

2020 | Memoria
CEFUV



Cátedra
de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València

2020

Bankia  CaixaBank  BROSETA

PATROCINAN


AVE
asociación
valenciana
de
empresarios


EDEM
Escuela de Empresarios


IVEFA


INSTITUTO DE LA
EMPRESA FAMILIAR

UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

PROMUEVEN

2020 | Memoria
CEFUV

Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València

2020



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



ALEJANDRO ESCRIBÁ
Director de la Cátedra de Empresa Familiar
de la Universitat de València

La Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València no ha sido ajena al impacto producido por la pandemia del COVID-19. Al igual que muchas empresas e instituciones tuvimos que adaptarnos a unas circunstancias que impidieron la presencialidad durante algunos meses, un elemento diferencial de nuestra actividad divulgativa y formativa habitual, y en la que la interacción entre el mundo académico, empresarial y profesional aporta un gran valor añadido

Pero gracias a la implicación y a la rápida y eficaz capacidad de adaptación que tuvieron todos nuestros colaboradores, especialmente los estudiantes en prácticas que nos ayudan en estos procesos (Blanca, Manuel y Rania), los docentes y alumnos del curso que se estaba impartiendo, los investigadores que nos ayudan en la generación de conocimiento y nuestros promotores y patrocinadores (AVE, EDEM, IVEFA, IEF, BROSETA y BANKIA), la Cátedra no solo no ha parado, sino que podríamos decir que ha consolidado sus acciones y presencia en el ecosistema de las empresas familiares.

Así, desarrollamos el curso de Empresa Familiar, con más de 50 inscritos (cifra récord en la historia de la Cátedra), los desayunos empresariales, las publicaciones, o nuestra

participación en el proyecto STEP, como podrá verse en las páginas de esta Memoria donde se da cumplida cuenta e información de todo lo acontecido.

Afrontamos 2021 como un año en el que seguiremos la intensa actividad docente, divulgativa y de investigación de la Cátedra. Será el año del 15º aniversario de la Cátedra y, aspiramos a que sea un año en el que la misma inicie una nueva etapa, repleta de proyectos e iniciativas. Como no puede ser de otro modo, seguiremos trabajando en las líneas de actuación habituales, que están teniendo una gran acogida, y además, lanzaremos nuevos proyectos, siempre orientados a contribuir a la mejora de la competitividad y la perdurabilidad de las empresas familiares a través de la generación y transferencia de conocimiento. El último año ha sido un año de aprendizaje, y de reafirmar el compromiso de las empresas familiares con la sociedad y desde la CEFUV seguiremos poniendo todas nuestras capacidades de investigación, con el objeto de generar más y mejor conocimiento y alimentar nuestras líneas de divulgación y docencia.

Esperamos seguir contando con la confianza y el apoyo de todas las empresas familiares y familias empresarias con las que hemos tenido la suerte de coincidir en estos 15 años de trabajo.



[1]

Resumen
actividades
en 2020



Transferencia

- Eventos
 - Desayuno – tertulia. El crecimiento de la empresa es un medio para dotar de sostenibilidad a un proyecto que aporta valor. (05/02/2020)
 - Desayuno – Virtual. ¡Ahora más que nunca! El desafío de la digitalización en la Empresa Familiar. (09/06/2020)
 - Coloquio. ¿Cómo evitar sucesiones tardías en la Empresa Familiar? (11/11/2020)
 - Foro de Empleo 2020 de la Universitat de València: Claves del éxito y desarrollo profesional en la Empresa Familiar (23/01/2020)
 - Webinar “Oportunidades y retos de Empresas Familiares en tiempos de COVID” (15/05/2020)
 - Webinar “How Family Firms can keep the Moral and Ethical compass in times of Crisis?” (26/05/2020)
- Publicaciones
 - Cuaderno de Trabajo 4/2020. “Claves para la internacionalización de la empresa familiar”.
 - Nota de investigación “Como influye la heterogeneidad de las Empresas Familiares en las decisiones de gobierno familiar”

Docencia

- Curso Empresa Familiar: Aspectos clave para su competencia y perdurabilidad
 - 50 horas de duración
 - 55 estudiantes asistentes matriculados
 - 11 profesores
- Curso Empleo y Desarrollo Profesional en la Empresa Familiar.
 - 20 horas de duración
 - 23 estudiantes asistentes matriculados
 - 8 profesores

Investigación

- Proyectos de investigación de CEFUV
 - Tesis doctorales
 - Inicio de una nueva tesis doctoral: Rafael Jordá “The influence of SEW and TMT characteristics in turnaround strategies of family firms”

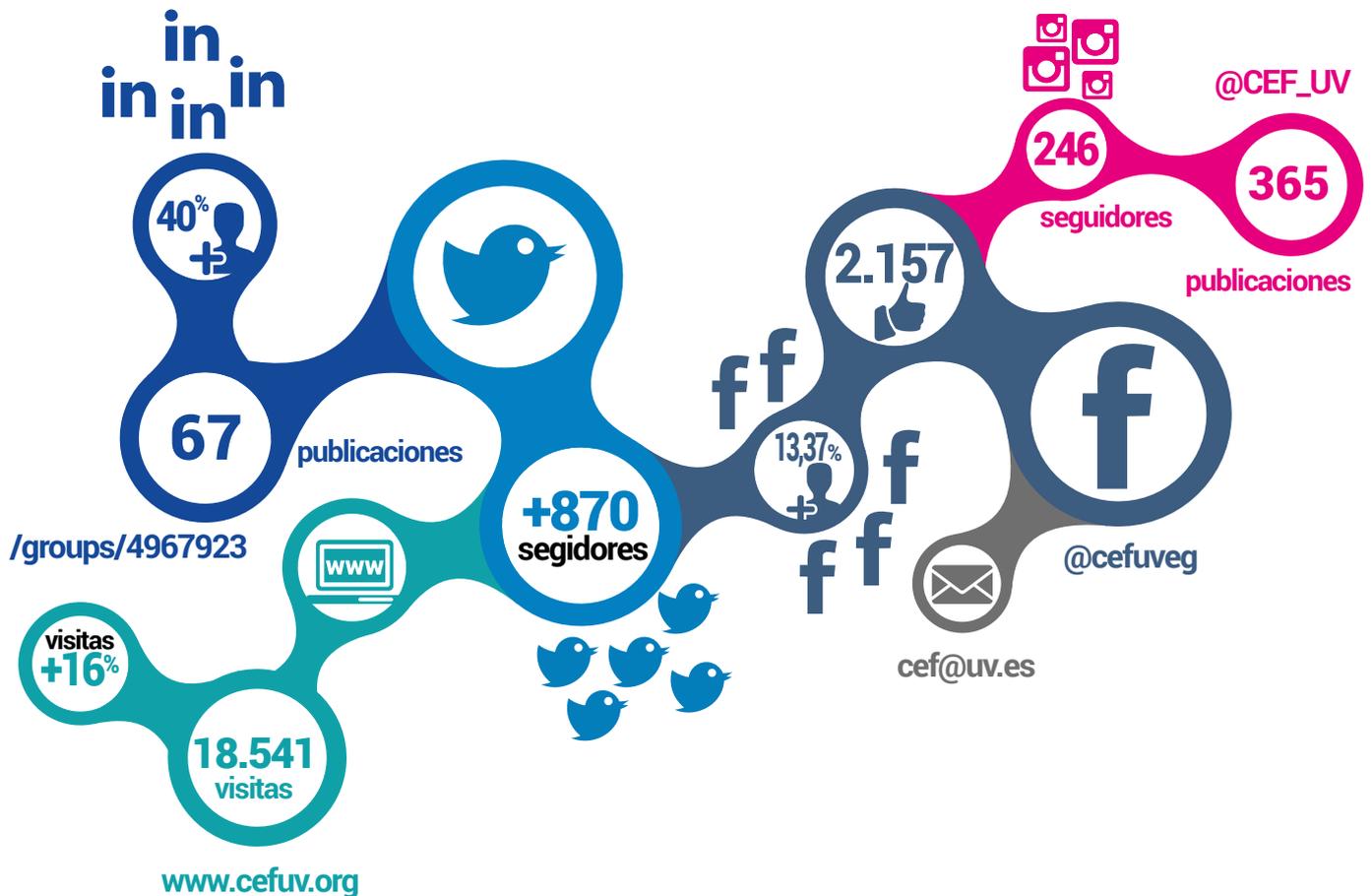
- Artículos y trabajos de investigación
 - Trabajo elaborado por Escribá-Esteve, A.; Kavadis, N.; López Muñoz, J.F. “CEO turnover or role reconfiguration? The role of ownership and of the board of directors in performance feedback”. Sometido a evaluación y debate en el XI Workshop on Top Management Teams & Business Strategy
 - Artículo aprobado para su publicación: Guillén, T.; Escribá-Esteve, A.: “Heterogeneity in Family Firms: exploring governance configurations and their effect on strategies”. Harvard Deusto Business Research.
- Colaboración con la Red de Cátedras
 - Artículos y trabajos de investigación
 - Artículo aprobado para su publicación: Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11 (2), 200–222.
- Proyecto STEP
 - Informes publicados
 - **Proyecto STEP 2020:** “Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales”
 - Participación en eventos
 - Webinar: “How Family Firms can keep the Moral and Ethical compass in times of Crisis?”
- Observatorio GECE
 - Informes publicados
 - Informe 5/2020. “Competitividad empresarial: análisis geográfico y sectorial”
 - Clave GECE 05/2020. “Las empresas familiares valencianas más competitivas destacan por su elevada contribución relativa al empleo, pero se mantienen como las que más optan por sistemas de gobierno personalistas”
 - Clave GECE 06/2020. “Más del 30% de las empresas familiares valencianas en 4 sectores de servicios logran niveles excelentes de competitividad”

CEFUV 2020 en cifras



Desarrollo de Red

Evolución de la presencia en redes



Índice



7

Resumen actividades en 2020

- 8 Resumen actividades 2020
- 9 En cifras
- 9 Desarrollo de Red



13

Quiénes Somos



15

Dirección y Órganos de la Cátedra de Empresa Familiar

- 18 Equipo de profesores colaboradores y personal técnico de investigación
- 18 Comisión Académica
- 19 Comisión Mixta de Seguimiento



21

Entidades promotoras
y patrocinadoras de la
Cátedra de Empresa
Familiar



25

Actividades
de la Cátedra
en 2020

26	Transferencia
41	Docencia
60	Investigación



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



[2] Quiénes Somos

Bankia  CaixaBank

 BROSETA



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

AVE
asociación
valenciana de
empresarios

EDEM
Escuela de Empresarios


IVEFA
DESDE 1997


INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (CEFUV)

Se creó en el año 2006, promovida por la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), la Escuela de Empresarios (EDEM) y el Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA), y cuenta actualmente con el patrocinio de CAIXABANK y BROSETA ABOGADOS.

La Cátedra tiene como misión **“contribuir a la mejora de la competitividad y perdurabilidad de las empresas familiares”**. Para ello desarrolla actividades de investigación, transferencia y docencia sobre la idiosincrasia, las particularidades y las problemáticas específicas de estas empresas. La colaboración entre las instituciones impulsoras pretende fomentar el intercambio de experiencias, información y conocimientos en el ámbito propio de sus actividades, el desarrollo de actividades conjuntas y la organización de espacios de encuentro entre todos los actores interesados en la gestión de la empresa familiar y de las familias empresarias: académicos, profesionales, empresarios y estudiantes.



[3] **Dirección y Órganos** de la Cátedra de Empresa Familiar







**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

DIRECCIÓN

Alejandro Escribá Esteve.

Director de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universitat de València

Catedrático de Universidad del área de Organización de Empresas, miembro del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, investigador asociado del Ivie y patrono de la Fundación Universidad-Empresa ADEIT.

Está especializado en el estudio de los equipos de dirección y su relación con la estrategia empresarial, técnicas de diagnóstico estratégico, estrategias competitivas y corporativas, y gobierno corporativo. Su investigación está fuertemente relacionada con las problemáticas de las empresas familiares, especialmente en lo relativo a las problemáticas de dirección, estrategia, procesos de digitalización y gobierno corporativo, así como la relación de estos aspectos con la competitividad.

Es fundador del grupo de investigación de la Universitat de València denominado “Grupo de investigación sobre equipos directivos, estrategia empresarial y gobierno corporativo - TMT_BS (GIUV2015-227), así como del Máster en Estrategia de Empresa. En el Ivie coordina el Observatorio de Gobierno, Estrategia y Competitividad de la Empresa (Observatorio GECE) y participa en la investigación sobre el Sistema Universitario Español y la influencia de las tecnologías digitales sobre los modelos de negocio.

Ha sido investigador y profesor visitante en diversas universidades extranjeras, tales como Bocconi University (Milán); HEC Montreal (Montreal); Concordia University (Montreal); o UCSC (Milán).

En el ámbito práctico, ha colaborado activamente con empresas como Deloitte; Consortia Consultores; Altair Consultores; GREFUSA; ETRA; Syntech Research Spain; AECTA; ADEIT; Broseta Abogados; AIDIMA; Cámara de Comercio de Valencia; ANDEMAR; INNSAI o TECUM, entre otras.

EQUIPO DE PROFESORES COLABORADORES Y PERSONAL TÉCNICO DE INVESTIGACIÓN

- **Jamal Berrad**
Profesor Titular. Abdelmalek Essaâdi University
- **Ana Botella**
Profesora Ayudante Dr. Universidad de València
- **Consuelo Dolz Dolz**
Profesora Contratada Doctora. Universitat de València
- **Juana Ferrús**
Profesora y coordinadora académica. EDEM
- **Pilar González**
Profesora Titular. Universitat de València
- **María Iborra Juan**
Profesora Titular. Universitat de València
- **Lucia Llinares**
Profesora Titular. Universitat de València
- **José Fernando López Muñoz**
Profesor y consultor. ESIC
- **Vicente Safón Cano**
Profesor Titular. Universitat de València
- **Esther Sánchez Peinado**
Profesora Titular. Universitat de València
- **Luz Sánchez Peinado**
Profesora Titular. Universitat de València
- **Jorge Villagrasa Guarch**
Profesor y coordinador académico. EDEM
- **Rosario Zurriaga**
Profesora Titular. Universitat de València

Doctorandos (2020)

- **David Carnicer**
Consortia Consultores.
- **Rafael Jordá Gómez**
Profesor Titular. Universidad S. Francisco de Quito.

Investigadores externos (colaboraciones)

- **Carlos Albert**
Técnico de investigación. Ivie
- **Rodrigo Aragón**
Técnico de investigación. Ivie.
- **Rocío Arteaga Pérez**
Kristianstad University (Suecia)
- **Andrea Calabrò**
IPAG (Francia)
- **Cynthia Clark**
Bentley University (Estados Unidos)
- **Patricia Gabaldón**
Instituto de Empresa (España)
- **Nikolaos Kavadis**
Copenhagen Business School (Dinamarca)
- **Jimena Salamanca**
Técnico de investigación. Ivie

COMISIÓN ACADÉMICA

Miembros (2020)

- **D. Alejandro Escribá**
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València
- **D. Jesús Estruch**
Catedrático de Derecho Civil de la Universitat de València
- **D. Tomás González Cruz**
Profesor titular de Organización de Empresas de la Universitat de València
- **D. Diego Lorente Fraguas**
en representación de AVE (Asociación Valenciana de Empresarios)
- **D. Jesús Olavarría**
Catedrático de Derecho Mercantil de la Universitat de València
- **D. Carlos Peraita**
Profesor titular de Análisis Económico de la Universitat de València
- **D.ª Ana Zornoza Abad**
Catedrática de Psicología Social de la Universitat de València

COMISIÓN MIXTA DE SEGUIMIENTO

Miembros (2020)

Por la Universitat de València:



D.ª M.ª Dolores Real
Vicerrectora de Innovación
y Transferencia



D. José Manuel Pastor
Catedrático de Análisis Económico.
Decano de la Facultat d'Economia



D.ª Adela Valero
Vicerrectora de Empleabilidad
y Programas Formativos



D. José María Peiró
Catedrático de Psicología Social



D.ª Isabel Vázquez Navarro
Vicerrectora de Estudios y Política
Lingüística



D. Alejandro Escribá Esteve
Catedrático de Organización de
Empresas. Director de la Cátedra

Por las entidades promotoras y patrocinadores:



D. Carlos Aguilera
En representación de Bankia



D. Diego Lorente Fraguas
En representación de AVE
(Asociación Valenciana de
Empresarios)



D. Juan Antonio Carrasco.
En representación de EDEM
(Escuela de Empresarios)



D. Alejandro Ríos
En representación de Broseta
Abogados



D. Juan Corona
En representación del IEF
(Instituto de Empresa Familiar)



D. Alfonso Zamorano
En representación de IVEFA
(Instituto Valenciano para el Estudio
de la Empresa Familiar)



[4]

Entidades promotoras y patrocinadoras

de la Cátedra
de Empresa Familiar







CaixaBank es el grupo financiero líder en España y uno de los más importantes de Portugal, donde controla el 100% de BPI, con un modelo de banca universal socialmente responsable que apuesta por un servicio cercano y de calidad. El banco tiene alrededor de 21 millones de clientes en el mercado ibérico, la mayor red comercial de la península, con unas 6.300 oficinas y 15.400 cajeros automáticos, y el liderazgo en banca digital con 10 millones de clientes digitales. Gracias a su modelo de especialización, con una propuesta de valor de productos y servicios adaptada para cada segmento, CaixaBank es una referencia para el tejido empresarial, así como para comercios, negocios, autónomos y emprendedores.

Bankia

Bankia es una de las principales entidades financieras españolas especializada en la prestación de servicios a particulares y empresas.



Es una firma de referencia en el sector legal caracterizada por su implicación y compromiso con la calidad y la excelencia en el servicio al cliente.



La Asociación Valenciana de Emprendedores (AVE) es una organización sin ánimo de lucro, presidida por Vicente Boluda Fos (Presidente de Boluda Corporación Marítima), nacida en 1982 e integrada por 160 empresarios líderes cuya sede o principal centro de producción están en la Comunitat Valenciana, y que trabaja por una triple misión: dignificar la figura del empresario, promover el desarrollo social y económico de la Comunitat Valenciana y de España, y trabajar por la vertebración y la cohesión territorial y social de la Comunitat Valenciana y de España.



INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Interlocutor de referencia de la empresa familiar ante las Administraciones, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en general.



El Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA) es el espacio y la voz de la empresa familiar. Una asociación empresarial independiente y sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es ayudar a las empresas familiares a prosperar en sus actividades, facilitar su desarrollo profesional y proteger sus intereses económicos. Además de acompañarlas en los tránsitos generacionales y apoyarlas en la prevención de conflictos familiares.

EDEM

Escuela de Empresarios

Su misión es la formación de empresarios, directivos y emprendedores y el fomento del liderazgo, el espíritu emprendedor y la cultura del esfuerzo. EDEM, Lanzadera y Angels constituyen Marina de Empresas: un gran ecosistema empresarial, capaz de atraer y desarrollar talento; y una apuesta por la creación de riqueza, empleo y fomento del emprendimiento.

VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

La Universitat de València tiene como misión formar profesionales competentes en el ámbito europeo y fomentar una investigación de prestigio y de impacto internacional que contribuya al desarrollo de nuestra sociedad. La formación y la investigación fomentan las tareas que también realiza en el ámbito de difusión de la ciencia y la cultura y en la reafirmación de los valores democráticos de la sociedad en general, y de la valenciana en particular. La actividad de transferencia y difusión del conocimiento hacia la sociedad se articula, entre otras vías, a través de las cátedras institucionales y de empresa. Mediante este instrumento, la Universitat colabora de un modo estable en el desarrollo de actividades académicas tales como la docencia, la investigación, la innovación y la difusión de la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la cultura.



**[5] Actividades
de la Cátedra
en 2020**





Desayunos CEFUV

TRANSFERENCIA

1. EVENTOS

Los eventos divulgativos de la Cátedra consisten en actos dirigidos al mundo profesional en los cuales se pretende sensibilizar y aproximar temáticas importantes para los empresarios, directivos y miembros de familias empresarias y reflexionar con ellos para contribuir a la mejora de la gestión, competitividad, y perdurabilidad de las empresas familiares. En ellos se cuenta con expertos en empresa familiar: profesores de universidades prestigiosas, distinguidos empresarios, altos cargos en asociaciones empresariales, etc.



Jornadas de actualidad CEFUV

Desayunos CEFUV

Tertulias con empresarios para reflexionar sobre temas relevantes de las empresas familiares.

Jornadas de actualidad CEFUV

Seminarios organizados por la Cátedra, con la participación de expertos, con un espíritu más formativo o informativo sobre aspectos relevantes para las empresas familiares.

Jornada de Empresas Familiares en el mundo

Un evento internacional, con carácter anual, orientado a aprender de la situación y las experiencias de las empresas familiares en otros países, de la mano de expertos internacionales y empresarios con amplia experiencia en las prácticas de negocios de los países analizados.

Desayuno-tertulia. "Valores en las familias empresarias: ¿Cómo se asocian al éxito y perdurabilidad de la empresa?"

En febrero, tuvo lugar un nuevo desayuno de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València con el título: "**Valores en las familias empresarias: ¿Cómo se asocian al éxito y perdurabilidad de la empresa?**", al que asistieron alrededor de 100 empresarios y directivos de familias empresarias.

Durante el evento, los empresarios **Vicente Ruiz** (Presidente de RNB) y **Rosana Perán** (Vicepresidenta de Grupo Pikolinos) transmitieron a los asistentes cómo trabajan en sus familias, la identificación de los valores que mejor representan lo que son como personas y como familia, y cómo esos valores se conectan con los de las personas que trabajan para sus empresas, así como a las prácticas de gestión de las mismas.

Bajo la moderación de **Manuel Guillén**, Director de la Cátedra de Ética Empresarial IECO UV, los ponentes expusieron los principales valores identificados entre la familia propietaria, así como en el conjunto de directivos que ocupan cargos de responsabilidad en sus empresas. En el caso de Pikolinos, **Rosana Perán** destacó 5 valores: Excelencia, Naturalidad, Trabajo en equipo, Creatividad y Solidaridad, como aquellos que mejor aúnan y recogen el alma de su familia y su empresa. **Vicente Ruiz**, por su parte, destacó que en su empresa se apoyan en 4 pilares, 4 actitudes y 1 método de trabajo para que la “esencia” de RNB impregne el modo de trabajar y comportarse en todos aquellos que conforman la empresa.

En ambos casos, se trabajan los valores periódicamente con todos los miembros de la empresa, bien mediante programas de refuerzo (como es el caso de Pikolinos, que cada año centra los esfuerzos de comunicación y motivación interna sobre uno de sus valores) como mediante el trabajo diario a través de lo que en RNB llaman la “revolución de las pequeñas cosas”, intentando que las pequeñas acciones estén alineadas con los principales pilares éticos de su organización.

El desayuno despertó un interesante coloquio entre los ponentes y los asistentes al evento, y se profundizó en los beneficios que reporta una orientación humanista y ética en las organizaciones, más allá de los resultados económicos de las empresas. En palabras de **Manuel Guillén**, al igual que las personas necesitan respirar para sobrevivir, las empresas necesitan beneficios, pero respirar no es el fin último que persiguen las personas, y la misión de las organizaciones va mucho más allá de generar beneficios.

Principales conclusiones:

1. El crecimiento de la empresa es un medio para dotar de sostenibilidad a un proyecto que aporta valor.
2. Los valores de las Empresas Familiares surgen de las Familias Empresarias, y estos valores se conectan con los de las personas que trabajan y así se fomentan generando una cultura empresarial fuerte basada en la transmisión de valores.
3. Mediante la motivación y comunicación interna de las Empresas Familiares se refuerzan y se trabajan los valores.
4. Los valores sustentan los proyectos y el compromiso de las familias empresarias, y además, contribuyen a una sociedad que proporciona más oportunidades de desarrollo humano y profesional.



Desayuno-tertulia (05/02/2020)

Desayuno-Virtual. ¡Ahora más que nunca! El desafío de la digitalización en la Empresa Familiar

En junio, la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV) celebró un ‘Desayuno Virtual’ que cubre un tema pujante: “¡Ahora más que nunca! El desafío de la digitalización en la Empresa Familiar”. Durante el ‘Desayuno Virtual’ han asistido los empresarios **Carlos Albers** (COO de Laiex) y **Juan Antonio Pons** (Presidente de Importaco) como ponentes y **Bruno Broseta** (Senior Advisor en Transformación Digital en Nunsys) y **Alejandro Escribá** (Director de CEFUV) como moderadores.

Ponentes:



Vicente Ruiz
Presidente de RNB



Rosana Perán
Vicepresidenta
de Grupo Pikolinos



Moderan:



Manuel Guillén
Director de la Cátedra de Ética
Empresarial IECO UV



Alejandro Escribá
Director de la Cátedra de Empresa
Familiar de la Universitat de València



“Nuestros cinco valores son: excelencia, naturalidad, trabajo en equipo, creatividad y solidaridad”

Rosana Perán
(Vicepresidenta de Grupo Pikolinos)

“El pilar fundamental de RNB es: Personas y Profesionales”

Vicente Ruiz (Presidente de RNB)

“La ética va a volver gracias a la empresa, si no hay confianza no funciona la empresa”

Manuel Guillén (Director de la Cátedra de Ética Empresarial IECO UV)



Desayuno Virtual CEFUV - 2020
Cátedra de Empresa Familiar
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

¡Ahora más que nunca! El desafío de la digitalización en la Empresa Familiar

Juan Antonio Pons
Presidente de Importaco

Carlos Albors
COO de Laiex

Bruno Broseta
Senior Advisor
Transformación Digital

Alejandro Escribá
Director de CEFUV y
Catedrático de la UV

Fecha y hora: 22 de junio de 2020 a las 9:30h

Logos: AEF, EDEM, IVEFA, UNIVERSITAT DE VALÈNCIA, Bankia, BROSETA



Desayuno-Virtual (22/06/2020)

El desayuno comenzó con la introducción a cargo de **Alejandro Escribá**, quien destacó el potencial de la transformación digital, pero recordó que este proceso puede resultar complejo y que es conveniente aprender de las experiencias previas para comenzar a dar pasos en esta línea. El desayuno presenta dos casos de empresas familiares, de sectores industriales, que no son nativas digitales, pero que han iniciado exitosamente este camino sector industrial; Laiex e Importaco.

Principales conclusiones:

1. La transformación digital permite mejorar continuamente hacia una mejor adaptación de las necesidades del negocio y de las preferencias del cliente.
2. A la hora de iniciar el proceso de digitalización es aconsejable la implantación de ERP con el objetivo de planificar eficazmente los recursos empresariales de los que se dispone.
3. Formar a los equipos humanos es clave para combinar el valor de las nuevas tecnologías con el valor de la experiencia existente en la empresa.

Ponentes:



Carlos Albors
COO de Laiex



Juan Antonio Pons
Presidente de Importaco



Moderan:



David Carnicer
Senior Advisor Transformación Digital



Alejandro Escribá
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

“La competitividad y perdurabilidad de las Empresas Familiares son cruciales a la hora de preparar el futuro y afrontar las nuevas condiciones del entorno”

Alejandro Escribá

(Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València)

Los ponentes explicaron los pasos que han dado en el proceso de transformación digital en sus respectivas empresas, abordando el enfoque adoptado, los procesos de transformación llevados a cabo y las dificultades que han encontrado en este proceso.

Juan Antonio Pons señaló que la transformación digital no es más que un proceso de mejora continua, una “evolución constante” para adaptarse a las necesidades del negocio y satisfacer mejor las preferencias del cliente. La adopción de herramientas digitales debe hacerse priorizando aquellas tecnologías que se adapten al ‘core business’ y tengan más impacto en la cuenta de resultados, competitividad y capacidad de diferenciación. Las herramientas de digitalización han permitido estar más próximos al cliente, mejorar la gestión del stock y anticipar nuevos modelos de negocio que pueden ir surgiendo.

“Debemos utilizar tecnologías y herramientas de trabajo que nos permitan evolucionar y adaptarnos a las necesidades de los clientes”

Juan Antonio Pons

(Presidente de Importaco)

Juan Antonio explicó que su digitalización ha sido un proceso progresivo, motivado por la atención de necesidades y la solución de problemas, y puso varios ejemplos de este proceso, como la implantación de un ERP para resolver ineficiencias en la información de las transacciones internas de la empresa, la aplicación de visión artificial, y sensores en las líneas productivas para asegurar la calidad, o el uso del análisis de datos y la neurociencia para comprender el comportamiento y la satisfacción del consumidor.

“Debemos utilizar tecnologías y herramientas de trabajo que nos permitan evolucionar y adaptarnos a las necesidades de los clientes”

Juan Antonio Pons

(Presidente de Importaco)

Carlos Albers desgranó el proceso de digitalización de Laiex, destacando que uno de los aspectos clave es el cuidado en el trato con el personal que debe implantarlo. La transformación digital puede crear fricciones, y requiere formación de los equipos humanos para combinar el valor de la tecnología sin perder la experiencia existente en la empresa. La digitalización de Laiex ha permitido aumentar la calidad y la productividad. Entre las acciones que Carlos destacó se encuentra la automatización de plantas con un control de la calidad, una secuenciación automática de los procesos según lo establecido por I+D, la mejora en la planificación de la producción y la mejora en la gestión de inventarios. Despuntó también la utilidad para desarrollar acciones preventivas basadas en el análisis de la información.

“Automatizar y controlar los procesos permite evitar errores y garantizar la calidad”

Carlos Albers

(COO de Laiex)

Bruno Broseta recalcó que estas compañías han transformado completamente sus negocios y el valor de la digitalización para empoderar al capital humano, y preguntó a los ponentes sobre el papel de los directivos para “impulsar” la digitalización, así como sobre las dificultades para modificar la cultura de la empresa y sobre las particularidades de la Empresa Familiar pueden afectar al proceso de digitalización.

“El proceso de implantación de la digitalización empieza con el empoderamiento del capital humano”

Bruno Broseta

(Senior Advisor Transformación Digital)

Coloquio presencial: ¿Cómo evitar sucesiones tardías en la Empresa Familiar?

En noviembre, la **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV)** celebró un nuevo coloquio empresarial bajo el título **“¿Cómo evitar sucesiones tardías en la Empresa Familiar?”**

Tras una breve presentación realizada por **Alejandro Escribá**, catedrático de la Universidad de Valencia y director de la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), en el que destacó que la continuidad y mantenimiento del proyecto familiar dependen fundamentalmente del éxito de los procesos de sucesión, tuvo lugar



Coloquio CEFUV

un coloquio con **Gracia Burdeos** (Directora General de SPB) y **Pedro López** (Presidente Ejecutivo de Chocolates Valor), en el que se ilustraron dos ejemplos de empresas que han llevado a cabo procesos de sucesión con éxito. Los ponentes transmitieron a los asistentes cómo se trabajaron en sus respectivas familias los planes de sucesión entre generaciones mediante el establecimiento de protocolos familiares, la creación de vínculos emocionales y la transferencia de valores.

Chocolates Valor es una Empresa Familiar, entre 4ª y 5ª generación, con siglo y medio de historia y referente española en el mercado de chocolates, con especial foco en el segmento 'Placer'. Con 360 personas, 2 plantas, 36 chocolaterías y presente en 60 países, Valor mantiene el pulso por ser una *Lovebrand* y liderar el mercado nacional.

SPB es una Empresa Familiar con más de 40 años de experiencia y un equipo de 600 personas. Son líderes en la fabricación de productos de cuidado del hogar, cuidado de la ropa y cuidado personal y cuentan con un Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico y 4 centros productivos. Su cifra de negocio ascendió en 2019 a 134 millones de euros. Aspiran a ser globales, innovadores, únicos y sostenibles con talento, sencillez y liderazgo. Definen la innovación, la capacidad productiva, el amplio conocimiento de sus categorías, el foco en la sostenibilidad y la orientación al cliente y al consumidor como algunas de sus señas de identidad.

Ambos expusieron la importancia de una preparación previa de la sucesión, con el objetivo de que los valores, la misión y visión de la compañía no se vean afectados por ello. **Gracia Burdeos** puso en valor el legado del presidente de la compañía, Miguel Burdeos, y explicó el caso de su empresa: SPB. **Gracia** desarrolló cómo la sucesión es un proceso natural en la vida de las empresas familiares, por lo que es fundamental que exista una cultura encaminada a dicho fin. En su familia

Ponentes:



Gracia Burdeos
Directora General de SPB

SPB



Pedro López
Pte. Ejecutivo de Chocolates Valor



Modera:



Alejandro Escribá Esteve
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Principales conclusiones:

1. Aquellos que toman el relevo del liderazgo deben ser conscientes de la importancia del proceso de sucesión para la perdurabilidad empresarial y familiar.
2. La formación, la legitimidad en el puesto y el vínculo emocional con los valores y propósitos de la compañía son aspectos clave a la hora de asumir el liderazgo.
3. Profesionalizar y adaptar los equipos de dirección y los protocolos familiares como vía para pasar de ser una empresa familiar a una familia empresarial.



“Las personas que ejercen el liderazgo deben interiorizar que este proceso es crítico para la continuidad del proyecto empresarial y familiar, y darle la misma importancia que cuando se abordan procesos estratégicos”

Alejandro Escribá (Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València)

“La sucesión es un proceso natural en la vida de las Empresas Familiares, por eso, es fundamental que haya una cultura encaminada a este fin porque es un hito muy importante”

Gracia Burdeos (Directora General de SPB)

“Confías en alguien cuando consigues que esa persona sienta tu confianza”

Pedro López (Presidente Ejecutivo de Chocolates Valor)

se comparte el convencimiento de que las siguientes generaciones tienen la responsabilidad de mejorar las compañías. Por ello, **Gracia** señaló que entre sus prioridades se encuentra la profesionalización de los equipos de dirección, y el propósito de pasar de ser una empresa familiar a una familia empresarial, así como la importancia de adaptar protocolos familiares con unas bases bien asentadas.

Gracia Burdeos remarcó que cada empresa y cada familia son diferentes, y que no hay una solución única y válida para todas las empresas familiares. Como recomendación, destacó que “se debe intentar que las personas que asuman el liderazgo en las empresas estén formadas, tengan legitimidad tanto en la familia como en la empresa para ocupar ese puesto y, por supuesto, tengan un vínculo emocional y compartan los valores y el propósito de la compañía”

Por su parte, **Pedro López** puso énfasis en la confianza, señalando que confías en alguien cuando consigues que esa persona sienta tu confianza. Además, también puso el foco en el respeto, la pasión por el sector y la sanidad económica como claves para la salud de la Empresa Familiar. El éxito del proceso de sucesión requiere que el líder saliente deje hacer al entrante, si bien es necesario que ambos mantengan una visión común a largo plazo. En su caso personal, **Pedro López** considera que, desde la presidencia ejecutiva contribuye al desarrollo de la empresa, compartiendo con el nuevo equipo su experiencia y pasión por la empresa, así como su conocimiento de la industria y del mercado.

El coloquio permitió crear un interesante diálogo entre los ponentes y los asistentes al evento, que dejó entrever una necesidad de anticipación en cuanto al proceso de sucesión para evitar retrasos y bloqueos durante el mismo.

En las conclusiones del desayuno, el Director de la Cátedra, **Alejandro Escribá** destacó que las personas que ejercen el liderazgo en las empresas deben interiorizar que este proceso es crítico para la continuidad a largo plazo del proyecto empresarial y familiar, y que deben afrontarlo del mismo modo y con la misma importancia que abordan otros procesos estratégicos. El colofón de una carrera directiva y empresarial exitosa también radica en la capacidad individual para adaptar el rol que se ejerce en las diferentes etapas vitales y profesionales. Las sucesiones relativamente tempranas aportan el tiempo necesario para poder aportar valor a la nueva dirección y facilitar el desarrollo natural del proceso sucesorio. Además, el profesor Escribá explicó que los líderes de empresas familiares que evitan sucesiones tardías demuestran gran valentía y generosidad, tienen una clara visión a largo plazo del proyecto empresarial, destacando su valor para construir el entorno de forma que se genere la confianza en los sucesores, de modo que estos sientan que se confía en ellos y adquieran la legitimidad requerida para asumir el liderazgo, además de desarrollar las estructuras de apoyo necesarias (ya sean apoyos externos, órganos de gobierno o estructuras familiares) para facilitar el proceso.



Foro de Empleo 2020

Foro de Empleo 2020 de la Universitat de València: Claves del éxito y desarrollo profesional en la Empresa Familiar

En enero, la **Cátedra de empresa Familiar de la Universitat de València** colaboró en la XIX Foro de Empleo y Emprendimiento de la Facultad de Economía de la Universitat de València.

El foro tiene como objetivo principal establecer un punto de encuentro entre la Facultad de Economía, las empresas e instituciones y los estudiantes y titulados universitarios, de tal manera que promueve la empleabilidad juvenil, inserción y contacto con el mundo laboral.

La Cátedra de Empresa Familiar ha participado con una sesión titulada "**Claves del éxito y desarrollo profesional en la Empresa Familiar**" a la que han asistido más de 150 estudiantes y profesionales. Este año la Cátedra ha invitado a dos egresadas de la facultad que actualmente trabajan en Empresas Familiares muy competitivas: **Marta Beltrán** (GMM Holding Company) y **Marta Bertomeu** (Vicky Foods) que han transmitido su experiencia a los asistentes.

Ambas han destacado la importancia del capital humano en la Empresa Familiar, la conexión entre la propiedad y los empleados, la identidad de la empresa, la implicación, la responsabilidad y la confianza se trabajan día a día.

Ponentes:



Marta Beltrán
Gestión de Family Office y Desarrollo de Negocio en GMM Holding Company



Marta Bertomeu
Marketing y comunicación en Vicky Foods



Moderadora:



Alejandro Escribá Esteve
Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Principales conclusiones:

1. Perspectiva a largo plazo
2. Identidad, todos se sienten parte de la empresa
3. Dejar un legado perdurable para la siguiente generación
4. Mejorar la estructura de gobierno
5. Retener el talento y cuidar la calidad humana



“Te seleccionan por el título, pero te valoran por tu personalidad”

Marta Beltrán (Gestión de Family Office y Desarrollo de Negocio en GMM Holding Company)



“Te sientes muy comprometido con el proyecto porque te sientes parte de la empresa”

Marta Bertomeu
(Marketing y comunicación en Vicky Foods)

En febrero entregamos los premios cortesía de Vicky Foods a los afortunados que participaron en la XIX Foro de Empleo y Emprendimiento de la Facultad de Economía de la Universitat de València.





“Oportunidades y Retos de Empresas Familiares en tiempos de COVID-19”

Colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar en el Webinar “Oportunidades y retos de Empresas Familiares en tiempos de COVID” organizado por IVEFA

En mayo, el **Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA)** organizó en colaboración con **Atrevia, The Family Advisory Board** y la **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València**, el webinar ‘Oportunidades y retos de empresas familiares en tiempos de la Covid-19’. El encuentro contó con la participación de **Manuel Bermejo**, PhD presidente en The Family Advisory Board y profesor en el IE Business School; y **Núria Vilanova**, presidenta y fundadora de Atrevia. Asimismo, el evento fue presentado por el presidente de IVEFA, **Francisco Vallejo**, y moderado por el director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València, **Alejandro Escribá**.

Durante el webinar, **Alejandro Escribá** destacó que “debemos evitar que este parón obligado de la actividad económica acabe lastrando demasiado la economía de las empresas y de la sociedad. En el caso de las empresas familiares, han sabido reaccionar muy rápidamente y sus valores les van a ayudar a enfrentarse al reto actual”. **Escribá** también señaló que “es cuestión de tiempo que recuperemos la normalidad completa y de toda esta situación debemos ir aprendiendo a adaptarnos y a reinventar nuestros modelos de negocio, través de la humildad, escuchando a nuestros clientes, trabajadores y grupos de interés, para saber qué es lo que cada uno de ellos necesitará en el futuro”.

Por su parte, **Manuel Bermejo** aportó varias conclusiones a las que ha llegado, tras llevar a cabo un estudio que comenzó en el mes de abril para analizar el comportamiento de las empresas familiares durante la Covid-19. Sin embargo, este análisis también deja margen para cierto optimismo “ya que un 81% advierte oportunidades de crecer y un 75% ya está invirtiendo en ser más potentes cuando esto acabe, porque no podemos olvidar que estamos en un mercado de libre competencia y deberíamos salir de esta situación con sostenibilidad competitiva, con vocación de permanencia”.

Por último, **Núria Vilanova** remarcó que “de esta situación saldrán vivas las empresas familiares que decidan invertir, aunque dé vértigo, porque la crisis

pasará, pero las decisiones que tomen hoy van a ser importantes a medio y largo plazo, no sólo a corto plazo”. En su opinión, “las empresas familiares son las que siempre han velado mejor por sus valores. Es ahora, más que nunca, cuando necesitamos líderes cercanos y, precisamente ése es el perfil del empresario familiar”. “Estamos en la época de la nueva transparencia donde es muy importante el compromiso. Estas claves son para cualquier compañía y especialmente para la empresa familiar”, concluyó.

Ponentes:



Manuel Bermejo
PhD presidente
en The Family
Advisory Board y
profesor en el IE
Business School



Núria Vilanova
Presidenta y
fundadora de
Atrevia



Moderan:



Francisco Vallejo
Consejero Delegado de Pinturas Isaval



Alejandro Escribá
Director de la Cátedra de Empresa
Familiar de la Universitat de València

Principales conclusiones:

1. Las empresas familiares han sabido reaccionar rápidamente, y ahora necesitan seguir reinventándose y aprendiendo a adaptarse a la situación.
2. Según el análisis del comportamiento de las empresas familiares durante la Covid-19, el 90% de las empresas familiares piensan que van a sufrir una caída en la facturación; y 2 de cada 3 creen que tendrán que tomar medidas de reducción de persona.
3. Recomendaciones para las Empresas Familiares: ser líderes ejemplares, máxima atención a la caja, establecer un escenario de base de cierre para 2020, repensar la estrategia corporativa para el nuevo escenario, adoptar un Gobierno corporativo, evolucionar el modelo de negocio, gestionar a las personas, reforzar el Consejo de Familia, revisar el Plan Estratégico Familiar, renovarse y transformarse, sin perder su esencia.

“Un 81 % de Empresas Familiares ve oportunidades de crecer y un 75 % ya está invirtiendo en ser más potentes para cuando se acabe la pandemia, de la que se debería salir con sostenibilidad competitiva y con vocación de permanencia”

Manuel Bermejo

(PhD presidente en The Family Advisory Board)

“De esta situación saldrán vivas las empresas familiares que decidan invertir, aunque dé vértigo, porque la crisis pasará, pero las decisiones que tomen hoy van a ser importantes a medio y largo plazo, no sólo a corto plazo”

Núria Vilanova

(presidenta y fundadora de Atrevia)

“Debemos ir aprendiendo a adaptarnos y a reinventar nuestros modelos de negocio, escuchando a nuestros clientes, trabajadores y grupos de interés, para saber qué es lo que cada uno de ellos necesitará en el futuro”

Alejandro Escribá

(Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València)

Webinar “How Family Firms can keep the Moral and Ethical compass in times of Crisis?”

En junio, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV), de la mano de su director **Alejandro Escribá**, participó en el webinar **“Cómo las empresas familiares pueden mantener la brújula moral y ética en tiempos de crisis?”** organizado por la oficina global de STEP Research Project. El evento fue moderado por el profesor de IPAG Business School **Andrea Calabrò**.

Durante el evento los ponentes expusieron su visión sobre diferentes estrategias adoptadas o por adoptar por la empresa familiar para mantener su compromiso ético y social en tiempos de crisis:

- Acción impulsada por el valor: ir más allá de la CSR (Prof. **Alejandro Escribá**. Universidad de Valencia).
- Dejando un legado para la próxima generación después de COVID19. (Prof. **Eric Clinton**. Universidad de la ciudad de Dublín)
- Liderazgo moral: cómo promulgar la ejemplaridad. (Prof. **Miruna Radu-Lefebvre**. Escuela de Negocios Audencia)

“Los líderes deben ser percibidos como personas ejemplares y deben ser vistos comportándose de manera ejemplar”.

Prof. Miruna Radu-Lefebvre
(Escuela de Negocios Audencia)

Principales conclusiones:

1. Entre los valores más importantes encontramos: respeto mutuo, responsabilidad social, voluntad de luchar por lo que creemos, integridad, sentido del humor, responsabilidad para tomar riesgos, apoyo a la comunidad y administración.
2. Nuestras culturas heredan la transmisión de ejemplos morales pasados, por lo que esperamos de nuestros líderes una reencarnación basada en la ejemplaridad.

Modera:



Andrea Calabrò
IPAG Business School

Ponentes:



Eric Clinton
Dublin City University



Miruna Radu-Lefebvre
Audencia Business School



Alejandro Escribá
Universitat de València



2. PUBLICACIONES

En cuanto a las publicaciones divulgativas de la Cátedra, existen tres colecciones en activo con diferentes formatos y objetivos:

Cuadernos de Trabajo CEFUV

Documentos cuyo objetivo es aproximar con un lenguaje sencillo determinados aspectos o herramientas que son de interés para las EF.

Notas de investigación CEFUV

Documentos cortos en los que se presentan y comentan resultados de las investigaciones realizadas por la Cátedra, siempre de un modo gráfico y con un lenguaje claro y sencillo.

Monografías CEFUV

Son libros enfocados a temáticas concretas en los que se ofrecen análisis más sosegados y extensos que permiten al lector comprender con mayor profundidad los fenómenos planteados.

Cuaderno de trabajo. Claves para la internacionalización de la Empresa Familiar

En mayo, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) presentó el Cuaderno de Trabajo 4/20 “Las claves para la internacionalización de la empresa familiar”, elaborado por el autor **David Carnicer Sospedra**. (CEO Consortia Consultores). Este estudio tiene como



objetivo examinar de un modo sistemático y ordenado aquellos factores que determinan el éxito de la empresa familiar en su camino hacia la internacionalización.

Por un lado, se estudia la realidad exportadora de la empresa familiar y se determina si existen diferencias específicas de partida con respecto a las empresas no familiares en aspectos relevantes relacionados con la internacionalización. Por lo tanto, se trata de analizar la influencia de la condición de familiaridad en el éxito de la internacionalización.

Por otro lado, se busca la identificación y clasificación de los factores de éxito de las firmas a la hora de acometer procesos de internacionalización. Éstos aspectos se desarrollarán en la elaboración de un modelo integrado que mide la capacidad de internacionalización en las empresas.

Una vez identificados los factores, este estudio persigue examinar en qué medida puede influir la naturaleza de la empresa familiar en el éxito en su apertura hacia el exterior. Para ello, se identifican tanto los factores de riesgo como las ventajas derivadas de las características típicas de la empresa familiar en los procesos de internacionalización.

A modo de conclusión, se determina que una empresa familiar no ha de tener por su condición ningún tipo de impedimento ni barrera para alcanzar el éxito en los mercados exteriores. Por el contrario, algunos de sus elementos diferenciales pueden serle de gran ayuda. El reto consiste justamente en que el carácter familiar sume y no reste.

Autor:



David Carnicer Sospedra
CEO Consortia Consultores



familiar, mientras que los consejos familiares son más frecuentes en aquellas empresas en las que existe una separación de roles gerenciales y propietarios, junto con una alta complejidad organizacional y familiar.

El estudio destaca el valor y uso de consejos y protocolos familiares con el fin de establecer una relación entre la familia propietaria y la empresa. Esta nota de investigación ayuda a comprender mejor qué sistemas de gobierno familiar pueden ser más apropiados en diferentes contextos y relativizar la necesidad de estos mecanismos en función de las necesidades de comunicación creadas dentro de cada uno de los contextos.

Nota de investigación “Como influye la heterogeneidad de las Empresas Familiares en las decisiones de gobierno familiar”

En octubre, la Cátedra de Empresa Familiar (CEFUV) presentó una Nota de Investigación bajo el título “Cómo influye la heterogeneidad de las Empresas Familiares en las decisiones de gobierno familiar” llevada a cabo por **Rocío Arteaga** (Universidad de Oviedo) y **Alejandro Escribá** (Universidad de Valencia e IVIE).

Esta investigación tiene como objetivo comprender mejor aquellas características de las empresas familiares que consiguen crear un contexto en el que los sistemas de gobierno familiar se adoptan con mayor frecuencia.

En base a las características de las empresas familiares en términos de estructura de propiedad, involucramiento de la gerencia, y complejidad familiar y organizacional, se han identificado cuatro contextos que generan diferentes necesidades de comunicación, y que a su vez están relacionados con el uso de diferentes mecanismos de gobierno familiar. De esta forma distinguimos contextos tales como:

- Empresas centradas en el fundador
- Protectoras
- Consensuales
- Orientadas al negocio

Nuestros hallazgos muestran que los protocolos familiares son asociados a contextos con alta implicación familiar en la gestión y complejidad

Autores:



Rocío Arteaga
Universidad de Oviedo



Alejandro Escribá
Universitat de València



DOCENCIA

Las empresas familiares representan el 66% del empleo privado en España. Por ello, la Cátedra se esfuerza en trasladar a los estudiantes de la Universidad de Valencia, y a todos aquellos que se interesan en nuestra actividad, las oportunidades laborales que ofrecen este tipo de empresas, así como las características más importantes y el funcionamiento de las mismas. De este modo, aquellos que se integren en sus plantillas podrán contribuir a mejorar la gestión y la perdurabilidad de las empresas familiares.

Con este fin, la cátedra organiza anualmente cursos sobre estas temáticas. Por un lado, el curso de extensión universitaria “Curso de Empresa Familiar: aspectos clave para su competitividad y perdurabilidad”, con una duración de 50 horas, se ha

celebrado en 2020 en su 12ª edición. Este curso está dirigido fundamentalmente a estudiantes de posgrado relacionados con temáticas de empresa, así como a profesionales en activo, y tiene por objeto aproximar de un modo amplio y multidisciplinar, las principales peculiaridades de la gestión de las empresas familiares. Este año, hemos puesto en marcha la 2ª edición del curso “Empleo y Desarrollo Profesional en la Empresa Familiar”, dirigido a estudiantes de grado y posgrado, en colaboración con el servicio UV Empleo. Este curso se enfoca en dotar a los estudiantes de un buen conocimiento de la realidad de la empresa familiar, y aportar las claves para que los estudiantes puedan lograr una incorporación exitosa en sus plantillas, un desarrollo profesional satisfactorio y una contribución de valor a su gestión profesionalizada.

1. CURSO EMPRESA FAMILIAR: ASPECTOS CLAVE PARA SU COMPETITIVIDAD Y PERDURABILIDAD

PROFESORADO

Profesores de la Universitat de València:



Alejandro Escribá

Director de la Cátedra de Empresa Familiar y Catedrático de Organización de Empresa



Pascual Fernández

Abogado. Profesor Asociado de Derecho Civil. Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València



Pilar González

Profesora Titular de Psicología Social, Universitat de València. Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València



Tomás González

Profesor Titular de Organización de Empresas, Universitat de València



Colaboradores-profesionales externos:



Alejandro Ríos
Licenciado en
Derecho. Socio en
Derecho Mercantil de
Broseta Abogados



Enrique Hervás
Licenciado en
Derecho. Broseta
Abogados



Francisco Vallejo
Consejero Delegado
de Pinturas Isaval



Juan Vicente Tamarit
Director de Alba
Horneados

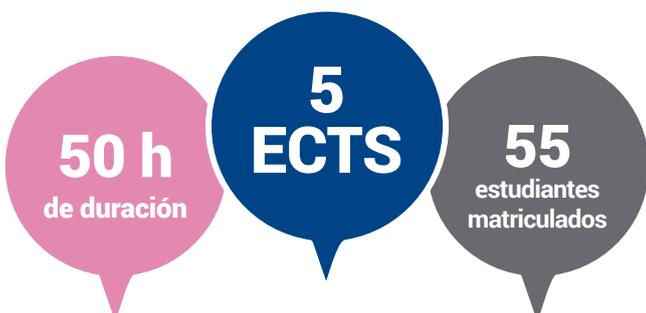


María Beltrán
Consultora de
Empresa Familiar



María Martínez
Licenciada en
Derecho. Broseta
Abogados

Curso



El acto inaugural, se celebró en febrero y contó, contó con la presentación de **Fidel Mayor** (Bankia), **Francisco Vallejo** (Consejero Delegado de Pinturas Isaval) y **Alejandro Escribá** (Director de la Cátedra de Empresa Familiar y catedrático de la Universitat de València).

El acto comenzó con la ponencia focalizada en 'La familia propietaria y sus roles en la dirección y el gobierno de la empresa'. Durante la misma **Francisco**



Raúl Aznar
Socio-director de
Aznar Patrimonio

Vallejo destacó los orígenes humildes y desafíos que tuvieron que afrontar los fundadores de Pinturas Isaval (su padre y sus tíos) y como estos contribuyeron a formar y desarrollar unos valores que, aún hoy, forman parte de la empresa.

“Las fortalezas de la Empresa Familiar: Unión, Confianza, Compromiso, Valores y lo más importante de todas, el Legado”.

Francisco Vallejo
(Consejero Delegado de Pinturas Isaval)

Posteriormente trató su aterrizaje en la empresa, el cual se produce en un periodo complejo de la misma, y como se llevó a cabo el primer cambio generacional dentro de la gestión de Pinturas Isaval. En un recorrido posterior trató el impacto de la crisis de 2008 (o las consecuencias de la caída de la construcción), las estrategias que se siguieron para superarlo, como es el presente y futuro de la empresa, así como unas pinceladas sobre su presencia internacional.

En último lugar **Francisco** quiso destacar las “Fortalezas y Trampas” que afectan a la Empresa Familiar. Entre las fortalezas comentó: Unión, Confianza, Compromiso, Valores o la indisolubilidad de la unión familia-empresa y la más importante de todas, el Legado. En cuanto a las trampas subrayó los conflictos entre propiedad y dirección, intereses familiares y empresariales o la falta de planificación de la sucesión.



Programa del curso

El programa de este curso aborda, de la mano de especialistas de reconocido prestigio profesional, temáticas relativas a la empresa familiar.

Sesión 1. Introducción a la Empresa Familiar.

Alejandro Escribá desarrolló la primera sesión académica centrada en la Introducción a la Empresa Familiar. La sesión estuvo abierta a la participación de los asistentes, que pudieron transmitir sus dudas, motivaciones e ideas. Durante la sesión se presentaron los conceptos de Empresa Familiar, se destacó su importancia actual y su valor diferencial. La sesión concluyó con un debate sobre los roles y funciones de los 4 Agentes (Familia, Propiedad, Gobierno y Dirección) en la Empresa Familiar.



Sesión 2. Gestión de conflictos en la Empresa Familiar.

En esta 2ª sesión del curso la profesora **Pilar González** mostró a los alumnos técnicas y herramientas para lograr una gestión positiva de conflictos internos a la empresa. La sesión quedó dividida en 2 bloques: ‘Contextualización del conflicto’ y ‘Negociar y mediar’.

“Hay que contextualizar el conflicto, conocer sus fuentes potenciales y trabajar las herramientas de negociación para mejorar con ellos”.

Pilar González
(Profesora Titular de Psicología Social de la Universitat de València)

La sesión comenzó explicando cómo surgen los conflictos, siendo estos debidos a diferencias reales o percibidas entre partes. Se destacó la importancia del factor subjetivo en el origen del conflicto, sin olvidar una base objetiva.





En la parte central de la sesión tuvimos un ejercicio grupal para comprender las **4 fuentes potenciales del conflicto**:

1. *Recursos Escasos*
2. *Desacuerdo en procedimientos y Reglas*
3. *Dependencia de actividades y trabajo*
4. *Diferencia de valores y percepciones*

Posteriormente comenzó el segundo bloque visualizando las **5 formas de actuación básica en situaciones de conflicto: Colaboración, Servilismo, Compromiso, Competitividad y Evitación**. Se remarcó que estas formas de actuación resultan más o menos óptimas según el escenario real en el que nos encontremos.

La sesión concluyó con una explicación y puesta en prácticas de varias herramientas de negociación que se han demostrado exitosas. Subrayó la importancia de la escucha activa y del lenguaje asertivo para una óptima comunicación y los problemas de comunicación y de planteamiento de las soluciones que más limitan una buena resolución negociada de los conflictos.

Sesión 3. Emociones y cultura compartida.

María Beltrán dirigió una sesión centrada en la Cultura Compartida dentro de la empresa familiar (EF), y como es necesario tanto una correcta gestión del negocio y patrimonio familiar (destacando la función de las Family Offices) como mantener a la familia unida para asegurar la perdurabilidad de la empresa familiar y su legado. Seguidamente, los alumnos pasaron a detallar los valores de su Familia Empresaria y su Empresa Familiar.

“La Empresa Familiar presenta valores que debemos transmitir, estando alerta ante los posibles distorsionadores”.

María Beltrán
(Profesora del curso de Empresa Familiar)

La sesión prosiguió destacando la importancia de establecer una estructura, tanto en la empresa familiar como en la familia empresaria. Se subrayó el papel del Consejo de Familia como origen de los valores a transmitir y la importancia de la entrada de externos para su buen funcionamiento. Como cierre vimos los **5 pasos para transmitir valores** en la familia empresaria:

1. Dar ejemplo desde el principio.
2. Educar, no garantizar derechos sin obligaciones.
3. Meritocracia.
4. Respeto a las individualidades.
5. Documentar la Historia Familiar.

Sesión 4. Desarrollo de la carrera profesional en las Empresas Familiares.

Juan Vicente Tamarit, que nos habló del desarrollo de la carrera profesional en Empresas Familiares (especialmente para aquellos que no son miembros de la familia). Juanvi comenzó explicando las Fortalezas (valores, cercanía, flexibilidad, proyecto duradero) y Debilidades (aversión al riesgo, menor crecimiento potencial...) que presentan las Empresas Familiares.

“La Empresa Familiar necesita atraer y retener talento, para ello es clave el proyecto, la confianza, actuar con profesionalidad y el respaldo de la propiedad”.

Juan Vicente Tamarit
(Director de Alba Horneados)

La sesión avanzó con la necesidad de atraer talento a la EF y la función de los directivos no familiares. Se vieron problemas típicos que enfrenta su incorporación, como el requerimiento de confianza en su gestión, la falta de cultura compartida con la EF, o las dificultades para asumir la separación entre propiedad y gestión. La **atracción de talento** a la EF, por su parte, requiere de 3 pilares: Propiedad (respalda y motiva), Profesionalidad (mantiene posiciones competitivas) y Proyecto (retos atractivos). Las EF deben buscar un talento superior al que ellos ahora mismo tienen para crecer.

El siguiente paso fue desmontar una serie de **tópicos** asociados a la EF, así vimos que: No están obsoletas, Saben innovar, No son solo PYMES, Perduran y son conservadoras... con su Legado. La sesión cerró destacando la palabra clave para el desarrollo de la EF, **PASSION**:

- **P:** Personas
- **A:** Actitud
- **S:** Estrategia (Strategy)
- **S:** Simplicidad
- **I:** Innovación
- **O:** Objetivos
- **N:** Never give up (No rendirse)

Sesión 5. Gobierno y estrategia en la Empresa Familiar.

Durante el transcurso de la 5ª sesión del curso, **Alejandro Escribá** enumeró los puntos fuertes y débiles que caracterizan a la empresa familiar, así como los desafíos que debe afrontar en un futuro próximo. Además, habló de la importancia de tener un buen sistema de gobierno para mejorar la gestión en la EF. La sesión quedó dividida en dos bloques: 'Peculiaridades

de la EF' y 'Estructuras de gobierno corporativo y familiar'.

La sesión comenzó definiendo los **4 pilares de la EF** (propiedad, control, gobierno y la continuidad generacional). También se destacaron las peculiaridades de la EF y los posibles roles que adoptan las personas: miembro de la familia, directivo, propietario y miembro del consejo.

Los alumnos protagonizaron un debate para encontrar aquellos **factores positivos y riesgos que aporta el carácter familiar en las empresas**.

En la segunda parte, tuvo lugar otro ejercicio grupal para comprender los desafíos que debe afrontar la EF. Éstos se resumen en:

1. *Continuidad generacional*
2. *Incremento de la dimensión*
3. *Profesionalización*
4. *Innovación y Digitalización*
5. *Internacionalización*

Una vez enumerados estos aspectos Alejandro habló de importancia de tener un **sistema de buen gobierno** en la EF que permita sentar las bases para que todas las partes implicadas sean escuchadas de manera ordenada. Este buen gobierno queda dividido en dos ámbitos:

1. *Buen gobierno corporativo*
2. *Buen gobierno en las relaciones entre la familia y la empresa*

La sesión concluyó destacando como aspecto clave el buen sistema de Gobierno Corporativo en la EF. Finalmente, se enumeraron algunas prácticas de gobierno eficaces que permitan obtener un



planteamiento estratégico objetivo y plantear la sucesión de manera planificada.

Sesión 6. Aspectos civiles de la Empresa Familiar.

La sesión 6 corrió a cargo de **Pascual Fernández**, quien hizo especial hincapié en la importancia de planificar adecuadamente la sucesión desde el prisma legal.

La dificultad de valorar adecuadamente los activos de la empresa, el pago de Impuesto de Sucesiones y las rigideces de la figura de la legítima (que puede suponer hasta 2/3 de la herencia cuando esta no se planifica), nos lleva a la necesidad de adoptar unos **Mecanismos de Prevención**:

1. Civiles

- a. **Testamento:** Supone la ordenación de la sucesión según la voluntad del empresario, siempre ajustado a los límites legales. Se decide quién continuará la actividad de la EF y bajo que esquema de propiedad. Se recomienda la figura del Testamento Abierto, donde se ordena la sucesión completa y se establece la forma de pago de la legítima a aquellos que no hereden la EF (conmutación de bienes).
- b. **Capitulaciones Matrimoniales:** Establecen el régimen económico del matrimonio. Aunque por defecto se establece el régimen de gananciales, pero al suponer estos derechos y obligaciones comunes sobre la EF, se recomienda el régimen de Separación de Bienes para desligar de responsabilidad al cónyuge. En caso de parejas de hecho y otras figuras de convivencia se puede establecer un Pacto de Convivientes con cláusulas equivalentes a las de una separación de bienes.

2. Mercantiles

- a. **Figura Societaria:** Se recomienda establecer la figura de una SL frente a alternativas como Empresa Individual y SA, por permitir una responsabilidad limitada que solo alcanza a la persona jurídica que es la sociedad, y no a propietario, cónyuge o

herederos, y a su vez un mayor control sobre la propiedad, su transmisión, venta y sucesión.

- b. **Figuras Estatutarias:** Permiten asegurar que la propiedad seguirá en la familia y concretamente sobre aquellos que se considere en testamento, la forma de actuación de la familia, restricciones al voto familiar, a la transmisión de participaciones a terceros, regular la salida de la empresa de aquellos familiares no interesados.

3. Familiares

- a. **Protocolo Familiar:** Ayuda a preservar la Cultura Empresarial, establece un plan de viabilidad a largo plazo, el régimen de participación de cónyuges y herederos, el establecimiento y funcionamiento del Consejo de Familia.

Sesión 7. Aspectos laborales de la Empresa Familiar.

Enrique Hervás recordó la figura del Trabajo Familiar como parte clave de las relaciones laborales en la EF, recordando que se encuentra excluido del Estatuto de los trabajadores. Existen 2 requisitos que presuponen esta relación de familiaridad y no de laboralidad, el grado de parentesco (hasta segundo grado) y la convivencia o pertenencia a la misma unidad familiar.

Enrique continuó mostrando las diferentes posiciones que los miembros de la familia empresaria pueden desarrollar dentro de la Empresa Familiar, y la compatibilidad entre los mismos. Estos son:

- a. **Socio:** Ostenta un porcentaje de la propiedad.
- b. **Administrador o Consejero:** Parte del gobierno corporativo.
- c. **Trabajador:** Común (RLC) o Personal de Alta Dirección (PAD).

Puede existir relación laboral en caso de ser Socio y Trabajador siempre que no se posea un Control Ejecutivo de la Sociedad, en cuyo caso la relación se





convertiría en mercantil. Algo parecido sucede con la Alta Dirección y la Administración, que solo puede compaginarse bajo una relación mercantil.

Enrique concluyó recalcando la importancia de establecer las relaciones laborales adecuadas, las cláusulas asociadas a las relaciones mercantiles y los encuadramientos dentro la Seguridad Social, que pueden ser: Régimen General (RLC), RETA (autónomos) o Régimen General como asimilado (son derecho a prestación por desempleo y FOGASA).

Sesión 8. Planificación de la sucesión en la Empresa Familiar.

Tomás González comenzó la sesión remarcando que el plan y el marco normativo de la sucesión (protocolo familiar) es en parte importante, pero las familias empresarias deben tener en cuenta que resulta clave desarrollar el contexto adecuado en que esta sucede.

“La sucesión es un proceso complejo que debe anticiparse para evitar problemas. Funciona mejor cuando la familia tiene un compromiso responsable con la empresa”.

Tomás González
(Profesor de la Universitat de València)

En el desarrollo de la sesión Tomás remarcó la importancia de la preparación de la empresa y la familia para distintos eventos que puedan aparecer, ya que estos eventos (si no se han previsto) provocarán diferentes reacciones que den lugar a conflictos. Así pues, el 85% de los problemas que se reportan en la sucesión tienen que ver con la falta de intereses comunes y problemas de armonía familiar, es decir fallos en la estructura del relevo familiar. Por lo que la

sucesión en la dirección debe ser clara y anticiparse al suceso.

Tomás también destacó las **4 características que determinan cómo será el cambio:**

Actitud: Proactiva vs Reactiva.

Profundidad: Incremental vs Estratégico (altera la esencia de la organización).

Circunstancias: Oportuno (en el momento planeado) vs Fundamental (repentino).

Velocidad: Lento vs Rápido.

El proceso ideal supondría un cambio proactivo, incremental, oportuno y lento, pero las circunstancias y factores externos pueden forzar o hacer aconsejable otros enfoques.

La sesión continuó recordando lo que implica ser una familia empresaria sana, aquella en que todos los miembros tienen un compromiso responsable con la familia y la empresa, pensando primero en que pueden aportar antes de que van a recibir. También es necesario decidir con criterios de equidad sobre la sucesión, dejando la dirección futura a los más hábiles, asegurando una justa compensación al resto (ya sea mediante herencia, acciones sin derecho a voto...). Por último, la preparación de los sucesores debe conllevar una Educación Formal, un periodo inicial de Experiencia Interna (para familiarizarse con la compañía) y una fase de Experiencia Externa (para demostrar su valía en un entorno donde su apellido no suponga nada).

Tomás continuó la sesión destacando el papel de los consejeros externos en la sucesión. A la hora de elegir unos consejeros adecuados se debe contratar a aquellos que ya han estado donde la empresa quiere estar o que puedan levantar teléfonos que la propia



empresa no puede (capital relacional). Remarcó también cómo de importante es cuando existe una marcada diferencia entre el sucesor y el predecesor.

Se concluyó la sesión recordando la necesidad de modelar el contexto y las circunstancias de la sucesión para que sea exitosa. Para ello es importante dejar por escrito, con conocimiento y aceptación general, el protocolo, política de dividendos y criterios de acceso a la empresa y a su dirección. También recordó que, a medida que aumente la complejidad de la empresa y/o de la familia, las estructuras de dirección de estas deben crecer en complejidad, evitando así nuevos riesgos.

Sesión 9. Financiación de la Empresa Familiar

La sesión fue impartida por **Raúl Aznar** (Socio-Fundador de Aznar Patrimonio) y trató sobre **“Financiación de la Empresa Familiar”**. Antes de la propia sesión, los alumnos pudieron visualizar 2 videos en los que Raúl explicaba la relación financiera entre familia y empresa, los flujos financieros que se pueden dar, los diferentes objetivos financieros y el papel del Family Office.

En los videos se analizan los flujos económicos entre Familia y Empresa. Se destacó el valor del equilibrio entre asegurar que la empresa tiene una situación de solidez y financiación adecuada (que le permita superar adversidades) y la necesidad de que la familia vea recompensado el riesgo y sacrificio depositado en la empresa en forma de dividendos o rentas (la empresa familiar es la inversión de mayor riesgo de la familia y la que debe permitir un mayor retorno potencial).

Se mostraron después las similitudes y diferencias entre las necesidades financieras de familia y empresa. **La Empresa Familiar, en el largo plazo, debe ofrecer una adecuada rentabilidad**, pues esto garantiza su supervivencia, es una muestra de competitividad y es el

incentivo para mantener la propiedad y que la empresa siga siendo de propiedad familiar. Para la Familia lo que se busca es una estabilidad que garantice no solo cubrir los gastos corrientes, sino tener unas rentas recurrentes (generadas por sus diversas inversiones) que le permitan el acceso a nuevos bienes y comodidades.

Se destacó también la importancia de una adecuada comunicación a la familia de las decisiones financieras y empresariales que acometa la empresa, especialmente cuando la compañía incluye a varias generaciones o cuando una parte de la misma no tiene relación laboral con la empresa. El área financiera de la empresa familiar también debe tener en cuenta esta situación de la familia.

Raúl también contó el valor del Family Office (FO). El FO es una figura jurídica que surge después de un evento de liquidez, a partir del cuál a la familia se le plantea la oportunidad de realizar una serie de inversiones que requieren de una gestión profesional, dedicada y planificada para ser eficaces. La familia empresaria ya ha asumido inversiones de elevado riesgo con la propia empresa familiar, por lo que busca una inversión más segura, diversificada y de menor riesgo, que garantice unas rentas y estabilidad económica a la familia.

El FO es una forma de organizar el capital familiar (no incluye los capitales de la empresa familiar ni aquellos destinados al uso y disfrute de los miembros de la familia) y sus inversiones. Un buen FO tiene 3 características principales:

Plan: La familia empresaria, tras el evento de liquidez, debe decidir lo que quiere hacer con ese “regalo”. El plan debe recoger muchas variables: situación familiar y posibles cambios, aversión al riesgo, edad y generaciones que participan...

Acercamiento profesional al Plan: exigir a las inversiones la profesionalidad que aplica en la empresa familiar, evitando personalismos y aleatoriedad en las decisiones. Facilita el seguimiento, control y correcciones apropiadas del plan.

Dedicación en exclusiva al Family Office: mezclar el Family Office y la Empresa Familiar hace que los recursos y el tiempo se acaben focalizando en la empresa dedicando escaso tiempo a la gestión del Family Office. La dedicación exclusiva garantiza que los recursos sirven a aquello que se destinan (gestionar recursos más allá de la Empresa Familiar) y que este uso de recursos rinde cuentas.

Hay 2 tipos de organizaciones de Family Office (FO) según el volumen de patrimonio. Un gran patrimonio tendrá un Single FO, una estructura propia 100% para gestionar el patrimonio. Si ese patrimonio tiene menos importe buscará compartir recursos dedicados a la gestión, elaboración y ejecución de ese plan, lo que se llama un Multi FO (MFO). Al compartir recursos estas familias pueden obtener unas rentabilidades superiores a los costes que conllevaría la gestión dedicada de forma individual.

Como conclusión Raúl nos dejó su **decálogo para la Gestión del patrimonio y las inversiones (personales, familiares y de empresa) en tiempos de crisis:**

1. Vigila la liquidez.
2. Diseña los presupuestos para el peor escenario.
3. Intensifica el asesoramiento legal y fiscal.
4. Es el momento de captar talento.



5. Atento a la empresa familiar.
6. Prioriza la comunicación con la familia.
7. Olvida los proyectos de inversión que tenías planeados.
8. No inviertas hasta conocer la intensidad y duración de la crisis.
9. Asume que algunas inversiones no van a salir como esperabas.
10. Piensa global, actúa local.

Sesión 10. Organización mercantil y protocolos familiares en la Empresa Familiar.

La sesión discurrió en formato webinar, donde **Alejandro Ríos** comenzó la sesión recordando las diferencias entre Propiedad, Gobierno y Gestión de una Empresa,





y sus particularidades en la Empresa Familiar (EF). En la EF Familia-Gestión-Propiedad son 3 elementos consustanciales a la propia EF pero las relaciones entre ellas están sujetas a cambios a lo largo de la vida de la EF, y solo una adecuada gestión de los intereses de Familia y Empresa permitirán su supervivencia a largo plazo.

Continuó la sesión destacando una serie de **factores que causan problemática específica a la EF**. Dudas sobre su continuidad, falta de transparencia que acaba en desconfianza, gestión personalista con escasa profesionalización, la confusión entre propiedad y gestión y la presencia de conflictos de intereses. Sin embargo, tiene aspectos positivos diferenciadores como su visión a largo plazo y la mayor flexibilidad en el patrimonio si se gestiona adecuadamente.

Alejandro pasó a tratar los aspectos clave del Protocolo Familiar. Este debe ser un documento Ad-hoc, ajustado a la situación familiar y de la empresa, que separe y proteja a familia empresaria y empresa familiar. El protocolo es un documento escrito que supone una obligación Moral, Contractual y Mercantil, y permite regular situaciones antes de que los problemas derivados de estas puedan surgir. Dada su naturaleza contractual el protocolo permite incluir cláusulas penales sobre los derechos y obligaciones para asegurar su adhesión y cumplimiento. El protocolo suele regular:

- **Principios Generales:** Permite adaptar derechos políticos y económicos para atender a las particularidades de cada familia.

- **Ámbito Objetivo:** Que se quiere regular (relación familia-empresa)
- **Ámbito Subjetivo:** grado de adhesión, participes...
- **Propiedad:** puede regular diversos aspectos de la misma
- **Acciones:** tipología, derechos de los distintos tipos de acciones, mecanismos de transmisión, mayorías necesarias...
- **Régimen económico matrimonial**
- **Testamento y Sucesión:** Cubre transmisión de propiedad, pero también puede regular acceso a gestión, usufructos...
- **Gestión:** Incluirá criterios de incorporación a la empresa, a la dirección...
- **Gobierno:** establece los órganos de gobierno en la empresa y la familia, composición, poderes y responsabilidades, relación entre ellos...
- **Derechos económicos:** establece la política de rentas (dividendos), inversiones, desinversiones...

Finalizó Alejandro recordando los distintos órganos de gobierno de familia empresaria y empresa familiar. Para la empresa se destacó al Consejo de Administración, la importancia del equilibrio entre consejeros dominicales, ejecutivos y externos, su necesidad para la profesionalización de la empresa y su relación con la propiedad (familia). Por parte de la familia destacó el Consejo de Familia, que actúa como bisagra entre

la familia y la empresa, gestiona el protocolo, propone sus candidatos al consejo de administración, gestiona la sucesión... Ambos órganos son clave para llegar a una gestión profesional en la que la empresa familiar trasciende a las personas y asegura su perdurabilidad.

Sesión 11. Aspectos fiscales de la Empresa Familiar.

La sesión, en formato webinar, corrió a cargo de **María Martínez** (Broseta Abogados) cubriendo **“Aspectos Fiscales en la Empresa Familiar”**. Durante la sesión María analizó el particular impacto del Impuesto sobre el Patrimonio (IP) y el **Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD)** sobre la empresa familiar (EF) y la familia empresaria.

Comenzó la sesión incidiendo en como la relación Familia-Propiedad-Empresa hace que se vincule la fiscalidad de la EF y la persona, siendo clave el elaborar una adecuada estructura de propiedad que permita una mejor fiscalidad y facilite la sustitución y continuidad de la EF. Para ello es importante una separación de los patrimonios de empresa y familia.

Continuó María analizando el Impuesto sobre el Patrimonio. Aunque no se trata de una figura muy gravosa, si el patrimonio no se encuentra bien estructurado si que puede provocar un importante impacto, tanto en el IP como en el ISD. El IP se encuentra cedido a las Comunidades Autónomas y en el caso de la Comunidad Valenciana este se encuentra en el rango medio-alto de tributación. La EF es un bien exento para el IP siempre que se cumplan unas determinadas condiciones, como ser bienes afectos a actividades económicas. Recalcó María la importancia de cumplir estas condiciones ya que se trasladan también al ISD. Los requisitos para que la EF quede exenta en el IP se resumen en:

1. Tener actividad económica, que exista una ordenación de medios materiales y humanos.
2. Participación mínima del 5% individual o del 20% del grupo familiar
3. Que el sujeto ejerza funciones de dirección que supongan, al menos, el 50% de sus retribuciones.

Esto permitirá dejar exento de IP el porcentaje de patrimonio personal que corresponde a la EF y su actividad, y se verá trasladado al ISD, recordó María a nuestros alumnos.

La sesión continuó analizando el impacto del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. El ISD también se encuentra cedido a nivel autonómico y la Comunidad Valenciana se sitúa en niveles medios de este impuesto, que se encuentra bastante bonificado. María recordó el papel de la norma estatal como legislación supletoria en caso de que la normativa autonómica resultase

más gravosa. María también comentó algunas **particularidades del ISD** que conviene tener en cuenta:

- Debe existir un lapso de 3 años en el caso de las Donaciones
- Para que se aplique la reducción por EF (mortis causa) debe existir un mantenimiento de la propiedad de la EF
- La reducción por EF en el caso de Donaciones requiere que el donante sea mayor de 65 años y deje las funciones de dirección.



- En el caso de donaciones las participaciones no ajustan su valor, como si sucede en el caso de sucesiones, por lo que una venta posterior puede imputar una mayor plusvalía.

María concluyó contestando a las dudas que tuvieron nuestros alumnos. Al finalizar la sesión se emplazó a los alumnos al acto de clausura del curso que tendrá lugar el viernes, en formato virtual, y contará con la participación de profesores y alumnos.

Sesión 12. Acto de Clausura del curso de Empresa Familiar.

Tras esta edición haber sido diferente a las anteriores, pues el desarrollo normal se vio alterado por la crisis del coronavirus, que obligó a pausar, repensar y reorganizar el curso; se completó y acabó tras 7 sesiones realizadas en el Campus de Tarongers, y después mediante webinars.

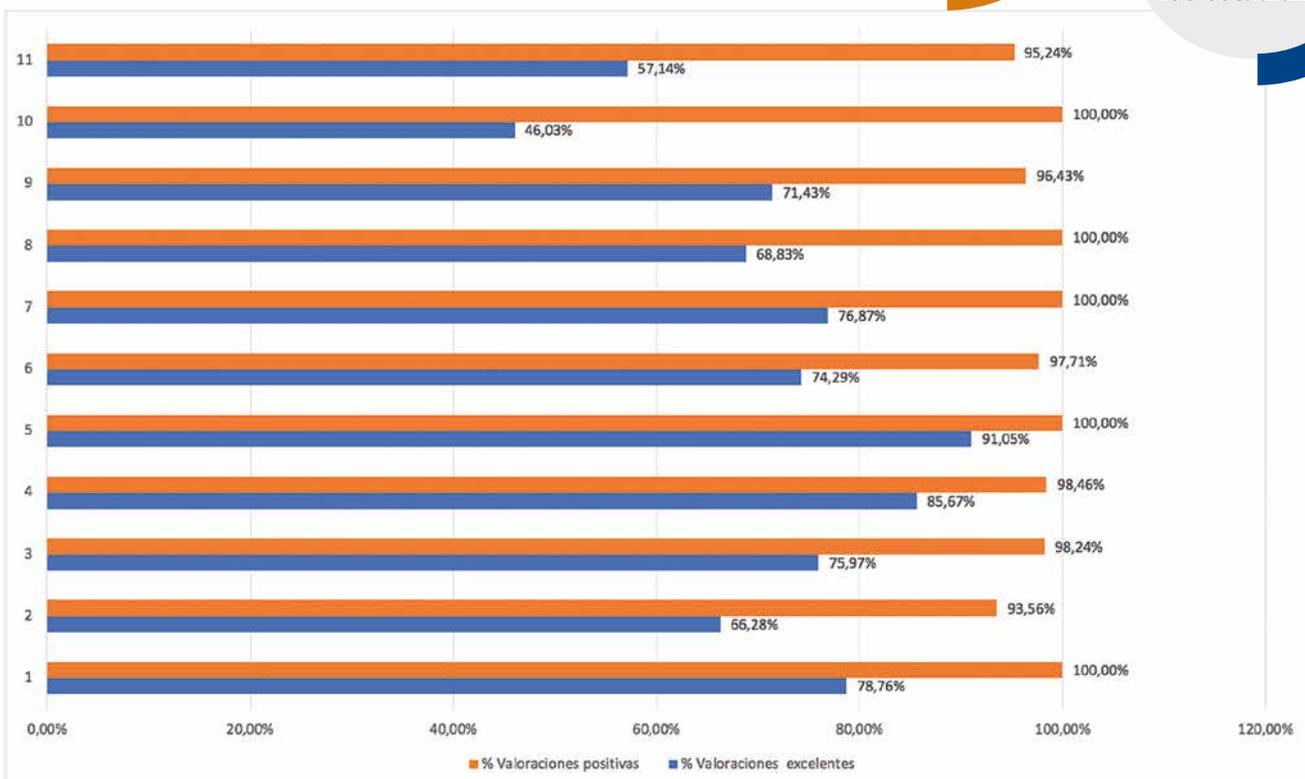
El programa del acto constó de:

- Inicio del acto de clausura
- Informe del director
- Valoración de los alumnos
- Reconocimiento a los profesores mejor valorados
- Palabras de los promotores y patrocinadores
- Clausura oficial

Tras el seguimiento constante de la valoración del profesorado en distintas sesiones, los alumnos mostraron unos índices de satisfacción de al menos el 94% con todos los profesores, y tuvimos la ocasión de premiar a los 2 mejores de este año: **Juan Vicente Tamarit** (director de Alba Horneados) y **Pascual Fernández** (Profesor de la UV).

Mejores valoraciones Curso Empresa Familiar (12ª Edición)

Como todas las ediciones los asistentes valoran el trabajo de los profesores y profesionales que han colaborado en el curso.





Profesionales:



Juan Vicente Tamarit
Director de Alba Horneados



Impartió de forma satisfactoria la sesión del “*Desarrollo de la carrera profesional en las Empresas Familiares*” y su participación fue valorada con **un 86% de Valoraciones Extraordinarias y un 98% de Valoraciones Positivas**.

Los alumnos resaltaron la motivación, profesionalidad y comunicación con él durante las clases.

Juan Vicente Tamarit es Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC (1995) al que se incorporará para realizar la gestión del Marketing y las Prácticas Empresariales. En 1999 se une a Grefusa, alcanzando en el año 2000 la Dirección de RR.HH. Durante el periodo 2004-2005 también se desempeña como Director General de WondAir (servicios de Aerotaxi). A partir de 2005 pasa a ser el Director Comercial de Grefusa hasta 2009.

En 2009 se une a Horneados Alba en el puesto de Director General Comercial, en el que sigue desempeñándose hoy. 2012 es el año de su regreso a Grefusa, donde se encarga de la Dirección de Relaciones Institucionales hasta la actualidad.

Profesores universitarios:



Pascual Fernández
Profesor de derecho civil
en la Universitat de València



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

Impartió de forma satisfactoria la sesión de los “*Aspectos Civiles de la Empresa Familiar*” y su participación fue valorada con **un 74% de Valoraciones Extraordinarias y un 98% de Valoraciones Positivas**. Los alumnos resaltaron la calidad de las presentaciones durante la clase.

José Pascual Fernández Gimeno, profesor doctor en el departamento de Derecho Civil de la Universitat de València; Autor de distintas publicaciones (libros, revistas) especializadas en Empresa Familiar y Derecho de Consumo y Competencia. Además, en la actualidad, es asesor de numerosas empresas familiares de la Comunidad Valenciana, árbitro de la Cámara de Comercio de Valencia, árbitro del Tribunal Arbitral de Valencia, mediador perteneciente a la Asociación Española de Peritos Judiciales y Mediadores, contador partidor del ICAV y miembro del Departamento de Derecho Animal del ICAV.



2. CURSO DE EMPLEABILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR (2ª EDICIÓN)

PROFESORADO

Profesores de la Universitat de València:



Alejandro Escribá

Director de la Cátedra de Empresa Familiar y Catedrático de Organización de Empresa



Pilar González

Profesora Titular de Psicología Social, Universitat de València. Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València

Colaboradores-profesionales externos:



María Beltrán

Consultora de Empresa Familiar



Marta Beltrán

Responsable Family Office de GMM Holding



Victoria Casañ

Responsable de personas y comunicación interna en Grefusa



Tomás Guillén

CEO de Grupo Ifedes



Miguel Navarro

Socio Área Derecho Mercantil en Broseta Abogados

En noviembre de 2020 la Cátedra de Empresa Familiar junto con el servicio de UVEMPLEO iniciaron la segunda edición del curso de Empleabilidad en la Empresa Familiar en formato on-line. Dicho curso fue impartido por profesores de la Universidad de Valencia y por colaboradores-profesionales externos, con el fin de mejorar la empleabilidad de los estudiantes en las Empresas Familiares.

La segunda edición del curso de Empleabilidad en la Empresa Familiar, tuvo como principal objetivo mejorar los procesos de empleo de los estudiantes en las empresas familiares, teniendo en cuenta que las empresas familiares representan el 66% del empleo en España (Instituto de la Empresa Familiar 2015). El conocimiento de estas realidades permite que los profesionales del mañana desarrollen mejores competencias y habilidades para contribuir a la competitividad y a la continuidad de las empresas familiares, bien sea como miembros de familias empresarias, o bien como profesionales ajenos a la propiedad que sepan apoyar los procesos de mejora con el suficiente nivel de empatía con el proyecto familiar.

Curso



Programa del curso

El Curso de Empleabilidad en la Empresa Familiar se dividió en las siguientes sesiones:

Sesión 1. "Entender la importancia de la Empresa Familiar en el mercado laboral y en la economía". Prof. Alejandro Escribá (UV)

Durante la sesión, **Alejandro** trató de definir la Empresa Familiar, haciendo ver a los asistentes al curso, que en gran parte son estudiantes, que la probabilidad de que acaben trabajando en una Empresa Familiar es muy elevada, ya que estas tienen mucho peso dentro de la Economía Española.

A lo largo de la sesión, **Alejandro Escribá** mostró datos relevantes para conocer mejor la realidad que atraviesan las Empresas Familiares en la actualidad. Entre estos datos Alejandro destacó: "El 70% de las empresas en la Comunidad Valenciana son micro, con menos de 10 empleados. Esto implica que la mayor parte de las empresas con las que actuareis serán de este tipo."

"Cuando una Empresa Familiar se profesionaliza mediante Consejos de Administración, es mucho más sencillo organizar Consejos de Familia. Si esto no se hace, nos falta diversidad de perspectivas y enfoques"

Alejandro Escribá

(Director de la Cátedra de Empresa Familiar y Catedrático de Organización de Empresa)

Para concluir su sesión, Alejandro expuso la profesionalización de las Empresas Familiares como un factor de crecimiento y competitividad: "Cuando una Empresa Familiar se profesionaliza mediante Consejos de Administración, es mucho más sencillo organizar Consejos de Familia. Si esto no se hace, nos falta diversidad de perspectivas y enfoques."

Sesión 2. "Entender los diferentes niveles y roles del gobierno de la empresa y de la influencia de la familia empresaria". Prof. Tomás Guillén (Grupo Ifedes)

Tomás Guillén ofreció a los alumnos una sesión dinámica y participativa bajo el título "Entender los

diferentes niveles y roles del gobierno de la empresa y de la influencia de la familia empresaria"

"Tan sólo un 17,4% de las Empresas Familiares son consideradas como evolucionadas, esto es que cuentan con asesores externos, grandes consejos de administración y consolidados consejos de familia"

Tomás Guillén

(CEO de Grupo Ifedes)

Tomás señaló la multidimensión como una de las características más diferenciales dentro de las Empresas Familiares: "Existen 3 dimensiones dentro de las Empresas Familiares. La dimensión familiar, la de propiedad/sociedad y la de la empresa."

A su vez, Tomás hizo mención a la importancia de definir roles en cada una de las 3 dimensiones de las Empresas Familiares. Para ello, nos contó desde su experiencia, que la indefinición de estos roles suele ser causa de muchos errores en decisiones estratégicas y de ineficacias en el funcionamiento y logro de objetivos/resultados.

Por último y dando por concluida su sesión, Tomás nos habló sobre la estructuración de los órganos de gobierno empresarial y familiar explicando que: "Tan sólo un 17,4% de las Empresas Familiares son consideradas como evolucionadas, esto es que cuentan con asesores externos, grandes consejos de administración y consolidados consejos de familia."

Sesión 3. "Actitudes para la empleabilidad". Prof. Pilar González (UV)

La sesión empezó con **Pilar González** motivando a los alumnos para que se presentaran frente al resto de los asistentes con el objetivo de exponer cuáles eran sus vinculaciones y motivaciones tanto con el curso como con la Empresa Familiar.

"La Empresa Familiar son valores, son relaciones interpersonales, y esto es algo que debemos recordar siempre"

Pilar González

(Profesora Titular de Psicología Social, Universitat de València. Miembro de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València)

Pilar también expuso aquellos 3 componentes que definen las actitudes, los componentes cognitivos, afectivos y volitivos; y cada uno de los componentes fueron relacionados con alguna de las sesiones del Curso de Empleabilidad, haciendo ver a los asistentes que durante el curso estarán presentes todos los componentes que envuelven a la actitud.

Para finalizar su sesión, Pilar acabó haciendo mención a la empleabilidad y sus indicadores, entre los que destacan, los factores individuales, las circunstancias personales y los factores externos.

Sesión 4. “La perspectiva del empleador”. Prof. Victoria Casañ (Grefusa)

Victoria Casañ planteó una sesión muy dinámica y positiva bajo el título “La perspectiva del empleador”. Primeramente, Victoria empezó contando sus experiencias en el mundo laboral cuando pasó de trabajar en una empresa no familiar multinacional como Deloitte, a trabajar en Grefusa, una empresa familiar valenciana.

“La cercanía con el trabajador es clave para nosotros, lo conseguimos a través de actividades como torneos de pádel, carreras de running y talleres para los hijos de los empleados...”

Victoria Casañ
(Responsable de personas y comunicación interna en Grefusa)

Posteriormente, Victoria mencionó los 7 valores que disponen todos los trabajadores de Grefusa, exponiendo que: “Nuestra manera de relacionarnos está muy marcada por la transmisión de los valores que se nos inculca.”

Para cerrar su sesión, Victoria expuso toda la información y las ventajas del Programa de Captación de Talento Joven que lleva a cabo la compañía animando a los asistentes al curso a participar.

Sesión 5. “Comprender sus particularidades legales”. Prof. Miguel Navarro (Broseta)

Primeramente, **Miguel Navarro** expuso las diferentes problemáticas derivadas de la Empresa Familiar mencionando que: “Hay un problema evidente con la implicación de los sucesores en la gestión de las Empresas Familiares”.

“Conforme la empresa se va haciendo más madura, se va añadiendo complejidad en la estructura, y esto se debe a la interacción entre la familia”

Miguel Navarro
(Socio Área Derecho Mercantil en Broseta Abogados)

Miguel también explicó qué es un protocolo familiar y las razones por las que es conveniente aplicarlo en las Empresas Familiares destacando que: “El protocolo familiar es un documento único, un traje a medida para cada empresa y cada familia”

Para completar su sesión, **Miguel** hizo referencia a la importancia de redactar de forma correcta y con

suficiente antelación el testamento, ya que según sus palabras: “El testamento es un documento redactado en vida con consecuencias después de la muerte, por lo que debe ser totalmente claro y meridiano.”

Sesión 6. “Estrategias de mediación y Gestión de conflictos en la Empresa Familiar” Prof. Pilar González (UV)

Pilar González planteó una sesión muy dinámica y participativa bajo el título “Estrategias de Mediación y Gestión de Conflictos en la Empresa Familiar”. **Pilar** empezó exponiendo la metáfora del avión y haciendo participar a los alumnos con el objetivo de encontrar entre todos aquello que podía generar conflictos en un futuro.

Tras la explicación de la metáfora, **Pilar** ofreció algunos elementos útiles y prácticos con los que empezar a gestionar los conflictos ocasionados en las Empresas Familiares, entre ellos:

- La diferenciación entre conflicto de tarea y conflicto de relación
- Interdependencia de metas
- Comunicación eficaz

Por último, **Pilar** expuso “el caso de Miguel”, que mediante la división de la conferencia en seis grupos de trabajo, consiguió la puesta en común de las distintas percepciones de cada uno de los grupos sobre el caso, haciendo de esta una sesión muy interesante y colaborativa.

Sesión 7. “El papel de los empleados en la gestión de las emociones y transmisión de valores en la Empresa Familiar” Prof. María Beltrán (Profesora del curso de Empresa Familiar)

Primeramente, **María Beltrán** expuso el concepto de “Cultura Compartida” dentro de la Empresa Familiar destacando que: “Tenemos que sentir que el negocio es nuestro corazón, para ello debemos invertir en Valores”

“Tenemos que sentir que el negocio es nuestro corazón, para ello debemos invertir en valores”

María Beltrán
(Consultora de FIBAC)

A continuación, **María** quiso conocer la opinión de los alumnos acerca de los valores comunes entre las Empresas Familiares. Para ello, a través de una plataforma, los alumnos fueron exponiendo lo que ellos consideraban que podían ser valores en las Empresas Familiares y María iba comentando cada uno de estos valores. De esta forma, se consiguió una excelente interacción entre ponente y alumnos alrededor del concepto de valor en la Empresa Familiar.

Para poner fin a su sesión, **María** hizo referencia a las 5 vías existentes para transmitir Valores dentro de las Empresas Familiares:

- Dar ejemplo
- Educar
- Meritocracia
- Respeto a las individualidades
- Documentar la historia de la EF

Sesión 8. “Distinguir ámbitos financieros de la Empresa Familiar”. Prof. Marta Beltrán (GMM Holding Company)

Marta Beltrán planteó una sesión muy interesante bajo el título “Distinguir ámbitos financieros de la Empresa Familiar”. Marta empezó mostrando dos estructuras patrimoniales. Una de las estructuras, es la que suele darse en gran parte de las Empresas Familiares, es decir, aquella en la que existe una persona encargada de gestionar todo el patrimonio familiar. La otra de las estructuras patrimoniales, aunque es menos común, es considerada como ideal, ya que existe un family office encargado del patrimonio familiar.

Valoraciones Curso Empleabilidad (2ª Edición)

Tras cada una de las sesiones, los alumnos valoraban el trabajo y esfuerzo de los ponentes por ofrecer una clase interesante y dinámica.

El profesor y el profesional mejores valorados de esta edición han sido:

“Es importante la independencia del patrimonio empresarial del patrimonio personal para evitar problemas futuros”

Marta Beltrán

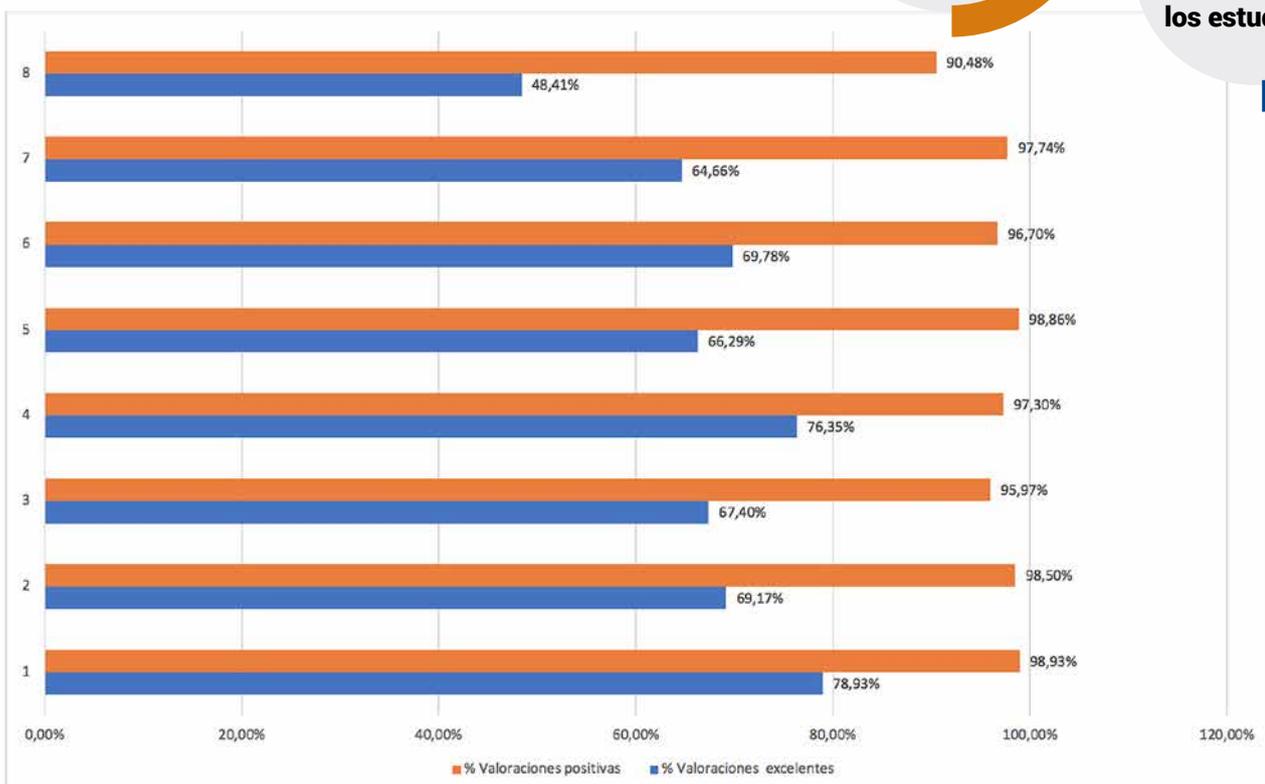
(Responsable Family Office de GMM Holding)

Marta continuó la sesión dando a conocer los 3 objetivos determinantes para mantener correctamente el legado empresarial y que este sea perdurable:

- Preservación de la riqueza y optimización fiscal
- Cohesión familiar
- Generación riqueza

En referencia a estos 3 objetivos, **Marta** destacó que: “Si una de estas patas falla, la Empresa Familiar no puede seguir avanzando.”

Por último, **Marta** mostró un caso real en el que se aplica una estructura patrimonial ideal y óptima, y dio paso a un turno de preguntas en la que los alumnos pudieron interactuar con la ponente para hacerle llegar todas sus dudas con respecto a ciertos apartados de la sesión.



Profesores:

Pilar González
Profesora Psicología Universidad de Valencia



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

Su participación fue valorada por los estudiantes con **un 69,89% de Valoraciones extraordinarias y un 96,93% de Valoraciones Positivas**. Además, los estudiantes nos dejaron los siguientes comentarios al respecto de su sesión: "Ha sido una sesión muy participativa por parte de los alumnos, lo que ha hecho que el aprendizaje sea muy ameno. Los conceptos básicos han sido interiorizados fácilmente gracias a la dinámica de la clase."

Pilar González imparte docencia en las áreas de Psicología Social y Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Valencia y participa en proyectos de investigación.

Profesionales:

Victoria Casañ
Recursos Humanos de Grefusa



Su participación fue valorada por los estudiantes con **un 76,34% de Valoraciones extraordinarias y un 97,29% de Valoraciones Positivas**. En referencia a su sesión, los estudiantes nos enviaron los siguientes mensajes: "Súper motivadora!! Me ha encantado la charla, el enfoque y lo que ha conseguido transmitir. ¡He acabado con la sensación que puedo ir a trabajar donde me proponga!"

Victoria Casañ actualmente ocupa el rol de Responsable de Personas y Comunicación Interna en Grefusa, uniendo estrategia empresarial y personas.

Ofertas de prácticas curriculares para el curso 2020/2021

La Cátedra ha lanzado una oferta de prácticas curriculares para el curso 2020-2021 abierta para las titulaciones de ADE, ADE + turismo y Economía. Como resultado cuatro estudiantes tuvieron la oportunidad de colaborar con la Cátedra en las actividades realizadas por la misma contribuir al desarrollo de la capacidad de generación y difusión de conocimiento de la misma.

Los estudiantes que han colaborado este año con la Cátedra han sido:

- **Rania Hakmi.** Estudiante del Grado de ADE. De febrero 2020 a junio 2020
- **Manuel Martínez Gutiérrez.** Estudiante del Grado de ADE. De febrero 2020 a junio 2020
- **Blanca Tundidor Gastaldo.** Estudiante del Grado de Turismo + ADE. De febrero de 2020 a junio 2020
- **Guillem Gaya Barrachina.** Estudiante de ADE. De octubre 2020 a enero 2021.

Apoyo al desarrollo de trabajos de fin de grado y trabajos de fin de máster

La Cátedra pone a disposición de los alumnos de la Universidad los recursos y apoyos que están a su disposición para promover el interés en el estudio de las empresas familiares. Durante el curso 2020 – 2021 se han presentado los siguientes trabajos:

1. Trabajo de Fin de Grado, titulado **“Grandes desafíos para la competitividad y perdurabilidad de las Empresas Familiares”** realizado por **Guillem Gaya Barrachina** (Grado en Administración y Dirección de Empresas). El objeto principal del trabajo es tratar de explicar los diferentes desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares, en cuanto a su competitividad en el mercado, y su perdurabilidad en el tiempo.

La interpretación de los datos sobre empresas familiares nacionales e internacionales, reflejan que, por una parte, que aspectos relacionados con el refuerzo de la estructura de gobierno, y con la inversión en recursos, como la innovación o el talento, pueden conllevar una mejora de la competitividad, y por su parte, una planificación anticipada puede ser clave a la hora de aplicar relevos de liderazgo en la empresa familiar.

2. Trabajo de Fin de Grado, titulado **“La sucesión en la Empresa Familiar”** realizado por **Rania Hakmi** (Grado en Administración y Dirección de Empresas). La sucesión de la Empresa Familiar es una tarea compleja pero necesaria para la continuidad y perdurabilidad del proyecto familiar y mantenimiento

del control del mismo desde el ámbito de la familia propietaria dependen fundamentalmente del éxito de estos procesos, ya sea a través de un relevo de liderazgo producido en el seno de la familia como mediante la cesión de la dirección a personas ajenas a la familia.

3. Trabajo de Fin de Grado, titulado **“La innovación en la empresa familiar española: Influencia del perfil directivo”** realizado por **Blanca Tundidor Gastaldo** (Doble grado en Turismo + Administración y Dirección de Empresas). El trabajo aborda la temática de la innovación en la empresa familiar desde la perspectiva de la alta dirección. El objetivo es determinar la influencia del perfil directivo en las actividades de innovación de la empresa familiar. Los resultados revelan que factores como la condición familiar, el nivel educativo, la experiencia y la actitud del directivo pueden ser determinantes a la hora de explicar el comportamiento innovador en la empresa familiar.
4. Trabajo de Fin de Grado, titulado **“Estrategias empresariales de las empresas familiares”**, realizado por **Javier Quiles Escudero** (Grado en Economía). El trabajo aborda el planteamiento teórico de las empresas familiares donde se puede ver la importancia que tienen para la economía española. Se analiza la evolución de la competitividad de las empresas valencianas en el período 2014 – 2017 y mediante un análisis descriptivo se observan cuáles son las acciones estratégicas más utilizadas por un conjunto de empresas familiares valencianas.

INVESTIGACIÓN

La Cátedra de Empresa Familiar tiene un fuerte compromiso por la promoción de la investigación sobre las empresas familiares desde un enfoque multidisciplinar. Para ello, a través de la comisión académica, cuenta con el asesoramiento de especialistas provenientes de las áreas de la dirección y organización de empresas, la economía, el derecho civil, el derecho mercantil y la psicología. Durante el año 2019 se han iniciado colaboraciones de carácter multidisciplinar surgidas de propuestas de esta comisión.

La labor de investigación de la Cátedra se desarrolla a través de 5 líneas de trabajo.

1. Proyectos propios desarrollados por la CEFUV
2. Colaboración con la Red de Cátedras del Instituto de Empresa Familiar
3. Participación en el proyecto internacional STEP project, liderado por Babson College.
4. Contribución al desarrollo del Observatorio GECE que llevan a cabo Bankia y el Ivie.
5. Nacimiento de un nuevo proyecto: Talleres CEFUV - 4 Circles

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE CEFUV

Los proyectos de la CEFUV se desarrollan a través de los medios propios de la Cátedra (datos recopilados a partir de nuestros contactos, investigadores colaboradores, etc.). El enfoque principal del proyecto de investigación de la CEFUV se centra en la intersección entre las características de los equipos de dirección y gobierno de las empresas, las características de las empresas familiares y las estrategias empresariales.



En 2020, en el marco de este proyecto se ha puesto en marcha una nueva tesis doctoral. Se han diseñado tres artículos de investigación para dicha tesis, uno de los cuales ha sido ya presentado en un congreso de investigación (AINVEF, País Vasco) y los otros dos se encuentran en proceso de desarrollo.

Hay además, otros dos artículos en curso relacionados con el efecto del cambio estratégico sobre la estructura de poder en los equipos de dirección, y un análisis de la influencia de la marcha y los resultados de la empresa sobre los cambios y salidas en el CEO y en los equipos de dirección de las empresas.

COLABORACIÓN CON LA RED DE CÁTEDRAS DEL INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR

La cátedra colabora con la red de cátedras del Instituto de Empresa Familiar en la recogida de información primaria y secundaria sobre empresas familiares y en los diferentes proyectos que la red pone en marcha.

Artículos de investigación publicados:

- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200–222.

Artículos de investigación en curso:

Se ha elaborado un nuevo artículo de investigación derivado de los datos de esta línea de investigación, centrado en el papel de la diversidad (en términos generacionales y de género) en los órganos de propiedad y gestión de las empresas familiares y la planificación de los procesos de sucesión. El artículo se encuentra en evaluación en una revista de reconocido prestigio en el ámbito académico.

Asimismo, se ha comenzado otra investigación a partir de los datos desarrollados en esta línea de trabajo, centrada en la identificación de factores familiares que influyen en los procesos de inversión directa en el exterior por parte de las empresas familiares.

PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO INTERNACIONAL STEP Project

La **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València**, forma parte del proyecto STEP de investigación internacional sobre la Empresa Familiar, en colaboración con distintos grupos de investigación de universidades que también pertenecen al consorcio internacional STEP Project (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices).

El Proyecto STEP fue fundado en 2005 gracias a la colaboración de entidades académicas de todo el mundo. Tras 15 años, el Proyecto STEP ha conseguido ser una organización independiente que pretende ser líder de investigación sobre empresa familiar explorando los negocios a través de las diferentes generaciones y desarrollando soluciones que tienen aplicación inmediata para los líderes empresariales.

Es una iniciativa lanzada para explorar las prácticas de emprendimiento dentro de las empresas familiares. Los líderes globales de las principales instituciones académicas y familias empresariales que pertenecen al proyecto STEP se dedican a la investigación, la enseñanza y las actividades orientadas a la práctica para generar soluciones que tengan aplicación inmediata para los líderes familiares. Con el objetivo de generar investigación de vanguardia, se ofrecen soluciones de mejores prácticas para mantener a las familias emprendedoras a lo largo de las distintas generaciones.

La **misión** y **visión** del Proyecto STEP hace referencia al compromiso con la investigación colaborativa para conseguir un emprendimiento entre generaciones que permita realizar una investigación altamente relevante y aplicada que signifique una notable diferencia tanto para las familias empresarias como para sus correspondientes stakeholders en todo el mundo.

El informe nacional STEP 2020 ha sido realizado por investigadores de la **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València**, la **Cátedra de Empresa Familiar y Creación de Empresas de la Universidad Abat Oliba CEU** y de la **Universidad de Extremadura**, que forman parte del consorcio internacional STEP Project (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices).

Estos grupos de investigación colaboran estrechamente con las asociaciones de empresas familiares de sus áreas de referencia: AVE (Asociación Valenciana de Empresarios), ASCEF (Asociación Catalana de Empresa Familiar) y AEEF (Asociación Extremeña de Empresa Familiar).

El estudio realizado por el proyecto STEP a nivel global ha abordado el modo en que los cambios generacionales y sociales está influyendo la forma en que se afrontan los procesos de sucesión en las empresas familiares en todo el mundo.

Ha contado con la colaboración de más de 40 universidades de diferentes partes del mundo, y la participación de más de 1.800 empresas familiares de 33 países, pertenecientes a 5 regiones geográficas (Europa y Asia Central; Norte América; América Latina y Caribe; Asia-Pacífico; y Oriente Medio y África). A

partir de esta investigación, los socios españoles del proyecto han elaborado un informe nacional, que recoge la situación en España, a partir de los datos aportados por 113 empresas familiares españolas. El estudio compara los resultados del caso español con el conjunto de la muestra mundial, así como con la muestra de empresas europeos y con una selección de países europeos para los que se dispone de información suficiente.

Además, durante el año 2020, el proyecto STEP ha realizado un estudio de campo a nivel mundial para recopilar datos sobre la reacción de las empresas familiares frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. En este estudio han participado más de 30 universidades de todo el mundo, 4 de ellas españolas. En total, se han recogido 3030 respuestas de más de 40 países, siendo la muestra española la más relevante con un total de 469 empresas (de las cuales 415 son empresas familiares).

Informe STEP 2020: “Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales”



En el estudio podemos comprobar como más de un 70% de los líderes actuales de las empresas familiares admiten no tener un plan de sucesión. Del 30% de los líderes que cuentan con un plan de sucesión formal, opinan que esta incrementa la posibilidad de que el directivo actual reflexione sobre sus planes de futuro. Las empresas familiares españolas se sitúan en la media internacional respecto a la existencia de planes de sucesión (28% en España, al igual que en Europa y Latinoamérica, frente al 30% global).

Las empresas familiares españolas participantes en este estudio pertenecen mayoritariamente al sector de servicios (69%), el 15% de ellas realiza su actividad en el sector primario y un 16% en el sector secundario, y tienen un tamaño ligeramente superior a los promedios nacionales. Así también, los líderes de las empresas familiares participantes se caracterizan

por tener una edad media de 45 años y pertenecen mayoritariamente a familias empresarias de 2ª generación o posteriores.

Los resultados del estudio indican que un 28% de las empresas familiares españolas tienen previsto un plan de sucesión. Estas cifras son muy similares para los líderes europeos, los latinoamericanos y, en su conjunto, para los de toda la muestra global de este estudio.

En cambio, cuando se pregunta si la empresa cuenta con un plan de emergencia en el caso de que suceda un hecho inesperado que obligue a sustituir al directivo actual, las diferencias entre las que sí disponen de él y las que no lo tienen no, se reducen sensiblemente. **En España el 44% de los líderes dice que sí disponen de un plan de emergencia**, mientras que el 56% asegura no disponer de ningún tipo de plan.

Con respecto a la actitud de los líderes para preparar su jubilación, en España, el 37% de los líderes entrevistados asegura disponer de un plan premeditado respecto a su jubilación. Si comparamos los datos con los de otros países de la UE podemos ver que en Alemania esta cifra asciende hasta el 60%; mientras que Italia es el país en el que menos se planifica la jubilación, con una representación del 13%.

En cuanto a las intenciones con respecto al perfil del sucesor, un 84% de las empresas considera que la probabilidad de que el sucesor sea un miembro de la familia es media o alta.

La jubilación del directivo de la empresa conlleva un proceso sucesorio que, desde el punto de vista empresarial debe de hacerse de forma gradual y natural. La planificación de esta sucesión ayuda a los directivos salientes a preparar su salida, y mejora la eficacia de los procesos de transición.

Artículos de investigación en curso.

En el marco del proyecto STEP, el equipo de investigadores de la cátedra ha comenzado a realizar diferentes análisis e investigaciones. Se están desarrollando 3 trabajos:

- Influencia de la cultura de la sociedad en cada país, y las actitudes de las empresas familiares frente a la planificación de la sucesión
- Propuesta de un modelo de identificación de la personalidad de las empresas familiares y su influencia en el comportamiento estratégico
- Factores institucionales, sectoriales y empresariales que influyen en el tipo de respuesta que las empresas familiares han dado frente a la crisis provocada por la pandemia de Covid-19.

COLABORACIÓN CON EL OBSERVATORIO GECE (Bankia-Ivie)



El Observatorio sobre Gobierno, Estrategia y Competitividad de las Empresas (GECE) es una iniciativa, promovida por Bankia y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie), que tiene por objeto el análisis sistemático de la competitividad de las empresas y de los factores internos que pueden contribuir a su mejora, con especial atención a los sistemas de gobierno empresarial utilizados y a las estrategias competitivas y corporativas que llevan a cabo. El Observatorio nace con un enfoque primordial en el estudio de la competitividad de las empresas de la Comunidad Valenciana, si bien tiene una vocación nacional y un espíritu comparativo de la situación valenciana con respecto a los promedios nacionales y de otros referentes destacados del territorio nacional.

El análisis de la competitividad empresarial que va a realizar el Observatorio GECE se alimenta de la información depositada en el Registro Mercantil y también de datos proporcionados por las propias empresas a través de la participación en un panel denominado 4 CIRCLES. La participación permite a las empresas tener acceso a informes y diagnósticos personalizados, que les permitirán abordar procesos de reflexión estratégica a partir de información objetiva y rigurosa, y obtener recomendaciones u orientaciones por parte del equipo de investigación del Observatorio.

La participación en el panel implica para las empresas proporcionar información cualitativa mediante la respuesta de cuestionarios breves cada año sobre temáticas de gobierno corporativo, estructura de propiedad, relaciones familia-empresa (en el caso de las EF), y enfoque estratégico y de analizar de modo sistemático la competitividad de las empresas y los factores internos que pueden contribuir a su mejora.

Los resultados del Observatorio se divulgan a través de dos iniciativas diferenciadas:

- a) Análisis GECE. Informes con carácter bimensual centrados en los tres grandes focos de atención (gobierno, estrategia y competitividad).

- b) Eventos GECE. Eventos de presentación de resultados y de análisis de casos de éxito en temáticas de gobierno, estrategia y/o competitividad empresarial.

Este año el Observatorio ha realizado tres publicaciones: un Informe del Observatorio, y dos Claves de Competitividad.

Informe del Observatorio GECE 05/2020: Competitividad Empresarial: Análisis geográfico y sectorial



El quinto Informe GECE, titulado «Competitividad empresarial: análisis geográfico y sectorial», persigue una doble finalidad:

1. Estudiar los niveles de competitividad de las diferentes comunidades autónomas y los factores vinculados a la misma: especialización sectorial, tamaño empresarial, estructura de propiedad y sistemas de gobierno.
2. Realizar un análisis de los niveles de competitividad en los diferentes sectores de la Comunidad Valenciana y compararlos con los del conjunto español. Se estudian también factores relacionados con la competitividad como el tamaño empresarial, la estructura de propiedad o los sistemas de gobierno.

Este proyecto ha sido realizado por el siguiente equipo investigador: **Alejandro Escribá** (Ivie y Universitat de València), **Jimena Salamanca** (Ivie), **Carlos Albert** (Ivie y Universitat de València) y **Rodrigo Aragón** (Ivie).

El análisis del nivel de competitividad de las empresas en cada comunidad autónoma ofrece una imagen diferente en función de si se analiza la competitividad en el momento actual o si se analiza la capacidad potencial de las empresas de cada región para enfrentarse a los retos digitales y tecnológicos a medio plazo. Desde el punto de vista de la situación competitiva actual, conviven dos modelos de especialización sectorial que logran situar a un buen porcentaje de las empresas entre las de mayor competitividad. Canarias e Islas Baleares, por un lado, y País Vasco y Navarra, por otro, se sitúan como las comunidades autónomas con un mayor porcentaje de empresas posicionadas en los grupos de mayor competitividad (empresas sólidas y superiores, según el índice de competitividad GECEcomp).

Estas dos realidades son, sin embargo, muy diferentes. En el caso de País Vasco o Navarra, el hecho de que haya un gran porcentaje de empresas posicionadas en niveles de competitividad altos, se complementa con un tamaño empresarial relativamente grande, y una elevada intensidad tecnológica y de conocimiento en su estructura sectorial. Por el otro lado, el modelo de Canarias o Islas Baleares se caracteriza por un alto porcentaje de empresas competitivas, pero de pequeño tamaño y escasa intensidad tecnológica.

Por otra parte, los dos modelos que destacan por su elevado porcentaje de empresas con alta competitividad se enfrentan en condiciones muy diferentes a los retos futuros que impone a medio plazo la creciente digitalización y tecnificación de la economía. Por un lado, el País Vasco y Navarra tienen una especialización sectorial con un importante peso de las industrias de elevada intensidad tecnológica y sectores de servicios intensivos en conocimiento. Otras comunidades presentan también un importante componente tecnológico y de conocimiento en la generación de valor, pero el porcentaje de empresas con buenos ratios de competitividad se sitúan en torno al promedio, como es el caso de Madrid, Cataluña o Aragón. El escaso peso de la tecnología y el conocimiento en Canarias, Islas Baleares, e incluso en la Comunidad Valenciana, amenaza la sostenibilidad del nivel de competitividad de sus empresas, si estas no son capaces de adaptarse a las tendencias de digitalización y desarrollo tecnológico.

En cuanto a las estructuras de propiedad y de gobierno, en ambos casos se observa un patrón común. En todas las comunidades autónomas, el porcentaje de empresas que tienen accionistas múltiples y que están gobernadas a través de consejos de administración son mucho más frecuentes entre las empresas más competitivas que entre las de menor nivel de competitividad. El tamaño empresarial promedio en cada comunidad autónoma facilita que el capital social de un mayor porcentaje

de empresas se reparta entre un mayor número de accionistas, y que se adopten mecanismos de gobierno basados en consejos de administración. Ambas circunstancias se asocian a una mayor necesidad de transparencia y rendición de cuentas.

Navarra y País Vasco, dos comunidades con un peso elevado en cuanto al porcentaje de empresas con un buen nivel competitivo, de cierto tamaño, y con una considerable orientación a la tecnología y el conocimiento, destacan también por su elevada recurrencia a los consejos de administración, si bien no se sitúan entre las que tienen estructuras de capital más repartidas.

Respecto a los niveles de competitividad empresarial por sectores de actividad Las industrias en las que un mayor porcentaje de empresas valencianas logran una mejor representatividad entre las más competitivas son: Agua, saneamiento y residuos; Otros servicios; Actividades financieras y de seguros; e Industrias extractivas, sectores que tienen un peso relativo pequeño (5,3% en total) sobre el valor añadido total de la Comunidad Valenciana. Por su parte, los sectores con mayor peso específico en la Comunidad Valenciana (industria manufacturera y comercio y reparación) tienen un porcentaje ligeramente inferior al promedio nacional de empresas situadas en niveles elevados de competitividad.

En cuanto a la estructura de los diferentes sectores en función del tamaño empresarial, las empresas de la Comunidad Valenciana son, en general, más pequeñas que las españolas en todas las industrias, con la excepción de las que realizan actividades agrícolas y ganaderas, y las del sector del comercio y reparación. En cuanto a la industria manufacturera, aunque en conjunto la empresa valenciana es más pequeña, hay sectores manufactureros en los que las valencianas tienen una dimensión mayor, como es el caso de la industria de vehículos de motor, la industria cerámica o las industrias de alimentación y bebidas.

De modo análogo al análisis por comunidades autónomas, en todos los sectores existe una mayor tendencia a disponer de más de un accionista en aquellas empresas que tienen mayores niveles de competitividad. Esta situación se observa en todos los sectores analizados a nivel nacional, y prácticamente en todos en el ámbito de la Comunidad Valenciana. Asimismo, el uso de sistemas de gobierno a través de consejos de administración es más frecuente entre las empresas de mayor nivel competitivo (superiores y sólidas) que en las que tienen más limitaciones en este ámbito (moderadas y frágiles). En el ámbito de los diferentes sectores en la Comunidad Valenciana se observan algunas excepciones a esta tendencia. Sin embargo, dichas salvedades se producen en sectores con un peso específico en la economía relativamente bajo.

Clave GECE 05/2020. “Las empresas familiares valencianas más competitivas destacan por su elevada contribución relativa al empleo, pero se mantienen como las que más optan por sistemas de gobierno personalistas”



En esta "Clave" abordamos un análisis comparado, entre las diferentes comunidades autónomas, de la contribución relativa que tienen las empresas familiares más competitivas, frente a las de menor competitividad, y se analiza la frecuencia con la que las empresas con diferentes niveles de competitividad se dotan de estructuras de gobierno orientadas a la transparencia y la dación de cuentas. La cuarta parte de las empresas familiares valencianas (25,4%), que se clasifican como empresas "superiores" del índice de competitividad del Observatorio GECE, concentran el 52,7% del empleo y el 58,4% del valor añadido generado por el total de empresas familiares valencianas. Este peso relativo es el más elevado entre todas las comunidades autónomas de España. Sin embargo, en la Comunidad Valenciana el porcentaje de empresas familiares que ha alcanzado una dimensión mediana o grande (14,2%) se sitúa todavía en un nivel intermedio en comparación con otras regiones, y prevalecen los sistemas de gobierno de corte individualista o personalista.

Respecto a la contribución al empleo y al valor añadido de las empresas familiares más competitivas, a partir del indicador GECEcomp, el Observatorio GECE clasifica las empresas en cuatro grupos según su nivel de

competitividad: superiores, sólidas, modestas y frágiles. Las comunidades autónomas en las que más del 70% del empleo generado por las empresas familiares se concentra en empresas de alta competitividad (superiores y sólidas) son las de Baleares, Comunidad Valenciana y Canarias. Un 71,2% del empleo y un 76,8% del valor añadido generados por las empresas familiares de la Comunidad Valenciana son aportados por empresas de elevada competitividad). Sin embargo también se refleja la existencia de casi un 50% de empresas familiares (modestas y frágiles) que goza de peor situación competitiva y que emplea a casi un 30% de la fuerza laboral.

Un factor comúnmente asociado a la competitividad y a la mayor contribución de las empresas al empleo y a la creación de valor añadido es el tamaño medio de las mismas. Por lo que en cuanto a la dimensión de las empresas familiares, los datos muestran que Canarias, La Rioja, Navarra o Baleares, son regiones en las que hay un porcentaje relativamente alto de empresas familiares medianas o grandes, mientras que, en Extremadura, Castilla-La Mancha, Cantabria o País Vasco se da un mayor porcentaje de empresas familiares pequeñas.

Sin embargo, la disposición de un mayor porcentaje de empresas familiares de dimensión mediana o grande no es el único factor asociado a los niveles de competitividad y a la concentración del empleo o el valor en empresas con buenas perspectivas competitivas. Respecto a la Comunidad Valenciana, a pesar de la importante contribución a la economía de las empresas valencianas altamente competitivas, la Comunidad Valenciana no se caracteriza precisamente por disponer de un elevado porcentaje de empresas que ha alcanzado una dimensión mediana (12,9%) o grande (1,1%).

Otros factores habitualmente asociados a buenas prácticas de gestión y a la competitividad empresarial son la estructura de propiedad o los sistemas de gobierno de las empresas. El análisis de la estructura de propiedad de las empresas familiares de las diferentes comunidades autónomas revela diversos patrones:

- En todas las comunidades autónomas se observa que la dispersión de capital es más elevada en el caso de las empresas familiares con niveles de competitividad más altos.
- En las empresas familiares de más de 10 empleados es muy frecuente la presencia de más de un accionista en el capital (promedios situados por encima del 65%)

Respecto a la Comunidad Valenciana, el porcentaje de empresas que tienen un único accionista es casi 7 puntos más elevado entre las empresas frágiles y modestas que en las empresas con mejores niveles de competitividad (sólidas y superiores).

Por último, en cuanto a los sistemas de gobierno, los datos muestran claramente que el uso de órganos de carácter colectivo (consejos de administración) es más habitual en el grupo de empresas con mayor competitividad que en el caso de las de niveles de competitividad menores (frágiles y modestas). Los datos muestran que las empresas familiares de la Comunidad Valenciana se encuentran entre las que más se apoyan en la figura del “administrador único” en sus sistemas de gobierno corporativo.

Clave GECE 06/2020. “Más del 30% de las empresas familiares valencianas en 4 sectores de servicios logran niveles excelentes de competitividad”



En esta “Clave” se analiza la posición competitiva de las empresas familiares en un amplio conjunto de sectores. Se compara la distribución por grupos de competitividad, la contribución relativa de las más competitivas al valor añadido y el empleo, y la frecuencia con la que las empresas familiares en diferentes sectores se dotan de estructuras de gobierno orientadas a la transparencia y la dación de cuentas. Una buena parte de las empresas familiares valencianas que operan en los sectores de servicios educativos (54,8%), sanitarios (39,6%), financieros (38,5%) y de hostelería (32,3%), logran situarse en el grupo de empresas de competitividad “superior” de sus respectivos sectores a nivel nacional. En los sectores de mayor peso económico en la Comunidad

Valenciana, comercio e industria manufacturera, se posicionan entre las “superiores” un 25,9% y un 24% respectivamente, muy próximos a los promedios nacionales.

El análisis de la competitividad de las empresas familiares valencianas se apoya en el índice GECEcomp, donde el Observatorio GECE clasifica las empresas en cuatro grupos según su nivel de competitividad: superiores, sólidas, modestas y frágiles.

Los sectores que tienen un mayor peso en la economía valenciana son la industria manufacturera y el sector del comercio y reparación. En estos sectores, la competitividad de las empresas valencianas se sitúa próxima al promedio nacional. En concreto, un 25,9% logra posicionarse en el grupo de las empresas de competitividad “superior” y otro 24,9% alcanza el nivel de competitividad de las empresas “sólidas”. Por lo que, un 50,8% de las empresas familiares del sector del comercio y un 49% de las de la industria manufacturera tienen un nivel de competitividad superior a la mediana nacional.

Respecto a la contribución al empleo y valor añadido de las empresas más competitivas, el sector de mayor peso para las empresas familiares valencianas (comercio y reparación), las empresas de alta competitividad aportan el 83,2% del empleo y el 87,4% del valor añadido.

En cuanto a la estructura de capital y sistemas de gobierno, en la gran mayoría de los sectores, las empresas familiares valencianas tienen una estructura de capital que, generalmente, cuenta con dos o más accionistas. En siete sectores, menos del 50% de las empresas cuentan con más de un accionista. En los sectores de mayor peso, el porcentaje de empresas con dos o más accionistas se sitúan en el 67,7% (industria manufacturera) y en el 60,9% (comercio).

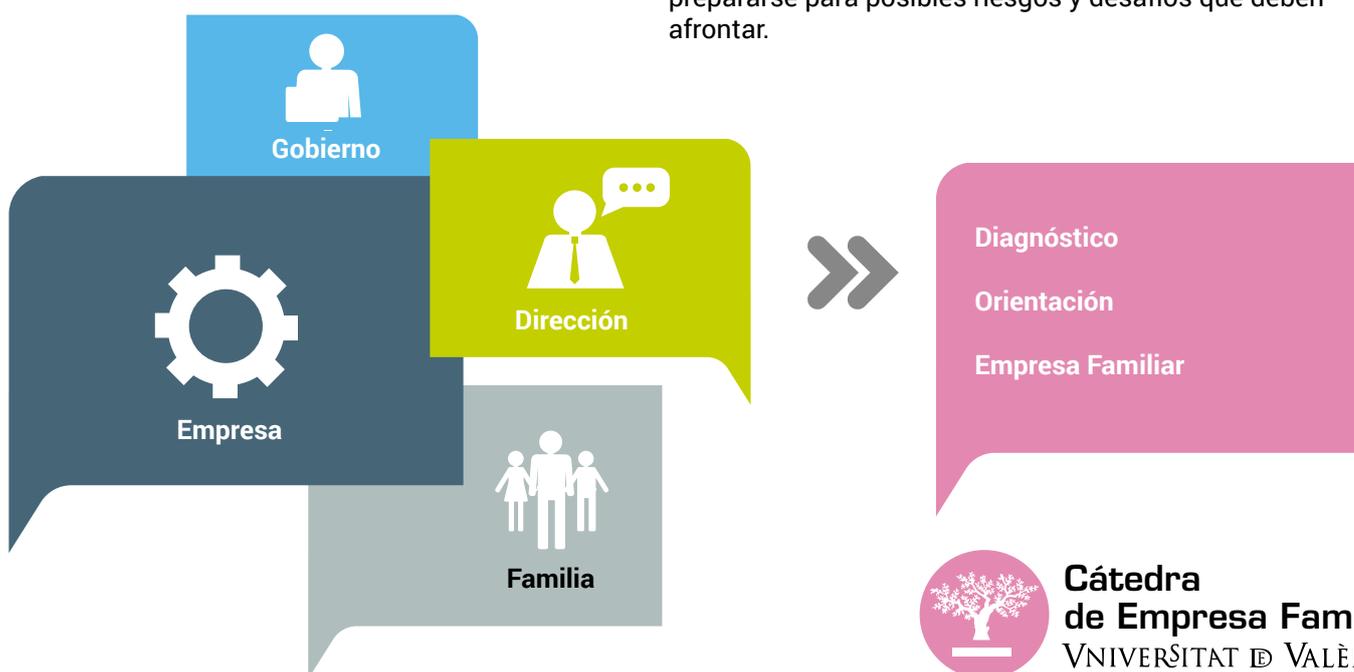
Por tanto, el uso de consejos de administración es poco frecuente en las empresas familiares valencianas (en los sectores de mayor peso, comercio e industria manufacturera, se da en un 32,1% y 36% de las empresas respectivamente). Podemos comprobar que todavía persiste una preferencia por sistemas de corte personalista.



TALLERES CEFUV - 4 CIRCLES

Los talleres *4 Circles* de la Cátedra de Empresa Familiar, son un servicio a disposición de las empresas familiares que permite combinar la transferencia de conocimiento con la investigación cualitativa y colaborativa. Estas colaboraciones aportan orientación de valor para las empresas participantes, e información de gran riqueza y detalle para la investigación sobre la realidad de las empresas familiares y las familias empresarias.

Los talleres se enfocan en proporcionar orientación a familias empresarias y empresas familiares a través de una serie de sesiones de diagnóstico y reflexión. Las empresas o familias obtendrán consejos basados en la experiencia de la Cátedra y apoyados en datos reales, realizarán un autodiagnóstico y podrán anticiparse y prepararse para posibles riesgos y desafíos que deben afrontar.



2020 Memoria CEFUV

Email: cef@uv.es

Website: www.cefuv.org

Twitter: @CEF_UV

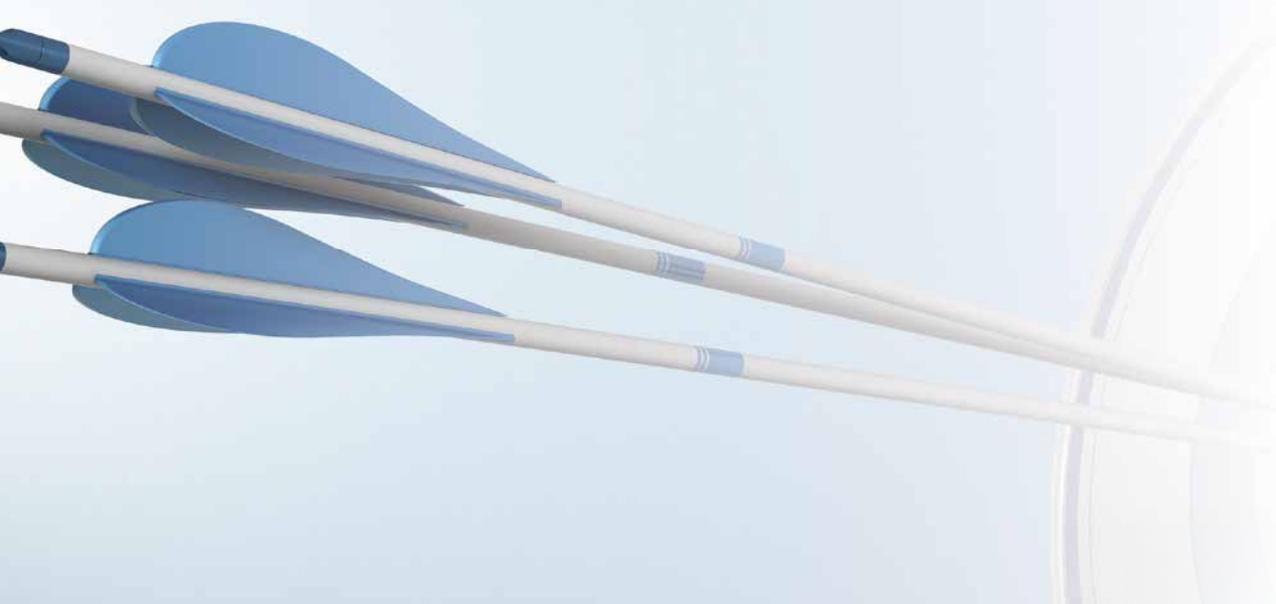
Facebook: @cefuveg

LinkedIn: /groups/4967923

Instagram: @cef_uv



Cátedra de Empresa Familiar VNIVERSITAT DE VALÈNCIA



Bankia  **CaixaBank**  **BROSETA**

PATROCINAN

AVE
asociación
valenciana de
empresarios

EDEM
Escuela de Empresarios

IVEFA
DESDE 1997

INSTITUTO DE LA  EMPRESA FAMILIAR

VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

PROMUEVEN