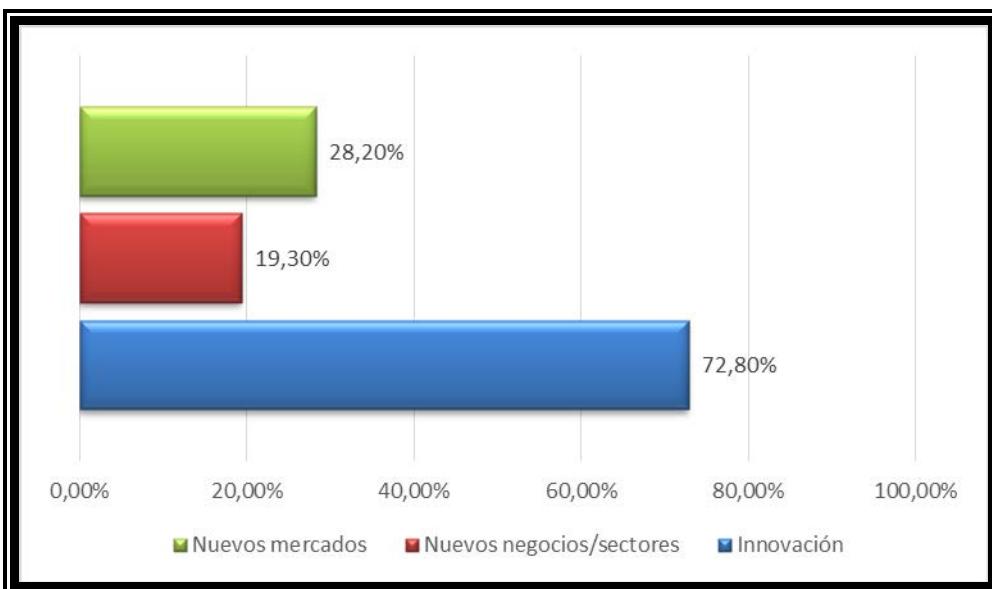
---

ANEXO 1. Gráfica que recoge el % de inversión en I+D+i sobre las ventas de las empresas familiares.



Fuente: elaboración propia a partir de Pursals (2005)

ANEXO 2. Gráfica que recoge el comportamiento innovador de las empresas españolas.



Fuente: elaboración propia a partir del IEF (2015)

