



ÍNDICE

CONTENIDOS	1
Entrevista con Alfonso, Martín y Juan Zamorano: una saga centenaria	
EDITORIAL	11
“No hay pequeñas empresas, sino empresarios pequeños”	11
<i>C. Camisón, Director CEF-UV</i>	
INVESTIGANDO LA E.F.	12
ESTADÍSTICAS DE LA E.F.	16
NOTICIAS SOBRE E.F.	17
ACTIVIDADES REALIZADAS	22
AGENDA	23

Entrevista con Alfonso, Martín y Juan Zamorano: una saga centenaria

El sector de mensajería y paquetería ha pasado en España unos momentos difíciles durante los últimos años. Los informes de la consultora DBK hablan de caídas del mercado del 10% y del 0,8% en 2009 y 2010, y de nuevas recaídas desde entonces que en términos agregados han oscilado alrededor del 1% en 2011 y del 3,1% en 2012, hasta quedar en los 6230 millones de euros. Las previsiones para 2013 no son más optimistas y hablan de una nueva disminución de alrededor del 3%. Este retroceso parece deberse principalmente a la contracción del mercado doméstico, que habría retrocedido un 4,3% en 2012 debido a la presión sobre las tarifas del servicio, la debilidad del mercado industrial y al retroceso del consumo privado. En cambio, el negocio internacional habría aumentado un 2,1% y ya superaría el 20% del negocio sectorial. Dentro de este escenario destaca una empresa con una brillante trayectoria, Transportes Alfonso Zamorano.

su caso. Cumplís este año un siglo de historia y por tanto es un hito que merece celebrarse. Así lo hemos querido ha-



cer desde la Cátedra de Empresa Familiar de la UV mediante un reportaje especial, el primero que vamos a dedicar a las empresas familiares centenarias valencianas. ¿Qué hitos destacaríais de una historia de éxito como la vuestra? (Alfonso) Aunque el nombre actual de la empresa parece datar de 1922, existe un registro documental de que Vicente Zamorano, bisabuelo de la generación más joven incorporada hoy a Transportes Zamorano, es trajinero en la ciudad de Valencia en 1913. No obstante, hay orígenes mucho más antiguos pues nuestra tradición de transportista se remonta al abuelo del fundador, por lo que se habrían sucedido ya 6 generaciones.

Los dos hitos siguientes más importantes

Los dos hitos siguientes más importantes

Patrocinada por:

BROSETA.

PORCELANOSA®

Promovida por:



en este siglo de historia fueron aportados por mi padre Alfonso: introduce los camiones en el transporte, lo que supuso una revolución; y después hay una cosa más inmaterial pero que tiene un valor tremendo, me refiero a los transportes combinados, lo que hoy sería el intermodal. Ellos no tenían vehículos para ir a Coruña, a Madrid o a Barcelona, llevaban la mercancía al ferrocarril y entonces había un corresponsal en destino que recogía esa mercancía y la entregaba en destino. También llevaban al barco mercancías, en Barcelona se hacía la mercancía menos pesada en ferrocarril y la más pesada en barco también en Baleares, Canarias.

(Juan) Yo también veo un hito muy importante entre mi abuelo y mi padre: renunciar al prurito personal en el nombre de la empresa para integrarse al mundo global y quitar de la fachada Transportes Zamorano y asumir poner la imagen de una multinacional, que al final ha sido el único camino de sobrevivir.

(Martín) No debió ser fácil para un empresario de principios del siglo XX renunciar a que en los camiones pusiera Transportes Zamorano.

(Alfonso) Lo primero que hizo mi padre fue unirse a Guipuzcoana, que era una marca a nivel nacional consiguiendo así dar servicio en toda España. Fue una evolución que hubiésemos tardado un par de generaciones de conseguir solos. Luego, cuando Guipuzcoana fue adquirida por DHL, tras rechazar una oferta de compra de la compañía alemana, pactamos ser la franquicia en Valencia. Realmente no es una franquicia pero actuamos como tal y somos los operadores únicos

de DHL en la Comunidad Valenciana. Y así conseguimos dar el salto internacional. Esta evolución es una muestra de que la valentía de los fundadores ha ido disminuyendo con los cambios generacionales. Mi padre era mucho más valiente que yo, y yo soy más lanzado que mis hijos que reflexionan más sobre las cosas y prevén más dificultades.

P **Mirando al futuro desde el presente,**

el Grupo AZA da trabajo directa o indirectamente a más de 300 personas a través de una red empresarial dedicada a los aparcamientos, los inmuebles industriales, la náutica y la restauración. Es más, su aventura más reciente parece ser la apertura de un hotel en la ciudad de Valencia. Es pues la vuestra una empresa ya diversificada con intereses en servicios tanto a personas como a empresas. ¿Cómo se inició y se ha desarrollado este proceso de diversificación más allá del transporte?

(Alfonso) Empieza con náutica, en el año 1969, que fue la primera actividad que hicimos fuera del transporte. La verdad es que fue una decisión no planificada. Yo me encontré con un problema muy grave a los 18 años cuando termine *Preu*, me comparé con mi padre y me dije que con lo que yo sabía, si mi padre había hecho lo que había hecho, qué no podría hacer yo que sabía muchísimo más. Entonces me fui a la empresa con mi padre y resultó que mi padre tenía 15 ó 16 empleados que eran ayudantes suyos (ayudante conductor, ayudante cargador, ayudante contable, etc.). Tenía ayudantes porque él lo hacía todo. Y entonces llegue yo allí y cuando yo iba el volvía, yo llegaba siempre tarde. Entonces me di cuenta que me tenía que buscar otra actividad porque en Transportes Zamorano mi padre no necesitaba nada. Y decidí que fuese la náutica.

Mi padre era mucho más valiente que yo, y yo soy más lanzado que mis hijos que reflexionan más sobre las cosas y prevén más dificultades

(Martín y Alfonso) Posteriormente, ya en esta generación, hemos entrado en negocios de aparcamientos con AZA Parkings, donde tenemos dos en explotación y un tercero en construcción sobre el antiguo en superficie que teníamos en el Pasaje Doctor Serra. Luego entramos en inmuebles industriales creando AZA Inmuebles. Esta última es una inmobiliaria que siguiendo el criterio de estos últimos años invertía los excedentes del resto de

compañías en ladrillo. Pero afortunadamente no hemos quedado atrapados, porque tuvimos una premisa intuitiva más que científica de huir de la vivienda y nunca hemos invertido un céntimo en ella. No fue el resultado de un análisis estratégico, sino de pensar que no nos gustaba y que preferíamos construir naves. Esta decisión también obedecía a una cierta deformación profesional, porque en el transporte estábamos familiarizados con la empresa como cliente. Por ello, cuando entramos en el negocio inmobiliario buscamos el cliente que ya conocíamos. No nos veíamos negociando como profesionales contra un particular. Para eso ya están los bancos.

La diversificación nos llevó incluso a la restauración y la hotelería esperando abrir a principios de 2014 un establecimiento en la ciudad de Valencia, concretamente en la calle Colón, 6. Nos mantenemos en todas estas actividades excepto en restauración, donde hemos desinvertido.

Además, hemos de destacar la actividad logística. AZA Logistic es una empresa que se dedica a recibir contenedores de todo el mundo y a guardar la mercancía, a manipularla, a distribuirla y en algunos casos a hacerle pequeñas modificaciones (cambios de embalaje, pequeños montajes). Digamos que hace de infraestructura de compañías que no tienen aquí infraestructura. Logistic es una empresa en la que tenemos puesto todo nuestro corazón.

Es una empresa que creamos con Ros Casares hace unos 15 años, estuvimos 7 u 8 años con ellos, pero no conseguimos que creciera, no conseguimos desarrollarla. Entonces le adquirimos a Ros

Casares su 50% y le dimos un nuevo enfoque. Empezamos a llevarla un poco menos de empresa importante. Ros Casares es una empresa mucho más importante y grande que nosotros y sus sistemas son casi de multinacional. Y las empresas cuando nacen necesitan ser más pequeñas y más artesanales. Esto está lejos de ser una crítica a la familia Ros Casares, a la que quiero mucho. Hemos aprendido muchísimo de ellos, pero ellos juegan en

otra división, de multinacional. (Juan) Logistic está ubicada en Almusafes. De hecho este año el gran cambio ha sido girarla hacia el sector del automóvil. La Ford está con un crecimiento brutal y hemos conseguido ya contratos con dos clientes de su industria auxiliar.

mesa somos ni director comercial, ni gerente ni ningún otro cargo directivo. Nosotros estamos en el consejo de administración, somos pues consejeros. Alguno tiene también alguna delegación, Juan es consejero delegado de AZA Logistics, Martín es consejero delegado

compañía, yo mismo, no tiene rango ejecutivo.

P Pero esa convivencia que hacéis dentro de la compañía entre gestores profesionales externos a la familia y vosotros en ese papel que hacéis de *avalentadors* y consultores internos requiere una organización. Entiendo que la estrategia de la compañía la marcará el consejo de familia y se aprobará en el consejo de administración y luego delegáis la implantación en los gestores profesionales.

(Alfonso) Efectivamente esa es la línea de acción. Nosotros delegamos la implantación de la estrategia en los directivos profesionales y les controlamos. Pero la responsabilidad de la ejecución es totalmente del directivo que lleva cada negocio.

P Sabemos que una de los problemas de las estructuras multidivisionales es la coordinación entre los gestores responsables de las divisiones y los directivos de los servicios centrales. Dado que en su caso, además, cada uno de estos dos tipos de directivos son ocupados por personas muy diferentes, cabe preguntarse ¿cómo se concilian las filosofías de dirección inspiradas en los valores tradicionales de la familia y en la gestión profesionalizada aséptica de valores familiares, funciona bien esta convivencia?

En la gestión del grupo AZA no trabaja ningún familiar

Hay muchas compañías internacionales que han decidido externalizar el sistema logístico. Y ahí estamos nosotros como operador.

(Alfonso) El Grupo se organiza en una estructura multidivisional con una división para cada una de las grandes áreas, que están constituidas como sociedades independientes. En esta estructura de grupo societario, Grupo AZA es el propietario del resto de empresas que tienen la forma de sociedades limitadas unipersonales cuyo único propietario es el Grupo AZA.

P Por lo que sé, se ha dado ya paso a la cuarta generación pero de un modo peculiar, pues la misma se ha incorporado a la dirección del grupo pero la gestión de las diferentes divisiones se ha profesionalizado. He escuchado a vuestro líder actual decir que «Sería mucha suerte que mi abuelo fuese un buen gestor, y mi padre, y yo, y mis hijos, de modo que hemos decidido eliminar ese azar y profesionalizamos la empresa, si bien el consejo familiar es el que decide las estrategias que posteriormente se ejecutan». Este enfoque significa que en su equipo de alta dirección conviven miembros de la familia y gestores profesionales, lo que plantea una serie de interesantes cuestiones que pueden ayudarnos a perfilar su cultura y metodología directivas:

¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la compañía y a qué niveles?

(Alfonso) En estos momentos trabajamos en la empresa tres miembros de la familia, que somos los sentados en esta mesa. En la gestión del grupo AZA no trabaja ningún familiar. Nadie de esta

de Transporte. Pero tenemos siempre al cargo de todas las empresas del Grupo a un gerente o un encargado, porque hay empresas que por ser pequeñas no tienen un gerente y tienen un encargado. Nosotros somos *alevalentaors*, llegamos aquí por la mañana y empezamos “*ale valents*”; y cuando no podemos más nos vamos a casa, pero todas las empresas están dirigidas por profesionales.

(Martín) La realidad luego es que hacemos un poco de las tareas para las que la gente utiliza los consultores externos. O sea, si en un momento dado tenemos un problema comercial, somos comerciales y salimos a visitar; y si tenemos un problema en el muelle estamos en el muelle organizando la producción al nivel más básico de la empresa; y si lo que tenemos es un problema con los pagos en inmuebles, acabamos siendo cobradores. Digamos que somos un comodín, somos como la mano derecha del gerente, que

cuando tiene un problema tiene un consultor de confianza interno, al que poder decirle mira ayúdame con esto, colabora conmigo... Somos un poco bomberos.

P ¿Quién es el presidente de la compañía? ¿Cómo se elige y cuál es su papel?

(Alfonso) El presidente de la compañía soy yo. Hay elecciones a la presidencia en los años bisiestos. En el último no hubo necesidad pues “me obligaron” a quedarme y se acordó que se hicieran en el siguiente. Incluso el Presidente de la

(Alfonso) Habría que preguntárselo a ellos, porque para nosotros funciona.

(Martín) Hay un evidente choque. Si yo estoy en el muelle y le sugiero a alguien que haga algo de una manera, aunque él tiene 4 jefes por encima, sabe que si se lo estoy sugiriendo yo debería hacerme caso. Ahí hay un evidente choque, pero no nos trae muchos conflictos.

(Juan) Para evitar ese choque tenemos una muy buena relación con los gerentes. Yo antes de venir aquí estaba almorzando con el gerente de esta empresa, intercambiando impresiones e informa-

Nosotros delegamos la implantación de la estrategia en los directivos profesionales y les controlamos

ción, lo que me permite saber cómo colaborar con él. Esa cercanía es la que nos permite no chocar tanto.

P **Has dicho no llevarle la contraria, ¿o realmente es él el que va bebiendo y absorbiendo la cultura de la empresa y de la familia?**

(Alfonso) Pero muchas veces es gente tan preparada que nos dan lecciones a nosotros, quiero decir que no los tenemos marginados, es gente que sabe perfectamente llevar una empresa. En algunas cosas mejor que nosotros sino no los tendríamos ahí.

P **Porque son especialistas en su función**

(Alfonso) Exactamente, son especialistas. Lo que ocurre es que nosotros intentamos que tengan nuestro sello. Nosotros tenemos una forma de ver las cosas y ellos tienen otra mucho más profesional. Nosotros queremos que nuestra empresa siga teniendo ese sello de empresa familiar.

P **Es interesante vuestro caso, porque se puede ver que engarzan bien lo que son los valores de empresa familiar clásicos, con una serie de valores que me gustaría que me enunciaseis, y digamos unos principios de gestión profesional que son asépticos de cualquier influencia familiar. Hay expertos que dudan de si ese engarce tiene más o menos fricción. ¿Cuál es vuestra experiencia?**

(Alfonso) Es complejo. Y claro que tienen fricción, no podemos decir “estos han encontrado el camino seguro”. Esto no sería cierto, hacemos correcciones, lo que pasa es que hemos hecho una estructura que la tenemos muy clara.

P **Cómo se han sucedido los cambios generacionales?**

(Alfonso) Mi padre tenía siete hermanos y fue el único que decidió dedicarse al transporte. El siguió la actividad y el enfoque de mi abuelo, perseverando en los errores de la empresa familiar, donde el padre llega a casa lamentándose del trabajo, de los bancos, de los sindicatos, de los trabajadores, de los proveedores, viene quejándose de todo. Lo que ocurre entonces es que crea un ambiente en casa

de rechazo al mundo de la empresa. Yo he intentado lo contrario, mis hijos si suspendían se iban a la playa, y aquí solamente venía el que aprobaba, esto era un premio. La consecuencia fue que mi padre se quedó solo en la empresa.

Yo tengo dos hermanas y cuando mi padre tenía poco menos de mi edad, 62 ó 63 años, le planteé que le compraba la empresa. Yo ya tenía otras actividades (Náutica AZA, aparcamientos), pero me

padre vivió hasta los 93 años, y la sigo pagando a mi madre. Pero bueno, como hijo, una alegría que viviese todo ese tiempo.

P **Oferta, ¿que aún no te han hecho tus hijos verdad Alfonso?**

(Martín) Patrimonialmente mi padre tiene posiblemente más de cuatro veces lo que tenía mi abuelo, y no le adquirió los inmuebles



interesaba el reto de asumir el mando de la empresa familiar. Él me dijo no, la empresa para ti. Pero yo le dije no, véndemela y te la pago y la disfrutas en vida. Así cerramos el acuerdo y le compré la empresa a mi padre mediante un sistema particular, que fue una renta vitalicia. Por cierto como negocio, fatal porque mi

P **Ahora sois una familia empresaria cada vez más compleja. Porque ahora sí puede haber tres potenciales sucesores de la familia y en el futuro habrá intereses familiares que cada vez serán más variopintos. Es decir, habéis sido una empresa que ha mantenido bajo control la complejidad has ahora por**

la forma en la que se han organizado las sucesiones, pero ahora puede empezar a crecer. ¿Qué instrumentos utilizáis para conciliar la familia y la empresa y desde cuándo? ¿Pensáis que han sido útiles con este fin?

(Alfonso) Tenemos un consejo de familia y un protocolo, que en este momento está en modificación. Es un protocolo vivo en el que en cualquier momento pueden introducirse cambios para acomodarlo a las necesidades de la familia, la empresa y la relación entre ambas.

Y el consejo de familia, que tiene sus baches, muchas veces hace el Guadiana, no parece que nadie tenga interés y lo recuperamos y vuelve a estar activo.

P ¿Quién forma el consejo de familia?

(Alfonso) Todos, el otro lado de la cama también, los parientes políticos. De momento forma parte de nuestra familia, los queremos como un hermano o hermana y para mí es un hijo o hija más y por tanto apostamos por ellos.

(Juan) Y hay una cosa muy importante que esa pareja se está jugando el futuro de sus hijos igual que nosotros con esto. De hecho todos los meses, no se imprime una cuenta de resultados completa porque no tienen la formación necesaria, pero sí se hace un resumen fiel para que puedan conocer la evolución de los negocios.

(Alfonso) La información es muy transparente. Si un día se separa uno de mis hijos o mi hija, pues lo sentiré mucho por el periodo tan duro que va a pasar. Lo que menos me preocupará es si la otra parte se lleva cuatro conocimientos, se lleva un pedazo de la vida de mi hijo o un pedazo de la vida de mi hija que me preocupa mucho más. Y las cuatro cosas que puedan saber de la empresa, seguramente si escarbas estarán escritas en alguna revista.

P Pronto seréis un consorcio de primos. Y por tanto todos los problemas que eso engendra empezarán a vislumbrarse.

(Alfonso) Pero tenemos una ventaja. Esa

situación se suele producir en la segunda o tercera generación, aquí va a aparecer en la quinta, con la empresa mucho más solidificada, sobretodo la forma de relacionarse la familia y con la empresa. Lo que sí que hemos hecho es transmitirles mucho conocimiento sobre esa situación, sobre los riesgos que se conocen, porque hay buenos investigadores en la empresa familiar y lo que se conoce queremos que lo conozcan.

(Juan) Esa es nuestra filosofía, de hecho el nieto mayor ya viene en verano a estar en el muelle cargando cajas. Está conociendo el negocio desde el inicio. No cuando ya estás en la carrera que subes directamente a un despacho.

(Alfonso) Eso además cambia en la vida particular de cada uno. Lo que es importante es que conozcan la empresa, porque no se ama lo que no se conoce.

P ¿Podéis describirnos qué requisitos se tuvieron que cumplir para acceder a un puesto directivo en la empresa familiar, especialmente en cuanto al rango de profesionalización que deberían poseer? ¿Dónde están establecidos estos requisitos?

(Alfonso) El Protocolo Familiar que tenemos establece como requisitos para

incorporarse al Consejo de Administración ser licenciados (en lo que uno quiere), hacer un master en dirección de empresas y tener luego tres años de actividad fuera del grupo. Queremos ser rigurosos en este punto. Por ejemplo, tengo otra hija, Fátima, que es siete años menor que Martín. Es licenciada en Derecho por la Universidad de Navarra como Martín. Aunque ya hizo un master a la vez que estudiaba la carrera, nosotros entendemos que ahí le falta un poquito más, tendrá que hacer un PDD del IESE o algo de eso.

Esta sensibilidad la he mantenido desde muy joven, porque cuando empecé a conocer el mundo de la empresa me di cuenta que yo no estaba preparado para el tipo de empresas que me gustaría te-

ner. Es entonces cuando fui a la Facultad de Económicas, y luego estudie en el IESE. Yo fui a los 30 años a la universidad, buscando la información que quería, no iba buscando como todos los chavales un título.

P Estáis totalmente en lo cierto y de hecho la recomendación es siempre que para que un master se aproveche bien es conveniente que el alumno ya se sepa algo del mundo de la dirección

(Alfonso) Pues esto es lo que está ocurriendo con Fátima, ya lleva un tiempo ejerciendo de abogado y relacionada con la empresa. Rara es la tarde que a las 6 ó 6,30 no se la ve por aquí. También viene a los consejos y esta calladita, si acaso pregunta.

P La literatura sobre gobierno corporativo viene recomendando desde hace tiempo la conveniencia de formar un consejo de administración con poca o ninguna presencia de directivos. Esta recomendación parece que la seguís al pie de la letra. También se habla de las ventajas de incorporar al consejo de administración a expertos ajenos a la propiedad, para beneficiarse de su objetividad, conocimientos y experiencia.

¿Habéis seguido esta recomendación de abrir el consejo a consejeros independientes de la familia?

¿Cómo tenéis formado el consejo de administración?

(Alfonso) En este momento solamente somos cuatro consejeros, porque el consejo se ha reducido mucho. Lo formamos nosotros tres y un independiente, Eduardo Martínez Abascal, que es profesor del IESE. Pero la verdad es que en este momento Eduardo es demasiado miembro de la familia. Es un primo lejano. Ya no es independiente. Por eso mismo hemos de ampliar el consejo, porque no podemos prescindir de Eduardo porque es una persona importante no solo en nuestras empresas, sino también en nuestras vidas; pero necesitamos traer a algún externo que sea menos próximo a todos nosotros.

También tenemos otro elemento por

*El consejo de familia lo forman todos,
el otro lado de la cama también*

debajo del consejo, que es el “consejillo”, además es el máximo accionista. El con- lo llamamos así. Es un consejo de los sejero externo es el que le dice, no mira consejeros familiares, en el que nos Alfonso es que te equivocas, es que tu reunimos una vez a la semana los tres y hijo tiene razón, es que esto yo creo que

El papel del consejero independiente es fundamental, porque modera muchísimo el poder del padre

vemos como van las cosas. Es un foro dado, porque sin un externo nosotros muchísimo menos técnico, porque no hubiéramos hecho un consejo caótico y tiene un orden del día predeterminado ni desastroso. sigue una metodología de análisis y discusión preparada. A veces incluso se reúne de forma espontánea mientras almorzamos. Es un órgano donde además no hemos intentado vacunarnos contra los temas familiares. En el consejo nos dedicamos únicamente a analizar los temas de la empresa. En el consejillo no pasa lo mismo, y hablamos de todos los temas que planteemos en ese momento sin restricciones.

(Martín) Pero que sea informal no le resta importancia. Las decisiones estratégicas de la semana las dejamos para tomarlas en el consejillo.

P ¿Desde cuándo tiene la empresa consejeros independientes y cómo valoráis su papel? ¿Existen diferencias en la percepción del papel que deben jugar los consejeros independientes entre las dos generaciones?

(Alfonso) Eduardo vino como amigo, porque él no quiere estar en consejos de administración. Yo le pedí que viniese y me dijo: “bueno, hago un ensayo, estoy unos meses y vemos que tal va”. Y aquí está, ocho años después.

El papel del consejero independiente es fundamental, porque modera muchísimo el poder del padre. Es una persona a la que ya no le pegas sartenazo. Yo creo que no he sido demasiado dictador, he intentado escuchar a mis hijos y que formasen parte de la aventura continuamente. Pero inevitablemente eres el padre.

(Martín) Desde nuestra generación vemos como muchas veces hay cosas que nosotros planteamos en las que la visión de nuestro padre y nuestra visión puede ser distinta. Y claro es lo que él dice, el poder del padre es el que manda, cuando

es así. Esto nos ha ayudado, porque sin un externo nosotros hubiéramos hecho un consejo caótico y desastroso. (Juan) Si no el consejo de administración acaba siendo la paella del domingo y en cualquier momento podemos acabar hablando de los zapatos de la comunión de la hija. Que haya alguien de fuera, corta totalmente los temas de familia, y obliga a profesionalizar la función del consejero.

P ¿Cuál sería en vuestra opinión el perfil ideal de consejero independiente para su empresa?

(Alfonso) Una persona para la que los números sean números y que no tengan cara ni tengan corazón. Nosotros no podemos evitar cuando estamos haciendo números tener muchas cargas, porque vivimos el negocio día a día. Yo soy muchísimo mejor consejero de Ovelar en Madrid que en mi propia empresa, sin lugar a duda. Además, ha de ser alguien que domine muy bien la economía. Junto a este perfil de consejero, es también casi indispensable el abogado asesor como secretario del consejo, con opinión y con voz. Si además es una persona con criterios éticos claros, o sea que haga de ase-

otro jurídicamente perfecto ya. Pero por lo menos que haga la labor de abogado, yo creo que muy importante porque para las empresas familiares como la nuestra, que queremos que la ética esté por encima de la cuenta de resultados, este es el criterio básico para medir nuestro desempeño. La ética por encima de la cuenta de

resultados. Si esto no es ético y nos da resultados no lo queremos y si es ético y no mejora los resultados lo queremos. Entonces ese concepto es muy importante que luego los externos lo compartan. Si no comparten los valores no van a sumar.

P La experiencia nos dice que la planificación aumenta considerablemente las probabilidades de éxito en procesos críticos como el relevo en el liderazgo familiar. ¿Seguís esta práctica en Grupo AZA? ¿Creéis que la forma y el momento están bien sincronizados con el reloj biológico de antecesores y descendientes?

(Alfonso) El proceso de sucesión está planificado, pero mis hijos no quieren escucharlo.

(Martín) Es un tema muy sensible. Lo que yo me estoy encontrando es que en contra de lo que la gente te ha vendido sobre que hay una pugna por el poder, suele pasar lo contrario. Es decir, aunque cada tema lo estudiamos todos, hay que decidir al final entre las opciones y aquí nadie quiere decidir. O sea, al final ser el máximo exponente de una empresa no es un plato de buen gusto. Por ello decimos: tú que eres el presidente decide este tema. Sólo comete errores el que decide.

P Entonces no estáis por la labor de aliviar a vuestro padre de la carga de responsabilidad que entraña la presidencia

(Juan y Martín) Si, si

(Juan) Hay dos partes. Una de las cuales es el día a día, que le vamos intentando liberar lo máximo posible. Luego hay

En una empresa familiar como la nuestra la ética está por encima de la cuenta de resultados

otra parte que es la estratégica o la de decisión grave, donde su visión es determinante porque nuestra cabeza solo recuerda momentos de bonanza y la crisis en la que nos hemos visto al entrar en la empresa. Claro, cuando tienes que tomar una decisión en un entorno que no conoces y tienes al lado a una persona que si

conoce ese entorno, lo lógico es decirle: decide tú, porque tienes más experiencia.

(Alfonso) Hay que puntualizar que no estamos incómodos, estamos cómodos trabajando juntos o al menos esa es la impresión que tenemos. Pero bueno yo este año he cumplido la edad oficial de jubilación que son los 65 años. Yo les he pedido que me jubilen de viernes a mediodía a lunes a mediodía para alargar el fin de semana. Pero todos los lunes a las 8 siempre hay algo que hacer, te pongas como te pongas.

(Martín) Muchas veces se cogen de la teoría los aspectos bonitos de ser el líder, obviando que ser el líder no tiene más recompensas que ser la persona de detrás del líder.

P El líder tiene un aspecto negativo, un lado oscuro que es el ejercicio del poder, no se entiende el liderazgo sin el poder, hay gente que ama el poder per se y que no le genera stress negativo. Creo que en política eso lo encontraremos con facilidad, ese perfil es distinto. En el mundo de la empresa ese perfil es distinto. Muchas veces el líder empresario está más ligado a cuestiones de gestión que al puro ejercicio del poder per se y es lo que explica un poco el planteamiento que vosotros hacéis

(Martín) Es una carga terrible tener que tomar la última decisión.

(Alfonso) Yo creo que sería un error que no se puede cometer en el mundo de la empresa el que llegue un día y diga: señores me jubilo y yo me voy a casa.

(Alfonso) Exactamente, yo soy partidario de eso. De hecho lo primero que hay que salvar es que en la empresa la sucesión no sea tabú, que de eso se pueda hablar. El principal problema es que hay

gente que no se quiere hacer mayor, que no quiere dejar el poder y que no quiere hablar de ello. Yo he intentado hablar siempre de ello, he pretendido que esté siempre en la mesa. Pero es que de ser la punta de la lanza a estar sentado en el consejo, pues cambia mucho.

(Martín) Mi abuelo con 90 años venía a almorzar y se le consultaba. En estas empresas familiares no te vas nunca del todo.

(Alfonso) Efectivamente, lo que pasa es que vas dejando, yo hay alguna tarde que no vengo y no pasa nada. Va habiendo ese pequeño relajamiento y esa toma de decisiones cada vez más compartida.

P Las buenas empresas familiares, las que han pervivido, lo han hecho salvaguardando el conocimiento acumulado en cada sucesión. Vuestro padre tiene un conocimiento tácito guardado en la cabeza que sería un crimen desperdiciar. Luego está la fórmula organizativa que se utiliza para que ese conocimiento perviva.

(Alfonso) Estoy de acuerdo en que ese

Eso es inamovible. Otra cosa es cuando yo le digo: Juan ven aquí, que has tirado a Germán, pero tú te das cuenta de la barbaridad que has hecho. Es decir, lo que ha dicho alguno de nosotros está

dicho y lo defendemos a muerte. Pero luego hacemos crítica para evitar repetir los errores.

(Juan) Para evitar estos casos, hablamos todo lo importante antes. Si debo tomar una decisión relevante en AZA Logistics, no se me ocurre tirarme a la piscina, antes llamo a mi hermano Martín y le digo: oye ¿tú qué crees de esto?. Tras comentarlo con él, yo tomo la decisión y las responsabilidades serán mías, pero si puedo apoyarme en más conocimiento mejor

(Martín) Incluso un salto en toda la escala, no nos genera un conflicto. Yo soy el consejero delegado de esta empresa, pero si hoy Juan llega y le dice a uno: ¿qué haces poniendo las furgonetas allí? Ponlas a partir de la puerta porque así las cajas entran mejor y tienen que hacer menos recorrido. Es decir, se salta toda la línea jerárquica. Estos comportamientos no generan un conflicto, porque no tomamos decisiones que no se puedan explicar su por qué y su finalidad.

P ¿Ha habido conflictos familiares en relación a la empresa y a la sucesión?

(Alfonso) La parte más delicada de esa transición es si el sustituido se siente depreciado, o sea yo voy por ahí y saco pecho digo que soy el presidente y al día siguiente voy por ahí y no soy nada. Afortunadamente este escenario no se ha producido en nuestro caso. Tengo el proceso bien cocido en mi interior. La única situación de disparidad de criterios se ha producido con mi hijo Alfonso, que se sentía menos cómodo y se ha ido. Ha tomado su camino, que además creo que es lo que hay que hacer. Esa valentía por su parte y por parte también de la familia ayuda a minimizar las conse-

Es una carga terrible tener que tomar la última decisión

Lo primero que hay que salvar es que en la empresa la sucesión no sea tabú

Sería un error tremendo que puede traer fatales consecuencias para las personas y para la empresa. Creo que si somos capaces de dar un paso para la sucesión todos los días de tal manera que nosotros casi no lo notemos y los de alrededor tampoco, será perfecto.

P Es decir, propugnáis una transición suave en el liderazgo

conocimiento hay que salvarlo. La solución puede pasar por ejemplo por el nombramiento como presidente honorario del consejo. Y luego hay otra cosa, que las dos generaciones somos capaces de relacionarnos y estamos muy alineados.

Juan viene hoy y dice que ha despedido al gerente de AZA Logistic. Bueno el gerente de AZA Logistic está despedido.

cuencias del conflicto. Porque a veces la familia dice retenerlo, hagamos eso que ha dicho, en contra de los criterios que ha establecido. Pero esos criterios los acomodamos en consejos bimensuales. Eso son los objetivos de la empresa y todos empujamos hacia esos objetivos y que en el día a día se esté bien.

P Es común la afirmación de que una familia exitosa no asegura el éxito de la empresa familiar (sólo contribuiría en un 5%), pues el negocio y la gestión serían mucho más importantes, pero en sentido contrario una familia conflictiva puede hundirla y de hecho el 60% de las empresas familiares desaparecen por conflictos familiares. ¿Qué valoración hacéis del hecho de ser empresa familiar de cara a la competencia en el mercado –positiva, negativa, neutral- y en qué porcentaje creéis que el progreso y la competitividad del Grupo AZA se deben a la familia y al negocio?

(Alfonso) Una decisión de Transportes Zamorano la podemos tomar en este momento los presen-

tes, es decir, la primera ventaja es flexibilidad y rapidez. Una decisión con DHL puede tardar un mes mínimo y con un trabajo importante de informes.

(Juan) Esta misma proximidad tiene su parte mala y es que estás teniendo un vicio al tomar una decisión, porque tu cercanía hace que te afecte al corazón algo que deberías estar tomando con la cabeza solamente.

(Alfonso) Es que no es lo mismo despedir a 22 personas desde el consejo de administración, de las que no conozco a nadie, que hacerlo en una empresa familiar en la que conozco a todos y a sus familias. Aquí durante la crisis han habido 18 despidos, entre una plantilla de 400 empleados.

P En términos relativos son pocos, pero en términos humanos...

(Alfonso) Claro, porque te sientas con alguien y le dices que el día 1 no estará aquí. Y el problema es que no sólo cono-

ces al empleado sino a su mujer, a los hijos y conoces su vida. Entonces es distinto y esa es la parte negativa: que te das más al conjunto humano inevitablemente.

P Alfonso, has hablado frecuentemente del reemprendedor, capaz de tomar las riendas de una empresa o proyecto "que ya existe, que ya tiene sus bases, sus limitaciones" y "crear ilusión, crear novedad". ¿Crees que la transición en el liderazgo con la entrada de la cuarta generación ha permitido renovar las energías, los procedimientos y las estrategias de la compañía?

(Alfonso) Es que en primer lugar yo he sido reemprendedor. Este ha sido un vocablo que me inventé, un día que pensé que yo no era un emprendedor. Aunque haya creado cinco o seis empresas, las he creado con una base. Tengo una empresa que ya tenía mi padre y tenía un empresa-

gistics, o sea dentro del mismo tipo de negocio crear una nueva empresa dentro de eso. Reemprender lo veo más como nace el Parking, es decir, un negocio totalmente distinto.

(Alfonso) Lo que pasa es que yo cuando llamaba reemprender pensaba en lo que había hecho yo en la empresa, respecto al momento en que me la había dejado la generación anterior, y lo que estáis haciendo vosotros en este momento. Tenéis una misión de reemprender con la empresa. Porque no la vais a crear, tenéis que recibirla y mejorarla.

(Martín) Eso lo define muy bien, una frase que dice siempre mi padre a los empleados, que aquí hacer algo porque siempre se ha hecho así es motivo de despido. Las cosas se hacen porque se hacen bien.

(Alfonso) La persona que hace eso así porque siempre lo he hecho así es mi enemigo, porque no piensa.

Una decisión de Transportes Zamorano la podemos tomar en este momento los presentes, es decir, la primera ventaja es flexibilidad y rapidez

P Transportes Zamorano forma parte como concesionarios de la multinacional DHL en dos de sus divisiones (DHL Express y DHL Exel

Supply Chain) desde 2003. ¿Podéis explicarme cómo convive una empresa familiar centenaria con las prácticas de una empresa transnacional?

(Alfonso) Nosotros tenemos una parte con la multinacional, pero estamos dentro de la multinacional y a su vez no somos una multinacional. Entonces, como empresa familiar le hemos dado el cariño y es una empresa que tiene toda la parte moderna del transporte que no podemos hacer desde aquí, por estar precisamente dentro de una multinacional que nos marca hasta donde podemos llegar.

Sin embargo, no podemos ocultar que la convivencia es complicada. Lo primero es que a la multinacional le sobramos. A DHL le rompe los esquemas que la tercera provincia económicamente hablando de España, no sea de ellos. Aunque no somos la única concesionaria, somos entre 5 y 10 veces mayores que la segunda en tamaño (Córdoba), porque Madrid, Barcelona, Zaragoza y Sevilla son de

rio en casa que ya me decía cómo era una empresa y cómo funcionaba. Por eso me siento más reemprendedor. Yo creo que un reemprendedor tiene muchísimo más que dar a la sociedad que un emprendedor.

(Martín) Aquí la verdad es que estamos continuamente replanteando la empresa, aunque hay veces que nos pasamos. Que nos volvemos a sentar y lo queremos repensar todo desde el principio.

(Alfonso) Hemos pasado una etapa que no quedaba más remedio que reinventarse y entonces se nos ha quedado en el cuerpo esa actividad latente.

P ¿Sabéis que hay otras compañías que hablan de otro vocablo que es intraemprendedor? Sería aquel que emprende desde dentro de la compañía para dinamizarla.

(Juan) Yo si veo una diferencia entre intraemprender y reemprender. Intraemprender lo veo más como nace AZA Lo-

DHL. (Martín) Además, hay que tener en cuenta que el jefe del jefe del jefe de mi padre, gana la mitad de la mitad de la mitad que él. Eso ya es completamente puede. Entonces ha de ser una persona que distribuya también a TNT y a UPS. Se le ha dado la forma del héroe local, porque en un momento dado hace una misión para DHL.

Pero aquí no podemos decir que vosotros y DHL seáis la misma compañía, vosotros tenéis un modelo de suma 0 en el que uno gana y otro pierde, mientras Zara siempre gana. Y eso creará fricciones.

(Martín) Efectivamente, sí.

(Juan) Pero en Bonn somos tan pequeños que no les importa.

(Martín) Hay también una relación competitiva pero cortés. Hay veces que nos llama un director comercial de área de DHL para advertirnos que estamos hablando con un cliente suyo y nosotros reculamos. Estamos intentando siempre meter la cuchara en el plato del de al lado sí, pero sin salpicarle.

(Alfonso) Nosotros somos hiperdisciplinados dentro de la multinacional. Otra cosa es que hemos necesitado aumentar nuestro radio de acción. Nosotros recogíamos en Valencia y provincia. Dado que el mundo cada vez es más global hemos necesitado captar clientes. Hemos descubierto entonces clientes que tenían almacenes en España y producción en Bristol. Le hemos hecho ver que el almacén que tienen en España le cuesta dinero, y que nosotros podemos

Hacer algo porque siempre se ha hecho así es motivo de despido. Las cosas se hacen porque se hacen bien

absurdo.

(Alfonso) Hubo un momento que nos pusieron tanto dinero encima de la mesa que a lo mejor empresarialmente estaba mal decir que no. Seguramente no íbamos a sacar ese dinero con la empresa a través de la historia. Por lo tanto igual había llegado el momento de vender la empresa. Lo que pasa es que yo le hice una reflexión al presidente de DHL en España. Le dije que yo no había criado a mis hijos para que cuenten dinero, los había criado para que hiciesen empresa, le agradecí las cifras pero le dije que no es una cuestión de cifras, y añadí que mi ilusión es que mis hijos lleven la empresa. Ese planteamiento fue definitivo para él, somos muy amigos desde entonces.

P Entonces DHL no tendrá las tentaciones de...

(Martín) Siempre la tendrá, sabes cómo son los consejos de administración, de repente sale un día una decisión de que vengan una legión de alemanes a decirnos que se ha acabado.

(Juan) El director general en España ya lo tiene claro, pero el de Bonn no, y le pueden decir, oye vete y dile...

(Martín) De todas formas somos muchos y las compañías más grandes del mundo como *Coca-cola* y *McDonald's* funcionan con diferentes fórmulas. Me viene a la memoria el palabrote este que ha sacado DHL, el *local hero*, que es el héroe local que es quien desarrolla en última instancia el negocio.

(Juan) Ellos hablan de corresponsal cuando tiene cierta envergadura y cuando son zonas muy pequeñas habla de héroes locales.

(Alfonso) Es que el operador de Teruel no puede ser un corresponsal, porque si quieres que viva de DHL se muere, no

P Especialmente llamativo es el hecho de que ustedes son al tiempo socios y competidores en distintos segmentos de la industria: están integrados en DHL Express, pero rivalizan en agencias. No es desde luego una estrategia de competencia+cooperación sencilla de implementar. ¿Podéis explicarme cómo se organizan divisionalmente para mantener la fidelidad a la marca en un mercado sin desdoro de la competitividad en la otra?

(Martín) Efectivamente, DHL tiene otras divisiones con las que competimos abiertamente y nos quitamos clientes

Hay también una relación competitiva pero cortés

desde AZA Logistics, no desde Transportes Zamorano

(Juan) Hay que tener en cuenta una cosa: en España no llegan a cruzarse esas sociedades. Freight Global Forwarder, Supply Chain y Express, tienen distintas cabezas en España y para juntarlas tienes que irte al consejo de administración en Bonn, con lo cual somos competencia de Freight Germany.

(Martín) Pero no es tan raro, tú miras a una chica que vaya a comprar una prenda de ropa a la calle Colón de Valencia y es probable que está dudando entre dos tiendas de Inditex, que están compitiendo entre sí.

P Pero las dos son de Inditex, ya sabemos que las grandes compañías se hacen la competencia a sí mismas.

recogerle la producción todos los días en Bristol y en 48 horas lo tienen en destino, ahorrándose costes en stock, personal y nave. Esta práctica la seguimos igualmente en varios puntos de Alemania.

P La industria de transporte de mercancías está altamente concentrada. En el informe de DBK se calcula que en el segmento de paquetería empresarial las 10 primeras compañías alcanzan una cuota de mercado conjunta del 70%, quedando alrededor del 65% en los servicios de paquetería industrial. Esta tendencia parece que va a intensificarse. El conocido estudio de Triangle (una empresa especializada en servicios de gestión para los sectores de correo global, express y

logística) de 2005 sobre el mercado español anunciaba una creciente integración y complementariedad entre mensajería y paquetería, logística y el transporte de mercancías, y por tanto procesos de fusión y adquisiciones. El cambio estructural en la industria desde entonces ha ido mucho más allá del originado por los problemas coyunturales, incluso entre los gigantes del sector, algunos de los cuales están luchando por sobrevivir. Así, en 2012 Transportes Ochoa hubo de entrar en un proceso de reestructuración e implantó un ERE que supuso la extinción de 200 puestos de trabajo (de sus 756 empleados). En la mensajera Adys y en MRW algunos accionistas tuvieron que abandonar la empresa. Y Azkar cayó finalmente en manos de la alemana Dachser, que ya poseía un 10% de su capital desde 2008; mientras que Seur ha pasado a ser controlada por la francesa Geopost que ya posee un 55% de su capital en el que participaba desde 2004. El director general de Retos Logísticos, José Luis Morato, predice que no sólo van a producirse más movimientos sino que, además, deberían plantearse lo más rápido posible para que no queden más víctimas por el camino.

(Martín) Pero bueno, te voy a decir la verdad, hay miles de transportistas pequeños, si tú te vas a JJ Domine, todos los pisos son transportistas de reducida dimensión.

(Juan) Tenemos el ejemplo de la persona que nos reparte a nosotros grandes superficies. Es un ejemplo de uno pequeño que dijo, vale yo no puedo llegar a competir con DHL a nivel nacional, pero puedo hacer mejor que nadie las grandes superficies.

P Es decir en términos de estrategia pura, eso significa que te vas donde los más grandes o te especializas en una estrategia de nicho. Por lo que me estáis diciendo, ¿vosotros seguís una estrategia de nicho?

(Alfonso) Dentro de DHL no podemos estar en una estrategia de nicho. Somos

unos operadores globales. Para aquello que no podemos hacer desde aquí tenemos AZA Logistic, que nos permite entre las dos cubrir todo el mercado.

(Martín) El cliente lo que quiere es una operativa suya, una operativa *taylor made*.

(Alfonso) En la logística hay dos tendencias. La primera es la que está tratando Martín, en la que el cliente quiere que cuando estés tratando con él seas tan pequeño que solo trabajes para él, absolutamente personalizado. En sentido contrario funciona la lógica económica en virtud de la cual en logística lo que es grande es bello, es decir, en logística para rentabilizar los almacenes han de ser muy grandes. Entonces son dos fuerzas antagónicas, que hay que equilibrar vendiéndole al cliente un servicio muy personali-

también una empresa familiar, una de las mayores de Europa con más de 21.000 empleados, presente en 37 países y con 316 centros de distribución. ¿Cómo veis el futuro de su compañía dentro de este proceso de reestructuración sectorial? ¿Dentro de vuestra estrategia pensáis mantener la independencia o cabe prever procesos de fusión con otras compañías?

(Juan) Vamos a ver, la fusión ya se produjo hace años cuando DHL compró Guipuzcoana.

(Alfonso) De todas formas, nosotros pasamos a ser un pelo de la cola del león, porque ni siquiera somos cola de león, y no nos sentimos incómodos en esa situación. En transportes más globalizados de lo que estamos es difícil, porque estamos en el grupo más grande que hay.

(Juan) Ahí, que AZA Logistics pueda llegar a fusionarse con un grupo internacional no lo descartamos. Si mañana viene alguien y nos lo plantea, por

El cliente lo que quiere es una operativa a medida

zado dentro de la empresa más grande posible.

(Juan) De hecho en logística el camino está siendo al revés que en el transporte, con la propia DHL que intenta comprar corresponsales para integrarse verticalmente. En el caso de la logística, externaliza almacenes, para que los gestionen otros, no sólo lo ha hecho en Valencia, lo ha hecho en Murcia, lo ha hecho en La Coruña, lo ha hecho en Bilbao. Porque en la logística necesitas una proximidad al mercado mucho más grande.

P Algunos expertos (como Ramón Gurriarán, director de Programas de Business Innovation de la EOI) han achacado una parte del problema a los problemas sucesorios en empresas familiares (como sería el caso de Azkar, controlada por la familia Somoza) o a conflictos entre las distintas familias presentes en el accionariado (sería el caso de MRW), así como a las dificultades para la reestructuración que presenta la estructura basada en franquiciados como la tiene Seur. Sin embargo, no es menos cierto que el adquirente de Azkar, la compañía Dachser, es

qué no.

(Alfonso) Tenemos dos caminos: hacernos una gran multinacional, lo cual no está a nuestro alcance o no está a nuestro alcance de una forma breve; o estar bajo el paraguas de una multinacional siendo el servidor local. Hasta ahora hemos apostado por el segundo modelo. Otra cosa es que llegue un momento que la multinacional diga, no existen los servidores locales, no existen los operadores locales. Y ahora voy yo hasta el último peldaño de la escalera. Pues ese día nos tiraran a la calle.

(Martín) Pero eso resulta tan improbable como que *McDonald's* decidiera no tener franquiciados.

*Entrevistador: César Camisón Zornoza,
Director de la Cátedra de
Empresa Familiar
Catedrático de Organización de
Empresas*

NO HAY PEQUEÑAS EMPRESAS, SINO EMPRESARIOS PEQUEÑOS

No hay límites a la capacidad de crecimiento de una empresa por muy pequeña que sea. La única frontera reside en la inteligencia de sus líderes. C&S Wholesale Grocers es un ejemplo espectacular. Su principal accionista Richard Cohen, una de las 100 personas más ricas del planeta con una fortuna superior a los 11.000 millones de dólares (Bloomberg Billionaires), representa la tercera generación de una familia de granjeros de origen judío que se estableció en el estado norteamericano de Massachusetts a principios del siglo XX. El origen de la empresa es una pequeña explotación creada en 1918 para abastecer a establecimientos locales. Su gran salto lo dio cuando se cruzó en su camino los supermercados "Big D" y logró convertirse en proveedor oficial. Desde entonces, la casi centenaria granja ha crecido hasta convertirse en un gigante con unos ingresos anuales de casi 21.000 millones de dólares y con 18.000 personas empleadas (datos de 2013), dedicándose a distribuir más de 95.000 productos por 4.000 supermercados a lo largo de todo Estados Unidos. Y lo ha hecho con la mayor discreción. El portavoz de la empresa bromeara al respecto durante una entrevista con una agencia de noticias económica afirmando que "somos la compañía más grande del mundo de la que jamás hayáis oído hablar". La política del secreto es una seña de identidad de la casa, que distribuye sus productos en camiones sin logo para mantener el anonimato y que sus competidores no sepan cuándo, cómo y dónde trabaja su fuerza de reparto. Y la misma política rige la vida familiar de Richard

Cohen, del cual apenas hay fotografías, no aparece en los medios de comunicación, no gusta de la publicidad e incluso se ha negado a que su éxito se convierta en caso de estudio para las escuelas de

negocio más prestigiosas. ¿Verdad que les suena este mensaje? Amancio Ortega, creador de Inditex, ha seguido una estrategia similar de sigilo en tanto constrúan imperios.

Y, al igual que el caso siguiente que les voy a relatar, ha nacido prácticamente de la nada. Nasty Gal es hoy un negocio que factura más de 100 millones al año, su propietaria Sophia Amoruso, sin hablar cumplido aún los 30 años, es una de las empresarias de moda más exitosas de internet, y la marca es la referencia para las veinteañeras estadounidenses y una de las más apreciadas por los "fashionistas" de este país. Para calibrar su gancho, sólo es necesario mencionar que Amoruso



tiene más de medio millón de seguidores en Facebook, que una cuarta parte de sus clientes anuales visita la tienda online de la firma durante más de seis minutos, y que sus 50.000 clientes más fieles entran en la web al menos 100 veces al mes. Y Nasty Gal ha llegado hasta aquí a una velocidad de vértigo. Hace menos de 5

la página de subastas la hicieron pronto popular, dándole la fe para montar su propia página de internet a través de la que distribuir sus propios diseños con un modelo de imagen de la chica "nasty" con un toque sexy, divertido y algo salvaje. Su inspiración la ha llevado a ser la compañía de distribución de moda con mayor crecimiento en Estados Unidos en 2012, a haber crecido durante los tres últimos años un 11.200% y alcanzar unos beneficios anuales superiores a los 24 millones de dólares. La capacidad de Amoruso para transformar un mercadillo del distrito de la moda de Los Ángeles en un imperio textil le ha valido ser reconocida por Forbes como ejemplo de la nueva generación de mujeres empresariales menores de 30 años que están naciendo en Estados Unidos al calor de internet.

La discreción y la inspiración son dos capacidades poco nombradas cuando se habla de factores clave de éxito en la empresa familiar. Pero ejemplos como los que acabamos de nombrar nos dan cierta seguridad para predicarlas como destrezas valiosas. Bueno, dirán ustedes, otra historia más de liderazgo. Y algunos ya estamos cansados de tanta retórica. Atribuir el éxito o echar las culpas a los máximos responsables de la organización se ha convertido en un cliché, en el equivalente moderno a "Dios es la respuesta a todo" que durante mucho tiempo ha sido la base de las teorías del origen del mundo. Pero cada vez que atribuimos un

desempeño excepcional al liderazgo, no estamos siendo demasiado diferentes de la gente del siglo XVI. Simplemente estamos admitiendo nuestra ignorancia. No quiero decir

con ello que el liderazgo no sea importante, sino que no es suficiente la respuesta convencional y hemos de conseguir un conocimiento más profundo de cómo las empresas consiguen alcanzar el

La discreción y la inspiración son dos capacidades poco nombradas cuando se habla de factores clave de éxito en la empresa familiar

éxito.

Los casos comentados, al igual que los de otras compañías que han dado el salto de buenas a magníficas, tenían máximos ejecutivos cortados por el mismo patrón en el momento de la transición.

Jim Collins les denomina líderes de nivel 5. En cambio, en más de 2/3 de los casos de empresas que no consiguieron dar el salto, se advirtió la presencia de máximos ejecutivos sin duda con talento

pero con un altísimo ego personal que, tras dar un impulso efímero a los resultados, contribuyeron al desfallecimiento o al mantenimiento de la compañía en la mediocridad. Esta evidencia va en contra de la sabiduría convencional: en comparación con los líderes carismáticos que ocupan los titulares y se convierten en celebridades, los líderes de las compañías que dan el salto a ser magníficas parecen venidos de Marte: modestos, tranquilos, reservados, incluso tímidos, estos líderes

son una paradójica mezcla de humildad personal y voluntad profesional. Los líderes de las compañías que dieron el salto no solían hablar en las entrevistas de sí mismos sino de la compañía y de las

Los líderes de las compañías que dieron el salto no solían hablar en las entrevistas de sí mismos sino de la compañía

aportaciones de otros ejecutivos. No se trataba de falsa modestia, sino que se habían convertido en líderes sin pretenderlo. Nunca aspiraron a que se les pusiera en un pedestal. Eran personas normales que producían, en silencio, resultados extraordinarios. Son más parecidos a Lincoln y a Sócrates, que al general Patton o Julio César. O a Amancio Ortega que a Jack Welch. Sería interesante que desde las universidades y las escuelas de negocios empezásemos a adaptar nues-

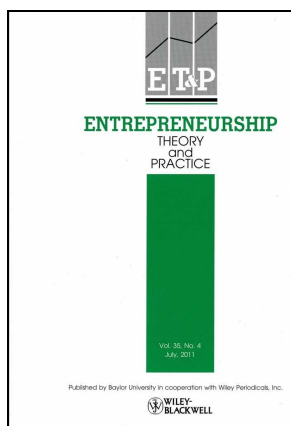
tros programas de formación para la alta dirección a estas evidencias de empresas exitosas.



*Cesar Camisón Zornoza,
Director de la Cátedra de Empresa Familiar
Catedrático de Organización de Empresas*

INVESTIGANDO A LA EMPRESA FAMILIAR

Entrepreneurship Theory & Practice, special issue sobre Family Business, noviembre de 2013



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 la problemática de la influencia de los objetivos, la estructura y los recursos de la familia sobre el desempeño. A través de 10 estudios específicos, se desmenuzan todas las perspectivas de la cuestión, entre ellas, las consecuencias de la di-

versidad de objetivos en la familia empresaria, las implicaciones del capital psicológico y la riqueza socioemocional impregnada en estas organizaciones sobre su competitividad, las repercusiones de la transición desde una propiedad interna a otra externa, el papel del consejo de administración sobre la supervivencia del negocio familiar y la relación entre propiedad familiar e innovación.

Estudio comparado de la empresa familiar y no familiar: fortalezas y debilidades

La literatura ha referido una serie de factores como fortalezas de la empresa familiar, entre los que se cuentan la implicación y responsabilidad compartida por directivos y trabajadores en pro de la continuidad de la firma, la traslación por la familia de unos valores que además se mantienen vivos y unidos por su red de lazos afectivos (dando a las firmas familiares una cohesión emocional especial), y una mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones gracias a que se toman “en familia”, es decir, de forma más directa e informal. Además existe una transmisión de conocimiento tácito merced a la convivencia y al aprendizaje intra-familiar, de modo que los familiares sucesores llegan a un puesto directivo sabiendo muchas cosas de manera natural, e incluso reproduciendo un comportamiento emprendedor vivido en la práctica diaria.

Incluso, se afirma que las empresas familiares merced a que combinan los lazos afectivos con las cuestiones económicas soportan mejor las crisis. Es frecuente defender que las empresas familiares son más resistentes porque son capaces de incurrir en mayores sacrificios. Muchas empresas familiares han anulado o reducido los dividendos distri-

buidos para dedicar todo el beneficio a autofinanciación, lo cual unido a que la familia pone su patrimonio al servicio del negocio, les ha permitido reducir la dependencia del crédito. Este proceso se denomina como «resiliencia», y mide la capacidad de afrontar la adversidad saliendo fortalecido y ofreciendo respuestas rápidas a los problemas.

Para confirmar empíricamente estas afirmaciones, la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja está realizando un estudio comparativo sobre el comportamiento que han tenido 1.358 empresas familiares y 965 compañías no familiares de toda España. Las primeras conclusiones del trabajo, según avanza el director de la Cátedra, Juan Carlos Ayala, apuntan que las empresas familiares «asumieron menos riesgo» durante la etapa expansiva de la economía, por lo que su grado de apalancamiento financiero (deuda bancaria) es inferior al de las empresas no familiares.

Otro rasgo distintivo entre las empresas familiares y no familiares se refiere a su creación de valor y de empleo. Un estudio de Banca March y de la escuela de negocios IEBS revela que los negocios familiares han creado más valor para sus

accionistas durante la última década que los no familiares. En cuanto a su potencial de generación de empleo, la misma investigación concluye que entre 2001 y 2010, el crecimiento medio anual del empleo fue del 3,4% en las compañías familiares, mientras que se quedó en el 0,8% en las no familiares. Las empresas familiares no sólo crean empleo más intensamente que las no familiares, sino que cuando la coyuntura obliga a aligerar la plantilla, lo hacen a un ritmo inferior. Un trabajo del Instituto de la Empresa Familiar correspondientes al 2011 concluye que mientras las grandes empresas familiares destruyeron el 4% de su empleo respecto al 2010, las no familiares lo hicieron el 13%, es decir, a un ritmo tres veces superior. El discurso típico habla mucho de los emprendedores y de las start-ups sean o no de alta base tecnológica. No se trata de desmerecer la importancia de estas iniciativas que ayudan a rejuvenecer y modernizar el tejido productivo. Pero no puede olvidarse que quienes aún sostienen la mayoría del tejido económico son las empresas familiares, gracias a su vocación de continuidad intergeneracional garantizando un futuro para sus hijos dentro de la propia compañía.

Federación Asturiana de Empresarios (2012), *Experiencias y buenas prácticas de empresas familiares centenarias asturianas*. Oviedo

Este trabajo aporta un interesante estudio de las experiencias y prácticas seguidas por las empresas familiares de Asturias que han logrado cruzar el siglo de vida. Las nueve empresas que han sido estudiadas son muy diferentes y sin embargo tienen algunos criterios comunes, que pivotan sobre la protección de la unidad y el compromiso de la familia respecto de la empresa familiar, y sobre el desarrollo y el mantenimiento de una actitud empresarial muy proactiva generación tras generación.



Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E.R. y Heugens, P. (2013), “What do we know about private family firms?: meta-analytical review”. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Julio, DOI: 10.1111/etap.12054.

Un completo y riguroso estudio sobre lo que se ha aprendido en la investigación de la empresa familiar que no cotiza en Bolsa. La conclusión más destacada es que estas empresas familiares prefieren estrategias más conservadoras, pero esta aversión al riesgo no ha dañado sus resultados.

Universia Business Review, número monográfico sobre empresa familiar, nº 32, cuarto trimestre de 2011

Este número monográfico de la revista UBR ha sido dedicado al estudio de la empresa familiar y recoge 12 trabajos de gran interés sobre distintas facetas de estas organizaciones. En su artículo de presentación, Josep Tàpies, profesor de Dirección General y titular de la Cátedra de la Empresa Familiar del IESE, explica qué se entiende por empresa familiar, sus particularidades como modelo de propiedad y gestión, y las principales líneas de investigación desarrolladas en este campo en las últimas décadas. El número especial recoge el artículo de un insigne académico en el área, John L. Ward, Co-Director of the Center for Family Enterprises Kellogg School of Management Northwestern University, donde analiza cómo los valores y las creencias de las familias empresarias determinan la

visión de liderazgo de los propietarios. Cinco investigaciones más abordan cuestiones de gran interés relacionadas con las empresas familiares en el sector del lujo, la relación entre la implicación de la familia en la empresa y la rentabilidad de ésta, las características financieras de las empresas familiares gestionadas por el propietario, las nuevas family offices surgidas en las cinco últimas décadas y las ventajas competitivas y las razones del éxito en estas organizaciones. Para ilustrar la problemática de la empresa familiar, el número incluye además cuatro casos reales de empresas familiares de éxito, narrados por sus presidentes y en algunos casos fundadores, como son: SONAE (primer grupo familiar portugués), Grupo Catalana Occidente, Grupo Codorniu y Cementos Molins.



Casillas, J.C., Acedo, F.J., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A.M., Nieto, M.J. (2013), Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. Investigaciones de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y PricewaterhouseCoopers, Documento 132, Madrid.



Este documento recoge las principales conclusiones del proyecto sobre:

“Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar” realizado conjuntamente por las Universidades Carlos III de Madrid, Jaén, La Rioja y Sevilla. Por tanto, su enfoque se centra en la

medida que las características específicas de las organizaciones familiares pueden ser factores facilitadores u obstáculos para emprender la expansión internacional. Entre sus conclusiones más relevantes, podemos destacar que los recursos y capacidades más valiosos para el éxito del proceso de internacionalización de una empresa familiar son el papel del liderazgo del empresario familiar en el inicio del proceso de internacionalización, la posesión por el equipo directivo de ciertas habilidades idiomáticas, la incorporación de las nuevas generaciones sobre todo cuando han reunido una formación con orientación internacional y el carácter emprendedor.

También se destaca que cuando una empresa familiar carece de algunos de estos activos, las alianzas estratégicas

son una buena alternativa para alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino. Este tipo de alianzas requieren de un fuerte compromiso de integración y coordinación entre los socios y necesitan de tiempo para contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa familiar. En este sentido, formar alianzas estratégicas con empresas familiares de otros países para desarrollar la actividad internacional puede mejorar los resultados de la cooperación por compartir culturas organizativas y objetivos más similares. Sin embargo, para intentar alcanzar estos mejores resultados, se necesita un fuerte compromiso de los miembros de la familia tanto en el proceso de internacionalización como en el de cooperación.

Trabajo de investigación español sobre emprendimiento y empresa familiar doblemente premiado en Estados Unidos

El trabajo premiado se titula “**Socioemotional Wealth and Business Risks in Family Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills**” y es obra del profesor José Moyano Fuentes (Universidad de Jaén), Luis R. Gómez-Mejía (Texas A&M University), Katalin Takács Haynes (University of Delaware), Manuel Núñez-Nickel (Universidad Carlos III de Madrid, Spain) y Kathryn J. L. Jacobson (University of New Mexico).

El artículo fue publicado en 2007 en una de las mejores revistas del ámbito de Gestión, *Administrative Science Quarterly* y ha recibido en agosto de 2013 dos premios relacionados con la influencia que está ejerciendo a nivel mundial.

El primero de los premios es **The 2013 Greif Research Impact Award** otorgado por el Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies de la Universidad of Southern California, se concede a los investigadores que han publicado el artículo de investigación sobre emprendimiento de mayor impacto en los últimos seis años en revistas científicas. El premio dotado con 5.000 dólares fue entregado en el marco del 73º Congreso Anual de la Academy of Management celebrado en Orlando (Florida) y es la primera vez que es conseguido por investigadores españoles.

El segundo premio recibido es el **2013 Administrative Science Quarterly Award for Scholarly Contribution**. En concreto, el premio reconoce al trabajo mencionado

como el artículo más significativo publicado en esta revista en los últimos cinco años. El tribunal evaluador enfatiza la novedad y la potencia del concepto de riqueza socioemocional que incorpora aspectos no financieros dentro de la función de utilidad de las empresas familiares.

El trabajo premiado examina la historia de 1.298 almazaras de la provincia de Jaén durante más de 50 años para comprender como la propiedad de la familia en las empresas familiares influye en la asunción o toma de riesgos.

El artículo desafía la idea predominante hasta entonces de que las empresas fami-

liares son más adversas al riesgo que las empresas no familiares, debido a la concentración de la propiedad en una única empresa. Este enfoque tradicional no considera que los propietarios de las empresas familiares estén interesados no sólo en conseguir objetivos financieros (beneficios) sino también en objetivos no financieros, como es, el preservar la llamada riqueza socioemocional.

Este nuevo término engloba aspectos no financieros de las empresas familiares



vinculados a la capacidad de ejercer poder, la satisfacción de necesidades de pertenencia, afecto e intimidad, la perpetuación de los valores de la familia a través de la empresa, la preservación de la dinastía familiar o conservar el capital social de la familia. Perder riqueza socioemocional implica pérdida de intimidad, reducción del status y fallar en el cumplimiento de las expectativas de la familia.

Las empresas familiares están dispuestas a asumir pérdidas financieras y soportar una mayor probabilidad de fracaso para mantener el control de la empresa

Los resultados alcanzados en el trabajo muestran que cuando las empresas familiares se enfrentan con decisiones estratégicas excluyentes pero con distinto nivel de riesgo optan por la decisión que suponga preservar su riqueza socioemocional, aunque ello suponga adoptar la decisión más arriesgada. En concreto, y para la población analizada, se observa que entre elegir, asociarse a una cooperativa, lo que supondría conseguir mejores resultados financieros y mayores posibilidades de supervivencia (menor riesgo), pero que conlleva una pérdida de control familiar, o bien permanecer independientes, lo que supondría mayores posibilidades de que los resultados financieros

decaigan y un aumento de la probabilidad de fracaso (mayor riesgo), pero conlleva retener el control familiar, la opción vencedora es esta última, esto es, adoptar la decisión de asumir más riesgo para conservar su riqueza socioemocional. Al mismo tiempo, los resultados señalan que la predisposición a retener el control es más alta en aquellas etapas donde la influencia familiar es más fuerte, que se produce cuando la riqueza socioemocional es más alta. Es decir, cuando la empresa está en manos de sus fundadores o de los herederos de los fundadores.

Asimismo, se observa que cuando la empresa familiar se desvía de la meta de referencia a lograr (esto es, de los resultados que ha obtenido en el pasado o de los resultados medios que obtienen las empresas de su sector), entonces está más dispuesta a invertir en proyectos inciertos (con más alta variabilidad de resultados), esto es, asume más riesgos para no poner en peligro su riqueza socioemocional.

Una de las implicaciones de este estudio es que las empresas familiares pueden ser tan racionales como la no familiares cuando se enfrentan a decisiones empresariales arriesgadas. A pesar de ello el criterio para juzgar si la decisión es arriesgada o no varía para los dos tipos de empresas. Para las familiares, un criterio clave es si con la decisión adoptada se mantendrá su riqueza socioemocional. Como demuestra este artículo, estas empresas están dispuestas a enfrentarse a una mayor variabilidad en los

resultados para así no poner en peligro su riqueza socioemocional. Para las empresas no familiares, los criterios financieros son los más importantes cuando se evalúa el valor de una decisión empresarial, ya que no están movidas por la necesidad de proteger su riqueza socioemocional. Las empresas familiares están dispuestas a asumir pérdidas financieras y soportar una mayor probabilidad de fracaso para mantener el control de la empresa. Ambos tipos de empresas asumen mayores riesgos deseando no fracasar, aunque la naturaleza del riesgo y el punto de referencia usado (financiero versus socioemocional) son muy diferentes.

ESTADÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El peso de la empresa familiar en Aragón y en España

Según datos de un estudio del Gobierno de Aragón, el 30 % de las empresas familiares que hay en España llega a ser dirigida por la segunda generación del emprendedor que la inició y tan sólo un 10 % alcanza la tercera, un porcentaje que se supera ligeramente en la Comunidad aragonesa. La empresa familiar es el principal factor de la riqueza y el motor de la economía aragonesa, pues el 82 % de las 82.000 empresas que hay en la Comunidad son familiares; este grupo representa el 70 % del PIB y mantiene el 80 % del empleo de Aragón. Además, en los próximos diez años, el 75 % de las empresas familiares tienen el reto de afrontar un proceso de sucesión.

El peso de la empresa familiar en Burgos

Un estudio desarrollado desde la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Burgos por las profesoras Esther de Quevedo y Virginia Blanco ha cuantificado las empresas familiares existentes en la provincia de Burgos, en alrededor de 20.000, absorbiendo 99.500 empleos, lo que supondría el 80% del total de las sociedades de la provincia según el INE y del total de personas ocupadas en el sector privado según la última Encuesta de Población Activa. El tanto por ciento, pese a ser elevado, rebaja el 95% que llega a estimar la asociación de Empresa Familiar de Castilla y León y se acerca más al 75% que fijó otro estudio reciente de la Universidad de La Rioja.

De hecho, y nuevamente según las estimaciones de Empresa Familiar de Castilla y León, el colectivo representa el 70 por ciento del Producto Interior Bruto Regional. Incluso rebajando en cinco puntos el peso en la economía burgalesa, donde la existencia de grandes factorías aconseja moderar su importancia, la empresa familiar podría suponer más de 6.000 millones de los 9.500 a los que ascendió el PIB provincial en el año 2010 (el último dato conocido)..

El peso de la empresa familiar en la Rioja

La Asociación Riojana de la Empresa Familiar estima (aunque sin disponer de un censo real) que la Comunidad de La Rioja tiene 16.737 empresas familiares, que representan el 75% del tejido empresarial de la región y que ocupan a 2 de cada 3 trabajadores activos.

El peso de la empresa familiar en el País Vasco y la importancia de un plan estratégico para su futuro

Según se dio a conocer en el Foro de Empresa Familiar organizado este mes de noviembre en Gasteiz por las Cámaras de Comercio vascas, más del 80% de las pymes de la Comunidad son de familias empresarias. Sin embargo, a pesar de sus ventajas competitivas, las pymes han perdido hasta un 40% de sus ingresos, lo que revela la necesidad de hacer frente a los retos para sobrevivir en un mercado global en el que los países emergentes están cobrando cada vez más protagonismo. "Si no somos capaces de recapitalizar nuestras pymes mientras lanzamos producto propio, de alto valor añadido, con reconocimiento de marca y a costes competitivos, algunas de nuestras empresas no podrán sobrevivir a este cambio de ciclo", dijo Juan José Iribecampos, presidente del Foro de Empresa Familiar de las Cámaras vascas. Una de sus conclusiones alerta de que para ser sostenibles las empresas familiares necesitan un plan estratégico que marque el camino de su viabilidad en el actual mercado globalizado.

NOTICIAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Bertolín, un ejemplo de excelencia para BMW en todo el mundo



Bertolín celebra este año 2015 su 50 aniversario, una historia que empezó con la entrada de Manuel Bertolín como aprendiz. A lo largo de estas cinco décadas, Bertolín ha atesorado un extraordinario archivo técnico, seguramente sin parangón en Europa, así como una dotación de herramientas y equipos de precisión absolutamente necesarios para trabajar con un nivel de calidad por encima incluso del demandado por BMW y poder prestar así el mejor servicio a sus clientes. Su obsesión por la limpieza es igualmente mítica. El buen hacer con BMW hizo que otras marcas de gran prestigio, como Maserati y Ferrari, recurrieran a Bertolín para distribuir y reparar sus vehículos en Valencia.

La expansión de la empresa la ha conducido a ampliar continuamente las instalaciones originales de la calle Naturalista Rafael Cisternes, delante del estadio de fútbol del Valencia. Primero, en 1996 se inauguraron unas modernas instalaciones de carrocería y pintura en el Polígono de Massalfassar. A finales de los años noventa, la expansión de Bertolín, unida a la ampliación de la gama de BMW y a la adquisición por esta compañía de la marca Mini, hizo evidente la necesidad de un nuevo traslado para disponer de un espacio suficiente para las oficinas del grupo, su principal sala de exposición y sus modernos talleres. Y así en 2001 se inauguraron las instalaciones de la avenida General Avilés.

El segmento automovilístico de productos Premium en Valencia vive un escenario de competencia creciente con la entrada de nuevas marcas y de otras empresas que también comercializan los vehículos de la marca. Pero Bertolín sigue ostentando una posición de liderazgo que le lleva a recibir la Certificación M en 2011, situación que remarca en su 50 Aniversario al convertirse en uno de los nueve concesionarios en España de la nueva gama eléctrica 'i' de BMW. La incorporación de los dos hijos del fundador (Fátima y Manuel) a puestos de máxima responsabilidad en la empresa hacen pensar que BMW Bertolín seguirá siendo en el futuro una empresa familiar estrella en la economía valenciana, dando un ejemplo de esfuerzo, superación y éxito.

Premio a Incarlopsa y a su Consejero Delegado Emilio Lorient Piqueras

Emilio Lorient Piqueras ha sido distinguido con la medalla de oro de la Cámara de Comercio de Cuenca, que le será entregada en un acto que se celebrará el 29 de noviembre de 2013. Emilio Lorient, actual consejero delegado de Incarlopsa, es el más joven de los cuatro hermanos de la familia Lorient Piqueras (Moisés -fallecido recientemente, Clemente, Jesús y el propio Emilio) que en 1978, deciden crear una empresa familiar con el nombre de Incarlopsa (Industrias Cárnicas Lorient Piqueras, S.A) y con el objetivo de producir y elaborar productos cárnicos porcinos de calidad. La compañía ha crecido de forma notable hasta convertirse en una gran empresa. Fruto de ello han sido los reconocimientos que está logrando. Sólo este año 2013 ha recibido varios premios, entre otros, el Premio Anual de la Asociación de la Empresa Familiar de Castilla-La Mancha; la Placa de Reconocimiento al Mérito Regional (un galardón que el gobierno regional concede cada año a organizaciones que han destacado en su labor profesional, cultural y social); y el premio a su jamón serrano, en el concurso Gran Selección 2013 otorgado por la Consejería de Agricultura de Castilla-La Mancha.

*Inc***arlopsa**
Calidad por Naturaleza

Premio “Espíritu de Empresa” a José Manuel Lara por su capacidad de emprender y arriesgar

José Manuel Lara, el presidente del grupo Planeta y Atresmedia, recibió la noche del lunes 18 de noviembre de 2013 el premio al 'Espíritu de empresa'. Este galardón, que la Cámara de Comercio franco española concede cada año, es un reconocimiento a su trayectoria profesional y su capacidad de emprender y arriesgar en el marco de una empresa familiar del sector editorial y de la comunicación y en ambos lados de la frontera. Planeta cuenta en la actualidad con más de 100 empresas, entre propias y participadas. Es el primer grupo editorial en España y Latinoamérica y el segundo en Francia. También desde el año 2003, José Manuel Lara preside Atresmedia, grupo que en los últimos años se ha convertido en el mayor conglomerado español de medios de comunicación.



La empresa bicentenaria salmantina Mirat recibe un homenaje

La empresa familiar salmantina Mirat, que lleva funcionando desde hace más de dos siglos, ha recibido este mes de noviembre de 2013 una placa conmemorativa de homenaje entregada por la Asociación de Químicos de Castilla y León, en reconocimiento a su dilatada y relevante actividad como industria química en el sector de los fertilizantes y de los productos fitosanitarios.



La empresa familiar asturiana Sidra Mayador galardonada con el Premio Excelencia

La empresa Manuel Busto Amandi, SA, con 75 años de vida a cuestas (a celebrar en 2014) y fabricante de Sidra Mayador, ha sido reconocida este año 2013 con el Premio “Excelencia Sistemas de Calidad” por la Federación Asturiana de Profesionales y Empresarios Autónomos (FAPEA), que ha recogido su gerente Consuelo Busto el 23 de noviembre en un acto celebrado en el Auditorio Príncipe Felipe de Oviedo. Con este galardón se reconocen sus esfuerzos en mejora de la calidad plasmados en sus certificaciones (ISO 9011, IFS v6, Halal, Kosher) y en capacidad de adaptación a las exigencias de los mercados nacional e internacional. El premio se une a otros cosechados en los últimos años.



Pimentonero de una vieja estirpe. José María Albarracín

José María Albarracín, nacido en Murcia hace 51 años, es el heredero de una empresa de Espinardo que lleva más de 150 años vendiendo pimentón en todo el mundo y ha sabido adaptar su industria a los nuevos tiempos. De los siete hermanos de su familia es el único que ha continuado el negocio con el nombre del primer Albarracín de la estirpe pimentonera. Este expresidente de la Asociación Murciana de la Empresa Familiar procede pues de una vieja estirpe de exportadores que han recorrido el mundo convirtiendo el pimentón murciano en un apreciado ingrediente de la cocina y la charcutería internacional. A sus salidas por negocios tiene que sumar ahora los desplazamientos a Bruselas que le impone la vicepresidencia de la Asociación Europea de Especieros, que agrupa a 450 empresas.

Fuente: La Opinión de Murcia, 15/11/2013.

Premios Anuales de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA)

Los premios anuales que concede la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante han recaído este año 2013 en Cercin SL, Serrauto SA y SM Resinas SA. Las tres sociedades premiadas por AEFA han adoptado diferentes estrategias de expansión, pero todas tienen el éxito como denominador común.

Cercin es un grupo de sociedades que abarca la fabricación e instalación de cercados y enrejados metálicos, puertas automáticas, ferretería industrial y las promociones inmobiliarias, entre otros. Sus orígenes arrancan en 1955, cuando el agricultor Tomás Seco Zargo emigró desde un pueblo de La Mancha a Madrid. La central está en Fuenlabrada y una de sus hijas, Carmen Seco García, impulsó la actividad en una delegación abierta en Alicante en 1974, que hoy ocupa 1.400 metros cuadrados en el Polígono de Babel. Esta familia logró superar un periodo de «desavenencias» en los 60 y 70, y hoy es gobernada por la tercera generación de la familia. Ha sido premiada por su estrategia de crecimiento en el mercado nacional.

La historia de Serrauto nace en 1963, cuando la antigua Sociedad Española de Automóviles de Turismo SA

(SEAT) le otorgó el contrato de concesionario en los bajos de un hotel en Elche. Con la compra en 1981 por Andrés Serrano Orts de «lo que era una sociedad de padres y hermanos», la organización entre en una nueva fase. Desde entonces se ha ido expandiendo por la provincia de Alicante, hasta generar unas ventas de 75.000 vehículos y contar en la actualidad con 150 empleados. En 2012 había recibido ya la máxima distinción de Seat, el Golden Go, concedido poco después por el resto de marcas del grupo (Volkswagen, Audi y Skoda).

En cuanto a SM Resinas, se trata de un productor de polímeros desde 1958, y constituye un ejemplo de internacionalización, iniciada en 1988 y hoy patente en Portugal y Latinoamérica, con perspectivas de implantación ahora en el resto de Europa y África. Su máximo responsable, Vicente Sala Martínez, hijo del fundador, apunta que la clave de su presencia internacional radica en «combinar en cada país el negocio global con la vertiente local, respetando la idiosincrasia del territorio de los clientes».



En pro de una regulación fiscal estable, simple y estimulante del crecimiento y la inversión

José Manuel Entrecanales, Presidente del Instituto de la Empresa Familiar, ha lanzado en el pasado mes de octubre de 2013, durante la celebración del XVI Congreso de la Empresa Familiar en Jerez, un mensaje claro: “Ante esta situación de fortísimo crecimiento de la presión fiscal, las empresas familiares tenemos que reiterar al Gobierno de España nuestra petición de un marco fiscal que favorezca el crecimiento económico. Un marco que no esté sujeto a continuas variaciones ni que ahogue la capacidad operativa o de iniciativa por el constante incremento de la presión impositiva”. Esta solicitud iba acompañada de un anhelo: que la reforma fiscal en ciernes añada “claridad y simplicidad” para que ayude a reducir la “elevadísima y creciente conflictividad” entre Hacienda y las empresas. Este posicionamiento del IEF no sólo atañe al marco fiscal, pues se extiende al conjunto del contexto regulatorio que se pide sea “estable y respetuoso con la seguridad jurídica y la confianza legítima”.

La reflexión sigue el camino abierto hace unos meses por la CEOE, en cuya Asamblea General de 2013 su presidente Juan Rosell advertía: “Las continuas modificaciones normativas en el ámbito fiscal están creando un sistema tributario que no es claro ni estable, no facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias y provoca inseguridad jurídica, lo que reduce la inversión tanto de entidades nacionales como internacionales. Justo lo contra-

rio de lo que necesitamos”. El líder empresarial recordaba que, además de la legislación nacional, existen aproximadamente 100 gravámenes propios de las comunidades autónomas y van en aumento.

La Cámara de Comercio Americana en España (AmChamSpain) se ha sumado a las quejas contra el diseño del sistema fiscal española en un reciente acto celebrado en noviembre en Madrid. Hotel Intercontinental, cinco estrellas en el madrileño Paseo de la Castellana. Pesos pesados. Su presidente Jaime Malet apunta que “en los últimos cuatro años se han llevado a cabo 70 reformas del Impuesto de Sociedades”; y advierte que toda esa montaña rusa regulatoria genera “una incertidumbre legal que lastra los niveles de inversión extranjera directa y disminuye la competitividad en el conjunto de la economía”.

El economista Daniel Lacalle, en su reciente publicación Viaje a la libertad económica, remacha: “El principal problema de nuestro sistema impositivo - además de ser muy oneroso - es su altísima complejidad. Un tipo real del 12,5% reduciría la administración del impuesto, sus costes asociados, y no requeriría de una legión de fiscalistas en busca de deducciones (...) Un régimen impositivo amigable, predecible a largo plazo y bien diseñado puede ayudar a un país a atraer capital sin que se sea considerado un paraíso fiscal. Así recauda más y se crea empleo real”.

Bestard: una empresa familiar, en el mejor sentido de la palabra

En el año 1940 se creaba en Lloseta, Mallorca, la empresa Bestard, heredera de la tradición de artesanos fabricantes de calzado que han dado fama internacional a la isla.



Casi 75 años después, Bestard siguen siendo una compañía con todas las virtudes procedentes del amor por el trabajo artesano bien hecho de una empresa familiar, pero a la que sus innovaciones y desarrollo han convertido en una referencia consolidada y reconocida tanto en España como internacionalmente, que afronta con éxito la competencia de las grandes marcas italianas y la creciente producción en serie procedente de Asia.

“Estamos muy orgullosos de haber llegado hasta donde estamos hoy, pero nunca hemos perdido esta sensación de estar en familia; de ser un equipo fuertemente unido por la ilusión y la satisfacción que nos supone poder trabajar juntos en algo que nos gusta a todos: perfeccionar y fabricar una bota de montaña cada vez mejor, una bota que guste a los montañeros tanto como a nosotros mismos.”

Parte de su éxito, además de la gran calidad y diseño de sus botas, proviene de

su apertura a los usuarios y distribuidores y a su equipo de alpinistas de élite procedentes de todo el mundo: “procuramos ser abiertos, flexibles y trabajar en equipo con nuestros distribuidores, proveedores, usuarios y con nuestro equipo de expertos alpinistas. Siempre manteniendo los pies en la tierra (nunca mejor dicho...), seguimos haciendo las botas que tanto a nosotros como a ellos nos gustaría llevar, tomando muy en cuenta todos los consejos que nos lleguen de toda la gente que usa nuestras botas”

En ocasiones las empresas



familiares se anquilosan. Sin embargo, Bestard no lo ha hecho. Ha innovado, sigue estando en vanguardia, sus botas incorporan los adelantos necesarios. Pero lo han conseguido sin perder su espíritu. Verdaderamente, una empresa familiar, en el mejor sentido de la palabra.

Fuente:

www.barrabes.com/actualidad (entrada 19 de noviembre de 2013)

Una empresa familiar desafía a Gaes con audífonos a mitad de precio

El joyero artesano Javier Agulleiro decidió en 2012 reorientar su carrera y ha encontrado en el sector de la corrección de la sordera un futuro para él y su familia. Tras cerrar su taller de joyería debido a la crisis que sufre el sector, Agulleiro, su esposa y sus tres hijos crearon la empresa Audio Techno Clinic, con el nombre de reposicionamiento estratégico que intenta aprovechar el oficio previo del emprendedor, pues el de los audífonos es un trabajo "meticuloso y de precisión".



La empresa abrió su primer establecimiento el 2 de enero de 2013 en pleno centro comercial de Valencia, en la calle Colón. Esta prueba piloto funcionó y a partir de junio lanzaron su plan de expansión con otros dos centros en Valencia, uno en Torrent (Valencia) y otro en Castellón. En 2014 abrirá otros cinco en poblaciones cabecera de comarca, como Sagunto, Gandía o Alzira. Todas las clínicas son propias y la inversión media en cada una ronda los 40.000 euros, financiada exclusivamente con capital propio. Al frente de todos los centros hay audipotesistas con al menos 10 años de experiencia. Además, la empresa tiene un laboratorio en Burriana (Castellón), donde fabrica audífonos y repara no sólo los suyos, sino los de cualquier marca.

El sector español de centros auditivos está dominado por Gaes, multinacional catalana con más de 500 puntos de venta que en 2011 facturó 183 millones de euros y que tiene una cuota de mercado nacional de más del 40 por ciento. Le siguen a gran distancia la italiana Amplifon, líder mundial, con 120 centros y 200 colaboradores, sobre todo ópticas; y la alemana Audifon. Hace un año, entró en España la holandesa Audionova, que ya se había implantado en Portugal y abrió tres centros en Galicia. Con sus 10 centros, Audioclinic quedará aún lejos de Gaes, que en la Comunidad Valenciana tiene 77 establecimientos. Si las aperturas previstas culminan según lo planificado, Audioclinic alcanzaría en 2015 una facturación de 2,5 millones de euros, con una media por centro de 250.000 euros.

Pero Agulleiro cree que hay mucho margen para entrar en este negocio "copado por Gaes" porque "los precios de los audífonos son muy altos". Agulleiro sostiene que puede competir en precio con el líder del sector, porque "Gaes es muy cara" y se pueden vender audífonos por menos de la mitad de precio. Y sin reducir la calidad que es la misma. Algunas de las claves para esta competitividad en precios son la negociación directa con los proveedores, sin intermediarios, y no gastar nada en marketing entre otros, como sí hace la competencia con los denominados visitantes médicos.

Fuente: elEconomista.es (21 de noviembre de 2013)

Décimo aniversario de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Alicante

La Cátedra de la Empresa Familiar que promueven la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA) y la Universidad de Alicante, con el patrocinio de Mercadona, celebra este año 2013 su décimo aniversario. Al encuentro de conmemoración asistieron el rector de la Universidad de Alicante, Manuel Palomar; el director de la Cátedra, Fernando Olivares; el presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA), Francisco Gómez, y el presidente de honor de la misma asociación, Manuel Peláez Castillo; el responsable de relaciones externas de Mercadona, Luis Consuegra; y el director académico del Instituto de la Empresa Familiar, Juan Corona, además de un amplio número de representantes del mundo empresarial y académico.



ción de un marco educativo que «promueva profundamente el conocimiento» de este tipo de compañías entre los futuros profesionales para contribuir a su supervivencia y desarrollo. Por su parte, el rector de la UA, Manuel Palomar, subrayó «el compromiso de la universidad con los retos de las empresas familiares» y señaló que aspectos como la profesionalización, la internacionalización y la investigación «forman parte del ADN del ámbito universitario y se materializan a través de las cátedras universitarias, ejes centrales de la unión con el tejido empresarial».

A lo largo de esta década han pasado por la cátedra más de 1.100 estudiantes de 35 titulaciones diferentes, que han podido aprender las especiales características que conlleva la gestión diaria de los negocios familiares gracias a la inclusión de esta temática en los planes de estudios universitarios.

Aún así, el presidente de AEFA Francisco Gómez señaló que aún queda camino por recorrer hasta que las empresas familiares ocupen el lugar que les corresponde dentro del sistema educativo. En su discurso reivindicó la crea-

Servicios de apoyo a la transmisión de empresas familiares

El Plan de apoyo para la transmisión de empresas está impulsado por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, en colaboración con la Fundación privada CECOT Innovación, con el objetivo de establecer una unidad de mercado para transmisiones empresariales.



El plan cuenta con una Plataforma Nacional de Transmisiones, una [web](#) donde se solicita información sobre ofertas y demandas disponibles, trámites, aspectos jurídicos, fiscales o laborales relacionados con la compra-venta; y una Red Nacional de Centros de Transmisión de Empresas que agrupa a gabinetes especializados en la

compra-venta de empresas y que prestan servicios de valor añadido, como asesoramiento y asistencia al comprador o vendedor.

Está dirigido a pymes que deseen transmitir su negocio y a emprendedores que quieran iniciar una actividad económica en el mundo empresarial a través de una empresa consolidada. Así, los interesados en traspasar su empresa contarán con información sobre el plan de transmisión, elaboración del perfil e incorporación de la oferta a la web, valoración orientativa de la empresa y asesoramiento sobre el cierre de la compra-venta. Por su parte, el comprador encontrará asistencia en la realización del perfil de búsqueda, localización de la oferta más adecuada a su perfil, análisis del negocio en venta, así como asesoramiento jurídico y fiscal.

Cierra la última empresa familiar del sector textil de Granollers


En marzo de 2013 cerró sus instalaciones la última empresa que subsistía del potente e histórico sector textil que floreció alrededor de Granollers. Viuda Sauquet era una empresa familiar creada en 1919, y situada desde 1943 en la calle Orient, que se ha dedicado durante toda su historia a la fabricación y venta de tejidos de algodón, especializada en artículos para la hostelería y el hogar.


Como pieza viva y decisiva para la historia industrial local, la familia Sauquet ha querido que el valioso e importante legado de la empresa quede para la ciudad. Concretamente el Museo de Granollers custodiará algunos bienes muebles históricos: una perforadora de tarjetas Jacquard, una anudadora de urdumbres TITAN, una urdidora; una plegadora y una báscula Arios. Por otra parte el Archivo Municipal de Granollers custodiará la dona-


ción de documentación sobre la empresa textil que data de mediados del siglo XX. Una parte importante del fondo son los muestrarios de hilo y tela que aportan datos de la moda de la época.





ACTIVIDADES REALIZADAS


 **3 de Octubre.** Conferencia: “**La empresa familiar en un entorno de crisis económica**” por el Director de la Cátedra César Camisón Zornoza. Conferencia Inaugural de la Universitat dels Majors en Ontinyent, Curso Académico 2013-2014

 **10 de Octubre.** III Café del investigador: “**El desarrollo de las capacidades directivas de la empresa familiar**”. Ponente: Jordi Mañes Font, Becario de la Cátedra, Master en Estrategia de Empresa por la Universidad de Valencia, estudiante de doctorando.

 **15 de Octubre.** Conferencia: “**La empresa familiar y el emprendedurismo**”, por el Director de la Cátedra César Camisón Zornoza. Jornada sobre “Desarrollo local y emprendedurismo”, organizada por el Vicerrectorado de Participación y Proyección Territorial y el Ayuntamiento de Llíria, con la colaboración de Imelsa.

 **24 de Octubre.** Tertulias en desayuno: “**La empresa familiar y los retos de la sucesión**” Ponente: María Luisa Guardo. Licenciada en Derecho por la Universidad de Valencia. Postgrado en Derecho Comunitario en el Instituto de Estudios europeos de la Universidad Libre de Bruselas (ULB). Ha desarrollado su carrera profesional en el despacho de abogados Baker & McKenzie, y desde 2008 desempeña su labor de abogado en la oficina de Madrid de Broseta Abogados.

 **5 de Diciembre.** IV Café del investigador: “**¿La limitación de responsabilidad del emprendedor?: Reflexiones a propósito de la Ley 14/2013**”. Ponente: Vicente Cuñat Edo, Catedrático de Derecho Mercantil, Profesor Emérito de la Universitat de València. Ejerció la profesión de abogado como miembro del Bufete Manuel Broseta desde 1980 a 1992. Fue asesor jurídico de la Bolsa de Valencia, y tras la constitución de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Valores de Valencia, miembro del su Consejo de Administración. Conseller del Consell Jurídic Consultiu de la Comunitat Valenciana desde 1995 hasta 2011. Conseller emérito de dicho Consell desde entonces.

 **Curso 2013/2014.** Asignatura: “**Empresa Familiar**” La Cátedra ha iniciado este curso académico la impartición de la asignatura 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. 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

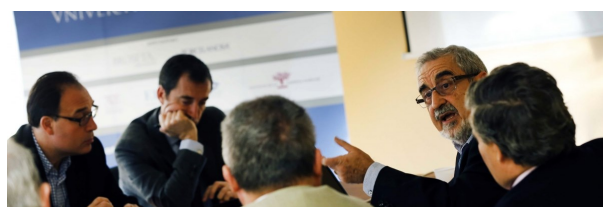


III Café del investigador



Tertulias en desayuno

“La empresa familiar y los retos de la sucesión”



IV Café del Investigador

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.

**Adjudicación de los I Premios convocados por la Cátedra de Empresa Familiar.** El Jurado

integrado por los profesores de la Universitat de València Clara Martínez, Javier Viciano y Jorge Pereira, Diego Lorente (AVE) y Alejandro Ríos (Broseta Abogados) ha resuelto la concesión de los galardones en su primera convocatoria. Estos premios fueron convocados con los objetivos de fomentar el interés en la problemática de la empresa familiar, la familia empresaria y la relación entre ambas, y potenciar la generación y difusión de conocimiento que permita describir y conocer la realidad de la empresa familiar de la Comunidad Valenciana entre los estudiantes y profesores de la Universitat de València. En sus tres modalidades los ganadores han sido los siguientes:

Modalidad I: Premio al Mejor Trabajo Fin de Grado sobre la Empresa Familiar

MORA PÉREZ, ELISABET

Innovación y emprendedurismo: claves de la competitividad de la empresa familiar en el sector de la mascota. Estudio de casos de éxito. Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas. Dirigido por María Asunción Hernández Fernández, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.

Modalidad II: Premio al Mejor Trabajo Fin de Master sobre la Empresa Familiar

MAÑES FONT, JORDI

El desarrollo de capacidades directivas en la empresa familiar. Trabajo Fin de Master en Estrategia de Empresa. Dirigido por César Camisón Zornoza, Departamento de Dirección de Empresas.

Modalidad III: Premio al Mejor Trabajo de Investigación Publicado sobre la Empresa Familiar

PEREZ CABAÑERO, CARMEN, GONZÁLEZ CRUZ, TOMÁS, CRUZ ROS, SONIA

“Do family SME managers value marketing capabilities’ contribution to firm performance?”. Marketing Intelligence & Planning, 2012, 30(2), pp. 116-142.

AGENDA

enero

L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

febrero

L	M	X	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

marzo

L	M	X	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16

16/ENERO/2014: Seminario “El papel de las personas en la productividad”

Facultad de Economía, Sala Sánchez Ayuso (9 a 14 horas). Ponentes: Takashi Harada, Harada Institute Founder Co-author of "The Harada Method, the Spirit of Self-Reliance". Norman Bodek, co-author of "The Harada Method, the Spirit of Self-Reliance", y autor de más de 30 libros en Lean y Kaizen. Rafael Lucero, Socio-Director de ADUM, Partner Certificado en el Método Harada y Quick & Easy Kaizen.

21/ENERO/2014: Seminario “Los riesgos penales de las sociedades y el deber de vigilancia de los administradores: implicaciones en la empresa familiar”

Hotel Valencia Palace (17 a 19,30 horas). Ponentes: Abraham Castro (Catedrático de Derecho Penal de la Universidad Carlos III de Madrid, Director del Área de Derecho Penal de Broseta Abogados) y Caridad Gómez (Inspectora de Hacienda, Jefa de la Unidad Central para la Coordinación de Delitos contra la Hacienda Pública de la Agencia Tributaria).

30/ENERO/2014: Tertulia en desayuno con Rafael Juan, consejero delegado de Dulcesol

FEBRERO Y MARZO/2014: Curso de Extensión Universitaria “Empresa Familiar y Desarrollo Profesional”, organizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. Duración: 40 horas (convalidables por 4 créditos de libre elección). Fechas: 11, 13, 18, 20, 25, 27 febrero; 4, 6, 11 y 13 marzo 2014. Horario: Martes y jueves de 16 a 20 horas.

CONVOCATORIA ABIERTA HASTA 30/09/2014: II Premios investigación de la Cátedra

Modalidad I: Premio al Mejor Trabajo Fin de Grado sobre EF (Estudiantes UV)

Modalidad II: Premio al Mejor Trabajo Fin de Master sobre EF (Estudiantes de la C. Val.)

Modalidad III: Premio al Mejor Trabajo de Investigación Publicado sobre EF (Investigadores ESP.)

**BASES**



Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

VNIVERSITAT DE 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:

