

BOLETÍN

www.catedraef-uv.es Diciembre 2014/N°4

ÍNDICE

| FDITORIAL | |
|-----------|--|
| | |

Premisas para una planificación exitosa de la sucesión: el modelo de las 8C

C. Camisón, Director CEF-UV

INVESTIGANDO LA E.F.

Barómetro de la Empresa Familiar Española publicado por KPMG

Consejos de administración: examen de conciencia

¿Es viable el modelo hereditario en las empresas familiares?

Entrepreneurship Theory & Practice, special issue sobre Family Business, noviembre de 2014

100 empresas familiares que cambiaron el mundo

Solo una de cada diez empresas familiares alcanza la tercera generación

ESTADÍSTICAS DE LA E.F.

NOTICIAS SOBRE E.F.

ACTIVIDADES REALIZADAS

PUBLICACIONES DE LA CÁTEDRA

Premisas para una planificación exitosa de la sucesión: el modelo de las 8C

Un asunto de riesgo

La sucesión, entendida como el paso de una generación a otra con el consiguiente cambio de liderazgo y/o propiedad, es probablemente el acontecimiento más peligroso en la vida de una empresa familiar. Reemplazar a la persona que lidera una empresa familiar es un proceso con enormes dificultades porque a los problemas del cambio de liderazgo que todas las empresas tienen, se agregan los problemas emocionales y psicológicos relacionados con la familia, y todos ellos deben ser conciliados simultáneamente

La consecuencia de estas dificultades es el elevado índice de mortalidad de la empresa familiar, que en el primer cambio generacional alcanza al 85-90% de las empresas familiares españolas (10 puntos por encima de la media europea y 25-30 por arriba de la media en Estados Unidos). La reducida probabilidad de superar la transición generacional continúa en los siguientes relevos, de modo que tras el segundo tránsito han desaparecido ya el 96% (7 y 11 puntos por encima de los promedios europeo y estadounidense) y tras el tercer cambio se alcanza el 98% (frente al 92% y el 89% en Europa y Estados Unidos). La mortalidad es tal que, en España, tras la generación fundadora sobreviven el 10-15% de empresas familiares, cavendo la

tasa al 4% y 2% tras la incorporación de la tercera generación y posteriores, respectivamente. En Europa la desaparición es también evidente, subsistiendo al primer cambio el 20-25%, y el 11% y 8% en los dos siguientes. En Estados Unidos, la probabilidad de superar los cambios generacionales es más alta a la europea, situándose en el 30-40%, 15% y 11% en los tres primeros relevos.

Evidentemente, no todas las defunciones de empresas familiares con los cambios generacionales cabe atribuirlas a su carácter familiar, pues en el desenlace en esa fase crítica juegan muchos otros factores. Pero caben pocas dudas del inusitado peso de la condición familiar en el resultado del cambio generacional, pues el 72% de empresas familiares tienen problemas en la sucesión y el 60% desaparecen por problemas familiares. Por el contrario, sólo en un 5% de casos puede atribuirse el éxito de la empresa familiar a la familia. Una familia exitosa no asegura el éxito de la empresa familiar, pues el negocio y la gestión son mucho más importantes que la familia, pero una familia con problemas tiene muchas probabilidades de acabar extin-

No se trata de episodios extraños en la vida de estas organizaciones. Hay múlti-

Patrocinada por:

BROSETA.

PORCELANOSA®

Promovida por:





10





ples ejemplos de los desastrosos efectos que suceden cuando la sucesión no tiene hoja de ruta ni entra en el calen dario de gestión. Podemos citar el caso de Eulen, empresa española de servicios con una fuerte presencia en América latina; el caso de Galletas Gullón; o los dramas de L'Oreal y Llongueras. En los cuatro, se ha vivido una auténtica guerra familiar por el intento de los hijos de desalojar a sus padres que eran los fundadores del liderazgo.

En todos estos casos los conflictos han sido intrafamiliares. Pero el problema de la sucesión puede presentarse también con enfrentamientos con socios no familiares. Fue sonado el ejemplo de Dexeus. El reputado consultorio ginecológico creado por Santiago Dexeus en 1935 en Barcelona dio un salto cuando se incorporaron al negocio socios externos a la familia, creándose primero el Instituto Dexeus y más tarde el Hospital Quirón Dexeus. Pero la semilla de la ambición ya estaba plantada y aprovechó una cláusula estatutaria poco afortunada (para más inri redactada por el fundador) que fijaba la jubilación obligatoria a los 65 años, la que permitió que sus socios se deshiciesen en 2009 de él prescindiendo también del resto de la familia. El drama fue que incluso el apellido Dexeus les quedó privado de uso para posteriores proyectos, aunque fue eliminado de la marca del antiguo grupo sanitario.

Los casos a observar para aprender cómo conducir los procesos sucesorios y los recambios en el liderazgo se han enriquecido hace poco con dos experiencias destacadas. Con apenas unos días de referencia, en septiembre de este año han desaparecido de la escena empresarial española dos de sus prohombres más destacados de las tres últimas décadas: Emilio Botín, Presidente del Santander, e Isidoro Álvarez, Presidente de El Corte Inglés. El impacto de la muerte de dos empresarios de su calibre no ha ocasionado en sus organizaciones ningún trastorno reseñable y, en breve espacio de tiempo, les han sucedido al timón Ana Patricia Botín y Dimas Gimeno, respectivamente. Ambos llevaban décadas de preparación para cuando este momento acaeciese, y la suave transición ha demostrado que la preparación ha sido perfecta.

Tanto mi propia experiencia como el conocimiento de casos como los citados me convencen de que la planificación aumenta considerablemente las posibilidades de éxito en la sucesión. Es cierto que la planificación tiene limitaciones. Ni toda la planificación del mundo alcanza para garantizar el éxito cuando se negocian transiciones generacionales y procesos de reestructuración empresarial, si faltan algunos ingredientes esenciales en el entorno familiar y del negocio. Y me enseñó igualmente que, por mucho dominio que se tenga de un oficio y de un producto, si fallan las capacidades directivas y de liderazgo el futuro de una empresa está seriamente comprometido.

"Si fallan las capacidades directivas y de liderazgo el futuro de una empresa está seriamente comprometido"

Ventajas de una sucesión planificada

A la luz de los conflictos potenciales, las ventajas de una sucesión bien planificada en la empresa familiar son las siguientes:

- Mejora de la relación entre familiares y construcción de una relación en armonía para la familia y la empresa.
- Impulso de una cultura familiar y empresarial más fuerte asentada en un sueño compartido y en unos valores
- Aumento de las posibilidades de éxito ya que de esta forma se evita que la familia entre en un proceso de incertidumbre que aumenta el riesgo del conflicto.
- Si el conflicto finalmente se presenta, podrá resolverse en tiempos más cortos.
- El liderazgo es el factor diferencial de una empresa familiar y de una familia empresaria exitosas. Por ello, es vital planificar el desarrollo personal y profesional de la siguiente generación.

Si hubiera que condensar las características que ayudan o perjudican a las empresas familiares que sobreviven a la sucesión, podríamos señalar las siguientes:

La sucesión sale beneficiada cuando los familiares las perciben como compañías rentables, sanas y sólidas financiera y organizativamente, en vez de empresas marginales o poco atractivas. Y junto a ello (o tal vez por ello) sienten que dirigirlas es

- satisfactorio y estimulante, por lo que aportan una realización emocional adicional al beneficio económico
- La familia comprende el negocio y lo considera desde sus comienzos un "asunto de familia", lo cual lleva aparejado que la familia está informada de la marcha del negocio y brinda su aliento para superar las vicisitudes que entraña todo proyecto empresarial, y que algunos de sus miembros estén empleados. La falta de información origina que los debates familiares se hagan en la sombra deteriorando la comunicación.
- La probabilidad de una sucesión exitosa es mucho más elevada cuando las familiares que entran en la empresa tienen la oportunidad de ganarse el lugar que ocuparán, en vez de recibirlo todo en bandeja, y por ello buscan adquirir experiencia gestora previa.
- La sucesión puede enquistarse si se ejerce sobre el sucesor una presión excesiva exigiéndole dedicación absoluta y una entrega similar a la del fundador, no dejándole entonces tiempo más que para trabajar.
- Son empresas que disfrutan de un liderazgo flexible y abierto, en el cual el fundador (a pesar de estar en cargo) está dispuesto a aceptar los cambios si benefician a la empresa y a delegar el poder tras un tiempo razonable de prueba del sucesor.
- La probabilidad de supervivencia aumenta sensiblemente cuando el empresario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación para la sucesión, y cuando él mismo participa activamente en la transferencia.

Esta contraposición de circunstancias que favorecen o entorpecen la sucesión llevan a concluir que, entre las distintas formas que puede tomar el relevo, es claramente preferible la sucesión planificada, y si es posible con un sucesor interno. La sucesión planificada y desde dentro aporta orden y continuidad a la empresa familiar. En cambio, la sucesión interna súbita y poco preparada es preocupante porque deja un amplio margen de incertidumbre sobre el comportamiento de sucesor, sucedido y su entorno. La sucesión planificada en la que el sucesor es externo a la familia se califica como arriesgada porque en un alto porcentaje de casos (se habla del 50%) los ejecutivos contratados no se adaptan a la cultura de la firma y terminan yéndose. Por último, el escenario más peligroso es cuando la sucesión además de no planificarse se deja en manos externas.

Premisas para una sucesión exitosa: el modelo de las 8C

La decisión de los fundadores de la empresa familiar, prestos a conducir su primer relevo generacional, así como las elecciones posteriores de cada generación en los nuevos tránsitos sucesorios, estará preñada de forma profunda por querencias, sentimientos y afectos que van más allá de las coordenadas jurídicas y económicas. Diga lo que diga la Ley, y sea cual sea la recomendación de la dirección de empresas sobre la legalidad v la eficacia en la sucesión, respectivamente, la vida de la empresa familiar está muchas veces dominada por los deseos del fundador o de sus sucesores al mando del negocio en posteriores generaciones, a los que le llevan al pairo las disquisiciones legales y económicas. Puede así optar por ceder la propiedad y/o la dirección de la empresa a alguno de sus herederos, porque le cree el más preparado para el reto o simplemente por ser el hijo preferido; o en otros casos, por atribuirlas a un grupo de herederos con la intención de mantener la comunidad entre ellos

No existen recetas universales para planificar el proceso de sucesión. Sin embargo, por el análisis de las dificultades consustanciales al proceso sabemos ya que toda empresa familiar pasará en esta etapa por una crisis derivada de las dificultades que surgen en las generaciones saliente y entrante y en su entorno familiar común.

"No existen recetas universales para planificar el proceso de sucesión"

Las soluciones que adoptemos deberán siempre estar orientadas a atacar esos problemas y no a las personas. Así como el marketing tiene las 4P y el lean manufacturing las 5S, la gestión de la sucesión en la empresa familiar descansa en las 8C: conciencia, compromiso, conocimiento, comunicación, confianza, comprensión, consejo y cadencia. Aunque estas 7C no son una varita mágica que resolverá todos sus problemas, sí que constitu-

yen herramientas valiosas que pueden ayudar a reducir los costes económicos y emocionales inherentes al relevo generacional en la empresa familiar, gracias a que facilitan la continuidad del negocio familiar; promueven relaciones humanas y profesionales en un entorno familiar y empresarial constructivo y de unidad; y previenen la llegada de escenarios extremos en los que todos los actores salen dañados, la familia sale fragmentada y la competitividad de la empresa menoscabada.

CONCIENCIA: ¿tenemos un problema? La mayoría de empresarios familiares están muy ocupados apagando incendios y resolviendo problemas que no supieron afrontar otros a los que se les pagó para ello. El efecto de esta agenda ingobernable es deiar muy poco tiempo para pensar el futuro y para planificar. Cuando el rumbo de navegación por las procelosas aguas familiares y del mercado se deja al azar del tiempo, la probabilidad de verse sumergidos en tormentas crece considerablemente. Algunos alegarán que incluso los barcos mejor equipados y preparados se ven atrapados en trances desagradables. Sin embargo, las repercusiones de las turbulencias no serán nunca lo mismo si tal escenario se ha anticipado y se está preparado; e incluso la probabilidad de ocurrencia del suceso negativo debe ser menor cuando prevemos los retos que pueden acaecer.

En suma, la sucesión debe ser un proceso gradual y no un suceso. Saber que la empresa familiar tiene un reto por delante cuando se produzca el cambio generacional y que posiblemente ese reto acabe degenerando en un problema puede permitir prepararlo con tiempo e incluso desarrollar un plan B. Comprender este hecho y practicar la reflexión continua y serena sobre el futuro y cómo alcanzarlo en el mejor escenario imaginable no es fácil por los agobios que ya sabemos que ocupan al actor clave de la empresa familiar. Pero habrá que buscar un resquicio para este ejercicio prospectivo y planificador, porque vale más perder un día pensando el futuro que perder la empresa en un

COMPROMISO: ¿realmente tenemos interés en la sucesión? Hacer explícitos los planes. Pasar el testigo exitosamente depende de:

• Tener quién esté dispuesto a pasarlo, y • Tener alguien que lo desee recibir y tenga capacidad de llevarlo.

Luego una sucesión eficaz exige:

- El rol del patriarca: liderar la sucesión.
- El rol del sucesor: comunicar su deseo de continuar la empresa familiar manteniendo la propiedad del capital y/o implicándose en las estructuras de gobierno y gestión.

La empresa familiar se distingue por la firme decisión de la familia de mantener el control familiar del negocio. Sin embargo, la continuidad de la empresa familiar no debe ser un reparo para analizar las circunstancias a fin de calibrar si es realmente viable la permanencia. En consecuencia:

- Piense también en la empresa: analice los efectos que el reparto de la propiedad tendrá en el futuro gobierno de la empresa.
- Pregúntese: ¿No sería mejor desinvertir estratégicamente?

CONOCIMIENTO: ¿sabemos como afrontarlo? Abordarlo con antelación y paciencia: La demora innecesaria o no dedicarle el tiempo necesario a este relevante paso en la vida de toda empresa familiar puede convertirse en un error de nefastas consecuencias. Así podrán irse limando las resistencias o temores del fundador. Ya hemos comentado los múltiples ejemplos de los desastrosos efectos que suceden cuando la sucesión no tiene hoja de ruta ni entra en el calendario de gestión.

- Porque el proceso es lento y delicado, y abordándolo con tiempo será más sencillo alcanzar la unidad y el trabajo en común.
- Para que el fundador y el sucesor compartan experiencias. Fijar una fecha exacta para el relevo generacional sin un aprendizaje compartido previo es un riesgo.

COMUNICACIÓN: ¿la familia lo sabe?

 Es frecuente que la sucesión se mantenga envuelta en un halo misterioso y que los responsables de ceder el testigo sean sumamente reservados para dar a conocer su voluntad, demorada a veces hasta su muerte, aún cuando mucho tiempo atrás ya suelen tener en su interior una idea de lo que deben hacer y cómo pero sin transmitirla siquiera a sus seres más queridos. Posiblemente, los temores que los ascendientes tienen al relevo, ya antes explicados, les hacen extremar su mandato. Otras veces opera la falsa creencia de que "viviremos el tiempo suficiente para dejar el asunto ordenado", sin prever contingencias dramáticas y sin reparar que durante el ínterin van fructificando las semillas de la desunión y la discordia. En otros momentos, la comunicación se ve frenada porque el ascendiente espera que sea la siguiente generación la que le plantee el tema y le diga lo que piensa y lo que espera. Mas cuando esto sucede, que es en raras ocasiones, suele ser cuando los herederos ya están cansados de las dilaciones y la comunicación viene entonces cargada de reproches y elementos emocionales que alteran la armonía familiar. Pero aún es cuando el contacto viene triangulado por el cónyuge, pues entonces las grietas de la discusión pueden derivar a terrenos más inestables

• Este comportamiento de los empresarios familiares no ayuda en absoluto a la continuidad del negocio familiar pues supone unos costes innecesarios de tensión familiar y de incertidumbre entre clientes, proveedores, bancos y otros agentes relacionados con la compañía que pueden perjudicar sus expectativas de rentabilidad. Además, si el empresario familiar tiene el sueño de que la empresa siga siendo familiar, ¿cómo puede esperar que la siguiente generación lo comparta si no tiene idea de qué puede suceder en el futuro? Dar por sobreentendido que contará con los descendientes para cuando tenga que retirarse, sin comunicárselo y conocer si los hijos están interesados en seguir en el negocio, conduce asiduamente a la decepción. En cambio, si el empresario familiar comparte el sueño con quienes podrían sucederle y ve cómo reaccionan podrá hacerle una idea cabal de las probabilidades de que su negocio se perpetúe bajo control familiar, iniciando así la preparación del sucesor, o deberá en caso negativo investigar otras alternativas como vender el negocio o contratar profesionales externos. Por tanto, no hay que mantener secretismos ni hacer de la sucesión un tema tabú o dar las cosas por sabidas. Hay que evitar sobrentendidos mediante la comunicación.

• El grupo Lombard Odier Darier Hentsch es un banco suizo de gestión patrimonial que ha alcanzado ya su séptima generación desde su fundación en 1796, y que constituye un aliado de referencia de las empresas familiares de todo el mundo. Alexis Lombard recalca la importancia de este factor: "Muchas empresas comienzan con un líder, que tuvo una idea y comenzó un negocio. Esta puede ser una persona muy fuerte y que no sabe compartir y comunicarse con sus hijos. Un día llega su muerte y la empresa va mal porque como empresario no supo transmitirles a sus hijos su conocimiento sobre el manejo de la empresa. Tristemente, esto suele suceder con mucha frecuencia".

CONFIANZA: ¿lo podemos resolver de forma consensuada? La importancia del consenso. Para trabajar en pro de la continuidad de la empresa familiar, no sólo se requiere asumir que tenemos un problema cuya resolución demanda un plan bien articulado y compartido con la familia. Además, se necesita realizar un ejercicio de auto-conocimiento y de humildad por el líder actual para reconocer que no lo sabe todo y por ello puede ser fructífero implicar a la familia. Desde luego esta decisión consensuada donde ya se está compartiendo poder de decisión no es nada fácil para quienes tienen que compartir aquello que ha sido el fruto de una vida, pues implica estar seguro de que quien le suceda podrá hacerlo al menos igual de bien que uno. Sin embargo, la desconfianza y las sospechas sobre la valía de los sucesores sólo pueden evaporarse (o confirmarse) compartiendo la toma de decisiones con ellos. Así podrán calibrar qué tipo de sucesores tienen y de impulsar su proceso de conocimiento del negocio y de aprendizaje de cómo tomarles las riendas. Los sucesores podrán asimismo ganar confianza en sus capacidades. La próxima vez que deba tomar una decisión estratégica, comparta con su sucesor la elección. Pero no lo haga sometiéndose simplemente a consulta si está o no de acuerdo con su análisis del problema y en la forma de afrontarlo.

Implique al sucesor completamente en el proceso decisorio, aportándole toda la información que posee y compartiendo la reflexión que debe conducir a la decisión. Por supuesto que no será una tarea sencilla y que surgirán roces en la discusión. Pero es igualmente seguro que, si ambos actores afrontan de forma constructiva, su confianza mutua irá reforzándose, y al miso tiempo irá madurando en el sucesor el líder de la nueva generación. Un buen ejemplo de la importancia de este factor es Natura Bissé, una de las marcas de cosmética más conocidas del mundo y cuyos productos son utilizados por la realeza europea y por estrellas de Hollywood como Julia Roberts. Ricardo Fisas, fundador de la compañía, ha relatado con indisimulado orgullo cómo sus hijos y cónyuges han tomado las riendas del negocio sin conflicto. El relevo generacional ha transferido el liderazgo a la hija mayor por consenso de los cuatro hermanos. Fisas asegura que todos los familiares están de acuerdo en seguir esta filosofía de consenso para tomar las decisiones estratégicas en el consejo de familia.

"Implique al sucesor completamente en el proceso decisorio, aportándole toda la información que posee y compartiendo la reflexión que debe conducir a la decisión."

COMPRENSIÓN: un proceso de sucesión conducido eficazmente requiere reglas consensuadas y comprensión y respeto por todas las partes al principio de que las decisiones deben atenerse estrictamente a ellas evitando cualquier arbitrariedad. Estas reglas deben cimentarse en la garantía de que valores como el sacrificio, el trabajo arduo y el compromiso son valores que deberían persistir en el negocio familiar y sobrevivir al cambio generacional. El relevo precisa también que ambas generaciones comprendan y valoren el esfuerzo de la contraparte. Son habituales las recriminaciones en cualquier sentido. Este ejercicio de empatía mutua debe conducir a:

- Evitar a toda costa que el fundador o antecesor se sienta relegado o que se desea prescindir de él, haciéndole ver que se desea seguir contando con su ayuda para perpetuar y desarrollar su obra, pero que hay que prevenir los potenciales conflictos y las situaciones imprevisibles que pueden surgir.
- Entender que el fundador no se debe dejar llevar por los sentimientos, ni puede convertir la empresa familiar en un refugio o en una ONG. Es decir, el líder actual debe descartar radicalmente la prác-

tica de convertir la empresa en el refugio de los miembros familiares menos capacitados. La probabilidad de una sucesión exitosa es mucho más elevada cuando los familiares que trabajan en la empresa o asumen responsabilidades en el relevo tienen la oportunidad de ganarse su lugar, en vez de recibirlo todo en bandeja. En cambio, si la familia relaja la planificación de la sucesión y los sucesores acaban interiorizando que tienen su vida asegurada gracias al negocio familiar, perdiendo la motivación para desarrollarse como buenos directivos y líderes. Salvatore Ferragamo es una marca italiana que se ha hecho famosa por calzar a las estrellas de Hollywood, aunque ahora vende a un público mucho más amplio y ha ampliado su gama hacia ropa, bolsos y todo tipo de accesorios. La empresa factura 1300 millones de euros anuales (datos de 2013) y posee 620 tiendas por todo el mundo. La empresa tiene ya una complejidad importante pues pertenece a más de 70 descendientes del zapatero napolitano que con apenas 20 años hizo famosa la enseña en el Hollywood de los años 20. Su Presidente actual, Ferruccio Ferragamo, proclama sin ambages a la pregunta de si le gustaría que su hijo le sustituyera como presidente del grupo: "sí, siempre que fuera lo mejor para la empresa. En caso contrario, prefiero que mi hijo sea buen accionista a un mal presidente". Los sucesores deben pues perder la noción de que la empresa familiar es el medio para cubrir sus propias necesidades. No es sencillo que la próxima generación asuma que sus ascendientes le digan: "te quiero mucho, pero si no vales para mi empresa deberás renunciar a sucederme" Pero éste es el único camino para garantizar la profesionalidad de los sucesores.

• Decidir con equidad, olvidando de momento la justicia. Equidad es la "disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece", mientras que justicia es dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Analice la posibilidad de un reparto desigual de la propiedad de la empresa entre sus hijos y haga justicia compensando a los no "favorecidos" con otro patrimonio o por los propios hermanos.

CONSEJO: Recabar consejo externo especializado. La magnitud y variedad de los problemas que pueden surgir en el proceso de sucesión y el

dificil equilibrio emocional necesario para tomar decisiones y fijar prioridades cuando la familia interfiere pueden hacer aconsejable el consejo de profesionales preparados y externos a la familia. Ellos pueden ver los problemas de fuera, sin involucrarse emocionalmente.

CADENCIA: el proceso de sucesión es valga la redundancia eso, un proceso. Y por ello debe tener unas fechas de inicio y fin y una programación temporal de la serie de pasos a dar. La planificación de este proceso demanda pues:

- Actuar antes de que estalle el conflicto familiar o la empresa se deteriore, para no tener que debatir sobre el futuro de la empresa familiar en plena guerra familiar y/o comercial. A estos efectos tiene mucho peso la edad del padre y los hijos. A partir de digamos los 40 años, los herederos empiezan a tener una seria preocupación porque no ven el momento de tener autonomía personal y económica. Es el momento en que se vuelven más impacientes y empiezan a llevar peor estar a la sombra del progenitor, surgiendo así las tensiones hasta que estalla el conflicto. La sucesión debería haberse clarificado antes de alcanzar este punto. Tenga en cuenta tres recomendaciones: No es bueno que la "expectativa" de sus hijos de ser socio sólo se haga realidad cuando hava una herencia. Los hijos pueden desmotivarse; Piense que sus hijos también tienen su propia familia v necesitan hacer su propio patrimonio. Plantéese la posibilidad de hacer y consensuar con sus hijos un plan de transferencia de acciones.
- Respetar la secuencia de pasos y el ritmo al que cada uno debe desplegarse. Ni se debe saltar pasos ni pisar de forma atolondrada el acelerador, porque las consecuencias pueden ser desastrosas. Por ejemplo, el proceso de preparación de los sucesores que inmediatamente vamos a comentar debe respetarse en su cadencia y obviar o simplificar alguno de sus elementos conducirá probablemente a delegar el futuro a personas sin las capacidades requeridas, y por tanto a arriesgar la continuidad del negocio familiar.

Entre los consejos a considerar para decidir cuándo debe una empresa familiar empezar a planificar la sucesión, no pueden faltar los enumerados a continuación:

- Aceptar que cuanto antes se planifique cuándo, cómo y por qué de la sucesión más probabilidad hay de que la empresa sobreviva. Hay una clara correlación entre el tiempo de anticipación de la planificación de la sucesión y la continuidad de la empresa familiar.
- Evite el "síndrome del Príncipe Carlos": no se precipite, pero tampoco se retrase.
- Por tanto, el consejo, como norma general, al menos 10 años antes de la previsible transmisión (de los cuales los últimos 5 años han de ser de solape fundador-sucesor).
- Si es factible, cuando el posible sucesor cumple 8-10 años.
- Esto significa que el fundador debe tener definido un plan de sucesión antes de los 50 años como muy tarde, y que si no trabaja con esta antelación tal vez no pueda poner a su sucesor al corriente de todo.
- Norma realista: cuando la empresa familiar da muestras de una base sólida y de buenas perspectivas a largo plazo, y por ello existe la convicción de que es más conveniente mantener el control familiar que hacer caja. En este escenario será más factible que la familia y el sucesor estén dispuestos a asumir el rol futuro que les corresponda.
- Norma de contingencia: si el proceso no se ha iniciado y la empresa ya se ha sumergido en una evolución negativa en el mercado y la cuenta de resultados, abrir el debate sucesorio sólo servirá para agravar la situación pues al dilema de elección del sucesor se añadirá el problema de que la empresa ya no podrá albergar a un número creciente de miembros de la familia, lo que originará los enfrentamientos que obstaculizan el deseable pacto. Muchos expertos aconsejan en este escenario la venta de la empresa.



Este artículo es un extracto de la obra *Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo*, elaborada por César Camisón. Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. Ha sido publicada por la Cátedra de Empresa Familiar dentro de su colección Cuadernos de Trabajo de CEF-UV, nº 2, Valencia, 2014.

INVESTIGANDO A LA EMPRESA FAMILIAR

Barómetro de la Empresa Familiar Española publicado por KPMG



En diciembre de 2013, KPMG publicó el primer Barómetro de Empresa Familiar que refleja las respuestas de 240 empresas familiares españolas de todo el territorio nacional recogidas entre julio y septiembre de 2013 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo. Este informe forma parte del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA en 14 países en las mismas fechas. Esta encuesta se realiza dos veces al año con el obietivo de observar la evolución de las expectativas de las empresas familiares españolas y europeas.

Juan José Cano, Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España, indica que aunque el barómetro refleja que las empresas familiares tienen una visión positiva de su situación para el futuro, todavía existen factores de incertidumbre que se traducen en que más de la mitad de los encuestados haya señalado el descenso de la facturación debido a la disminución del volumen como uno de sus principales problemas. De hecho, la debilidad interna ha empujado a las empresas familiares a dedicar un gran esfuerzo al mercado exterior como muestra el hecho de que el 74% de las empresas familiares españolas haya incrementado su actividad en el exterior frente al 59% de la media europea. La empresa familiar española es responsable de ocho de cada diez puestos de trabajo y aporta el 70% del PIB en España.

Además, el 80% de las empresas familiares españolas espera crecer en durante el ejercicio 2014; de éstas, el 31% cree que lo hará en el exterior y el 24% en el mercado local, mientras que un 25% prevé crecer en ambos mercados. Para Juan José Cano "la empresa familiar está aprovechando las enormes posibilidades que ofrece el mercado exterior. No obstante, posicionarse en un mercado tan competitivo, requiere diferenciarse en calidad, diseño, marca o servicio. Además, hay que efectuar una correcta selección de os mercados y una exhaustiva evaluación de los riesgos".

En materia de inversión, las empresas españolas y europeas coinciden en que seguirán centradas en su actividad principal (36% y 48% respectivamente), mientras que el 29% de España y el 26% de Europa apostarán por la internacionalización, así como el 24% y el 17% por la diversificación de sus actividades, respectivamente.

Las empresas familiares españolas parecen atravesar por una situación más compleja que las del resto de Europa ya que, en los últimos seis meses, la facturación ha disminuido para el 44% de las compañías encuestadas, mientras que en el panorama europeo la reducción afectó al 31%. Frente a ello, una de cada cuatro españolas (26%) ha experimentado un aumento en sus ventas, un dato inferior al del resto de empresas familiares en Europa (43%).

En el análisis de los principales problemas identificados por este tipo de empresas en la actualidad, las complicaciones parecen centrarse en el descenso de la facturación por disminución del volumen y de la rentabilidad para el 58% y el 51% de los encuestados, respectivamente. El acceso limitado al crédito para poder llevar a cabo inversiones (21%) y para sus actividades diarias (18%) también preocupa más a las empresas familiares españolas que a la media europea, en cuyo caso se reducen hasta el 17% y 11% respectivamente.

Por su parte, mientras la captación y retención del talento supone un reto importante para el 23% de las empre-

sas europeas, en el caso de España sólo preocupa al 7%.

El 61% de las empresas familiares españolas ha tenido problemas de acceso a financiación en los últimos seis meses, frente al 51% en Europa. Las principales consecuencias señaladas son los problemas ocasionados con la gestión de tesorería para el 20% de las españolas y el 19% de las europeas, así como las dificultades para promover nuevas inversiones o internacionalizarse (12% y 10% respectivamente). No obstante, destaca que a pesar de haber notado las restricciones en la concesión del crédito, el 17% de las empresas familiares de España asegura que este hecho no ha tenido un impacto significativo sobre su actividad (13% para la media europea).

En cuanto a los motivos que consideran que se encuentran detrás de los problemas de acceso a financiación, las empresas españolas apuntan al incremento de las garantías necesarias (32%) y de los tipos de interés (30%). La reducción de las cantidades concedidas es el motivo para el 24% de los empresarios españoles encuestados. A la hora de obtener financiación, la opción más atractiva para la empresa española es el crédito bancario (39%), seguida de los fondos propios (38%). "Aunque la financiación bancaria seguirá existiendo, los requisitos de acceso a ella van a ser mucho más elevados. Por ello, las empresas familiares deben valorar otras opciones como dar entrada a la inversión de fondos o capital riesgo, el Mercado Alternativo Bursátil o el Mercado Alternativo de Renta Fija, entre otras alternativas de financiación", apunta Juan José Cano.

El informe destaca que las empresas familiares otorgan gran importancia a factores como mantener el control familiar, preparar la sucesión o formalizar el papel de la familia en la gestión de los negocios. Por todo ello, necesario contar con este barómetro para poder comprender mejor la situación actual de un sector tan importante para España y Europa como es el de la empresa familiar.

Consejos de administración: examen de conciencia

El pasado 29 de octubre se presentaron en el campus del IESE de Madrid las conclusiones del Informe de PwC sobre Consejos de Administración de empresas cotizadas 2014.

En este informe se recogen las opiniones de 40 compañías cotizadas españolas, catorce de las cuales pertenecen a consejos de administración de empresas familiares y los otros veintiséis a consejos de administración de empresas no familiares.

El estudio muestra diferencias entre los consejos de empresas familiares y los consejos de empresas no familiares. Los consejeros de las empresas familiares:

- Se involucran menos en los temas relacionados con:
- " La sostenibilidad del negocio.
- " Funciones del consejo.
- Definición de la tolerancia y el riesgo.
- La política de dividendos y autocartera.

Hay una menor aceptación a la "crítica" del desempeño del consejo de administración que se pone de manifiesto en los siguientes aspectos:

 No toman acciones a las propuestas, dudas o quejas que haya habido en la Junta General de Accionistas.

- Hacen poco caso a Analistas e Inversores.
- Realizan la evaluación del consejo como un mero trámite.
- La retribución es inferior con respecto a las empresas no familiares
 Por el contrario, los consejeros de empresas familiares:
- Tienen una mayor dedicación al tema sucesorio. Esta mayor dedicación a este asunto ya aparecía en análisis de años anteriores.
- Los consejeros de las empresas familiares quieren más seguridad de cumplimiento normativo de la que hoy tienen.

¿Es viable el modelo hereditario en las empresas familiares?

Según el Segundo Barómetro de la Empresa Familiar de KPMG, la facturación de estas compañías aumentó en un 50% de los casos y un 36% ha conseguido aumentar la plantilla.

Sin embargo este estudio demuestra que las empresas sean familiares no garantiza que vayan a seguir siendo administradas de este modo ni que sobrevivan a una siguiente gestión generacional, dado que solo el 65% de ellas se encuentra en propiedad de la primera generación, un 25% en la segunda, un 9% en la tercera y sólo un 1% en cuarta generación.

Ello radica en que la profesionalización ha ido adquiriendo un mayor papel en el mundo empresarial. Además, la **innovación ligada** a la exploración del mundo digital es fundamental en los tiempos que corren. Según la encuesta de Negocio Familiar de 2014 publicada por PwC, las terceras y cuartas generaciones de directivos prestan menos atención a la innovación, lo que les hacen ser menos competitivas.

Además, aunque el 63% tiene una visión positiva del desarrollo de su compañía a corto plazo, el 48% sigue teniendo como principal preocupación la disminución de la rentabilidad. Por otro lado, también les preocupa la subida de los tipos impositivos y el coste de la energía.

Por último, la encuesta de PwC indica que el **factor emotivo** como uno de los **principales problemas** a la hora de cambiar de mano una compañía, ya que no siempre es fácil para un directivo ver cómo se transfiere a un joven, con menos experiencia y una forma diferente de trabajar. Así mismo, la encuesta también revela que el número de empresarios que buscan traspasar la propiedad de su compañía familiar, pero no la gestión, se eleva ya hasta el 32%, lo cual exige más aún la formalización de las relaciones entre los parientes y la marca.

Por tanto, la viabilidad de las empresas familiares depende de un complejo engranaje que mezcla el saber anticiparse a los hechos, con adaptarse a los nuevos cambios y hacer un buen traspaso generacional, a los que el directivo tendrá que hacer frente si quieren dejar legado de su trabajo.

Entrepreneurship Theory & Practice, special issue sobre Family Business, noviembre de 2014

La revista ET&P lleva ya un largo periodo publicando anualmente números monográficos sobre distintas facetas de la empresa familiar. En su último número de este año, se aborda, a través de 8 estudios específicos, la problemática del contexto, longevidad, la importancia de la confianza y el gobierno corporativo, y la responsabilidad social corporativa en las empresas familiares.

100 empresas familiares que cambiaron el mundo

100 empresas familiares que cambiaron el mundo es una publicación del titular de la Cátedra de Empresa Familiar y profesor del IESE Josep Tàpies en compañía de Águeda Gil y Elena San Román, que analizan la historia de diversas compañías centenarias que continúan siendo parte del escenario económico.

El libro busca que el lector pueda aplicar en las compañías del siglo XXI las diversas lecciones que se presentan en un centenar de relatos. Cabe destacar que para los autores, la clave que explica la longevidad y la actividad de las 100 compañías retratadas en el libro radica en su dinamismo y carácter innovador.



Sólo una de cada diez empresas familiares alcanza la tercera generación

La precipitada muerte de los grandes empresarios españoles Emilio Botín e Isidoro Álvarez ha dado lugar a un relevo generacional en dos de las empresas abanderadas de la marca España. Banco Santander y El Corte Inglés han sustituido a sus máximos directivos por otros miembros de la familia en apenas unos días, cuestión fundamental para que las compañías continúen con su fortaleza y su velocidad de crucero en un mundo global y en una situación económica complicada.

Este ejemplo sirve para destacar el aspecto contrario, la gran cantidad de empresas familiares, cotizadas o no, que no tienen definida ni planificada ni prevista su sucesión. Un informe realizado por la consultora Deloitte y Esade pone de manifiesto que poco más de la mitad de las compañías (un 59 por ciento) cuenta con un protocolo familiar para definir el papel de las siguientes generaciones en la empresa.

Esta falta de previsión es la principal causa de que tan sólo una tercera parte de las empresas familiares llegue a la segunda generación y que apenas una de cada diez sobreviva hasta la tercera generación. Precisamente, la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León (EFCL), creada en 1997, trabaja arduamente en los últimos años para poner en marcha instrumentos que garanticen la continuidad de un porcentaje mayor. Sobre todo, teniendo en cuenta que el 75 por ciento de las empresas familiares de Castilla y León afrontarán el proceso de la sucesión en los próximos diez años.

Una de las herramientas más recomendadas para pilotar una transición segura cuando llegue la hora de la sucesión es la firma de un protocolo familiar, según explican varios expertos consultados por este periódico. José Luis Zurro y David Guerras, asesores del despacho jurídico Garrigues, definen este instrumento como «un proceso a partir del cual la familia toma la decisión sobre las reglas del juego para la sucesión». En él se incluye la preparación necesaria para acceder a cargos directivos, la distribución del capital, las acciones a las sucesivas

generaciones, el reparto de dividendos o el derecho de adquisiciones preferentes en caso de que alguno de los miembros de la familia quiera vender su parte en la empresa. Muchos empresarios no son conscientes -o no eran hace unos años- de la importancia de contar con una planificación que allane el camino cuando llegue el momento del relevo, bien por un fallecimiento, una jubilación o cualquier otra circunstancia. «La sucesión en este tipo de empresas es más conflictiva porque hay que unir la vertiente familiar y la empresarial», asegura

"Los expertos recomiendan la formalización de un protocolo familiar como una decisión estratégica para asegurar el futuro empresarial en las mejores condiciones y con plenas garantías"

Dos ejemplos. Un ejemplo de este cambio de rumbo es Grupo Hermi, empresa vallisoletana que se ha convertido en referente internacional en la comercialización de carne de conejo, cuyos cuatro hermanos propietarios han iniciado ya la elaboración de un protocolo a pesar de que la siguiente generación está encabezada por una joven de aún 19 años. Santiago Miguel, consejero delegado del grupo, explica que gracias a una jornada de la Asociación de Empresa Familiar, fueron conscientes de la utilidad de tener resueltas unas cuestiones que facilitan mucho la sucesión, en este caso, y en general el funcionamiento de la empresa e incluso de la propia familia.

Otro caso diferente, en el que se ha demostrado el éxito y la garantía de la planificación, es el de Calidad Pascual (antes Leche Pascual), grupo fundado a finales de los 60 por Tomás Pascual. Tras crear un consejo de familia y firmar un protocolo en 1999, sus hijos entraron a participar en la gestión del grupo lácteo y posteriormente, cuando falleció el patriarca en 2006, se produjo una sucesión natural asegurando los «valores intrínsecos de la

empresa». Este protocolo incluye la incorporación progresiva y sujeta a estrictos requisitos de los nuevos miembros de la familia al gobierno de la compañía.

Estas exigencias hacen que la elaboración de un documento de este tipo requiera el pleno consentimiento y participación de las generaciones que deban hacerse cargo de la empresa familiar. El protocolo familiar es un proceso que dura varios años. «Realmente es un acuerdo marco que compagina la propiedad familiar con el plan empresarial v que se mantiene vivo a lo largo de toda la vida», indica David Guerras, quien insiste en que «el objetivo es siempre buscar lo mejor para la empresa, con el fin de que ésta subsista y sea cada vez más fuerte».

Esta pervivencia empresarial no debe tomarse únicamente como una obligación familiar, sino que «existe una responsabilidad con la sociedad, pues hay muchas familias cuyo futuro laboral y personal depende de ello», concluye Zurro. La profesionalización y el tamaño son factores importantes que ayudan a emprender un camino que a medio y largo plazo contribuyen en gran medida al mantenimiento de un proyecto empresarial familiar, más allá del éxito que cada uno tenga con su propia gestión.

La AFCL está empeñado en que cada vez sean más quienes pongan todos los mimbres para que no haya sobresaltos cuando llegue el momento de la sucesión.

ESTADÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El peso de la empresa familiar en Castilla La Mancha

Según datos de la Consejería de Empleo y Economía del Gobierno Regional de Castilla la Mancha, la consolidación del tejido empresarial de carácter familiar en Castilla La Mancha es un hecho y la empresa familiar manchega representa el 17% del total del nivel nacional.

Para impulsar el tejido empresarial de la región se van a aplicar incentivos tales como deducciones fiscales y ayudas a nuevos emprendedores y Pymes de la región, prueba de ello es el anuncio de la firma del convenio de colaboración "Proyecto 100 horas" entre Globalcaja y la Asociación de la Empresa Familiar que pretende promover la colaboración entre las empresas familiares castellanomanchegas, el encuentro e intercambio de empresas familiares y facilitar la continuidad generacional de estas empresas.

El peso de la empresa familiar en Córdoba

Sólo ocho empresas familiares cordobesas facturan el 4,5% del Producto Interior Bruto (PIB) de la provincia al alcanzar una cifra de 1.200 millones de euros, según explicaron ayer fuentes de la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar tras la presentación del sexto congreso nacional que se celebrará los días 20 y 21 de octubre en la ciudad.

Esta organización engloba en la actualidad a 61 empresas de la comunidad autónoma, con una facturación global de 3.700 millones de euros.

Córdoba es una de las provincias donde tiene mayor importancia este tipo de sociedades dado que entre el 80 y el 90 por ciento de las empresas son de carácter familiar.

En la actualidad, las ocho empresas que pertenecen a la asociación andaluza son Grupo Sánchez-Ramade, Grupo Prasa, Baldomero Moreno SA, Abonos Jiménez, Aguilar de Dios, Destilerías Rute, Muñoz Vera y Martínez Barragán. Por volumen económico, el Grupo Sánchez-Ramade es el segundo más importante de Andalucía, al facturar durante el año 2002 por valor de 676 millones de euros.

Este tipo de sociedades da empleo al 85% de la mano de obra en la actividad privada. Casado recalcó que en la provincia la empresa familiar tiene un mayor peso que en el resto de las provincias andaluzas. No obstante, sólo el 33% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y únicamente el 15% alcanzan la tercera.

El peso de la empresa familiar en Murcia

El último barómetro, elaborado por la Cátedra de Empresa Familiar y la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (Amefmur) y presentado en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, señala un punto de inflexión en la situación económica ya que, por primera vez en cuatro años, las empresas no creen que este semestre haya sido peor al anterior.

El estudio, que analiza la realidad de un colectivo que representa el 85% del tejido empresarial y que genera el 70% del PIB en la Región de Murcia, muestra una evolución positiva en todas las variables. El 85% de las empresas mantienen o mejoran sus cifras de exportación y un 76,1% hacen lo propio en cuanto al número de empleados. Además, destaca que un 23% de empresas haya mejorado sus ventas en el último semestre. Todos estos datos llevan a que el Índice de Confianza

Empresarial de la Región de Murcia y el de las empresas familiares suba 13 puntos, situándose nuestra Comunidad en cuarto lugar dentro del panorama nacional.

La recuperación de la demanda sigue capitalizando las preocupaciones del 81% de las empresas pero con una disminución de 11 puntos en un año. Le sigue en importancia las dificultades de financiación (45%) y la presión competitiva (45%). En cuanto a su funcionamiento interno, los mayores esfuerzos los realizan en el control de costes y la calidad, mientras siguen muy atentas a la situación económica y a la creación de empleo.

El Barómetro también ha realizado un análisis estratégico de la actividad de las empresas familiares que muestra una disminución en el número de clientes de un 43,6% en los últimos 5 años. Fundamentalmente la respuesta del colectivo se ha centrado en lanzar nuevos productos (46,4%) y acceder a nuevos mercados (36,1%). Para los próximos 5 años se prevé un crecimiento neto de clientes del 40,4%, optando fundamentalmente por aumentar el número de alianzas como vía de crecimiento.

Además, durante el período de crisis, el 55% de las empresas han incrementado el nivel de implicación de la familia y se ha mejorado la profesionalización de los directivos familiares (40,9%). También es importante el grupo de empresas que ha recurrido a asesores especializados (45,5%) y aquellas que han adoptado herramientas de gobierno corporativo (20%).

Los resultados del barómetro se han obtenido tras realizar 112 entrevistas personales con las empresas familiares más representativas del tejido económico regional.

NOTICIAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Campofrío: de empresa española familiar con diez cerdos, a multinacional con capital chino

Campofrío empezó en los cincuenta con ocho empleados y matando diez cerdos al día, es el ejemplo de cómo una pequeña empresa familiar puede convertirse en multinacional. El líder europeo en productos cárnicos procesados tiene su cuna precisamente en Burgos, cuando en 1952 fue fundado por el bilbaíno, José Luis Ballvé junto con su socio, Clemente Garay. Su hijo, Pedro Ballvé es hov, la cabeza visible de Campofrío. Formado en Estados Unidos, cuenta que comenzó vendiendo carne para perro cuando era estudiante.

Hoy, mantiene una participación sobre el gigante alimentario, pero desde este verano los máximos accionistas son mexicanos y chinos. El 98,3% del capital **Campofrío Food Group** está en manos del mexicano Sigma (61,3%) y del chino WH Group (37%). El siniestro ha hecho que hoy deciden retrasar momentáneamente una emisión prevista de bonos por valor de 500 millones de euros.

Con una facturación de 1.400 millones hasta septiembre, el grupo ha incrementado sus ventas en 2014. Tiene 30 plantas repartidas entre España, Francia, Italia, Bélgica, Holanda, Polonia, Portugal, Rumanía y Rusia, con más de 7.000 trabajadores. En Burgos, además de la planta destruida por el fuego también dispone del "matadero", y el almacén de "Carnes Selectas". Cerca del 40% de sus ventas, todavía las realiza en España, con una cuota de mercado del 20%. Sin embargo, está presente en 40 mercados y según reconocía hace unos meses la dirección, el mercado estadounidense y el chino, son una prioridad. En Soria tiene dos plantas, una de embutidos curados y otra de pizzas congeladas. En Valencia

fabrica salchichas, beicon. En Madrid, Toledo y Cáceres produce jamón curado.

La expansión internacional de Campofrío comenzó en los ochenta al unirse con la estadounidense Beatrice Food que compra el 50% de la empresa dela compañía. En 1987esa participación sería recuperada por parte de los hijos Ballvé, que consideran Beatrice Food como "especuladores". En todo caso, la trayectoria es imparable y en 1988, sale por primera vez a Bolsa y dos años después, abre una planta en Moscú.

Los 90 y los 2000 son las décadas de **expansión de la competencia:** la francesa Montange Noire, la portuguesa Fricarnes, la polaca Morliny y la rumana Tabco. En 2000, se hace con Navidul.En 2004, el grupoestadounidense Sithfield Foods adquiere el 22,4% de la empresa y nace Campofrío Food Group. Siete años después, el grupo compra la italiana Cesare Fiorucci.

En 2013, el principal accionista de la empresa, Smithfield, es comprada por el grupo alimentario chino Shuanghui International Holdings por 7.100 millones de dólares. Al capital de la empresa se une la mexicana Sigma, que al comprar las participaciones de la familia Ballvé, del fondo Oaktree y de Caixabank se convierte en el accionista mayoritario.



XVII Congreso de Empresa Familiar en Alicante

S.M. el rey Felipe inauguró en Alicante la XVII edición del **Congreso Nacional de la Empresa Familiar**, que fue celebrado entre los días 2 y 4 noviembre, uno de los principales foros económicos del país, en el que políticos, empresarios y expertos expusieron su visión sobre si la recuperación se ha consolidado en España.

El congreso que organiza el Instituto de la Empresa Familiar, llevó este año el título "El papel del empresario familiar en la recuperación económica" y contó con la participación del presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, y del líder del PSOE, Pedro Sánchez.

Felipe VI abrió el foro empresarial acompañado del presidente de la Comunidad Valenciana, Alberto Fabra, y el del Instituto de la Empresa Familiar, Javier Moll. Mariano Rajoy clausuró el encuentro el martes 4 al mediodía junto con el presidente del **Instituto de la Empresa Familiar**.

Esta organización agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, como **Inditex, Mercadona, Acciona, Almirall o Barceló**, con una facturación media por compañía de 1.500 millones de euros.

Banca March y Amefmur: Acuerdo de formación para las empresas familiares

La Asociación Murciana de la Empresa Familiar reforzará **las acciones de formación** que ofrece a sus asociados con el apoyo de **Banca March**. La entidad financiera colaborará con el programa de jornadas y seminarios que desarrolla Amefmur y en el que se abordan temas relacionados con la dirección empresarial, la sucesión o la fiscalidad.

Así lo establece un convenio que han firmado la presidenta de Amefmur, Isabel Sánchez, y el director de Banca Patrimonial de Alicante y Murcia de Banca March, David Jérez. El acuerdo establece también otras líneas de colaboración que permitirán, por ejemplo, presentar y difundir en Murcia los estudios e informes sobre empresa familiar que Banca March desarrolla en colaboración con el IE.

Juan Corona, nuevo director general del Instituto de la Empresa Familiar

Tejero ha pasado dos años en el cargo para el que fue designado por José Manuel Entrecanales, anterior presidente del IEF. Entrecanales abandonó en abril su cargo tras dos años en el mismo y Tejero habría aprovechado la circunstancia para retomar negocios personales que había dejado aparcados, según comentan fuentes empresariales.

Corona, que en la actualidad era director académico del IEF, es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, catedrático de Economía Aplicada, rector honorario de la Universidad Abat Oliba-CEU y acadé-

mico numerario de la Real Academia de Doctores. Formó parte de los **nueve expertos seleccionados por el ministro de Hacienda** para elaborar una propuesta de reforma fiscal. El IEF también anunció el nombramiento de Jesús Casado como director general adjunto. Casado es secretario general de la European Family Businesses, organización que representa a más de 10.000 empresas familiares.

En el IEF ha sido director de Internacional y anteriormente director de Relaciones Empresariales.



100 años de Puig

Puig, empresa catalana que nació por iniciativa de Antonio Puig Castillo en 1914, celebra cien años de vida entre perfumes v moda. Es una empresa familiar con arraigo en Barcelona y difusión y presencia en todo el mundo. La empresa desde su creación fue evolucionando, en el año 1922 comercializó Milady, primer pintalabios fabricado en España, en el año 1940 creó Agua Lavanda Puig que, con el paso del tiempo, se convertirá en emblema de la empresa y que todavía hoy sigue vendiéndose. Én 1959 comienza su expansión internacional y por estos años se incorpora a Puig el diseñador español Paco Rabanne residente en Francia, diez años después se crea la fragancia Calandre firmada por este diseñador y realizada por Puig, las relaciones con Paco Rabanne son fluidas y en el año 1987 Puig compra esta marca.

Por su trayectoria Puig es una empresa que a lo largo de estos sus primeros cien años ha trabajado a fondo dentro de sus amplias posibilidades, actualmente sigue siendo un negocio familiar y en estos momentos la tercera generación ya forma parte de la empresa. Marc Puig es actualmente el presidente ejecutivo de la compañía y Manuel Puig es el vicepresidente. La empresa combina marca de moda y fragancias internacionales desde EE.UU, Italia o Francia conservando su propio ADN, Marc Puig explica así la evolución de la compañía: "Hemos desarrollado un modelo

de negocio híbrido, único en la industria que consiste en la convivencia dentro de la compañía de marcas propias y licencias de moda y fragancias. Somos capaces de integrar la moda como una inspiración para las marcas y fragancias como una forma de construir un sentimiento y compartir la inspiración con un público mayor.

Nuestro enfoque se ha concentrado en sorprender al consumidor a través del "storytelling"(contando nuestra historia) y hemos ganado grandes éxitos con ello".

Puig se ha ocupado siempre de que tanto el packaging de sus productos como sus spots promocionales sean impactantes, en algunos por su exquisita elegancia y en otros por ser mucho más cañeros en sus propuestas, éstos los hallamos en los comerciales de promoción tanto de 1 Million como en Invictus.

Además, la familia Puig ha estado vinculada al mundo de la vela, especialmente en la figura del desaparecido Enric Puig. Patrocinaron la Copa de Vela del Rey desde 1984 hasta 2006 y fueron armadores del velero "Azur de Puig". Desde 2008, en colaboración con el Real Club Náutico de Barcelona, impulsa y patrocina la regata "Puig Vela Clásica". El pasado año conquistó los Campos Elíseos con una nueva sede en París y en este 2014 se inaugura Torre Puig, la nueva sede corporativa de Barce-

lona. El edificio ha sido diseñado por Rafael Moneo, premio Pritzker de arquitectura. Torre Puig tiene 100 metros de altura y posee la certificación Leed Gold que demuestra su elevado índice de sostenibilidad. Marc Puig tiene claro el valor añadido que posee el que una empresa celebre sus cien años de vida pero también sabe que hoy nadie en el mundo empresarial, especialmente, se puede cruzar de brazos, y por eso tiene claro cómo funciona Puig: "La iniciativa empresarial es un rasgo familiar y nuestro éxito como negocio familiar siempre ha sido una combinación entre nuestra audacia para alcanzar lo inalcanzable, nuestro compromiso a la hora de cumplir nuestras metas y una visión a largo plazo para asegurar que llegamos donde queremos. Esto es lo que seguimos haciendo hoy, mirando hacia el futuro y aceptando nuevos retos".

Fruto de ello es que Puig hoy, cien años después de su creación, se comercializa en 130 países, tiene presencia directa en 21 de ellos y emplea a 4.136 personas.



XIX Edición de los Premios de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante

Las empresas Ferri Villena, Grupo Ventura v Jatolex han sido galardonadas en la decimonovena edición de los Premios de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA), que cada año se conceden para reconocer y poner en valor la trayectoria de las empresas familiares de la provincia que destacan por su capacidad de innovación, su espíritu emprendedor v su gestión eficiente. La gala de entrega se celebró en el Centro de Congresos de Elche, en el que se dieron cita representantes de los ámbitos empresarial, político y social.

El acto se inició con el discurso de Francisco Gómez, presidente de AEFA, que reivindicó «un marco estable de financiación para mantener la competitividad de las empresas alicantinas». En relación a la financiación de las empresas, Gómez ha puntualizado que «si bien es cierto que estamos apreciando cómo el crédito bancario comienza a fluir, también es cierto que aún es insuficiente». Por ello, ha reclamado «la colaboración de las entidades financieras para que las empresas familiares cuenten con una adecuada financiación que permita el desarrollo de sus negocios». Otra de las exigencias de las empresas familiares de Alicante ha sido la reducción de la presión fiscal y la flexibilización del marco laboral.

Estas fueron las principales conclusiones del discurso del presidente de AEFA que, previamente, aportó algunos datos sobre la actividad exportadora de la provincia, que muestran que las ventas de las empresas alicantinas en el exterior han aumentado un 8,8% durante los 7 primeros meses del año, frente al 1,6% del conjunto del país, «lo que nos convierte en la cuarta provincia española más exportadora», afirmó el presidente de AEFA. Ese carácter, y no otro, dijo Francisco Gómez, es precisamente el que nos ha llevado a ser nada menos que la quinta provincia que más contribuve al Producto Interior Bruto de España. Señaló que «el crecimiento de nuestra provincia no se entiende sin la actividad acometida por los

empresarios familiares. Empresarios que han sabido adaptar sus compañías a los nuevos tiempos y a las necesidades de los mercados para consolidar sus negocios en ellos». Asimismo, indicó que para la recuperación económica «se debe contar necesariamente con la presencia y la actividad de las empresas familiares españolas». Un dato relevante, que apova lo anterior, es que las empresas familiares concentran cerca del 70% del Producto Interior Bruto español v son las que generan más de 10 millones de empleos actualmente. Lo que las convierte por méritos propios en uno de los principales motores de la economía española.

Para el presidente de AEFA estos datos «evidencian, sin equívoco alguno, que el camino a seguir para retomar la senda de crecimiento debe transitar en un marco económico donde se potencie el desarrollo de las empresas familiares como generadoras de empleo y riqueza».

El acto estuvo arropado por numerosos representantes del mundo empresarial, civil y político de la provincia. Entre los asistentes, se encontraba la alcaldesa de Elche, Mercedes Alonso; el rector de la UMH, Jesús Tadeo Pastor; el presidente de FOPA, Javier Verdú; el presidente de COEPA, Moisés Jiménez, entre otros. El desarrollo de la decimonovena edición de los Premios de AEFA ha contado con la colaboración de la Generalitat, la Diputación Provincial de Alicante y Bankia.



Adefan y el Instituto de la Empresa Familiar renuevan su colaboración

El pasado 2 de noviembre la Asociación de Empresas Familiares de Navarra (Adefan) y el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) **firmaron un nuevo convenio de colaboración**, en el marco del XVII Congreso Nacional de Empresas Familiares celebrado en Alicante. El acuerdo fue rubricado por los presidentes de ambas entidades Francisco Esparza Unsain, representación de la asociación navarra, y Javier Moll de Miguel, presidente del IEF.

La firma se llevó a cabo con la voluntad de continuar avanzando en la relación del Instituto de la Empresa Familiar con las distintas asociaciones territoriales de empresa familiar, aprovechando asimismo las sinergias entre las mismas y el IEF, basándose en una comunicación frecuente y fluida en la relación ya existente de colaboración

El convenio tiene por objeto el asesoramiento y soporte académico y profesional del Instituto a la Asociación vinculada. La vinculación entre el Instituto y las asociaciones territoriales de empresa familiar de toda España, entre las que se encuentra Adefan, se realiza a través de un convenio de colaboración que incluye una identificación pública como "Asociación vinculada al Instituto de la Empresa Familiar" Actualmente existen 17 asociaciones territoriales de empresa familiar, que cubren casi la totalidad de las comunidades autónomas españolas. En conjunto, engloban a 1.100 empresas de todos los sectores de actividad, que de manera agregada representan el equivalente al 11% del PIB nacional.



Industrias Ochoa prevé facturar 2,4 millones en México en 2015

La empresa ha pasado en 45 años de ser una empresa familiar, que con el esfuerzo de dos hermanos abrió sus puertas en 1970 en un pequeño taller de 72 metros cuadrados, a convertirse en un gigante del diseño y la construcción de matrices, utillajes y máquinas destinadas al sector de la automoción y otros.

En la actualidad tiene su principal centro de producción en Ribarroja, en un solar de 30.000 metros cuadrados, con un total de 19.000 ya construidos donde está instalada su sede central y sus oficinas de diseño ("el 80% de lo que hacemos", ha

puntualizado). Pero además industrias Ochoa está de enhorabuena porque en **2011 inició su proceso de internacionalización** y este año comenzará a dar sus primeros resultados. Su planta de Querétaro, México, ocupa una parcela de 30.000 metros cuadrados, de los cuales de momento han ocupado 6.000 con una planta de producción.

La inversión para hacer realidad el proyecto ha sido de 6 millones de euros y ha supuesto la contratación de 25 personas, la mayoría oriundos de la zona (excepto tres ejecutivos valencianos que serán responsables

de dirigir el proceso de aprendizaje de los nuevos trabajadores). En 2014 cerrarán con 780.000 euros de facturación y que para 2015 la plantilla se multiplicará por tres hasta 60 personas y que ya tienen garantizados ingresos por proyectos adjudicados por valor de casi dos millones y medio de euros. El año pasado cerraron el ejercicio con 34 millones de euros de facturación y para 2016 esperan incrementar la plantilla y los ingresos un 10% respectivamente. Industrias Ochoa confirma que el camino andado y el esfuerzo empleado no han sido gratuitos. Pero hoy tienen su recompensa: Son señalados por la

Las empresas familiares sufren una mayor presión fiscal que la media europea

El peso de la empresa familiar en la economía española es enorme. Según datos del Instituto de Empresa Familiar, proporcionaría el 75% del empleo privado en nuestro país, repartido entre las 2,9 millones de empresas de este tipo que existen.

Según un estudio realizado por OP-TIMA Financial Planners presentan numerosas fortalezas:

- Compromiso de la familia con el proyecto, más allá del retorno económico.
- Mayor orientación al largo plazo.
- Mayor compromiso con las personas que la componen (familiares y empleados).
- Toma de decisiones más rápida.
- Mayor aprovechamiento de la intuición y la experiencia.

Como todo, hay una cara y una cruz. Sus puntos negativos serían:

- Que son más conservadoras y adversas al riesgo.
- Peligro de nepotismo: inclusión de miembros de la familia sin vocación, interés o preparación.
- Menor capacidad para atraer o retener talento.
- Falta de definición de reglas claras en la relación familiaempresa, que genera no pocos problemas.

Además, somos el cuarto país con las cotizaciones y el Impuesto de Sociedades más altos de la UE, algo que

según el informe "penaliza gravemente la competitividad y la creación de empleo". Aunque con la reforma fiscal debería descender el impuesto al 25-20%, lo cierto es que de momento, únicamente nos superan Bélgica (34%), Francia (33,3%) y Alemania (30,2%).

También las cotizaciones sociales en España son las cuartas más elevadas de los 27 estados miembros de la Unión Europea. El importa pagado equivale al 8,5% del PIB, sólo por detrás de Francia (11,5%), Italia (9,2%) y Finlandia (8,5%)". Sin embargo, otras medidas fiscales sí favorecen a éste tipo de compañías, al menos en lo que se refiere a la trasmisión a los familiares más directos. Antes, el coste fiscal de la transmisión era tan elevado que muchas empresas no podían hacerle frente.

Para evitar esta situación se corrigió el impuesto sobre Sucesiones y Donaciones y se reguló una deducción estatal del 95% de la base imponible. En relación con este punto hay diferencias entre CC.AA. Las que más ventajas presentan son Baleares, Cantabria, Castilla-La Mancha, Galicia, Madrid, Murcia y la Rioja.

100 años de Lagarto

La marca de jabón Lagarto, que fue creada en San Sebastián por la empresa familiar Lizarriturry y Rezola, cumple este año **su primer siglo.** Ahora también lo fabrica una empresa familiar, en este caso Euroquímica de la familia Moreno Martín. Lagarto fue en muchos sentidos pionera, en la manera de fabricar jabón y en la de anunciarse.

Muchos de sus antiguos carteles, o los camiones que arrastraban un remolque en forma de pastilla de jabón todavía se recuerdan en las escuelas de publicidad. Cuando llegaron las lavadoras, hace algo más de medio siglo, este tipo de jabón pareció perder parte de sus utilidades. La empresa trató de adaptarse lanzando el jabón en escamas; toda una novedad.

Ahora fabrica una gama de 120 productos diferentes y la empresa ha sorteado bien la crisis y no deja de crecer. Siempre es una buena noticia que una empresa, que da trabajo a más de cien trabajadores, cumpla cien años. Si además se trata de una empresa familiar y española, la satisfacción es aún mayor.



Isidoro Álvarez: Más de 60 años de experiencia en la empresa familiar

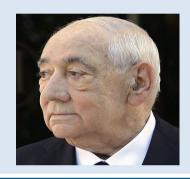
De carácter reservado y protagonista de escasas apariciones públicas, Isidoro Álvarez estuvo durante toda su vida vinculado a la empresa que había fundado su tío, el empresario Ramón Areces. Álvarez está considerado el impulsor de El Corte Inglés como referente mundial en el sector del comercio, gracias a sus conocimientos sobre las diversas formas de distribución internacionales.

Nacido en Borondes (Asturias) en 1935, empezó a trabajar en El Corte Inglés al cumplir 18 años, mientras empezaba a cursar Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid. A los 22 años, se licenció con premio extraordinario y, a los 24, fue nombrado consejero de la sociedad y de Induyco, empresa filial dedicada a la producción textil. Siete años más tarde, en 1966, se convirtió en consejero director general, así como vicepresidente de Móstoles Industrial comercializadora de muebles Forlady -. "El único secreto de El Corte Inglés para acceder a la situación de liderazgo que hoy ostenta está en el trabajo en equipo, en la voluntad de superación de las personas que son, al fin y al cabo, el activo más importante de las empresas", afirmaba Isidoro Álvarez.

Tras el fallecimiento de Ramón Areces, Álvarez fue nombrado presidente de El Corte Inglés por parte del consejo de administración de la firma el 2 de agosto de 1989, decisión que fue ratificada por la junta general de accionistas el día 27 de ese mismo mes. Álvarez fue el artífice del desarrollo internacional de El Corte Inglés y la diversificación de otras líneas de negocio, como Hipercor, Bricor, Telecor, Óptica 2000 y la correduría de seguros del grupo, entre otras.

Como tercer presidente de la compañía familiar, Álvarez marcó un hito al adquirir en 1995 Galerías Preciados, el rival de El Corte Inglés, que se encontraba en suspensión de pagos. En los años noventa, la firma intensificó su crecimiento internacional y, en 2001, El Corte Inglés abrió el primero de sus dos centros en Portugal. Más recientemente, el grupo ha renovado su proceso de expansión en Reino Unido, Irlanda y Holanda a través de internet, prestando especial atención a los turistas que visitan España y a la promoción exterior de las marcas del país.

Como precursor de múltiples iniciativas, Álvarez también se mostraba a favor de la liberalización de los horarios comerciales y de la innovación en nuevas apuestas de negocio.



Caramelos Cerdán, premio Herentia 2014 a la empresa familiar del año

Caramelos Cerdán ha sido elegida empresa familiar del año, bajo la denominación de **premio Herentia** que concede la Asociación Murciana de la Empresa Familiar. De este modo, la organización del certamen ha querido destacar su **evolución y su capacidad para convertirse en líder en Europa en la fabricación de caramelo duro** dirigido tanto al consumidor infantil como adulto.

Fundada en 1914, esta empresa familiar tiene actualmente presencia en más de **35 países y desarrolla su labor desde unas instalaciones de 20.000 metros** cuadrados con capacidad para fabricar 22.000 kilos al día. Caramelos Cerdán cuenta con las certificaciones de calidad ISO-9001, BRC, IFS y ACCP que garantizan que emplea materias primas de máxima calidad y que realiza un exhaustivo **control de todo el proceso de producción.**

La decisión de concederle el premio Herentia la ha tomado un jurado formado por representantes del ámbito económico, empresarial y político. Presidido por el consejero de Industria, Turismo, Empresa e Innovación, Juan Carlos Ruiz, ha contado con la participación, entre otros, de los presidentes de CROEM y COEC, José María Albarracín y Pedro Pablo Hernández, los rectores de la UMU y de la UPCT, José Orihuela y José Antonio Franco, la directora del Instituto de Fomento, Reyes Samper, el director de la Cátedra de Empresa Familiar, Ángel Meroño, o representantes de las principales entidades financieras de la Región de Murcia. Asimismo, han formado parte del jurado Alberto Aguirre de Cárcer y Antonio González,

director y director general de 'La Verdad', respectivamente. También ha participado la presidenta de Amefmur, Isabel Sánchez.

La entrega del premio tuvo lugar el 21 de noviembre en el marco de una gala en la que Amefmur concedió, además, dos menciones. Una de ellas reconoció la trayectoria de una familia empresaria y la otra la labor de una personalidad que haya destacado por su apoyo al colectivo.

Y es que, este año se celebró la decimoctava edición de los Premios Herentia , cuyo objetivo es reconocer el trabajo y la trayectoria de las compañías de carácter familiar más representativas de la Región de Murcia . Compañías como El Pozo, Diego Zamora, Juan José Albarracín, Plasbel, Postres y Dulces Reina o Himoinsa han sido algunos de los galardonados en ocasiones anteriores.



JORNADA IVEFA- GB CONSULTORES: La mediación o la entrada de fresh money son dos de las figuras claves en los procesos concursales

La utilización de la **mediación**, las nuevas posibilidades de **homologación de acuerdos**, la entrada de **fresh money** o incluso el uso de la conversión de deuda en capital son herramientas clave para salvaguardar la continuidad de la empresa dentro de un proceso concursal.

Estas son las principales conclusiones de la jornada 'Reforma concursal: efectos positivos y negativos para la empresa familiar y posibilidades de refinanciación', celebrada en el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA), junto al despacho profesional GB Consultores Financieros, Legales y Tributarios. En la sesión se han presentado los constantes cambios a los que se ha visto sometida la Ley Concursal (Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal) desde su entrada en vigor debido principalmente a la crisis y a una mala utilización de la

misma. En 2014 la Ley se ha visto sometida a modificaciones que permiten refinanciar la empresa, alcanzar acuerdos con los acreedores e incluso emplear herramientas dotadas desde la Ley 5/2012 para encontrar satisfactorias al incidente concursal.

Tal y como ha detallado el responsable del área Legal de GB Consultores, especialmente en 2014 se han instrumentalizado vías de acceso a acuerdos homologados, así como a nuevas figuras de refinanciación dentro de la empresa concursada o en procesos de negociación con acreedores. "Estos instrumentos facilitan en muchos casos, no únicamente el aprovechamiento de esta vía jurídica, si no disponer de una herramienta de gestión de problemas de impagados en cascada o de gestión de malas decisiones empresariales anteriores."

Huertea, premio Ecocultura 2014

La empresa vallisoletana Huertea ha resultado ganadora del **Premio Ecocultura 2014** de la Diputación de Zamora dotado con 2000 euros. Sus integrantes, un ingeniero informático, una ingeniera de telecomunicación y un horticultor cultivan un **huerto ecológico** que, además de producir hortalizas, brinda la oportunidad a los clientes de cultivar desde casa y hacer seguimiento detallado y día a día de las labores y fases en las que se encuentran sus cultivos.

De ese modo hacen partícipes a sus clientes de su propia alimentación, permitiéndoles que visualicen en tiempo real y consulten la evolución de los cultivos, además de poder visitar el huerto y llevar un control de la producción de sus propias hortalizas. La **promoción** la realizan sobre todo a través de las **redes social**es a lo que se añade la participación de **ferias como de Ecocultura.**



Lácteos Martínez recibe el Premio Empresa Familiar del Año

La Asociación Riojana de la Empresa Familiar ha entregado a Lácteos Martínez el Premio a la Empresa Familiar de 2014. El Premio a la Empresa Familiar del Año está organizado por la Cátedra Extraordinaria de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja y financiado por la Caixa y la Asociación Riojana de la Empresa Familiar (AREF).

El jurado del premio está compuesto por el presidente de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar y los miembros de su Junta Directiva, el presidente de la Cámara de Comercio e Industria de La Rioja, el presidente de la Federación de Empresarios de La Rioja, el gerente de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja y el presidente del Club de Marketing de La Rioja.

El jurado del premio valora, además de la trayectoria seguida por la empresa desde su creación, los valores propios de las empresas familiares tales como la vocación de permanencia, el compromiso con la empresa y con la sociedad riojana, el entusiasmo y el compromiso con el trabajo bien hecho, la capacidad de sacrificio, la unidad de la familia, la flexibilidad para adaptarse a los cambios, la ética en el negocio, y la visión a largo plazo.

Lácteos Martínez, S.L. - Queso Los Cameros fue fundada en 1961 por el matrimonio entre Jesús Martínez y Justo González. Está ubicada en Haro (La Rioja) y, actualmente, están al frente de la quesería sus cuatro hijos, segunda generación de la familia. Queso Los Cameros utiliza los métodos de elaboración tradicional y la pasión por el oficio para proporcionar a sus clientes un queso exclusivo, tradicional y natural; con el fin de mantener la identidad original en un equilibrio entre tradición modernidad.

Por ello, continúan usando las recetas tradicionales de los fundadores. Esto implica seguir utilizando **materias primas 100% naturales y de calidad,** además de utilizar cuajo natural en la elaboración de sus productos.

Queso Los Cameros afina sus productos de manera natural, desarrolla mohos propios del queso en la corteza, que combina con baños de aceite de oliva y, finalmente, proporciona las cortezas naturales con las que presentan sus quesos.

Los Tous se apoderan del paseo de Gracia

Los Tous, propietarios del grupo de joyería Tous, se están apoderando del Paseo de Gracia de Barcelona. En 2015 esta empresa familiar tendrá tres joyerías en el bulevar de la capital catalana, teniendo en cuenta que Tous es un pequeño grupo con sede en Manresa que apenas factura 400 millones anuales y que un espacio comercial en el Paseo de Gracia es una de las cosas más buscadas por todas las multinacionales de moda y lujo del mundo. Tous no tendrá una sino tres tiendas: el actual emplazamiento de Paseo de Gracia, 18; la tienda Rolex del número 75, recientemente inaugurada; y la nueva ubicación de Paseo de Gracia, 99; ocupando el lugar que dejará libre Rabat a principios de este año para mudarse al otro lado del bulevar, al número 94, junto a la Pedrera de Gaudí. Al tratarse de una antigua joyería que se adapta a una nueva joyería, la inversión para Tous en adaptar Paseo de Gracia, 99 será mínima.

Se prevé que a mediados del próximo año, la nueva tienda Tous que cierre este tridente en la vía catalana ya se encuentre en marcha.

El matrimonio Salvador Tous y Rosa Oriol, llevan haciendo movimientos en el sector inmobiliario, al margen del grupo pero siempre beneficiándolo a largo plazo. Así, en 2012 compraron por 12 millones el local que ahora dejará libre Rabat. También son los propietarios de la tienda de Rolex. Pero más allá del Paseo de Gracia, y a través de su patrimonial La Canterana, los Tous han ido **posicionándose en locales comerciales de Barcelona.**

Así, también adquirieron el local de la Perla Gris, en el número 118 de Rambla Catalunya por 4 millones de euros, un local que quedará libre en breve. También compra-

ron la esquina de Diagonal con Vía Augusta por casi 12 millones de euros.

Estrategia combinada

A través de una estrategia que combina las políticas de adquisición con el juego alrededor de los contratos de alquiler de los inquilinos, Tous está consiguiendo unas ubicaciones de excepción que resultan especialmente llamativas en el Paseo de Gracia. La clave del éxito de los Tous: haber sabido anticiparse en momentos de crisis. La nueva tienda que dejará libre Rabat son dos plantas que suman más de 300 m². Lo que sumado al espacio de Paseo de Gracia, 18 y los 150 m² de la tienda Rolex hace que la familia de joyeros manresanos sumen casi 1.000 m²comerciales sólo en el Paseo de Gracia, una auténtica mina de oro en un momento de *boom* turístico como el que vive la ciudad.

La alianza con Rolex

Tous mantiene una vieja y consolidada alianza con el grupo Rolex que en buena parte le ha permitido financiar su crecimiento. Es poco conocido pero la única razón que explica que la primera tienda Rolex que se abriese en España estuviera en Manresa a mediados de los años ochenta es la condición de Tous de distribuidor oficial del grupo. Tous tiene su sede en Manresa. Y por eso, la tienda Rolex en el Paseo de Gracia, 75 también es propiedad de los Tous. Tous está presente en 40 países con más de 400 puntos de venta. Desde hace años tiene pendiente un plan de expansión que le permita alcanzar el objetivo de facturar más de 500 millones. Tanto el matrimonio como las hijas Tous están directamente implicados en la gestión de la empresa.

Codorniú participa en Premios Europeos de gestión del estrés de los trabajadores

La empresa de elaboración de cava Codorniú participa en la XII edición de los galardones europeos a las Buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo, que organiza la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EUOSHA). Situada en Sant Sadurní d'Anoia, Codorniú ha abierto hoy sus puertas para presentar su estrategia de gestión de riesgos psicosociales y mostrar su centro de trabajo.

Desde Codorniú se ha destacado que ha sido gracias al compromiso y a la participación directa de los trabajadores que se ha logrado consolidar el proyecto 'Círculos de Prevención', que hoy forma parte de la cotidianeidad de la empresa. "Nació como una medida preventiva frente a los riesgos psicosociales y hoy es una herramienta esencial para la participación activa de nuestros colaboradores en la prevención de riesgos laborales", ha afirmado su responsable de prevención de riesgos laborales.

La campaña Trabajos saludables: Gestionemos el estrés 2014-2015', puesta en marcha por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) y coordinada en España por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), se desarrollará a lo largo de dos años y contará con la participación de organizaciones de más de 30 países de toda Europa y con el aval del Parlamento Europeo, entre otras instituciones.

Durante este tiempo, además de los galardones europeos a las buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales, la iniciativa pondrá en marcha una serie de actividades, como sesiones de formación, conferencias y seminarios, entre otros.

Mostrar que el tratamiento de los riesgos psicosociales puede tener el mismo carácter sistemático que cualquier otro riesgo en materia de salud y seguridad en el trabajo es el objetivo de esta campaña, con la que se pretende también promover el uso de herramientas sencillas que pueden ayudar a las empresas a gestionar estos riesgos con eficacia y subrayar los efectos positivos derivados.

Lo que se quiere hacer es ayudar a las empresas de toda Europa a conseguir que empresarios y trabajadores aborden conjuntamente el estrés relacionado con el trabajo, un problema que, a día de hoy, no solo es alarmante, sino que muchas veces se lleva en silencio.

Así, el 51% de los trabajadores afirma que es habitual en su entorno laboral y 4 de cada 10 considera que está mal gestionado, según datos de la última encuesta paneuropea realizada por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

La murciana Disfrimur recibe la certificación de huella de carbono de Aenor

Disfrimur, empresa familiar dedicada al transporte de mercancías por carretera, principalmente para Mercadona, obtiene para su Central y delegaciones el prestigioso Certificado de la Huella de Carbono tras superar con éxito un proceso de verificación independiente por parte de AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Este certificado acredita la veracidad del cálculo de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de Disfrimur y está basado en la Norma ISO 14064, que establece los requisitos para el diseño, desarrollo y gestión de inventarios de emisiones de GEI, así como la presentación de informes sobre estos inventarios.

Entre otras ventajas, la certificación de la Huella de Carbono permite a Disfrimur conocer y controlar sus emisiones y, como consecuencia, los ahorros económicos derivados de la mejora energética. Además, mejora la transparencia y la credibilidad en el reporte a terceros, así como su competitividad.

En conjunto, AENOR ha concedido cerca de 200 certificados de la Huella de Carbono. La obtención por parte de Disfrimur de esta Certificación es parte de su firme compromiso por la **sostenibilidad y la reducción del impacto medioambiental de su actividad en el entorno**, como lo demuestra que también sea poseedora de la Certificación ISO 14001 de Gestión Ambiental desde 2006.

La empresa dispone de una línea de cooperación (CO2mpensa y CO2labora) con la que participa en programas de mejora del medio ambiente, dispone de placas fotovoltaicas en su sede central que producen el 100% de la energía consumida en sus instalaciones y un sistema de reutilización de agua que le permite ahorrar hasta un 50%. Además Disfrimur es desde este verano empresa firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, entre cuyos principios se encuentran el respeto por los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

La empresa familiar da empleo a 10 millones de personas

La empresa familiar da trabajo a más de 10 millones de personas en España y representa el 75% del tejido empresarial: "Son actores principales en la creación de empleo". Así lo subrayó ayer Rafael Salas, presidente de la Asociación Balear de la Empresa Familiar (ABEF), en la Universitat durante la inauguración de la séptima jornada de la cátedra Banca March de la Empresa Familiar.

Salas admitió que no siempre es fácil lidiar con la "problemática específica" de estas empresas e insistió por ello en la importancia de impulsar acciones como esta cátedra, creada en 2004 y dirigida por Rafal Crespí, para analizar "realidad, problemáticas y perspectivas" de estas empresas. Consideró un "excelente camino" la incorporación de estos contenidos a los planes de estudio de la UIB, que ayudan a "educar a los jóvenes en el espíritu emprendedor".

El rector Llorenç Huguet insistió en la necesidad de seguir acercando la empresa a la universidad. José Nieto de la Cierva, consejero delegado de Banca March – patrocinador único de la cátedra y, en palabras de Salas, "empresa familiar por excelencia"—reflexionó sobre los valores que han llevado a la entidad a la buena situación actual: "Prudencia, austeridad y visión de largo plazo". Habló de afrontar el futuro "sin olvidar la esencia de la Banca March ni de sus orígenes". José Luis Jiménez, director general de March Gestión de Fondos, presentó el informe 'Family premium y el fondo de empresas familiares'.

Reforma fiscal: La pequeña y mediana empresa, los más beneficiados

La entrada en vigor, a partir del próximo 1 de enero, de la reforma fiscal aprobada por el Gobierno será beneficiosa para la mayoría de las empresas alicantinas, que se inscriben en la categoría de pymes. Así lo aseguró ayer el socio director de Cuatrecasas, Gonçalvez Pereira, Carlos Alarcia, momentos antes de participar en la jornada sobre la materia que el bufete organizó junto con la Asociación de la Empresa Familiar (Aefa) y Fundesem en las instalaciones de esta escuela de negocios. Así, según Alarcia, aunque sobre el papel la reforma del Impuesto de Sociedades rebajará cinco puntos el tipo de este tributo para las grandes empresas -del 30% al 25%-, en la práctica les supondrá un aumento de la cuota a pagar ya que se suprimen casi todas las deducciones de las que se beneficiaban estas compañías y que les permitían que el tipo real se situara en muchas ocasiones por debajo del 10%.

Por el contrario, aunque para la pequeña y mediana empresa se mantiene el gravamen oficial en el citado 25%, éstas «podrán rebajar fácilmente lo que pagan hasta

dejarlo en el entorno del 20% o el 22,5%». Señaló que también los cambios introducidos en el IRPF «van a tener sus ganadores y perdedores». Así, en términos generales **saldrán beneficiados aquellos contribuyentes que ingresen menos de 30.000 euros anuales**, mientras que la ganancia para los que superen esa cantidad «es más cuestionable». En especial, para las rentas más altas, ya que el tipo máximo, aunque se reduce hasta el 45%, empieza a aplicarse antes, a partir de los 60.000 euros, cuando en la actualidad sólo entra en juego si se superan los 175.000 euros, señaló el experto.

En cualquier caso, Alarcia destacó que la **reforma** traerá un **incremento del dinero** disponible para las familias gracias a que bajarán las retenciones que se aplican en las nóminas, lo que beneficiará el consumo y contribuirá a reactivar la economía. No obstante, también recordó que esta rebaja de impuestos en realidad «lo único que hace es devolverlos al nivel que tenían en el año 2011», antes de que el Gobierno de Rajoy decidiera subirlos para cuadrar el déficit.

La constructora alicantina Ecisa sigue creciendo en el Golfo Pérsico

Empresa familiar con origen en Alicante especializada en los encofrados de hormigón para las estructuras de los edificios.

Con los años fue creciendo hasta convertirse en una gran empresa constructora y logró hacerse un hueco en el golfo Pérsico. La compañía Harinsa Qatar, filial de la constructora española Ecisa en ese país, ha logrado la adjudicación de un proyecto de más de 200 millones de euros, el contrato más importante de su historia, para la construcción de un hotel de cinco estrellas de gran lujo en este país de Oriente Medio. Y la experiencia les avala. Con esta obra Ecisa en Qatar ejecuta su decimotercer proyecto. En esta ocasión se trata de la construcción de una torre de 53 alturas, con una superficie total de 120.000 metros cuadrados, que albergará un hotel de cinco estrellas de gran lujo de la cadena JW Marriott.

Desde su implantación en el Golfo de Pérsico en 2007, Ecisa ha firmado contratos, incluido este último, por un valor conjunto de 660 millones de euros, lo que la sitúa como una de las compañías españolas con mayor presencia en esta zona geográfica. "Se trata del contrato más importante para Ecisa en sus 46 años de historia", ha afirmado el director general internacional de la compañía, Enrique Peláez. Con este proyecto, la compañía, con sede en Alicante, se posiciona en Qatar como "líder de las empresas españolas por trayectoria y número de proyectos", ha añadido Peláez.

El futuro hotel, ubicado en el distrito financiero de West Bay (Dafna), ha sido diseñado bajo los más altos estándares de calidad y lujo de la cadena Marriott, y albergará 297 habitaciones, 121 apartamentos, cinco restaurantes, una sala de baile, otra de conferencias, zona acuática en voladizo, gimnasio y salas deportivas. Además, Ecisa construirá un aparcamiento exterior de 5.000 metros cuadrados.

Tras la ejecución por parte del cliente de la excavación y el pilotaje, Ecisa desarrollará la estructura de hormigón armado, la fachada (compuesta de vidrio, aluminio y piedra), las instalaciones eléctricas, mecánicas, de seguridad y de telecomunicaciones. La empresa propietaria y que desarrolla el proyecto, Daphne Hotels-Company perteneciente a Business Trading Company), ha confiado en la experiencia de la firma alicantina a la hora de construir rascacielos.

A lo largo de su historia, Ecisa ha construido más de 30 torres en Benidorm y actualmente tiene en ejecución nueve proyectos de este tipo en Qatar. Actualmente, la empresa está ejecutando seis torres en la zona de La Perla (Doha), el hotel Waldorf Astoria de 45 plantas, en esta misma ciudad qatarí y un centro logístico para trabajadores y flota de coches. Entre los proyectos ya finalizados en el país destacan la Torre Bin Samîkh, también de 45 plantas, dos centros de datos para Oatar Foundation, el edificio residencial Bilal Plaza, la Academia Militar de Qatar y el campo de entrenamiento militar y zona deportiva anexa a la academia.

La compañía Harinsa, filial de Ecisa en Qatar, cuenta con un equipo formado por 900 empleados, de los que 40 son españoles, todos ellos en los puestos más importantes de la compañía. Además de Qatar, la constructora alicantina tiene presencia en España, Portugal, Irlanda, Taiwán, Mozambique, Chile, Argelia y Marruecos.

De hecho, el **85%** del valor de sus proyectos en cartera son de ámbito **internacional**, una cifra que ha aumentado progresivamente en los últimos años alcanzando en la actualidad una cifra total de 540 millones de euros (460 de ellos fuera de España).

Pipas Facundo cumple 70 años

La emblemática empresa palentina Pipas Facundo celebra su 70 aniversario recordando la apuesta innovadora de sus fundadores de poner en el mercado un producto, frutos secos, que no tenía restricciones y mirando al futuro manteniendo esa **innovación como bandera** a través del lanzamiento de nuevos productos demandados por sus consumidores.

Pipas Facundo nació en Villada el 26 de noviembre de 1994 en la trastienda de una tienda de ultramarinos donde sus fundadores, Lola y Facundo, comenzaron tostando cacahuetes y avellanas. Crearon una empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de frutos secos vislumbrando un nicho de mercado en la escasez de alimentación del libre comercio que España sufría durante la postguerra y en la que sus productos, especialmente las pipas de girasol, permanecían sin restricciones.

Hoy, Pipas Facundo tiene dos plantas, una en Villada y otra en Villamuriel de Cerrato, 140 trabajadores directos más otra docena de indirectos y presenta una facturación anual neta de 2,3 millones de euros. Pipas Facundo ha conseguido crecer durante estas siete décadas permaneciendo en puestos de liderazgo manteniendo su carácter familiar.

El carácter innovador de Facundo ha permanecido como una estrategia constante que le ha llevado a la creación de nuevos productos y adelantarse a las necesidades de los consumidores. La empresa fue pionera en tostar las pipas de girasol por el sistema de aguasal, usar el polietileno para envasar el producto y en el ámbito del marketing con su famoso slogan. En estos 70 años ha permanecido invariable los principios de trabajo y honradez bajó los que se creó la compañía y que defendieron sus fundadores.

De cara al futuro, se trabajará en la exportación de los productos que ahora tienen su principal mercado en el cuadrante noroeste del país, la mejora de la competitividad, el avanzar en la búsqueda constante de calidad y excelencia y, por supuesto, mejorar el I+D+i para diseñar nuevos productos con valor añadido. También responder a los gustos y demandas de sus clientes. Así, el lanzamiento de sus nuevos productos: Pipas Jalapeleñas' y 'Booming sabor jalapeño' responde a la escucha de las necesidades de los clientes.

ACTIVIDADES REALIZADAS



16 de enero. Seminario "**El papel de las personas en la productividad",** co-organizado con Adum Consulting. Fue un éxito de asistencia pues se inscribieron 87 personas. Se contó con la presencia de dos expertos de renombre mundial: Takashi Harada, Fundadpr del Harada Institute en Japón y Norman Bodek, especialista norteamericano de fama mundial.



Seminario : El papel de las personas en la productividad



21 de enero de 2014. Seminario "Los riesgos penales de las sociedades y el deber de vigilancia de los administradores: implicaciones en la empresa familiar" celebrado con el patrocinio de Broseta. Como ponentes estuvieron Abraham Castro, catedrático de Derecho Penal de la Universidad Carlos III de Madrid y Caridad Gómez, Jefa de la Unidad Central de Coordinación de Delitos contra la Hacienda Pública de la Agencia Tributaria. Se inscribieron 42 personas.



Seminario : Riesgos penales y deber de viailancia



30 de enero. Rafael Juan, Consejero Delegado de Dulcesol, fue el ponente de la tertulia sobre "Experiencias en la gestión y la sucesión de Dulcesol".





11 de febrero. Acto de Inauguración del Curso Académico de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València que tuvo lugar en la Facultad de Economía. La Jornada contó con una conferencia inaugural a cargo de María José Soriano, Consejera Delegada de Porcelanosa. A continuación se procedió a la entrega a los premiados por su labor investigador en TFG, TFM y TI del pasado curso académico. La segunda parte de la jornada fue una sesión que contó con la ponencia de Alfonso Zamorano, presidente del grupo AZA, que se desarrolló sobre cómo gestionar el talento interno y externo a la familia en la empresa familiar, destacando la figura del intra-emprendedor. La Jornada fue un éxito pues la Sala Sánchez Ayuso estuvo a rebosar (102 personas de aforo) y asistieron representantes de todas las entidades promotoras y patrocinadoras, así como destacados representantes del mundo académico y empresarial.



Inauguración Curso Académico



27 de marzo. Taller sobre "El ajedrez como herramienta para mejorar el pensamiento estratégico". Contó con la presencia de Miguel Illescas, Gran maestro Internacional de Ajedrez, 8 veces Campeón de España y asesor de excampeones mundiales y de IBM en la famosa confrontación de su programa Blue Chip contra Gary Kasparov. El taller fue programado como actividad de extensión universitaria concediendo a sus alumnos el derecho a obtener 2 créditos de libre elección. El evento, que fue inaugurado por el Decano de la Facultad de Economía Vicent Soler y clausurado por el Rector, contó con la asistencia de 24 personas y fue un rotundo éxito de participación y resultados. Se desarrolló a jornada completa e incluyó por la tarde una simultánea de Illescas contra 25 tableros con un contundente resultado: 25 partidas ganadas por el GM.



3 de abril. Café del investigador: "Los sistemas de gestión de la calidad como agente facilitador del proceso de sucesión en la empresa turística familiar". Ponente: Andrea Molins, doctoranda de la Universitat de València.



Un café con Andrea Molins

9 de junio. Jornada "El cerebro del líder: neuroplasticidad, neuronas espejo y la neurobiología del liderazgo". Siguiendo la decisión de hacer del talento el eje de este curso académico. la Jornada estrella de la Cátedra ha girado este año alrededor del tema del liderazgo, con un enfoque innovador pues se ha ligado a los descubrimientos que la neurociencia está realizado al respecto.

El objetivo principal de este seminario fueaprovechar los conocimientos acumulados por la investigación médica del cerebro humano a fin de ofrecer una explicación de la forma en que los expertos y directivos de éxito capturan y procesan información, y la combinan con otros elementos para tomar decisiones y ejercer su liderazgo. Para hablar del tema hemos contado con la presencia de Alvaro Pascual-Leone, valenciano de nacimiento y formación. Cursó Medicina en nuestra universidad graduándose en 1984. Tras obtener el Doctorado en Neurofisiología en 1985 con todos los honores en Alemania, regresó desempeñándose durante los años 1985-86 como Residente del Hospital Universitario de Valencia, de donde salta ya a Estados Unidos donde completa su formación entre 1986 y 1993 en distintas universidades y centros de investigación. Este año vuelve a Valencia para ocupar puestos de investigador y profesor asociado en el Departamento de Fisiología de la Facultad de Medicina de la Universitat hasta 1997, cuando ya da el salto a la Harvard Medical School de la Harvard University ganando rápidamente en ella un puesto de Catedrático de Neurología. Su reputación le aupó en 2012 al cargo de Associate Dean for Clinical and Translational Sciece y Profesor de Neurología de la Harvard Medical School. Es también Director del Berenson-Allen for Noninvasive Brain Stimulation en el Beth Israel Deaconess Medical Center en la misma institución.

El Dr. Pascual-Leone es un líder mundial en la investigación, aplicación clínica y enseñanza de la estimulación cerebral no invasiva, al tiempo que sigue su trabajo como Neurólogo Cognitivo y del Comportamiento. Su trabajo ha aportado evidencia de la eficacia de este enfoque en el tratamiento de diversos problemas neurológicos y psiquiátricos, y ha sido igualmente fundamental para el establecimiento del campo de la estimulación cerebral terapéutica. Ha recibido numerosos premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional, como el Ramón y Cajal Award for Research in Neuroscience, el Milton Foundation Award de la Harvard University, el Daniel Federman Outstanding Clinical Education Award de la Harvard Medical School, el Norman Geschwind Prize in Behavioral Neurology

por la American Academy of Neurology, el Friedrich Wilhelm Bessel Research Award de The Alexander von Humboldt Foundation v el Jean-Louis Signoret Prize in Neuropsychology de la Fondation Ipsen de París, entre una larga e impresionante lista. Su vocación de difusión del conocimiento es también admirable. Ha trabajado en programas de diseminación publicados en Time Magazine, Newsweek, New Scientist y National Geographic; así como documentales en televisión y radio en medios como CNN, BBC y Discovery. La jornada se celebró en el Aula Magna de la Facultad de Medicina.

Ha sido un acto con un fuerte acento interdisciplinar, no sólo porque la mesa inaugural contó con la presencia de los tres decanos de las Facultades de Medicina, Economía y psicología (bajo la presidencia del Rector), sino porque los asistentes procedían de mundos muy diversos. La asistencia alcanzó las 340 personas y tuvo una amplia repercusión no sólo en la UVEG sino en la sociedad, pues se han realizado diversas entrevistas al Pr Pascual-Leone y al director de la Cátedra por la Jornada.



Álvaro Pascual-Leone en un momento de su charla



Asistentes a la Jornada con Pascual-Leone



26 de junio. Tomás Guillén, Consejero Delegado de IFE-DES, fue el ponente de la tertulia sobre "La incorporación de nuevas generaciones en los órganos de gobierno: la figura del pre-consejero".



Tertulia con Tomás Guillén



3 de julio. Café del Investigador: "Evolución del riesgo financiero: rentabilidad y endeudamiento como factores claves de éxito". Ponente: Juan Fernández de Guevara. Licenciado en Ciencias Económicas y Doctor (Premio Extraordinario) en Economía por la Universitat de València y profesor Contratado Doctor de Análisis Económico en la misma Universidad. Desde 2011 es investigador asociado del Ivie, siendo sus campos de especialización son la economía bancaria, el análisis de la productividad y el capital social. Actualmente es investigador del proyecto del 70 Programa Marco de la Unión Europea (SPINTAN), y ha participado en tres proyectos del Plan Nacional de I+D+i. Además, ha sido consultor de Naciones Unidas, de la Comisión Europea y del Banco Europeo de Inversiones (BEI). Ha publicado una quincena de libros o capítulos de libro y más de veinte artículos en revistas Especializadas.



Café del Investigador con Guevara



11 de julio. Conferencia del Director de la Cátedra "La empresa familiar como agente emprendedor: requisitos para un correcto desarrollo". Jornada Género y Emprendizaje, Requena.



Café del Investigador con Peiró

8 de octubre. Café del Investigador: "Bienestar sostenible en el trabajo en la empresa familiar". Ponente: José María Peiró. Director de IDOCAL y Catedrático de Psicología Social de la Universitat de València.



Asistentes a la tertulia- desayuno con Fernando Gil



2 de diciembre. Tertulias en desayuno:" "Desarrollando la cultura emprendedora como palanca de éxito en la empresa familiar". Ponente: Fernando Gil. Socio-director general de Ágil Consultores y que cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de la cultura organizacional.



Curso 2014. La Cátedra inició el curso académico 2012-13 la impartición de la asignatura "Empresa Familiar" dentro del Grado de Finanzas y Contabilidad de la Universitat de València en sus dos campus de Valencia y Onteniente. La materia, de carácter optativo, tiene una duración de 4,5 créditos, y ha contado con la matrícula de 37 alumnos. En ella se abordan todos los aspectos necesarios para adquirir un conocimiento de las fortalezas y debilidades de este tipo de empresas; descubrir cómo controlar unas y reforzar las otras para incrementar el éxito y asegurar la continuidad de la empresa. En el curso se estudian los grandes temas de la sucesión, los cambios de generación, la incorporación y retribución de familiares, el papel de los profesionales o la confección de un Protocolo Familiar que ordene y regule todas las relaciones entre la familia y la empresa. Se explican igualmente sus peculiaridades en sus aspectos civiles, mercantiles y fiscales. El curso es impartido por profesorado de las facultades de Economía y Derecho, y cuenta asimismo con la cooperación de profesionales de Broseta Abogados.

Se ha desarrollado igualmente la 6ª edición del **Curso "Empresa Familiar y Desarrollo Profesional**", a lo largo de los meses de abril y mayo, con una matrícula de 45 alumnos. El 29,4% de alumnos eran de familias propietarias de una empresa. Otro 17,6% se inscribió porque le gustaría crear su propia empresa, un 23,5% porque el tema le era interesante y el 5,9% final porque desearía trabajar como consultor en temas relacionados. El curso ha sido impartido por profesionales, miembros de empresas familiares y académicos, bajo la coordinación del profesor César Camisón.

PUBLICACIONES DE LA CATEDRA

La Cátedra ha intensificado este año sus esfuerzos para que la información y el conocimiento que contribuye a crear lleguen todos los agentes e instituciones interesados. Las líneas de trabajo son cinco:

Documentación y Publicaciones

Depósito en la <u>sección Documentación y Publicaciones</u> de la página web del material que se va generando en las acciones formativas e investigadoras de la Cátedra. Se trata de información y conocimiento sumamente actual porque los temas que se abordan en las acciones se rige por este criterio.

En estos momentos este espacio documental compila ya una buena colección de materiales, que seguirá incrementándose con las nuevas actividades que produzcan documentos de interés. La tarea ahora, además de enriquecer la sección, es divulgar su existencia para que los interesados puedan acceder a esta base de conocimiento.

Cuadernos de Trabajo

<u>Cuadernos de Trabajo</u> de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. Esta colección recogerá los documentos que se vayan presentando en tertulias y otras actividades formativas, y que reúnan la calidad y el interés suficiente como material para un mejor conocimiento de la problemática de la empresa familiar y su adecuada gestión. En estos momentos se han editado ya los tres primeros números:

- Cuaderno de Trabajo 1 de CEF-UV. El Protocolo Familiar: un enfoque práctico para su desarrollo. César Camisón. Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València Alejandro Ríos. Broseta Abogados
- Cuaderno de Trabajo 2 de CEF-UV. Planificación de la sucesión: planes de relevo en el liderazgo. César Camisón. Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València
- Cuaderno de Trabajo 3 de CEF-UV. La planificación de la sucesión en la propiedad de la empresa familiar. Mª Luisa Guardo. Broseta Abogados, equipo de Wealth Management.

Notas de Investigación

<u>Notas de Investigación</u> de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. Esta colección recogerá los documentos que se vayan presentando en Cafés del Investigador, y que reúnan los requisitos necesarios en cuanto a rigor, novedad y accesibilidad. En estos momentos se han editado ya los tres primeros números:

- Nota de Investigación 1 de CEF-UV. La competitividad de la empresa familiar y sus factores determinantes: un modelo explicativo. César Camisón. Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.
- Nota de Investigación 2 de CEF-UV. Does family involvement increase the value of Managerial capabilities?: Empirical evidence from Spanish SME family-owned business. Tomás González Cruz, César Camisón Zornoza y Sonia Cruz Ros Profesores del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València.
- Nota de Investigación 3 de CEF-UV. Los sistemas de gestión de la calidad como agente facilitador del proceso de sucesión en la empresa turística familiar. Andrea Molins. Estudiante de Doctorado de la Universitat de València

Monografías CEFUV de la Empresa Familiar

Línea editorial *Monografías CEF-UV de la Empresa Familiar*. Esta colección pretende impulsar la producción por profesores de la Universidad de Valencia y por profesionales ligados al mundo de la empresa familiar, de monografías y libros que sean resultado de sus investigaciones y experiencias, así como otros que se crea pueden ser de interés para la empresa familiar valenciana. Los criterios para la edición son que se trate de trabajos rigurosos, aplicables a la práctica e interdisciplinares. La publicación se realizará en la Editorial Tirant lo Blanch, que abrirá una colección propia aunque insertada dentro de sus colecciones de Derecho y Economía y Empresa. En estos momentos está terminada y en proceso de edición la primera monografía:

• Monografía 1 de CEF-UV. Dirección, organización del gobierno y propiedad de la empresa familiar: un análisis económico-jurídico. Editores: César Camisón y Javier Viciano.

Artículos de Prensa

Artículos de prensa. Se propone mantener las colaboraciones con medios de comunicación.



Vniver§itatÿ®València

www.catedraef-uv.es info@catedraef-uv.es Tel. 96.162.54.76

Depto. de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" Facultad de Economía Avda. de los Naranjos s/n Ed. departamental oriental, planta 5ª, despacho 5P-6 46022 Valencia

Patrocinada por:

BROSETA.

PORCELANOSA®

Promovida por:







