



ÍNDICE

EDITORIAL	1
El Espíritu emprendedor y la longevidad de la empresa familiar	1
<i>C. Camisón, Director CEF-UV</i>	
INVESTIGANDO LA E.F.	5
Tercer Barómetro de la Empresa Familiar Española publicado por KPMG	5
El rompecabezas de las empresas familiares	6
Negocios familiares: Ventajas y riesgos	7
2015 - The 11th Annual Family Enterprise Research Conference	7
La Red de Cátedras de la Empresa Familiar acuerda la metodología del proyecto sobre "La empresa familiar en España"	8
Las empresas familiares españolas tienen solo un 17% de consejeros independientes	8
ESTADÍSTICAS DE LA E.F.	9
NOTICIAS SOBRE E.F.	11
ACTIVIDADES REALIZADAS	21
PROXIMOS ACTOS	22

El espíritu emprendedor y la longevidad de la empresa familiar

La notable mortalidad de empresas y la subsiguiente destrucción de empleo están suponiendo problemas serios de mantenimiento del tejido social y poblacional para muchos entornos locales y regionales. Por consiguiente, la investigación de los factores explicativos de la subsistencia y de la competitividad empresarial es una cuestión de gran valor social porque el conocimiento difundido puede colaborar en estrategias de adaptación que coadyuven al mantenimiento del empleo y de la creación de riqueza generados en el territorio. Sin embargo, la definición concluyente de los factores que determinan la longevidad empresarial sigue pendiente.

La empresa se enfrenta en este umbral del siglo XXI a un amplio abanico de desafíos. Tanto la pervivencia como el éxito de una empresa pueden explicarse por una serie de razones exógenas o endógenas a la firma, sea esta preexistente o de nueva creación. Los facto-

res externos determinantes de la longevidad y la competitividad empresarial incluyen junto a la crisis financiera con sus secuelas de caída del consumo interno y de dificultades de acceso a la financiación, otros motivos estructurales como son el déficit de competitividad institucional y macroeconómica nacional y la creciente rivalidad de competidores de economías emergentes con claras ventajas comparativas. Sin embargo, la literatura ha constatado que la responsabilidad principal del éxito o del fracaso empresarial es interna a la propia organización. La reflexión sobre estas características intrínsecas de la empresa ha girado alrededor de variables como son la actividad que realiza, su tamaño, su forma jurídica, su organización y estrategia, o sus capacidades.

Dado que la crisis parece haber dañado especialmente a las pymes, el análisis de la competitividad se ha detenido con cierta amplitud en el efecto de la dimensión sobre la capacidad de



Patrocinada por:

BROSETA

Bankia

Promovida por:

AVE
asociación
valenciana
de
empresarios

EDEM
Escuela de Empresarios

IVEFA
INSTITUTO VALENCIANO
PARA EL ESTUDIO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

supervivencia, refiriéndolo tanto al colectivo de organizaciones de reducida talla como a las recientemente creadas.

Sin embargo, el fracaso empresarial no es una exclusiva de las pymes o de las firmas locales o regionales. Para analizar la mortalidad entre las grandes empresas podemos observar el Fortune 500, un ránking que lista cada año desde 1955 las 500 empresas estadounidenses (cotizadas o no) más grandes según su volumen de ventas. Disponer de una serie de casi 60 años permite un análisis a largo plazo muy interesante. Uno de los resultados de mayor relieve es que el 87% de las empresas que formaban parte del índice Fortune 500 de la revista Fortune en 1955 ya no existen como tales, es decir, han desaparecido en el curso de tiempo equivalente a dos generaciones. Sólo en las tres últimas décadas, lo que equivaldría a una generación, más del 40% de las compañías integradas en este selecto ranking han desaparecido, y otras tantas se encuentran absolutamente perdidas.

La mortalidad prematura de las empresas es un riesgo creciente y nadie es ajeno a él, incluso las grandes compañías. El experto en estrategia corporativa Arie de Geus comenta que las estadísticas demuestran que la vida media de una gran multinacional apenas alcanza los 40-50 años. Señala también algunas excepciones, obviamente, pero el autor afirma que el desarrollo de las corporaciones más importantes del mundo es muy limitado, y que desaparecen antes de desarrollar todo su potencial. Otra investigación tomando como muestra las empresas que cotizan en el índice bursátil estadounidense S&P 500 concluyó que, en aquel momento, las compañías que integraban el S&P 500 vivían ni más ni menos que 67 años de media. Pero en 1950, el año de la muerte de Schumpeter, la esperanza media de vida de las empresas ya había descendido a 45 años. Hacia 1975, un estudio de McKinsey and Co. estimaba que dicho indicador había caído a 26 años. Hoy, cuando la esperanza media de las personas ha superado los 80 años en las economías desarrolladas, la esperanza media de vida corporativa de las compañías S&P 500 ha retrocedido más todavía hasta los 15 años. Es decir, la espe-

ranza de vida de las compañías se ha reducido en más de 50 años en apenas un siglo. Y este camino no lleva muestras de cambiar. Los mismos cálculos extendidos hasta 2025 prevén que la esperanza media de vida de estas grandes compañías vaya aproximándose a los 10 años. Al mismo tiempo existen dudas razonables sobre el margen que las grandes empresas y las compañías centenarias tienen para transferir el conocimiento histórico acumulado en cada relevo directivo y para mantener el proceso de aprendizaje en el tiempo.

“La mortalidad prematura de las empresas es un riesgo creciente y nadie es ajeno a él, incluso las grandes compañías.”

Una cuota mayoritaria de pymes es de índole familiar. Pero la empresa familiar tiene también otros rasgos definitorios, como son la marcada orientación emprendedora de los propietarios-directivos y el potencial de re-emprendimiento abierto con cada cambio generacional, el espíritu participativo y la voluntad expresa de continuidad y de supervivencia a largo plazo.

Por consiguiente, frente a este problema surge la cuestión del efecto “empresa familiar”, que alude al impacto que puede tener en la supervivencia y en la continuidad del proceso de creación de riqueza el hecho de que la propiedad y ocasionalmente la dirección de una empresa sean familiares. La empresa familiar constituye el núcleo primordial de las estructuras económicas, laborales y sociales de muchos entornos locales y regionales, y por ello su trayectoria es fundamental en el rumbo que tome el sistema territorial que la circunda.

No podemos pues olvidar la vida efímera de la inmensa mayoría de empresas. Sin embargo, hay una destacada excepción a esta regla: las compañías inmortales, unas empresas resistentes a todo tipo de cataclismos y desafíos. Un pequeño número de compañías que llenó con fotografías en blanco y negro las primeras páginas de su biografía, e incluso no tienen testigo gráfico de aquel momento simplemente porque

la fotografía era entonces una química, pero que, desde hace años, presenta sus instantáneas a color.

Son empresas que aguantan el tirón contra viento y marea, que siguen estando ahí, y saben no sólo lo que es superar la principal crisis económica de los últimos decenios, sino que tienen en su curriculum un desempeño excepcional a lo largo de muchos siglos.

Que una empresa dure cien años supone, además de un notable éxito económico, una rareza absoluta. Pero lo que ya constituye un auténtico milagro es que sobrepase los doscientos o que supere los mil, como la constructora nipona Kongo Gumi o la hotelera Hoshi Ryokan, también en Japón (lo que no debe ser casual porque en este país existen unas 20.000 sociedades que tienen más de 100 años de antigüedad). Y sin embargo, aunque parezca increíble, hay en el mundo más de un centenar de empresas con dos o más siglos de existencia. Y lo que es extraño es que todas las empresas más antiguas del mundo son familiares y que siguen en manos de los herederos de sus fundadores. El número de compañías familiares multicenturias es impresionante, como atestiguan distintos rankings.

“Que una empresa dure cien años supone, además de un notable éxito económico, una rareza absoluta”

El más difundido es el elaborado por William O’Hara, fundador y director ejecutivo del Bryant College’s Institute for Family Enterprise en Smithfield (Reino Unido), en su trabajo *Las empresas familiares más antiguas del mundo*, publicado en la revista *Family Business*, donde se reseñan las 100 compañías familiares más antiguas del mundo (www.familybusinessmagazine.com) No es una lista definitiva, ni siquiera una compilación científica. Es más bien el trabajo incansable de O’Hara y su colega, Peter Mandel, que querían encontrar las empresas familiares con más de dos centurias en la brecha. El profesor O’Hara, autor también del libro *Siglos de éxito*, explica: “Antes de las corporaciones

multinacionales, existió el negocio familiar. Antes de la revolución industrial, existió el negocio familiar. Antes del apogeo de Grecia y del Imperio romano, existió el negocio familiar”. Otras listas reconocidas son la desarrollada por Tercentenarians, una organización británica que acoge a los negocios familiares con más de 300 años; y Les Henokiens, esta una organización francesa que acoge compañías familiares bicentenarias.

No debe pues sorprendernos que las empresas familiares multacentenarias sean todas familiares. Ni tampoco que su vida media sea superior a la de las compañías no familiares. Las empresas familiares son predominantes en los segmentos de mayor antigüedad, y sólo están en minoría en el estrato de las creadas después del año 2000. La edad media de las empresas familiares es de 37 años frente a 31 de las no familiares. En consecuencia, podemos indicar que las empresas familiares están gestionando mejor el problema de mantener y reproducir el proceso de aprendizaje histórico de una empresa, salvaguardando las capacidades críticas para competir.

Estos datos parecen desmentir la tesis para quienes la EF limitó su razón de ser a las primeras etapas de la industrialización y constituiría una institución conservadora e incluso negativa para el desarrollo económico actual. La empresa familiar no sólo jugó un papel clave durante el mercantilismo y las primeras etapas de modernización industrial en los países desarrollados (s. XVI-XVIII). Su influencia se ha mantenido a pesar del crecimiento del capitalismo gerencial y de la separación propiedad-control desde la Revolución Industrial.

Aunque la mayoría de las EF son microempresas, su presencia es destacable en todos los segmentos de tamaño. La imagen dominante de una economía dominando por grandes corporaciones con una propiedad fragmentada entre inversores minoritarios y cuyo control está en manos de inversores profesionales no es totalmente cierta. La EF no es una forma organizativa obsoleta y ha demostrado un comportamiento que la faculta para competir en mer-

cados abiertos y globalizados. Muchas de las grandes empresas del mundo son compañías familiares, y un buen número de ellas son líderes de sus respectivas industrias, habiendo sido capaces de alcanzar un desempeño sólido y superior al promedio de su industria cuando otras de la misma actividad declinan. La lista de ejemplos sería muy larga, pero podemos citar entre ellas Coca-Cola, McDonald's, Burger King, Ikea, Wal-Mart o BMW. E incluso hay empresas familiares que sobreviven y todavía prosperan incluso en circunstancias económicas adversas como la actual. Ejemplos sonados son Zara y Mercadona.

“La imagen dominante de una economía dominando por grandes corporaciones con una propiedad fragmentada entre inversores minoritarios y cuyo control está en manos de inversores profesionales no es totalmente cierta”

¿Cuáles pueden ser las ventajas que la empresa familiar reúne y que la capacitan para una mayor longevidad? La constatación de los casos de éxito de empresas familiares en todos los sectores de la economía, aunque de forma desigual, ha dado lugar a una corriente de estudio para analizar las causas de su competitividad.

Aunque parezca una obviedad, los expertos del *darwinismo* empresarial no dudan en señalar como primer requisito para sobrevivir algo tan básico como decisivo: pensar a largo plazo, plantearse el reto de vivir muchos años, porque esta mentalidad deriva, *a posteriori*, en toda una serie de comportamientos vinculados a la longevidad. “Se debe trabajar con ambición de ser inmortal”, recuerda José Luis Bonet, presidente de la cuasi-centenaria Freixenet (creada en 1914). La primera característica diferencial de una empresa familiar es que en ella es más sencillo adoptar una visión a largo plazo. “En una empresa familiar, cualquiera se siente el eslabón de una cadena, un proyecto que trasciende una vida, que viene de lejos y que quieres que sobreviva en el futuro”, remarca Bonet. La bodega florentina Antinori, fue fundada en

1385. Su presidente, el Marqués Piero Antinori, explicó en una entrevista a la Revista Capital la fórmula mágica anti envejecimiento. “En el ADN de la familia tiene que haber ciertos valores destilados, que son la pasión, la persistencia, la paciencia y el producto. También se debe tener amor a la tierra, algo que es inherente a una bodega”. A pesar de estos principios, la empresa pasó por problemas en los 80, obligando a los propietarios a vender el 49% de las acciones a una cervecera británica, explica Capital. En los 90 la familia pudo recomprar la participación.

Al contar entre sus rasgos distintivos con la continuidad, es decir, la sucesión de varias generaciones que han sido propietarias de la firma, se está desvelando que las empresas familiares con unidades económicas que forman parte ya de la historia de un entorno local, y que al haber logrado sobrevivir tanto tiempo habrán contribuido a fortalecer los vínculos que estructuran y robustecen la actividad productiva. Este elemento distintivo es clave para propiciar el éxito de un modelo de desarrollo endógeno, pues allana las resistencias para la formación de redes inter-organizativas y de encadenamientos productivos que permitan aprovechar mejor los recursos territoriales.

“Al contar entre sus rasgos distintivos con la continuidad, se está desvelando que las empresas familiares con unidades económicas que forman parte ya de la historia de un entorno local y habrán contribuido a fortalecer los vínculos que estructuran robustecen la actividad productiva.”

Como ha sostenido Astrachan, muchas empresas familiares suelen ser pioneras en descubrir nuevas oportunidades de negocio aprovechando algunos recursos no explotados hasta la fecha, en proyectos donde otras organizaciones no estarían dispuestas a invertir por su nivel de riesgo o porque no aportan certeza de un rentabilidad dada. Se convierten entonces en agentes dinamizadores de la economía local.

Este rol de la empresa familiar como dinamizador de una economía local es singularmente fuerte en entornos rurales. En este contexto, los proyectos viables suelen basarse en la valorización de recursos locales (medio ambiente, patrimonio cultural, oficios ancestrales y artesanales, especificidad de ciertos productos) que dan pie a la creación de microempresas familiares o de iniciativas individuales (que las más de las veces acaban siendo transmitidas a los herederos tras forjarse la nueva generación en los conocimientos necesarios) y que pueden satisfacer no sólo las aspiraciones de las personas afectadas, sino también los intereses de la comunidad local donde viven.

“las empresas familiares suelen caracterizarse por la congruencia y armonía entre su cultura y la cultura de la comunidad local donde nacen”

El éxito de la empresa familiar, que al tiempo es garantía de prosperidad local, se alimenta igualmente del hecho que las empresas familiares suelen caracterizarse por la congruencia y armonía entre su cultura y la cultura de la comunidad local donde nacen. Este ajuste les permite gozar de un entorno más munificente y de una moral más alta que puede redundar en una productividad superior.

Todos somos testigos de cómo las nuevas tecnologías están cambiando la manera de hacer negocios, y de cómo para mantenerse competitivos los empresarios necesitan adaptarse a la época de la globalización liderada por las “punto.com”, la deslocalización y la “private equity”. Sin embargo, hay algo que no cambia. Es el espíritu emprendedor que perdura a lo largo del tiempo, recorta las distancias y abre los horizontes, suscitado por el incansable deseo de crear que guía a los más atrevidos. En estos tiempos difíciles, las empresas familiares han demostrado ser valientes y siguen apostando por el futuro, en gran medida, gracias al deseo y el entusiasmo de las personas que se atrevieron a soñar en su día.

Ver la oportunidad donde la mayoría ve el problema es el secreto detrás del que se esconde el éxito de los hombres que crearon grandes empresas familiares como, por ejemplo, Leche Pascual, Mercadona, Inditex, Ferrovial y otras muchas que surgieron merced a la incansable entrega al sueño de crear.

No obstante, esto puede ser irrelevante si las empresas familiares no infunden el espíritu emprendedor en las generaciones que les suceden. La empresa familiar, siempre emprendedora en sus orígenes, no siempre lo es cuando ya se ha consolidado o en las generaciones que siguen a la fundadora. Para la empresa familiar ahora es el momento de reemprender.

Es el momento de pensar en cómo construir sobre la base del conocimiento, la tecnología, la experiencia de dentro y de fuera de la empresa. Es el momento para poner en valor el talento existente e incorporar nuevo talento. Es el momento de abrirse al mundo y de experimentar nuevas formas de emprender. Es el momento de asegurar que el traspaso de poder vaya acompañado de una renovación estratégica y organizativa que contribuya a revitalizar la empresa y la familia.

“la oportunidad donde la mayoría ve el problema es el secreto detrás del que se esconde el éxito de los hombres que crearon grandes empresas familiares”

Un ingrediente esencial de cualquier solución ha de ser cómo manejar la transferencia de conocimiento y espíritu emprendedor desde la generación saliente a su sucesora. Enseñar a los hijos cómo identificar y evaluar oportunidades de negocio y abrir nuevos mercados, es una de las principales tareas que deben plantearse a la hora de pensar en el futuro.

Éste es uno de los elementos clave para conseguir que su patrimonio tenga continuidad y asegurarse de que la empresa pasará a las siguientes generaciones. Es necesario hacer que la familia comparta los mismos valores y, a continuación, desarro-

llar las habilidades emprendedoras de cada miembro. Al mismo tiempo, la familia ha de fomentar la autonomía de los miembros porque, tal como sostiene el profesor Miguel Ángel Gallo, «la capacidad emprendedora crece con el incremento del nivel de autonomía conferido a las personas». Para ello es necesario que la generación al mando confíe en la siguiente generación y le dé oportunidades tanto para desarrollarse fuera de la compañía como para conocer y querer la propia.

“Es el momento de asegurar que el traspaso de poder vaya acompañado de una renovación estratégica y organizativa que contribuya a revitalizar la empresa y la familia.”

Esta voluntad de perdurar y de reemprender hace que el tejido económico asentado sobre empresas familiares esté enraizado de forma más firme.

Por tanto, el modelo de desarrollo local y regional debe considerar las medidas que ayuden a mantener y a perfeccionar su estructura productiva familiar.



César Camisón. Catedrático de Organización de Empresas y Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València.

El editorial es un extracto del trabajo “La empresa familiar como agente emprendedor y favorecedor del desarrollo local”, publicado por César Camisón en el libro El desarrollo territorial valenciano. Reflexiones en torno a sus claves. Universitat de València, 2014, pp. 383-397.

INVESTIGANDO A LA EMPRESA FAMILIAR

Tercer Barómetro de la Empresa Familiar Española publicado por KPMG



El tercer barómetro europeo de la empresa familiar, realizado por KPMG en colaboración con las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar, muestra como la crisis empieza a mitigar. Si en diciembre de 2013, el pesimismo era generalizado entre los empresarios, **con un 25% de los encuestados que calificaban la situación de negativa**, esta percepción ha cambiado significativamente en las dos siguientes encuestas, con caídas en los porcentajes al 9% en junio de 2014 y al 8% en diciembre de 2014. En el otro lado, las empresas que hacen una valoración positiva sobre la situación económica ha pasado del 42% en diciembre de 2013 al 64% doce meses después.

El estudio, que se ha realizado tras consultar a **180 empresas familiares entre septiembre y octubre de 2014**, revela como los distintos indicadores de actividad (empleo, facturación o negocio en el exterior) han mejorado con fuerza en la última parte de 2014. *“La recuperación económica empieza a reflejarse en la creación de empleo, el mayor reto de la economía española, puesto que casi la mitad de los directivos o propietarios de empresas familiares encuestados han aumentado planti-*

lla en el segundo semestre de 2014 frente al 25% del mismo período de 2013”, remarca Juan José Cano, socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España.

Algo similar se puede concluir tras analizar la evolución de la facturación y de la actividad en el extranjero en las tres ediciones del barómetro. En diciembre de 2013, solo el 26% auguraba que sus ventas mejorarían; seis meses después, ese porcentaje creció hasta el 50% y el pasado mes llegó hasta el 56%, incluso dos puntos por encima de la opinión de los empresarios europeos consultados.

El **67% de las 180** empresas encuestadas en España creen que su actividad en el exterior creció **en la segunda mitad de 2014**. Un porcentaje que, sin embargo, está por debajo del 74% de diciembre de 2013 y del 71% de 2014. La respuesta a esta evolución puede ser la recuperación de la demanda interna, lo que habría llevado a un número importante de empresas a volver a mirar al mercado interno, después de seis ejercicios de crisis en los que la exportación era el único asidero para garantizar la supervivencia de la compañía.

La principal preocupación entre los empresarios sigue **siendo la disminución de la rentabilidad, con un 58% de las respuestas**, seguido por la incertidumbre política, con un 31%. La posible irrupción de Podemos en el panorama político español ha llevado a los responsables del Instituto de Empresa Familiar a reclamar un pacto de estado entre las grandes fuerzas para garantizar estabilidad política en un momento en el que los mercados están vigilando cada uno de los pasos que da España.

En tercer lugar se sitúa **el incremento del coste de la energía, con un 28% de las respuestas**. Algunos empresarios del sector de la máquina-herramienta o del siderúrgico han criticado que los ahorros logrados por la reducción de los salarios y la

flexibilidad en la reforma laboral se han disipado con el incremento del coste de la energía. Solo **el 21% ha tenido problemas para financiarse**.

La **falta de crédito bancario** para financiar tesorería e inversión ha sido una de las principales quejas de las empresas españolas en su travesía por la crisis. En el primer barómetro de la empresa familiar, realizado en diciembre de 2013, el porcentaje de compañías que reconocían dificultades para acceder a la financiación fue del 61%. Una cifra que se redujo a la mitad en junio de 2014 y que a finales del pasado ejercicio quedó en el 21%.

El estudio divide las conclusiones en función **si la financiación que se persigue procede o no de los bancos**. En el primer caso, el 69% de los encuestados considera que el principal reto que asumen es el aumento de las garantías requeridas para obtener préstamos, seguido en segundo lugar por la reducción de las sumas concedidas, con un 49%. En tercera posición, con un 23%, las firmas denuncian el nulo interés de la banca por financiar a las empresas.

De las **nuevas fórmulas de financiación** no bancaria, los encuestados se decantan de forma masiva por la **ampliación de capital** para incorporar nuevos socios como la alternativa más atractiva, con un 38% de las respuestas. En segundo lugar, con un 28%, aparece la entrada de inversores no bancarios, como *hedge funds* o *private equity*. Las nuevas fórmulas creadas en paralelo al mercado continuo, como el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) o el Mercado Alternativa de Renta Fija (MARF), apenas captan el interés del 18% y del 16% de los empresarios encuestados.

El rompecabezas de las empresas familiares

En 1998, los investigadores Fred Naubauer y Alden G. Lank analizaron las empresas familiares en Estados Unidos. Llegaron a la dramática conclusión de que **el 95% de ellas no sobrevivía a la tercera generación**. El dato es antiguo pero la dificultad de que las familias vivan en armonía y sean capaces de ponerse de acuerdo para gestionar una compañía es un asunto viejo que se da en otros lugares del mundo.

La familia Delso, propietaria del segundo grupo de fertilizantes más importante de España, tiene tres reglas inamovibles: no puede haber más de dos hijos por hermano trabajando en la empresa; los cónyuges están excluidos y se requiere titulación universitaria para formar parte de la plantilla. El objetivo es evitar peleas, enfrentamientos o frustraciones; en definitiva que los problemas internos de la familia no contaminen a la empresa. Fundada en 1982, DF Grupo cerró 2013 con un volumen de ventas de 420 millones de euros, una cifra que ha dejado atrás los 300.000 euros de su primer balance. En tres décadas, ya van por la segunda generación, han pasado de distribuir fertilizantes en la comarca de Calatayud a disponer de almacenes logísticos en diferentes puntos de España, Portugal, Marruecos y Angola.

¿Qué es lo que hace que una empresa familiar sobreviva? Principalmente **el orgullo de pertenencia; la pasión por el negocio** se transmite, señala el estudio Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven elaborado en 2005 por el profesor de IESE Business School Josep Tàpies, que estudió 1.274 compañías familiares con una edad promedio de 37 años.

En el caso del Grupo Delso, la clave para que todo funcione es que cada uno de los hermanos se encargue de una parcela de negocio en diferentes ciudades: Sevilla, Madrid y Calatayud. “Nunca se tiene el mismo criterio, es mejor que cada uno decida sobre lo suyo y el resto confíe”, cuenta Carlos Delso, de 56 años. Actualmente gestiona una compañía de 150 trabajadores junto a dos de sus hermanos y cuatro sobrinos. “Lo peor de trabajar con los tuyos es que tienes que anteponer el interés de la empresa al familiar. A

veces te toca decir cosas que no te gustan para mantener la estabilidad y el respeto mutuo”. La premisa más importante para esta familia es profesionalizar la compañía. “Si una persona lo es todo para una empresa es muy probable que desaparezca con esa persona. Por eso la gestión tiene que ser compartida. Tanto familiares como personal externo”. Ningún Delso puede trabajar en los almacenes. Solo pueden ocupar cargos de gestión.

Otra de las conclusiones del informe de IESE es que empresa familiar no siempre es sinónimo de PYME (pequeñas y medianas empresas con hasta 249 trabajadores) y que algunas son líderes en su sector. Es el caso del Grupo Cosentino, una compañía de fabricación y distribución de encimeras fundada en 1979 que cuenta con 2.500 empleados y cerró 2014 con una facturación de 570 millones de euros. A los mandos, 12 miembros de la familia Cosentino. “Hemos estado tres veces al borde de la quiebra y eso es lo que nos ha hecho fuertes”, cuenta Pilar Cosentino, de 36 años y nieta del hombre que puso el primer peldaño de la compañía.

Dedicada a la extracción, elaboración y distribución de mármol blanco en la Sierra de las Filabres (Almería), su producto estrella surgió de un fracaso. Idearon un aglomerado de piedra que no triunfó en el mercado. De ahí surgió la idea de crear otro aglomerado más sofisticado, esta vez de cuarzo, empleado sobre todo para las encimeras de las cocinas y al que llamaron Silestone. El resultado fue mejor del que esperaban: hoy el 90% de acuerdos comerciales es con empresas internacionales (el 60% de ellos con Estados Unidos). La tercera generación, a la que pertenece Pilar Cosentino, ha diseñado su propio conglomerado. Bautizado como Dekton, es una fusión de cerámica, cristal y cuarzo y sirve también para revestir edificios o como material para suelos.

Reinventarse para sobrevivir

Otra de las puertas a la supervivencia son los análisis periódicos del sector en el que se opera, conocer las fortalezas y debilidades y reinventarse. Es lo que hizo Javier Martínez, de 46 años. Junto a otros de sus familiares, integraba la cuarta

generación de la empresa textil Calcetines Marcor. Fundada en 1904 por sus bisabuelos en Prado Luengo, una villa en la Sierra de la Demanda burgalesa, la primera generación se dedicó a reciclar trapos viejos para convertirlos en borra y hacer hilatura. “En aquellos tiempos no había materia prima”, cuenta Martínez.

La segunda generación, la de sus abuelos, amplió el negocio a las tintorerías industriales. En la década de los ochenta sus padres compraron maquinaria textil y comenzaron a fabricar calcetines, unas 1.000 docenas al día, que distribuían a grandes superficies comerciales. “Con la invasión de las importaciones textiles de los países asiáticos la empresa empezó a decaer. Había que dar un paso más”, relata Martínez, que se desvinculó de la compañía para montar su propio negocio junto a su mujer. Trasluz Casual Wear, un comercio de ropa infantil. “No queríamos fabricar para terceros, sino crear nuestra propia marca de ropa para niños elegante y cómoda”.

Con 30 tiendas en España y una en Portugal, en 2014 facturaron seis millones de euros. Lo peor de trabajar con la familia, asegura Martínez, es que cada uno tiene su manera de ver el negocio. Esa visión se acaba mezclando con las relaciones personales y es difícil llevarlo a buen puerto. “Es más fácil con los hermanos que con los primos, cuanto más lejano es el familiar más cuesta ponerse de acuerdo”.

La empresa familiar más antigua del mundo

La empresa familiar más antigua del mundo es la japonesa Houshi Ryokan. Fundada en el año 718, esta compañía hotelera sigue gestionada por la familia que la levantó, la dinastía Houshi, que ya va por la 46ª generación. Construyeron un hotel con balneario en Awazu Onsen, al norte de Japón, por las condiciones climáticas y los supuestos beneficios para la salud. Los clientes acudían y donaban dinero en agradecimiento por las curaciones. Hoy sigue siendo un destino habitual entre los turistas, que no pierden la ocasión de visitar uno de los hoteles tradicionales japoneses.

Negocios familiares: Ventajas y riesgos

Los negocios familiares en nuestro país crecieron en 2014, mejorando significativamente sus resultados. Según datos del Instituto de la Empresa familiar, la mitad de las empresas familiares españolas **incrementó sus ventas en el segundo semestre de 2014** por encima de la media europea, además el número de empresas familiares que ha tenido problemas de acceso a financiación desciende a la mitad, el **71% ha incrementado su actividad en el exterior como vía de crecimiento y el 36% creó empleo en el último semestre** (Todo ello según los datos del Barómetro de la Empresa Familiar, un estudio semestral realizado por KPMG en colaboración con las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de Empresa Familiar).

El Instituto de la empresa Familiar agrupa a 1.000 compañías, con una facturación media de 1.500 millones de euros, que representa de forma agregada el equivalente al 17,5% del Producto Interior Bruto de España.

Pero, más allá de resultados económicos, la empresa familiar tiene ventajas y riesgos que es importante tener en cuenta. Para empezar, en los negocios familiares se mezclan factores emocionales en mucha mayor medida que en otros negocios lo que puede originar situaciones de estrés.

Este es un elemento de consolidación, que puede contribuir a fortalecer la empresa, el **compromiso y la cultura organizativa**, pero también de **riesgo potencial, sobre todo en el medio y largo plazo**, debido a la mayor emocionalidad, los riesgos de personalizar la empresa y la incertidumbre si se carece de un plan de sucesión organizado.

En estas empresas situaciones relacionadas con la salud, o la ausencia del miembro de la familia que ejerce el liderazgo, pueden impactar de manera determinante en la gestión empresarial y por consiguiente, alterar toda la organización.

Para controlarlos es importante considerar los siguientes aspectos:

- ¿Se cuenta con un plan de sucesión?
- ¿Existe un perfil definido de personas en puestos directivos o clave dentro de la organización?
- ¿Existe una tabla de reemplazo?

Además existen problemas de gestión derivados de una empresa familiar:

- **La herencia no es una capacitación per se:** Conviene tener en cuenta que no todos los miembros de la familia estarán preparados para asumir funciones en la compañía. Es necesario analizar con frialdad su preparación y aptitudes y no "colocar a dedo" a miembros de la familia que no estén capacitados para desarrollar las funciones que la empresa necesita.
- **Los afectos pueden condicionar el rendimiento:** Las relaciones paternales filiales, o de pareja, pueden afectar, de manera determinante a la gestión del desempeño. Es imprescindible saber separar ambos escenarios para mantener unos niveles de gestión adecuados y evitar conflictos emocionales.
- **La empresa no debe ser una salida profesional para toda la familia:** Las estructuras endogámicas pueden ser muy peligrosas. La diversidad es clave para conseguir organizaciones exitosas y hay que ser muy cuidadoso con acabar convirtiendo nuestro negocio en una ONG para familiares.
- **Desarrollo de competencias:** La meritocracia y la formación deben ser valores consolidados y determinantes a la hora de acceder a puestos de gerencia o gestión de equipos. La relación de parentesco debe ser un acicate para alcanzar la mejor formación y contribuir al crecimiento de la empresa familiar.
- **Control, orientación a objetivos y compromisos.** Es muy común que en la empresa familiar no exista un control sobre el Director General, porque esta figura, en muchas ocasiones, coincide con el dueño. Por ese motivo es importante tratar de establecer estructuras de consenso o cuotas que traten de diversificar el foco del poder de decisión y permitan que se establezca cierto debate.

En general, para que un negocio familiar funciones es crucial potenciar los valores diferenciadores que fortalezcan la empresa por encima de otras consideraciones:

- Compromiso
- Identificación
- Involucración emocional y afectiva
- Valores compartidos

2015 - The 11th Annual Family Enterprise Research Conference

Entre los días 4 y 7 de julio de 2015 va a tener lugar la **decimoprimer edición del Congreso Anual de investigación sobre la Empresa Familiar** en la Universidad de Vermont, Burlington (Estados Unidos). La Conferencia de 2015 se centrará en sostenibilidad en el negocio familiar.

Este congreso está dedicado al desarrollo de una comunidad de académicos interesados en llevar a cabo investigaciones para ampliar nuestra comprensión de las empresas familiares y la creación de conocimiento utilizable en este campo.

La Red de Cátedras de la Empresa Familiar acuerda la metodología del proyecto sobre “La empresa familiar en España”

La Red de Cátedras de la Empresa Familiar prepara un proyecto de investigación sobre 'La empresa familiar en España', cuya metodología han acordado en el transcurso de la reunión celebrada en la sala de juntas del Edificio Quintiliano de la Universidad de La Rioja.

El Instituto de la Empresa Familiar coordina esta red y este proyecto de investigación, en el que participa la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja a través de su director, Juan Carlos Ayala.

Este proyecto de investigación tiene tres objetivos: identificar las empresas familiares de cada comunidad autónoma, clasificar las empresas familiares en sus diferentes tipolo-

gías: sector, tamaño, órganos de gobierno, concentración de la propiedad, generación familiar en la que se encuentren, etc.

Igualmente, el proyecto pretende **cuantificar el peso que las empresas familiares tienen en el PIB** de cada comunidad autónoma e identificar las fortalezas y debilidades de las empresas familiares así como las principales amenazas a las que se enfrentan y las oportunidades que les ofrece el entorno.

La importancia del proyecto radica en que permitirá **tener datos actuales sobre los sectores** en los que aparecen en mayor medida las empresas familiares, su dimensión, si tienen o no protocolos, la concentración del capital, etc. Además per-

mitirá observar **la importancia que las empresas familiares tienen en cada una de las comunidades autónomas** de España, y por agregación **la importancia que tienen en el PIB** de la nación o en el empleo, por ejemplo.

A la reunión asisten los responsables de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universitat ABAT Oliva, de la Universidad de Oviedo, Extremadura, Sevilla, Zaragoza, Cantabria, Murcia, Alicante, Zaragoza, Almería y La Rioja, además de la coordinadora de la red de cátedras del Instituto de Empresa Familiar.



Red de Cátedras de
Empresa Familiar

Las empresas familiares españolas tienen solo un 17% de consejeros independientes

Cerca de un **30% de las empresas familiares españolas no tratan en el consejo temas estratégicos** y el **64% se limita a aprobar el plan que se presenta**, según un informe del IESE y Russell Reynolds. Las empresas familiares españolas poseen tan solo un 17% de consejeros independientes frente a la media del 51% que alcanzan las empresas alemanas, según se desprende de un estudio del IESE y Russell Reynolds.

Las empresas españolas poseen tan solo el **17% de consejos independientes frente al 51% de las empresas alemanas**. El informe, Prácticas de Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar en Europa, elaborado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, bajo la dirección del profesor Josep Tàpies, analiza cómo son y cómo trabajan los consejos de administración de las empresas familiares en Alemania, España, Francia e Italia.

Del estudio, también se desprenden datos relativos a los temas que se tratan en las reuniones del consejo y concluye que cerca del 30% de las empresas familiares no tratan temas estratégicos en el consejo y el 64%

se limita solo a aprobar el Plan de Estrategia que se les presenta.

En la presentación del informe, el profesor del IESE Josep Tàpies formuló cinco recomendaciones fundamentales para mejorar la eficacia de los consejos de las empresas familiares españolas: Los consejeros independientes tienen que ganar peso. Según Tàpies, “el equilibrio entre tradición, innovación y conocimiento global, multisectorial y multifuncional se alcanza mejor con una presencia relevante de independientes que complementen los consejeros dominicales (consejeros externos no ejecutivos) que aporta la familia propietaria”.

Deberíamos mejorar el contenido estratégico de la agenda del consejo. El 28% de las empresas españolas no trata en el consejo temas tan estratégicos como: competencia, situación del sector y tendencias del mercado. Este es el porcentaje más alto de los cuatro países analizados (Alemania 5%; Francia 17%; Italia 24%). Los consejos tienen que recibir la información de las reuniones con más antelación.

Aunque el **69% de los consejos españoles se definen como “decisorios”** y sus consejeros son los que más se reúnen (6,9 reuniones al año), la encuesta revela que son también los que **reciben la información con menos tiempo y tienen menos relación formal con el comité de dirección**. El consejo debe marcar las grandes líneas estratégicas.

Es recomendable que el consejo marque unas líneas generales para luego debatir y refrendar la propuesta elaborada por el equipo directivo con su CEO como portavoz. La mayoría de los consejos españoles no están preparados para cubrir una eventual ausencia de su CEO. En España, solo el 32% de las empresas asumen la planificación de la sucesión con tiempo como una responsabilidad del consejo. El estudio se basa en una encuesta distribuida a las 400 empresas familiares no cotizadas más grandes de Alemania, España, Francia e Italia. Se preguntaba a los entrevistados sobre la composición de los Consejos de Administración, la eficiencia de los mismos, los planes de sucesión del primer ejecutivo y la experiencia del primer ejecutivo/CEO.

ESTADÍSTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

El peso de la empresa familiar en la Comunidad Valenciana

Valencia es la región con mayor representación de la empresa familiar con un **95% sobre el total de empresas**.

El espíritu emprendedor e innovador, especialmente en el caso de Alicante, sitúa a la Comunidad Valenciana a la cabeza en los índices de emprendimiento de toda España ya que de las **7.700 nuevas empresas creadas en Valencia entre enero y agosto de 2014**, un **42%** se crearon en la provincia de Alicante.

Como factores clave del éxito empresarial destacan los valores como el **compromiso con los trabajadores, el esfuerzo, el trabajo, la dedicación, y la ética**.

En la senda de la recuperación

Las últimas previsiones y los indicadores económicos confirman que cada día se está más cerca de la recuperación fruto de la nueva Economía que se está construyendo donde **el emprendedor** es el protagonista, **la innovación** y **el conocimiento** sus herramientas, y **la internacionalización**, su objetivo.

En este sentido, cabe recordar, el **último informe del BBVA** que confirma la consolidación de la recuperación y las previsiones de Hispalink que sitúan a **Valencia como la segunda región española que más crecerá en 2015**.

Además, ha recordado que, en el último año, las **exportaciones han crecido 7 veces más que la media española**, el índice de producción industrial ha aumentado tres veces más que la media nacional, Valencia ha batido un nuevo récord con la llegada de 5 millones de turistas extranjeros y que casi el 100% del incremento de empresarios con trabajadores a su cargo en toda España se ha producido en Valencia (15.800 de 15.900).

Como consecuencia de todo ello, Valencia es la **segunda autonomía** donde más se **incrementa la afiliación a la seguridad social** y la **segunda** donde **más baja el paro registrado**.

El peso de la empresa familiar en Castilla y León

El presidente de la Asociación de Empresas Familiares de Castilla y León, EFCL, Alfonso Jiménez, en la clausura de la asamblea de socios mostró "optimismo" en la evolución de la situación económica de la región y como ejemplo citó que **el 98% de las firmas asociadas** cree que durante este año mantendrá o incluso aumentará su cifra de negocio, así como que **el 93% afirma que mantendrá o creará empleo**.

El presidente de la organización empresarial también fue optimista por la llegada de la **financiación a las empresas de Castilla y León** al afirmar que «claramente ha mejorado», aunque reveló que «está llegando por barrios y no por igual» a todos los sectores.

Pero para él, la banca española «ha hecho las reformas que tenía que hacer y ahora está muy saneada», lo que ha llevado a tener un sector bancario «de mucha calidad», por lo que pidió «tener un crédito accesible, a un precio justo».

El peso de la empresa familiar en Extremadura

Sólo el **30% sobreviven al primer cambio**, y un 15% superan el segundo. Los empresarios apuestan por el incremento humano de sus negocios. En Extremadura actualmente se contabilizan más de **60.000 empresas familiares**, lo que se traduce en aproximadamente el **80% del PIB de la región**.

Ser empresa familiar tiene **sus ventajas e inconvenientes**. Como positivo destaca la puesta a disposición de todos los recursos del empresario, tanto personales como materiales, pero como negativo sobresale por encima del resto el problema de la sucesión.

Extremadura actualmente **tiene un sector empresarial muy joven**, pues la mayoría de sus empresas se encuentran con el traspaso de la primera a la

segunda generación, un hecho "muy difícil" si se tiene en cuenta la gestión y el mantenimiento de la esencia de la empresa.

El número medio de trabajadores con que cuentan las empresas familiares de la región se **establece entre 1 y 3**, aunque varía bastante dependiendo del negocio.

La empresa familiar siempre se ha caracterizado por una **flexibilidad y agilidad a la toma de decisiones**, pero al margen de este aspecto, es muy importante también el formalismo para eludir las responsabilidades. Los datos del Barómetro de Empresa Familiar de KPMG auguran que más del **50% de las empresas familiares prevén incrementar su plantilla e inversión este año**.

El peso de la empresa familiar en la Comunidad de Madrid

300.000 Empresas Familiares tienen su sede en la Comunidad de Madrid, representan el **65% del PIB** de la Comunidad, generan el **60% del empleo privado y algo más del 50% del Volumen de Ventas** sobre el total de las empresas radicadas en Madrid.

- **Consejo de Administración** casi un 60% de las Empresas Familiares madrileñas tienen este órgano, pero esta cifra no va acompañada de un funcionamiento pleno; ya que en un 65% no existen Consejeros externos y aproximadamente en la mitad de dichos Consejos tampoco existen documentos que recojan los planes u objetivos de la entidad. Aún así aproximadamente el 70% de los empresarios reconocen que aporta valor añadido a la organización la existencia del mismo.
- **Consejo de Familia**, apenas un 30% de las empresas

familiares madrileñas dispone de este órgano, de éstos, el grado de aporte de valor lo califican como próximo al del Consejo de Administración.

- **Protocolo Familiar** en torno al 15% de las empresas familiares madrileñas han formulado un Protocolo Familiar.
- En torno al **45%** de las empresas familiares madrileñas tienen definidos **los objetivos y la planificación por escrito**.
- El **grado de satisfacción** familiar depende de múltiples factores; destacando el nivel de comunicación, la preparación de la sucesión o la existencia o no del Consejo de administración y el Consejo de Familia.
- **La Creación de Valor** está directamente relacionada con el grado de profesiona-

lización en la Gestión y con el compromiso inversor de la familia.

Aspectos a modificar:

- Hay un importante número de accionistas que no trabajando en la empresa no reciben información adecuada por escrito de lo que sucede en ella y que no reciben una remuneración por las acciones que poseen.
- Se considera necesario fomentar una mayor interrelación e integración empresa-familia para poder afrontar el futuro con garantías de éxito, donde la condición de empresa familiar debe servir para afianzar su capacidad de crecimiento.
- Igualmente se destaca que en el proceso de construcción de una familia empresarial es recomendable tener un espacio propio como es el Consejo de Familia.

NOTICIAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Asociación Valenciana de Empresarios: Tres de cada cuatro grandes empresas de la Comunitat Valenciana crearán empleo en 2015

Según una encuesta realizada a los miembros de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) - entidad que representa a las cien compañías más importantes de la región- **el 74% de las firmas asegura que incrementará empleo en 2015.**

El dato es significativo si se tiene en cuenta que el año pasado la tasa era del **58%**, según **la memoria de 2014** elaborada por la asociación.

La mejora laboral no será la única del presente ejercicio, según el presidente de AVE, Vicente Boluda. El empresario trasladó que **el 82% de los socios «incrementará la facturación en 2015», y que el 75% aumentará «el grado de internacionalización de sus empresas».**

Sobre la región, trasladó que **el 82% de los socios** consideran que este año «será mejor en términos económicos que 2014». **«La tendencia se ha invertido»**, subrayó, y añadió que perciben la situación económica «mejor que el año pasado, tanto en la Comunitat Valenciana como en España».

La crítica fue para la clase política. «Los asociados de AVE siguen siendo de la opinión de que la Comunitat Valenciana no tiene el suficiente peso e influencia en el conjunto de España», criticó Boluda con rotundidad.

En su discurso, el presidente concretó que la región tiene el desafío de «ganar peso y credibilidad en el conjunto de España, reivindicar infraestructuras clave para la economía, promover un cambio del actual modelo de financiación -claramente discriminatorio para la Comunitat Valenciana- e incrementar el número de empresas y empresarios para depender menos de factores externos».

En su intervención, el empresario también reclamó «profundizar en la mejora de nuestro modelo educativo como base para asegurar oportunidades y preparación a las generaciones futuras y recomponer la credibilidad de nuestras instituciones».

Boluda también informó de que los representantes de la administración continúan suspendiendo en la encuesta. «Seguimos **sin poner muy buena nota** a nuestros políticos, tanto a nivel nacional como en nuestra región», lamentó, aunque matizó que, al menos «ya están más cerca del aprobado». Los empresarios de AVE también abogaron por **unificar los procesos electorales** previstos para este año.

Boluda resumió la actividad de AVE durante 2014, **año en el que realizó 12 plenos, 14 reuniones de trabajo, 11 jornadas, dos documentos y 17 acciones relacionadas con la empresa familiar.** El 62% de su actividad estuvo focalizada en «la actividad empresarial», **el 27% encaminada «hacia la sociedad»** y el **11% «hacia la política».**

Según la memoria de la entidad, los cien asociados de AVE aglutinan **150.000 puestos de trabajo y 42.000 millones de facturación.**

(Para acceder a los resultados del voting, pincha aquí http://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2015/04/VOTING-AVE-WEB_.pdf)



Los alumnos universitarios de EDEM realizan prácticas en empresas familiares

Desde su nacimiento, EDEM Escuela de Empresarios ha tenido una relación muy estrecha con la empresa familiar de la Comunidad Valenciana. No en vano, muchos de sus patronos y miembros son destacadas empresas familiares. Por ello, su compromiso en este ámbito es una cuestión que se muestra en toda su faceta formativa.

Tanto en el Grado ADE para Emprendedores como en el nuevo Grado en Ingeniería y Gestión Empresarial, la realización por parte de sus alumnos de prácticas en empresas

durante todos los años de su formación es un factor diferencial que lo hace únicos en el sistema universitario valenciano. En el caso del MBA Junior, todos los alumnos finalizan el máster con prácticas en empresas, lugar donde desarrollan su Proyecto Final.

En este sentido, durante este verano los alumnos *junior* de EDEM realizarán prácticas en empresas familiares como Aguas de Chóvar, Agricultores de la Vega, Aisproyec, Boluda Corporación Marítima, Comercial Virosque, Conzeta, Grupo Gimeno,

Grupo Guzmán, Grupo Palma, Grupo Panstar, Helados Estiu, Importaco, La Española, Manufacturas Artesa, Martínez Oriente, Mercadona, Pamesa, Pinchos Jovi y Sanchis Mira.



EDEM
Escuela de Empresarios

Grupo Guzmán culmina la celebración de su 75 aniversario

Grupo Guzmán, empresa familiar valenciana dedicada a la distribución de materias primas para la industria, puso fin a un 2014 de celebraciones por el **75 aniversario** de su fundación. Guzmán reunió el pasado 12 de diciembre a 270 personas venidas de toda España, Portugal, Italia y Turquía, en el Hotel Balneario Las Arenas para clausurar las celebraciones del año de su 75 aniversario.

En las dos últimas décadas la empresa ha centrado sus esfuerzos en consolidar su posición en el Sur de Europa. Así Grupo Guzmán está presente hoy en Portugal (Oporto) a través de la empresa participada Augusto Guimarães & Irmao Ltd. (AGI), en Italia (Padova) con su filial Tecno Srl y en Turquía (Estambul) con su filial Guzmán Global Hammadde Ticaret Ltd. Şti.

En este sentido, una de las principales **alianzas internacionales** de Grupo Guzmán es la que mantiene con la multinacional petroquímica Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) desde 1988 (entonces General Electric Plastics) para la representación de sus productos en España. Hoy, tras más de 25 años de relaciones comerciales, **Guzmán Global es distribuidor de SABIC Innovative Plastics para España, Portugal, Italia y Turquía.**

Actualmente Guzmán está presente en **28 países de todo el mundo**, su-

poniendo las ventas en el exterior más del **40% de su facturación**. En nuestro país disfruta de una presencia consolidada en los sectores productivos más importantes, entre ellos el cerámico o la automoción y es la primera empresa de distribución de termoplásticos de ingeniería en la Península Ibérica. **Las instalaciones de Guzmán Global en Nules**, donde se concentra la actividad de la **unidad de negocio de minerales**, cuentan con 55.000 m² y disponen de una capacidad de molituración y procesado de 185.000 toneladas de materia prima al año.

La compañía está presidida por Fidel García-Guzmán Máñez, hijo del fundador y al que se rindió un cálido homenaje en el evento de aniversario. Bajo la dirección de la tercera generación familiar, Grupo Guzmán ha mantenido en 2014 las buenas cifras de crecimiento cosechadas en el ejercicio anterior, cuando alcanzó **un volumen de facturación de 202 millones de euros.**

Cabe destacar que, según el estudio del Círculo de Empresarios de Madrid, Top 50 de la Empresa Mediana Española presentado en diciembre pasado, la firma valenciana ocupa el puesto número **15 en el ranking nacional y es la segunda empresa mediana de la Comunidad Valenciana.** En este Top 50 se han analizado aquellas empresas que han sido capaces de batir a su sector en base a tres criterios: productividad

(ventas/empleado), margen operativo (EBIT/ventas) y rentabilidad económica (Beneficio Neto/Activo total).

12 meses de celebración

Con el lema *Creciendo contigo*, Grupo Guzmán ha vivido durante 2014 un completo plan de actividades con el objetivo de homenajear a sus empleados, clientes y colaboradores en agradecimiento a su fidelidad a la empresa.

Entre los actos conmemorativos, figuran el patrocinio de Ekiden, la primera maratón por relevos en Valencia; la celebración de una jornada de puertas abiertas para sus empleados y familiares en un evento que reunió a cerca de 200 personas en las instalaciones de Guzmán Global en Nules (Castellón); o las conferencias celebradas en Valencia y Nules con el lema Saber crecer juntos: Los valores del éxito, en las que Juan Manuel Baixauli, presidente de Grupo Gheisa, destacó la importancia que ha tenido en la trayectoria de Grupo Guzmán la fidelidad a los valores fundacionales: **confianza, accesibilidad, profesionalidad, integridad, austeridad y énfasis en la persona.**



GUZMAN GLOBAL

Pedro López, de Chocolates Valor, premio ABC Alicantino de 2014

El empresario alicantino **Pedro López López**, consejero delegado de la empresa **Chocolates Valor**, ha sido galardonado por la Redacción de ABC con el premio que nuestro diario concede al «**Alicantino del Año**», en su edición de 2014. El directivo vilero, al frente de una de las marcas más reconocibles de la provincia de Alicante, toma así el testigo del tristemente desaparecido Manuel Peláez Castillo, fundador de la constructora Ecisa, quien recibió el galardón de 2013.

Como en la primera edición, el galardón está patrocinado por la Universidad de Alicante (UA), pero en esta ocasión se suma además el patrocinio de Sabadell CAM, para reforzar el prestigio del premio. Pedro López recogió el **II Premio ABC Alicantino del Año** de manos del director del diario, Bieito Rubido, en una gala que se celebró el 25 de febrero por la tarde en el Museo Arqueológico de Alicante (MARQ) y que estará presidida por el presidente de la Generalitat Valenciana, Alberto Fabra. Al acto está prevista la asistencia de numerosos representantes de la política, sociedad civil, instituciones, cultura y deporte de la provincia.

El premio **ABC Alicantino del Año**, creado en 2013 y vinculado a la reapertura de la edición de Alicante de nuestro diario –cuyo primer número llegó a los quioscos, precisamente, en febrero de 2012–, pretende reconocer la **trayectoria de un empresario** que se haya destacado por su **contribución a la creación de riqueza** y de **puestos de trabajo**, así como a exportar la imagen de Alicante fuera de nuestras fronteras. Cualidades que atesora de sobra el consejero delegado de Valor.

Nacido en Villajoyosa en 1951, Pedro López estudió Ciencias Empresariales en la Universidad de Valencia, y trabajó en una empresa de dulces en el Reino Unido an-

tes de sumarse, en 1991, a la empresa que había fundado en 1881 su tatarabuelo, Valeriano López. En 1997 tomó el timón de la compañía, para iniciar una etapa marcada por la innovación en el producto y la imagen de marca, así como la internacionalización. El trabajo de Pedro López ha conseguido que los consumidores de toda España y también de otros 45 países en todo el mundo asocien el chocolate a su marca.

El premio cobra este año un significado más especial si cabe, dado que coincide con la celebración de los **25 años de presencia de ABC** en la Comunidad Valenciana, que se inauguraron precisamente con la edición de Alicante original, en 1990. En febrero, además, se cumplen tres años de su reapertura, en coexistencia con la edición autonómica.



Grefusa, ganador del Premio Alimentos de España 2014

El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ha concedido a Grefusa el **Premio Alimentos de España 2014** en la categoría de Industria Alimentaria. Con estos galardones se reconoce la labor desarrollada por empresas y profesionales que se han distinguido por producir, ofrecer y divulgar los alimentos de calidad españoles.

Según la nota de prensa enviada por el Ministerio se ha premiado a la empresa de aperitivos porque “mantiene **una apuesta decidida por la innovación, la cualificación tecnológica, el desarrollo de productos y la internacionalización**. Destaca por el cuidado de las materias primas, la selección de ingredientes, los procesos de elaboración, la calidad de sus productos y la información al consumidor”.

Grefusa ya fue condecorada en la **VI Edición de los Premios Estrategia NAOS de 2012** con el **Premio a la Mejor Iniciativa Empresarial** por el proyecto **Compromiso nutricional Grefusa**: menos es más y

más es mejor, que se basaba en productos con menos sal, menos grasas, menos colorantes artificiales y más cereales, más fibra, más productos horneados y más información al consumidor.



Premio Forinvest a Torrecid por su trayectoria empresarial

El presidente y CEO del Grupo Torrecid, Federico Michavila Heras, recibió a principios de marzo uno de los tres **Premios Forinvest**, concretamente a la **trayectoria profesional en el sector empresarial**. El galardón para la multinacional cerámica con sede en l'Alcora lo recogió su directivo de la mano del jefe del Consell, Alberto Fabra, en la Noche de las Finanzas.

El jurado, compuesto por reconocidas personalidades del mundo empresarial, financiero, académico y político, y presidido por el consejero de Economía, Máximo Buch, destacó de Michavila Heras “la labor que ha realizado a lo largo de sus más de 35 años al frente de la empresa familiar”.

LIDERAZGO

Entre otros puntos, destacaron la **capacidad de liderazgo del empresario** castellonense y cómo ha sabido liderar y provocar en todo momento los cambios necesarios para adelantarse a los retos y conducir acertadamente la transforma-

ción continua del **Grupo Torrecid**. Una cualidad que ha permitido que la compañía evolucione de familiar a grupo multinacional, globalizado y líder mundial, “que marca las tendencias de la moda en cerámica y vidrio”.

Desde Torrecid apuntaron que se han volcado **en la internacionalización, la innovación o la diversificación hacia otros sectores**, aspectos claves para el desarrollo y crecimiento del grupo. Asimismo, en el capítulo de Recursos Humanos, Torrecid lleva colaborando durante años de forma muy estrecha y activa con universidades de todo el mundo; y precisamente la innovación es uno de sus pilares básicos “en la estrategia de diferenciación”, apuntan desde la compañía.

En esta octava edición, además de Torrecid, han resultado premiados el presidente de Allianz, Vicente Tardío Bartuel; y el de Globalia, Juan José Hidalgo.

El acto de entrega de los galardones es la antesala del certamen Forinvest, que acogió el recinto de Feria Valencia, con un centenar de expositores, foro de negocios y conferencias a cargo de expertos de todo el mundo del sector empresarial, financiero y de seguros.

Michavila Heras resaltó que uno de los secretos del éxito ha sido su apuesta firma por “la cultura empresarial y los valores, con una política rompedora en recursos humanos, apostando por contratar a personas jóvenes, sin experiencia, pero ante todo éticos y con ilusión por aprender, iniciativa, capacidad de sacrificio y liderazgo”. Y destacó que también inciden en la formación interna y técnica, “dando oportunidades para la promoción”.



La UAO CEU relanza la Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas para potenciar un enfoque multidisciplinar sobre esta materia

La Universitat Abat Oliba CEU revitaliza su Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas con el propósito de que sirva de **plataforma para potenciar la docencia e investigación que se realiza sobre esta materia**. Se trata de brindar un punto de convergencia académica a las distintas disciplinas que trabajan en la Universidad sobre el tema de la empresa familiar.

Como miembro de la Red Española de Cátedras de Empresa Familiar (RECEF), esta Cátedra, pretende también ser el vehículo que facilite la colaboración con otros centros que también desarrollan actividad o investigación en este campo.

La Cátedra, que está presidida por el catedrático de Economía Aplicada de la UAO CEU y actual director general del Instituto de Empresa Familiar (IEF), Juan Corona, junto a los dos subdirectores de la Cátedra, Carmen Ruiz y Fernando Álvarez, se plantean como uno de sus primeros objetivos **la realización de un estudio del peso de la Empresa Familiar en Cataluña**. Los resultados obtenidos se incorporarán al informe que, a escala nacional, está realizando la RECEF. Se trata de establecer

objetivamente **en qué medida contribuye la empresa familiar al PIB español**, cosa que, hasta la fecha, sólo se ha hecho de forma aproximada.

También se ha puesto en marcha el **Ciclo de Conferencias Encuentros de la Empresa Familiar**, en el que se quiere propiciar el encuentro entre el mundo universitario y personas relevantes del ámbito de la empresa familiar.

Asimismo, entre los propósitos marcados en este nuevo impulso de la Cátedra, está el de elaborar una **colección de tesis y trabajos de final de grado** cuyo contenido sea de interés teórico o práctico para la empresa familiar. Para distinguir gráficamente qué documentos tienen esta característica, se empleará un logo propio de la cátedra, que saldrá a concurso entre los estudiantes de Publicidad y RRPP de la UAO. También se distinguirán con el logo de la Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas los artículos académicos que tengan que ver con esta cuestión.

La expansión de Royo Group en el continente americano

Royo Group, líder español en la fabricación de muebles y equipamiento de baño, inició durante la segunda mitad de 2014 **un plan de reforzamiento de su expansión internacional** por el continente americano.

En primer lugar, se ha puesto en **marcha una nueva oficina comercial en Miami**, que, dirigida por Silvia Royo, será el **punto de partida desde donde coordinar la red comercial para todo el país y Canadá e incluso, las áreas de Centroamérica y Caribe**. En este sentido, la oficina cuenta con un almacén de distribución y servicio postventa. "Vamos a hacer una apuesta comercial y de futuro en el continente americano, desarrollando oficinas comerciales y almacenes de distribución en la zona", ha anunciado Raúl Royo, consejero delegado de Royo Group.

No obstante, **el crecimiento en el continente americano se basará también en alianzas y adquisiciones**, de forma que Royo Group adquiera posiciones destacadas en un periodo de tiempo no muy largo. "Nuestra primera alianza es con una distribuidora perteneciente a un grupo de empresas especializadas en logística, que nos va a ayudar al desarrollo en un país como Estados Unidos y a conseguir el servicio que una zona tan amplia requiere, y que será nuestra plataforma de desarrollo en Miami", ha asegurado Raúl Royo.

Así mismo, **ha adquirido una fábrica con 50 trabajadores y 3.000 metros cuadrados** de instalaciones, situada en **Ciudad de México**, la segunda fuera de España, tras la que inauguró en 2008 en Sztum (Polonia).

La fábrica, de la que Royo Group **ha adquirido una participación mayoritaria por un precio** que no ha hecho público, pertenecía a **Grupo Industrial Ferreti**, líder mexicano en mobiliario de cocina con el que la compañía española ha firmado **un acuerdo de distribución y transferencia tecnológica**.

Esta instalación se ocupará de atender al mercado mexicano, a través de grandes almacenes, tiendas especializadas, instaladores y empresas constructoras, y al resto del área americana, según ha explicado la empresa valenciana en un comunicado.

"Con esta nueva fábrica, podremos comercializar nuestros productos en Estados Unidos por su cercanía y tratados de libre comercio, y abastecer a Centroamérica y al Caribe", tal y como indicó

Royo Group tiene presencia en el mercado americano desde 2013. Esta expansión hacia América se enmarca dentro del **plan de internacionalización de la compañía y con su objetivo a corto plazo de impulsar su crecimiento fuera de Europa**, barajando fabricar en mercados como el Norte de África, Oriente Medio, Europa del Este o el continente americano.

Todo ello, sin descuidar su línea estratégica de **"seguir consolidando el mercado europeo con el objetivo de ser líder en fabricación de muebles de baño en Europa"**, según la compañía. Ambos objetivos se engloban dentro de su plan estratégico 2012-2016.

Royo Group cuenta en la actualidad con **600 empleados** en sus **cinco plantas producción** en Quart de Poblet (Valencia) y Sztum (Polonia) y México. La firma fabrica alrededor de un millón de unidades (muebles, auxiliares y espejos), en sus **tres centros de producción y cuenta con más de 10.000 puntos de venta en el mundo**. La empresa facturó **63 millones de euros en 2013, un 7 por ciento más que el año anterior**.



Codorníu, la empresa familiar más antigua de España, ganó 4,7 millones en 2014

El Grupo Codorníu Raventós ha cerrado el ejercicio **2013-2014** con un **beneficio neto de 4,7 millones de euros** con España como «motor», mercado donde las **ventas han aumentado un 2,8%**, hasta los **116 millones**, y **representan un 53% del total de la cifra de negocios**, ha informado en un comunicado este jueves.

Los mercados exteriores se han visto afectados por las fluctuaciones del tipo de cambio, lo que se ha reflejado **con una caída del 9%**, y los vinos y cavas de Codorníu se han afianzado en Estados Unidos, donde las **ventas han crecido un 13,3%** en valor y un **16,16% en volumen**.

Asimismo, el Grupo Codorníu-Raventós, que es la empresa familiar más antigua de España -fundada en 1551-, **seguirá invirtiendo en Reino Unido, Bélgica, Japón, Brasil, Argentina y Alemania**, países en los que los productos de Codorníu también están al alza.

«El balance del año es positivo. Hemos conseguido objetivos clave y avanzado en los proyectos estratégicos que nos habíamos propuesto alcanzar en el horizonte 2014», ha destacado el consejero delegado de Codorníu, Xavier Pagès.

Asimismo, ha añadido que el objetivo del grupo de cara a este año sigue siendo crecer en mercados de valor: «Hemos registrado un buen arranque del ejercicio actual».



Banco Santander renueva su acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar

Banco Santander ha renovado su **acuerdo de colaboración** con el **Instituto de la Empresa Familiar**, vigente desde hace más de una década, para el desarrollo de acciones conjuntas dirigidas a empresas familiares.

El director general de Banco Santander y responsable de Santander España, Enrique García Candelas, ha sido el encargado de rubricar el convenio junto al director general del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), Juan Corona.

Mediante este acuerdo, Banco Santander se encargará del **patrocinio del Congreso Nacional de la Empresa Familiar** y de la organización de distintos actos e iniciativas de formación con las 17 Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, vinculadas al IEF.

El Congreso Nacional de la Empresa Familiar, que dura dos días, recibe a unos 500 empresarios familiares y trata temas como la política económica, el gobierno corporativo, las mejores prácticas de gestión en

empresa familiar y la sucesión generacional, entre otros.

Esta misma semana, Banco Santander, entidad presidida por Ana Botín, anunciaba también su entrada en el capital de las Sociedades de Garantía Recíproca con la aportación de un millón de euros. En concreto, Banco Santander ha firmado un acuerdo para participar con 500.000 euros en cada una de las dos sociedades de garantía recíproca, en pro de avanzar en el impulso del crecimiento empresarial gallego.

Naturhouse marca un nuevo récord histórico en número de establecimientos

Naturhouse, compañía especializada en la venta de productos dietéticos y la reeducación de hábitos alimenticios, **cerró el ejercicio 2014** con **64 establecimientos más** que al cierre de 2013, alcanzando un total de **1.954 centros Naturhouse**. Esta cifra supone un nuevo récord histórico para la compañía y el mayor crecimiento en las aperturas netas de nuevos centros desde 2011.

La activa política de internacionalización que la compañía viene siguiendo en los últimos años ha dado como resultado que, al cierre de 2014, un **70% de los centros estuvieran ubicados fuera de España** y que su presencia internacional alcanzara **26 países**, dos más que en 2013, tras las recientes aperturas en Rusia y Panamá.

Naturhouse tiene como **aspiración** poner en marcha **300 nuevos centros netos entre 2014 y 2016**, fundamentalmente franquicias y máster franquicias. Se trata de un objetivo que el grupo espera conseguir gracias a su modelo de negocio propio y diferenciado, que es fácilmente escalable a cualquier país, independientemente de su cultura, hábitos de consumo o religión. De hecho, las nuevas aperturas provienen fundamentalmente de Francia, Polonia y otros de países de Europa del Este. En estas regiones **la red ha aumentado en 2014 un 15%, un 32% y un 15%, respectivamente**.

En cuanto a **España**, en el tercer trimestre de 2014 se han registrado **aperturas netas de centros Naturhouse por primera vez desde el estallido de la crisis**. “Este cambio nos hace ser optimistas para 2015, ya que puede ser el primer ejercicio en el que se produzcan aperturas netas de establecimientos en nuestro país”, afirma Juan Miguel Pérez-Illzarbe, director internacional del Grupo Naturhouse. Los nuevos centros se han puesto en marcha en enclaves comerciales estratégicos de las principales ciudades españolas.

A **cierre de 2013**, Naturhouse registró unas ventas de **89,7 millones de euros**, un **EBITDA de 29,6 millones**

y un margen sobre el **beneficio bruto de explotación (Ebitda) del 32,8%**.

Salida a Bolsa

Félix Revuelta, fundador y presidente de Naturhouse, tiene como misión sacar a Bolsa su compañía este año. Quiere vender un **25% del capital** para que deje de ser una empresa familiar y profesionalizar así la gestión.

La cadena de franquicias de nutrición y dietética está controlada al **100% por Kiluva**, de la **que Revuelta controla más del 62%**, según los últimos datos del registro mercantil.

Naturhouse ha contratado a Santander, CaixaBank y Societé Générale para que piloten su debut en Bolsa, y ya ha incorporado a su consejo de administración a José María Castellano, que ha estado en Inditex y en NCG Banco, y a Juan María Nin, consejero delegado de CaixaBank hasta el pasado mes de junio.

Naturhouse está todavía en plena **reorganización de su estructura** para dar el salto al mercado español. Su objetivo es agrupar todos los negocios estratégicos y rentables, hasta ahora desperdigados en la estructura de Kiluva. El objetivo prioritario es la **Bolsa nacional**, pero fuentes financieras no descartan otras posibilidades como Euronext París o incluso el Nasdaq.



Fallecen Lara Bosch (Grupo Planeta) y Michelle Ferrero (Grupo Ferrero): artífices de la transformación de una empresa familiar en un gran imperio

José Manuel Lara Bosch consiguió aupar el emporio editorial al pódium de los más grandes. Además, apostó por la diversificación hacia otros soportes como la prensa escrita, la televisión y la radio.

Creativo, con una extraordinaria visión de futuro y una enorme intuición. Los que le conocían bien reconocen que nunca admitía eso de "siempre se ha hecho así". Fue ese carácter y esa visión de futuro los que le llevaron a encumbrar el negocio editorial.

José Manuel Lara Bosch se convirtió en el **hombre fuerte del Grupo Planeta** en el año 85 y en mayo de 2003, tras el fallecimiento de su padre, tomó las riendas de la presidencia del grupo. Un emporio editorial aupado en el pódium de los más grandes: **es el primero de España y Latinoamérica, el segundo en Francia y el octavo del mundo Occidental.**

Lara Bosch consiguió nada menos que una empresa con capital íntegramente familiar diversificara su actividad en el ámbito editorial, de la información, la formación y el entretenimiento con más de **100 empresas, entre propias y participadas, y más de 5.000 trabajadores.**

Planeta no solo ha conseguido que los derechos de autor fueran respetados, sino que también **los libros** estuvieran bien distribuidos y presentes en las **librerías gracias a sellos como Destino, Seix Barral o Espasa**, que pasaron a formar parte de la familia Planeta manteniendo sus señas de identidad.

Pero **el Grupo Planeta es mucho más.** La capacidad emprendedora de Lara Bosch le llevó a apostar por otros soportes. Primero en prensa escrita como accionista del periódico La Razón, donde supo transmitir sus tres principios de tolerancia, rigor y compromiso.

Luego, vinieron televisiones y cadenas de radio con la compra de mano d'Agostini de Antena 3 y Onda Cero, proyectos en los que siguió invirtiendo a lo largo de los años hasta dar forma al grupo Atresmedia, líder en el sector de la comunicación en el que están presentes Antena 3, La Sexta, canales de TDT, las emisoras Onda Cero, Europa FM y Melodía FM así como numerosas líneas de negocio. Lara Bosch supo transmitir en todos ellos sus señas de identidad y orgulloso se lo mostraba a los Reyes en los aniversarios de Antena 3 y La Razón.



Michele Ferrero, creador de productos como la Nutella, los huevos Kinder y los bombones Ferrero Rocher, y considerado el hombre más rico de Italia, tenía un patrimonio cifrado en **23.000 millones de dólares** por el índice Bloomberg, el puesto 30 de la clasificación más ricas del mundo, según el semanario Forbes.

“Mister Nutella” construyó la multinacional del dulce más grande del mundo después de Nestlé hablando en dialecto piamontés y se convirtió en el hombre con más dinero del país transalpino **sin haber dado nunca una entrevista** en un periódico. Muestra de ello es la escasez de fotos suyas en la Red.

No se fiaba de sus directivos, a los que cambiaba a menudo, y estaba obsesionado con el producto. En este sentido, escogía él mismo a los empleados de los únicos departamentos que le interesaban: los químicos y los vendedores.

La empresa es uno de los mayores grupos confiteros del mundo, presente en 53 países con más de 34.000 empleados. Michele Ferrero heredó en 1957 la empresa fundada por su padre y reunió marcas de confitería conocidas en todo el mundo.

El comienzo de la empresa tuvo que ver con la necesidad de proporcionar ingredientes para el negocio de pastelería de la esposa de Pietro Ferrero, padre de Michele Ferrero, y la creación de Nutella surgió precisamente para aprovechar la abundancia en la zona de avellanas, la materia prima básica de la receta que dio la vuelta al mundo.

Quiso mantener un cierto prestigio empresarial basado en la lejanía de la producción industrial masiva, razón por la cual rechazó adquirir la británica Cadbury, símbolo de un tipo de firma que consideraba lejana a la "filosofía de Alba".

En la actualidad el grupo Ferrero, que sigue siendo eminentemente una empresa familiar, tiene un total de **veinte plantas de producción** y recientemente su máximo responsable, Giovanni Ferrero, apuntó que Asia y Latinoamérica serán las regiones que harán crecer el mercado mundial de los dulces en el horizonte del año 2020.



LA CREACIÓN DE EMPRESAS DESPEGA Y CASTELLÓN GANA 456 NUEVAS

Este artículo se centra en analizar qué ha ocurrido en la provincia de Castellón. Al final del mismo, se realizará una comparativa entre las otras dos provincias de la Comunidad Valenciana: Valencia y Alicante.

La pequeña y mediana empresa en Castellón ha sufrido mucho en los últimos años. La crisis se ha llevado por delante a algo más del 10% de las compañías de la provincia y las que han aguantado se han visto obligadas a llevar a cabo fuertes procesos de reestructuración. Pero después de un quinquenio negro la cascada de cierres ha tocado a su fin y **en el 2014 el número de empresas que nacen ya supera a las que mueren**. Lo llamativo es que eso no ocurría desde el 2007.

Según el registro de empresas de la Seguridad Social con al menos un trabajador, Castellón **cerró el 2014 con 17.661 compañías** (en esta lista no están los autónomos, que en la provincia suman otros 41.000). Las nuevas empresas creadas en 2014 han ascendido a **456** siendo el mejor dato, con diferencia, desde que arrancó la recesión. Un ejemplo: en el 2013 desaparecieron en la provincia 374 compañías. En el 2012 lo hicieron 666. En el 2011, otras 463... y así gasta sumar las 2.802 que han desaparecido desde el 2008 a finales del 2013. Y así hasta llegar al último año que marca un cambio de tendencia en la estadística oficial.

Y a más empresas, lógicamente, más empleo. Lo dice Juan Rosell, presidente de la patronal nacional CEOE, que defiende que para crear puestos de trabajo no hay mejor receta que poner una alfombra roja a los emprendedores. Y razón no le falta: las **17.661 pymes** de la provincia dan trabajo a **152.850 asalariados, 4.630 más que hace un año**, cuando se registraron algo más de 148.200.

Que el último año marque un cambio de tendencia no es casualidad. **El 2014 ha sido también el año de la recuperación** (la economía española creció un 1,4%), del incremento del consumo y de un tímido repunte del crédito. Y, también, el año de los emprendedores a la fuerza. Las grandes empresas cada vez subcontratan más y decenas de profesionales se han visto abocados a crear sus propios negocios, a ser (algunos por elección, otros por necesidad) cabeza de ratón en lugar de cola de león. Y la tendencia, a poco que crezca la economía en los próximos años, seguirá al alza.

Javier Sánchez es uno de los muchos emprendedores de Castellón que en el último año ha decidido montar su propio negocio. Desde hace justo un año dirige la compañía **System Informatic**, una empresa especializada en aportar soluciones informáticas para las empresas. Tras trabajar como asalariado durante una década para otra empresa del sector, este informático decidió lanzarse a la aventura de emprender. Hoy tiene a su cargo a otros dos profesionales. “Encontrar financiación fue lo peor. Apenas hay ayudas y, a pesar de que dicen que la situación ha mejorado, poner en marcha una empresa sigue siendo algo muy complicado”, lamenta.

Las quejas de los jóvenes empresarios de que esa alfombra roja para los emprendedores de la que hablan muchos políticos no acaba de llegar no han caído en saco roto. Hace tan solo unas semanas, el presidente de la Confederación de Empresarios de Castellón (CEC), José Roca, y la presidenta de la Cámara de Comercio de Castellón, María Dolores Guillamón, reivindicaban “menos trabas y más incentivos”, que no subvenciones, para favorecer no solo la creación de nuevas empresas, sino sobre todo al mantenimiento de la actividad de las que existen.

De hecho, dos organismos de peso como son el Consejo Empresarial de la Competitividad (CEC) o el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), ya han leído la cartilla al equipo de Gobierno de Mariano Rajoy, proponiendo una serie de recetas que, en el plazo de cuatro años, permitirían **rebajar la tasa de paro del 24,5 al 10,4%**.

Y, ¿cuáles son esas recetas? Las esenciales se basan en estímulos a la internacionalización, mayor impulso a la I+D, fuentes de energías alternativas, mejorar el tamaño de las empresas y acabar con la economía sumergida.

Por otro lado, el número de empresas creadas **en la provincia de Valencia durante 2014 fue de 5.346 sociedades, un 5% más de las constituidas durante el año anterior**, cuando la cifra fue de 4.584 sociedades, según **datos oficiales del BORME** recogidos por **Infocif-Gedesco**, la red social de empresas que ofrece toda la información en materia empresarial y otros servicios. Con respecto a la **provincia de Alicante**, el número de empresas creadas durante 2014 ascendió a **4.832**.

Mercadona ganó 543 millones el año pasado tras aumentar las ventas un 2 %

Mercadona ha registrado unos resultados históricos en su **cuenta de explotación de 2014** al obtener unos beneficios netos de **543 millones de euros**, lo que supone un **aumento del 5% en comparación con el año anterior**, mientras que la cifra de facturación ascendió a 20.161, un 2% más que en 2013.

La cadena que preside Juan Roig consolida su liderazgo en el negocio de la distribución en España y se propone abrir otras 60 tiendas durante 2015, con lo que su red comercial rozará los 1.600 supermercados, ahora ya en toda España tras la apertura de su primera superficie en Vitoria a finales del ejercicio anterior. Madrid, Cataluña y País Vasco serán áreas prioritarias para la expansión.

La empresa familiar **prevé invertir 650 millones en 2015** para ampliar su red comercial, así como para reformar 30 establecimientos y continuar con las obras del centro logístico de Abdera (Barcelona) e iniciar las infraestructuras del de Vitoria para su crecimiento en el País Vasco y Navarra. Entre sus planes estratégicos destaca su apuesta por la trans-

formación digital, simbolizada en el centro de proceso de datos en Albalat dels Sorells, que supondrá una inversión global de 120 millones. Allí centraliza sus operaciones informáticas de toda España.

El presidente de Mercadona afirmó que la salida al exterior «tendrá que esperar», ya que, según Juan Roig, primero quiere contribuir a consolidar la recuperación económica del país y «hacer sostenible la cadena agroalimentaria de Mercadona. Nuestra prioridad es crecer en España», señaló el máximo responsable de la cadena de supermercados tras analizar hace años su posible implantación en otros países europeos.

A través de diferentes iniciativas, Mercadona ha conseguido bajar un 2 % los precios de su carro de la compra. Las marcas, Hacendado, Deliplus, Compy y Bosque Verde continúan representando gran parte de su negocio.

Mercadona cuenta **desde 2014 con 14 nuevos interproveedores**, con lo que ya aglutina a 120 grandes com-

pañías cuya inversión ha superado la cifra de 500 millones de euros en sus 220 fábricas en España, donde han generado 1.500 empleos. También compra a 2.000 proveedores pertenecientes a 20.000 pymes. Por otro lado, ha reducido de 62 a 51 días el plazo de tiempo de los pagos a sus suministradores en 4 años.

Mercadona quiere **aumentar un 1 % el beneficio neto de la compañía y un 2 % el volumen de ventas** este ejercicio. Y espera rebajar un 1 % el precio del carro de la compra. En 2014 ha mantenido el volumen de empleo directo con 74.000 puestos de trabajo y ha **compartido con sus trabajadores un 25% del beneficio** generado (263 millones de euros). Tal y como dice Juan Roig, “en Mercadona pagamos buenos sueldos, porque nuestros trabajadores son muy buenos”.



El presidente de Grupo Antolín, gana el Premio Emprendedor 2014 otorgado por EY

La decimonovena edición del Premio Emprendedor del Año que otorga con el patrocinio de BNP Paribas y la colaboración de IESE, ya tiene ganador: **Ernesto Antolín, presidente de Grupo Antolín**.

Grupo Antolín es una empresa burgalesa **fabricante de interiores de vehículos cien por cien familiar**. Junto a él, otros cinco emprendedores se han hecho con los galardones correspondientes a las diferentes categorías: a la Trayectoria de la Empresa Familiar, entregado a Josep María Ventura, presidente de Laboratorios Ordesa; al Emprendedor Emergente, que ha recaído en Pau Relat, consejero delegado de MAT Holding; a la Internacionalización, que ha ganado Santiago Manuel Martínez, consejero delegado de Sedecal y el Premio a la Innovación, que ha recibido Jaume Alsina, presidente de Grupo Alimentario Guissona. Además, el Premio Emprendedor del Año también reconoce la categoría de Premio al Emprendedor Social, que ha recibido Luis Cañada, presidente de la Fundación Novia Salcedo.

El presidente del Grupo Antolín, empresa que hoy cuenta con **120 fábricas de producción en 25 países** de todo mundo, será, asimismo, el representante español en el certamen mundial del **Premio Emprendedor del Año que EY**.

En el acto de clausura, el Ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, felicitó y mostró su reconocimiento a todos los emprendedores “que son, para todos

nosotros, ejemplo y motivo de orgullo, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras”. En su intervención recordó que los datos positivos que ya registra nuestra economía nos indican que “hemos dejado atrás seis años de recesión; sin embargo no debemos olvidarnos de los aún elevados niveles de desempleo en nuestro país”.

José Luis Perelli, presidente de EY en España, felicitó a todos los candidatos de esta XIX edición y reafirmó “la apuesta de la firma desde hace años por el emprendimiento, entendido éste, como la capacidad constante de innovar, de crear empresas y, con ello, de generar valor para la sociedad en su conjunto”. Además, finalizó resaltando la idea de que “emprender, en su concepción más amplia, debería ser el ADN de todo empresario, accionista, directivo o profesional”.

Por su parte, José Luis Ruiz Expósito, socio de EY y responsable del Premio Emprendedor del Año en España, destacó “el papel clave que hoy más que nunca desempeña este colectivo en el fortalecimiento de nuestro tejido industrial y, por ende, en la recuperación económica. La visión, coraje y liderazgo demostrado por los candidatos del Premio este año ha llevado a que, en conjunto, estas empresas hayan logrado un crecimiento de su cifra de negocio superior al 10% y que, en conjunto empleen a unas 22.000 personas. Razones, todas ellas, que deberían animarnos hoy más que nunca a seguir apoyando y reconociendo a este importante colectivo”.

Munich, con paso firme tras la vuelta a la empresa familiar

Tras una salida temporal del negocio por diferencias con la familia, los hermanos Berneda han regresado con fuerza para seguir modernizando la empresa que su abuelo fundó en 1939. Ser despedido de tu propia compañía parece casi imposible. Pero esta situación la tuvieron que vivir los actuales propietarios de la marca de calzado Munich, los hermanos Xavier y David Berneda. Desavenencias con la otra rama de la familia, que también había heredado el control de la empresa, precipitaron su salida de un negocio que había fundado su abuelo Luis en 1939.

Fueron **seis meses de 2012 complicados hasta que pudieron volver a tomar las riendas**. Finalmente, **compraron el 50% de la empresa que tenían sus primas**, quienes no participaban en la gestión diaria. Ahora, uno de sus objetivos a medio plazo es firmar un protocolo que regule la sucesión. Pero su prioridad actual es mantenerse como referencia para los aficionados al deporte indoor y ampliar su línea de calzado de calle, la gran apuesta de comienzos del siglo XXI, que ya representa casi **el 70% de las ventas**.

Nada tienen que ver estos modelos para amantes de la moda –sus precios van desde 80 a 180 euros, aunque alguna edición especial llega a los 300 euros– con las primeras piezas que fabricó Luis Berneda en un campo de trabajo tras la Guerra Civil. Primero, diseñó zapatillas para los internos, más tarde consiguió el permiso para vender algún par en el exterior, hasta que el director le permitió no volver al centro pocos meses después. "En la posguerra, no hubo problemas de suministro de materia prima gracias a varios acuerdos con el Estado. A cambio de pieles, tenían que donar cierto número de pares que iban a varios equipos deportivos nacionales", explica Xavier Berneda.

La empresa fue ampliando sus líneas a varios deportes, pero su primera gran revolución llegó en 1964 de la mano de la segunda generación. Berneda, apellido del fundador,

no tenía tirón. "En esa época todo lo que sonara a extranjero llamaba la atención y lo alemán era sinónimo de calidad", indica. Después de barajar el nombre de varias ciudades, se decantaron por Munich, aunque su relación con el país germano no se materializó hasta 2010, cuando empezaron a exportar allí. Para redondear su imagen corporativa, necesitaban un logo y la casualidad se lo puso en bandeja: su famosa X nació como solución para tatar las costuras.

Esta **estrategia fue todo un éxito en la segunda mitad del siglo XX**. No obstante, el actual propietario cree que ahora han cambiado las cosas y "los empresarios españoles tienen que quitarse los complejos". Luce con orgullo el made in Barcelona, pues establecer un vínculo con la capital catalana les ha ayudado a que sean reconocidos en el extranjero gracias a los millones de turistas que la visitan. "Tras varios años planos y a pesar de haber sufrido un buen palo con el aumento del IVA al 21%, este ejercicio vamos a conseguir un crecimiento del 20%", señala. El **mercado internacional, que ya representa más del 50%, es el culpable**.

Una de las tareas principales de los departamentos de **márketing es conocer los gustos de los clientes y adelantarse a las tendencias**. Munich tiene una estrategia más directa con su programa Myway, en el que el público diseña sus propias zapatillas. Según los colores, las combinaciones y los modelos más demandados, preparan algunas de sus próximas colecciones.

La popularidad de Munich fue en aumento gracias a figuras del mundo del deporte, sobre todo, catalán, donde se encontraba principalmente su público. El exjugador del Barcelona Hugo Cholo Sotil o el nadador Sola fueron algunos de ellos. En la actualidad, sigue con esta apuesta con el campeón de Moto GP, Marc Márquez.

Empresa Familiar destaca "el buen estado" de las empresas familiares

El director del Instituto de Empresa Familiar (IEF) y catedrático de economía aplicada Juan Corona ha destacado la **"buena salud"** de las empresas familiares y ha asegurado que han aguantado mejor la crisis "porque están más dispuestas a hacer sacrificios". Corona ha participado hoy en un acto convocado por el Fòrum Cornellà Creació, que organiza el ayuntamiento de Cornellà, donde ha señalado que las empresas familiares **"han capeado mejor la crisis"** por su capacidad de ahorro, de sacrificio y por su visión de negocio a largo plazo.

Según Corona, existen marcadores económicos que "demuestran que la crisis ha acabado y que se está revirtiendo la situación, se crea trabajo y se accede al crédito".

"La economía también **tiene su parte psicológica y tenemos que repetir que la crisis se ha superado para comenzar a creerlo**", ha dicho Corona, que ha remarcado que "de la misma manera que basándonos en datos macroeconómicos antes decíamos que estábamos en crisis, ahora, según estos mismos datos, podemos decir

que se ha superado". Juan Corona ha afirmado que las empresas familiares son la base de la economía española y ha recalcado que suponen el **70 % del producto interior bruto (PIB)**.

"Las empresas familiares han aguantado mejor la crisis porque están más dispuestas a hacer sacrificios para que el negocio perdure y pase de generación en generación, además se caracterizan por ser conservadoras y destinar una buena parte de los beneficios a la propia empresa, como ahorro, al que han podido recurrir cuando se cerró el grifo del crédito", ha dicho Corona, quien ha reconocido que no sabe "qué hubiera pasado si la crisis llega a durar más".

Corona ha explicado que uno de los objetivos de este tipo de empresas, que en España tienen una media de cuatro trabajadores, es **ampliar su mercado en el extranjero**, pero, ha dicho, "con cabeza y después de un análisis muy pormenorizado" porque "tienen que saber dónde puede tener éxito su producto y no dejarse llevar por modas".

ACTIVIDADES REALIZADAS



25 de febrero de 2015. Acto de Inauguración del Curso Académico de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València que tuvo lugar en la Facultad de Economía. El acto, inaugurado por el Decano de la Facultad de Economía, Vicent Soler, congregó a numerosas personalidades del mundo empresarial y académico de la Comunidad Valenciana y trató la importancia de la empresa familiar en la economía valenciana. Tras la inauguración, intervino Felipe Palau, Director General de Universidad, Estudios Superiores y Ciencia que valoró la importancia de las cátedras universidad-empresa como modo de acercar la primera a las necesidades económicas y sociales, y de implicar a las empresas e instituciones en la mejora del sistema universitario. Posteriormente, intervino la Decana de la Facultad de Derecho, María Elena Olmos, que habló sobre la importancia de una aproximación interdisciplinar a la problemática de la empresa familiar, destacando la interacción entre el análisis económico y el jurídico. César Camisón, Director de la CEF-UV, hizo balance del curso anterior y nos expuso el plan de actividades para el curso 2014-15. Luis Trigo, socio-director de Broseta Abogados, fue el encargado de presentar los Cuadernos de Trabajo y las Notas de Investigación realizadas por la CEF-UV. Para finalizar el acto, Rafael Navarro, director del periódico El Mundo Comunidad Valenciana, presentó a John Müller, quien nos presentó su obra más reciente *“Leones contra dioses: cómo los políticos derrotaron a la prima de riesgo y perdieron la oportunidad de modernizar España (2015)”*. Por último, y moderado por Rafael Navarro, tuvo lugar un debate entre los asistentes y John Müller sobre los temas tratados en la conferencia, que finalizó con la firma de su libro a aquellos asistentes interesados.



Luis Trigo y César Camisón en la Inauguración Curso Académico



John Müller y Rafael Navarro en la Inauguración Curso Académico



3 de marzo de 2015. Tertulia- desayuno “Transmisión de la propiedad y entrada de socios financieros en la EF”, patrocinado por Broseta y celebrado en el aula de formación “Manuel Broseta Pont”, con la intervención de Antonio J. Pérez, que actualmente desempeña el cargo de Consejero Delegado del grupo Compañía del Trópico, con el caso Panaria y con José Ignacio Lluch, socio de Main Network.



Tertulia con Antonio J. Pérez y José Ignacio Lluch



5 y 12 de marzo de 2015. Taller sobre “El ajedrez como herramienta para mejorar el pensamiento estratégico”. La primera sesión de este taller fue celebrada el 5 de marzo y fue inaugurada por César Camisón que habló sobre “Las decisiones estratégicas: el modelo racional-analítico y el modelo creativo y cómo pueden beneficiarse ambos de la práctica ajedrecística”. A continuación, 4 maestros internacionales fueron los encargados durante el resto de la jornada de impartir cursos sobre ajedrez en función de los niveles de los asistentes. La segunda sesión fue celebrada el 12 de marzo y contó con la presencia de Miguel Illescas, Gran maestro Internacional de Ajedrez, 8 veces Campeón de España y asesor de excampeones mundiales y de IBM en la famosa confrontación de su programa Blue Chip contra Gary Kasparov. El evento, que fue inaugurado por Francisco Cuevas, Presidente de la Federación de Ajedrez de la Comunidad Valenciana y clausurado por el Decano de la Facultad de Economía Vicent Soler, contó con la asistencia de 40 personas y fue un rotundo éxito de participación y resultados. Se desarrolló a jornada completa e incluyó por la tarde una simultánea de Illescas y su ayudante, Carlos Penín, contra 40 tableros con un contundente resultado: 40 partidas ganadas por el GM.



Illescas en una de las partidas simultáneas de Ajedrez con los asistentes al Taller

PROXIMOS ACTOS



Abril y Mayo de 2015. Se va a desarrollar la 7ª edición del Curso “**Empresa Familiar y Desarrollo Profesional**”, a lo largo de los meses de **abril y mayo**, con una matrícula de 70 alumnos, en las aulas del Campus de Tarongers de la Universidad de Valencia. Las sesiones darán comienzo **el próximo día 14 de abril** y se llevará a cabo en **horario de tardes**. El curso será impartido por profesionales, miembros de empresas familiares y académicos, bajo la coordinación del profesor César Camisón.



6 de mayo de 2015. El próximo día 6 de mayo a las 16.45h, tendrá lugar el seminario “**Capital-Riesgo y otras alternativas a la financiación bancaria para la empresa familiar**” en el aula de formación “Manuel Broseta Pont” Los objetivos generales de este seminario son ofrecer las posibilidades de financiación no bancaria que las empresas familiares tienen a su disposición para cubrir sus inversiones productivas, sus proyectos de innovación y mejora tecnológica, y sus iniciativas emprendedoras, con expertos de primera fila.



8,9 y 10 de Mayo de 2015. Durante los próximos días 8, 9 y 10 de mayo va a tener lugar el **XII Encuentro Nacional del Fórum Familiar** que en Palma de Mallorca, bajo el lema “**Innovación & Intrapreneurship**”. Este congreso ha sido organizado por el Instituto de la Empresa Familiar y patrocinado por Deloitte, Mirabaud y el IESE.



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



Promovida por:

